



JAARVERSLAG 2025

16 april 2026

Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding – Het verhaal van een jaar	4
2. Over Zayaz – Thuis geven in 's-Hertogenbosch	5
3. Resultaten per thema – Lichtpuntjes die optellen.....	7
4. Ontwikkeling van de organisatie – Samen groeien en sturen	15
5. Samenwerking en partners – Samen bereiken we meer	21
6. Vooruitblik – Bouwen aan wat blijft	26
7. Verslag Raad van Commissarissen – Toezicht met vertrouwen en verbinding	27
8. Verklaring – Vertrouwen in de toekomst	32

Voorwoord

“Bouwen aan wat blijft, van huis naar thuis, voor iedereen.” Die woorden vormen het hart van ons koersplan 2025-2028. In dit jaarverslag nemen we je mee in het vuur waarmee we deze koers tot leven hebben gebracht. 2025 was een jaar van bouwen, verbinden en vernieuwen. We stapelden niet alleen stenen, maar schreven verhalen: van huurders die eindelijk een thuis vonden, van buurten die groener en zorgzamer werden, en van collega's die met hart en ziel werkten aan onze gezamenlijke missie.

Als bestuurder van Zayaz kijk ik terug op een jaar waarin de uitdagingen groot waren: woningnood, klimaatverandering, betaalbaarheid. Maar juist in die uitdagingen vonden we onze kracht. We kozen ervoor om niet alleen te reageren, maar te verbinden, te vernieuwen en te bouwen aan wat écht telt. Want een thuis is meer dan een dak boven je hoofd. Het is een plek waar je mag zijn wie je bent, waar je samen leeft, groeit en elkaar ondersteunt.

Onze koers en kernwaarden zijn helder: we geven thuis, we kijken verder, en we handelen hartelijk. Dat betekent dat we bereikbaar zijn, afspraken nakomen en verantwoordelijkheid nemen. Maar het betekent ook dat we durven loslaten wat niet meer werkt, nieuwe wegen inslaan en altijd zoeken naar wat wél kan. In 2025 zagen we hoe deze waarden tot leven kwamen in talloze verhalen. Een huurder die zich gehoord voelde bij een reparatie, een buurt die samen een feest organiseerde na een renovatie, een alleenstaande moeder die dankzij de hulp van onze collega's weer rust vond. We hebben samen met partners en bewoners laten zien dat er altijd lichtpuntjes zijn, zelfs als de weg soms moeilijk is. Die lichtpuntjes verbinden we, zodat ze samen een warm en helder licht vormen voor iedereen in 's-Hertogenbosch. We bouwen aan buurten waar mensen elkaar kennen en naar elkaar omkijken. We werken aan duurzame woningen, betaalbare huren en een dienstverlening die draait om nabijheid en aandacht.

Dit jaarverslag is meer dan een opsomming van cijfers en projecten. Het is een verhaal over mensen, over dromen en daden, over de kracht van samen. Het is een uitnodiging om mee te bouwen aan wat blijft: een warme zachte stad waarin iedereen zich thuis voelt. Met trots en dankbaarheid kijk ik terug op 2025. En met vertrouwen kijk ik vooruit, samen met alle collega's, huurders, partners en bewoners. Want samen maken we het verschil.

Charlotte Beukeboom
Bestuurder Zayaz

1. Inleiding – Het verhaal van een jaar

Een jaarverslag is voor ons geen verzameling cijfers, maar een mozaïek van verhalen. In 2025 hebben we samen met bewoners, partners en collega's gebouwd aan wat blijft. We zagen gezinnen hun eerste sleutel ontvangen, ouderen die dankzij een zorgzame buurt langer zelfstandig konden wonen, en jongeren die hun dromen een plek gaven. Achter elk project, elke beslissing, schuilt een menselijk verhaal. Dit verslag is een ode aan die verhalen – aan de kracht van samen.

2. Over Zayaz – Thuis geven in 's-Hertogenbosch

In het hart van de Bossche buurten verhuurt Zayaz ruim 14.000 sociale woningen. Achter elke voordeur schuilt een uniek verhaal, en samen met 167 trotse collega's zetten we ons elke dag in voor een goed en betaalbaar thuis voor huurders en woningzoekenden. Ons werk is meer dan stenen stapelen; het is bouwen aan levens, aan gemeenschapskracht in onze buurten, aan een samenleving waarin iedereen zich welkom voelt.

Onze missie

Een thuis is zoveel meer dan een huis. Het is de plek waar mensen zichzelf kunnen zijn, waar ze hun leven vormgeven en waar ze zich veilig en geborgen voelen. Bij Zayaz geloven we dat iedereen recht heeft op zo'n plek. Daarom realiseren we goede, betaalbare woningen in fijne, groene en diverse Bossche buurten. We staan dicht bij onze huurders, werken vanuit verbinding en hebben oog voor wat nodig is. Met hart voor de buurt en aandacht voor het individu maken we het verschil tussen een huis en een thuis.

Onze grondwaarden

Onze missie – een thuis is meer dan een huis – kreeg dit jaar opnieuw betekenis in talloze verhalen. Onze grondwaarden zijn het kompas voor ons handelen, onze keuzes en de manier waarop we met elkaar, huurders en partners omgaan.

We geven thuis.

We zijn bereikbaar, komen onze afspraken na en zijn betrouwbaar en voorspelbaar. We zijn aanspreekbaar en spreken elkaar aan, nemen verantwoordelijkheid en communiceren open als iets toch niet lukt. Huurders vertelden ons hoe belangrijk het was dat reparaties snel en vriendelijk werden uitgevoerd. Zo vertelde een huurder: “Het voelde alsof er echt naar me geluisterd werd, niet alleen naar mijn klacht.”

We kijken verder.

We durven los te laten wat niet meer werkt en slaan nieuwe wegen in. We zoeken elkaar op en kijken over de grenzen van ons werk. Bij de renovatie van een wooncomplex in de Graafsewijk koppelden we bouwkundige verbeteringen aan een sociale aanpak. Bewoners organiseerden samen een buurtfeest bij de oplevering; een moment van verbinding en trots.

We handelen hartelijk.

We zijn vriendelijk in de omgang en duidelijk in onze intenties. We hebben begrip en respect voor de ander en leven ons in. We luisteren goed, sluiten aan en zoeken naar wat wél kan. Daarbij zijn we helder in onze verwachtingen en stellen we grenzen als dat nodig is. Onze medewerkers stonden letterlijk naast bewoners bij verhuizingen, schuldhulptrajecten en buurtinitiatieven. Zo werd onze betrokkenheid tastbaar en voelbaar.

Onze thema's

Binnen onze koers voor de komende jaren hebben we een duidelijke ordening en samenhang aangebracht met thema's die we in dit jaarverslag apart behandelen, maar die onderling sterk verbonden zijn. We pakken deze thema's in balans met elkaar op, zodat we samen bouwen aan buurten waar iedereen zich thuis voelt.

Onze kengetallen op een rij

Kengetallen	31-12-2025	31-12-2024
Aantallen verhuureenheden	15.483	15.466
Zelfstandige woningen	13.682	13.658
Onzelfstandige woongelegenheden	87	82
Intramuraal zorgvastgoed	429	432
Maatschappelijk vastgoed	56	54
Bedrijfsruimtes	52	61
Garages/parkeerplaatsen	1.177	1.179
Opgeleverde nieuwbouw		
Huurwoningen	74	190
Verhuur van woningen		
Aantal nieuwe verhuringen (exclusief intermediaire verhuringen)	822	852
Mutatiegraad (gemiddelde over het jaar)	5,40%	5,72%
Totale huurachterstand ¹	0,88%	0,89%
Kwaliteit per verhuureenheid (ongewogen)		
Kosten cyclisch onderhoud	€ 1.405	€ 1.233
Kosten overig onderhoud	€ 1.490	€ 1.158
Totaal kosten onderhoud	€ 2.894	€ 2.391
Financiële kengetallen (in € 1.000)		
Resultaat	€ 215.206	€ 220.526
Eigen vermogen	€ 2.394.919	€ 2.179.713
Totaal vermogen (Eigen vermogen + Vreemd vermogen)	€ 3.134.671	€ 2.883.048
Financiële ratio's		
Interest Coverage Ratio (ICR)	1,77	1,98
Loan to Value (LTV)	51,4%	41,3%
Solvabiliteit	44,6%	54,2%
Dekkingsratio	21,0%	21,4%
Formatie		
FTE's	154,6	144,3
Medewerkers in dienst	167	156

¹ Vanaf dit jaarverslag wordt de totale huurachterstand berekend op de openstaande huur exclusief betalingsregelingen en mutatiekosten. Voor de vergelijkbaarheid is ook het percentage over 2024 aangepast.

3. Resultaten per thema – Lichtpuntjes die optellen

In 2025 leverden wij ons nieuwe koersplan op waarvoor we input verzamelden onder onze belangenhouders, waaronder een vertegenwoordiging van onze huurders. In 2025 startten we met de implementatie daarvan. We werkten daar niet alleen aan in projecten en cijfers, maar vooral aan momenten die mensen raken. Achter elk percentage en elke indicator schuilt een verhaal van bewoners, buurten en collega's. In dit hoofdstuk verbinden we doelen, acties en resultaten aan die verhalen; zodat zichtbaar wordt hoe we bouwen aan wat blijft.



3.1 Woonkwaliteit

Ons doel

Eind 2028 waarderen huurders de woonkwaliteit met gemiddeld een 7. Daarnaast is er voor alle wooncomplexen met een onvoldoende een concreet verbeterplan. Dit doel is ambitieus, maar vooral mensgericht: woonkwaliteit gaat over comfort, gezondheid en trots zijn op je woning.

Onze aanpak in 2025

We legden de nadruk op de technische staat van woningen, op duurzaamheid en een gezond binnenklimaat. “Betaalbaar duurzaam” is daarbij steeds het leidende uitgangspunt. We wilden niet alleen snel en proactief handelen, maar ook die extra stap zetten en het wonen verbinden met samenleven zodat verbeteringen niet alleen voelbaar zijn in de woning, maar ook in de buurt.

Onze resultaten

Huurders waardeerden de woningkwaliteit volgens de Aedes Benchmark gemiddeld met 6,52, in de richting van ons doel van een 7. In 2025 bereikten we onder meer de volgende (deel)resultaten:

- Het duurzaamheidsakkoord 's-Hertogenbosch 2025 – 2030 met gemeente en huurdersbelangenvereniging;
- 1.093 verduurzaamde woningen (2024: 607) met een verbeterde technische staat en energielabel tot gevolg. In totaal kregen 1.155 woningen in 2025 dan ook een beter energielabel. In 2025 heeft Zayaz nog 346 woningen (2,5% van totaal) met een geregistreerd label E of lager (2024: 3,2%) en 9.667 woningen (71% van totaal) in B of hoger (2024: 67%). De gemiddelde EP2² bedroeg eind 2025: 157 kWh/m²;
- 52 gerenoveerde woningen (2024: 96) hebben een betere technische staat gekregen. Alle onze complexen hebben een conditiescore³ 3 of hoger. 97 complexen hebben een score van 1 en 44 wooncomplexen een score 3. Voor 30 complexen zijn verbeterplannen in de maak en voor 14 complexen wordt de conditiescore opnieuw vastgesteld.
- Voor een betere technische staat ten behoeve van verhuur waren de gemiddelde mutatiekosten €15.033 per gemuteerde woning inclusief BKT⁴-werkzaamheden.
- Bewoners meldden bij ons 19.461 reparatieverzoeken (2024: 21.429). Dit gaf ons de mogelijkheid om als gevolg van reparatieonderhoud de woonkwaliteit op niveau te houden;
- In de Aedes-benchmark 2025:
 - Een huurdersoordeel van 8,5 van huurders met een reparatieverzoek;
 - Voor het prestatieveld Duurzaamheid label A.
 - De gemiddelde CO2 uitstoot was 15,0 kg/m² (2024: 16,2);
 - Voor prestatieveld Onderhoud & verbetering label B.
 - De ervaren woningkwaliteit van een 6,5.

Wat bewoners ervaren

Achter elke woning schuilt een leven vol herinneringen. In de Maaspoort ontmoetten we een bewoonster die al meer dan veertig jaar met haar man in hun huis woont. Ze zag eerst enorm op tegen het verduurzamingsproject, maar na de gezamenlijke opruimdag besloten ze ervoor te gaan. Het huis had altijd geleefd: kinderen kwamen en gingen, maar de spullen bleven. De renovatie werd hét moment om op te ruimen. De zolder ging leeg, alles werd gratis afgevoerd en daarna geïsoleerd en prachtig afgewerkt. Ook kwam er vloerisolatie en werden alle kozijnen vernieuwd. Toen de werkzaamheden klaar waren, zaten ze samen trots in hun

² EP2 is een maatstaf voor de gemiddelde primaire fossiele energiebehoefte van een gebouw, uitgedrukt in kWh/m² per jaar. Hoe lager het getal, hoe beter de energieprestatie.

³: Conditie 3 (Redelijk): Plaatselijk zichtbare veroudering; functievervulling is niet in gevaar. Dit wordt vaak als voldoende beschouwd -volgens NEN 2767.

⁴ Badkamer, keuken en toilet

vernieuwde woning. “We zaten écht te genieten, alsof we in een nieuw huis waren komen wonen,” vertelde ze stralend. Het voelde als een droompaleis. Ze maakte zelfs een filmpje van hun nieuwe thuis en deelde het trots met familie en vrienden. Nu kunnen ze er weer jarenlang van genieten, samen met hun burens, in hun vertrouwde wijk. De verduurzaming bracht niet alleen comfort, maar ook nieuwe trots, rust en het plezier van opnieuw thuiskomen.

3.2 Beschikbaarheid en slaagkansen

Onze doelen

In 2025–2028 willen we netto minimaal 500 sociale huurwoningen en 120 middenhuurwoningen toevoegen in 's-Hertogenbosch. Samen met partners werken we toe naar één vindplaats (uiterlijk 2028) waar woningzoekenden terecht kunnen voor een passende woonplek, eventueel met zorg of begeleiding. We richten onze toewijzing zo in dat actieve en urgente woningzoekenden beter bereikt worden en we tegelijk bijdragen aan sterke buurten.

Onze acties

We zochten maximaal investeringsruimte, benutten de bestaande voorraad intensiever door splitsen, woningdelen, optoppen, kamerverhuur of andere vormen en zetten in op passende huisvesting. Met Wonen Eerst boden we perspectief aan dak- en thuisloze inwoners. We organiseerden samen met partners een steunstructuur en hielden oog voor wonen in de buurt zodat toewijzingen ook het buurtweefsel versterken.

Onze resultaten

- We stelden in samenwerking met de 11 regiogemeenten, woningcorporaties, provincie en het Rijk de update vast van de regionale woondeal om gezamenlijk de noodzakelijke (versnelling in) woningbouwopgave te realiseren;
- Voor 2025–2028 hebben we 745 woningen in onze nieuwbouwportefeuille. Tot en met 2030 zijn dit in totaal 1.360 woningen waarvan ruim 1.271 sociale huurwoningen;
- In 2025 voegden we 74 (2024: 190) nieuwe sociale huurwoningen toe waarvan 3 door middel van woningsplitsing. Daarmee hebben we in 2025 13.306 sociale huurwoningen tot de liberalisatiegrens (2024: 13.456). In 2025 startten we met de bouw van 218 nieuwe sociale huurwoningen;
- We verkochten 37 (2024: 37) bestaande huurwoningen waarvan 0 lager dan de getaxeerde marktwaarde. Alle 31 verkochte DAEB-woningen zijn eerst aangeboden aan huurders van sociale huurwoningen in de gemeente 's-Hertogenbosch;
- We sloopten 20 woningen (2024: 0) ten behoeve van de bouw van 52 nieuw sociale huurwoningen. Daarbij is uitvoering gegeven aan het voor dit project ondertekende sociaal plan. In 2025 sloten we een sociaal plan ten behoeve van de sloop van 91 woningen.

- In 2025 hebben we aan 822 woningzoekenden (in 2024: 951) een sociale huurwoning verhuurd. De mutatiegraad was 5,4% (in 2024: 5,7%);
- 29% van alle vrijgekomen woningen (2024: 33%) zijn via het aanbodmodel aangeboden met een gemiddelde van 666 reacties per woning (2024: 450). De gemiddelde inschrijfduur in jaren bedroeg 11,3 jaar (2024: 12,3).
- 32% van alle vrijgekomen woningen (2024: 30%) zijn via loting aangeboden met gemiddeld 1.573 reacties per woning (2024: 843). De gemiddelde inschrijfduur in jaren bedroeg 2,2 jaar (2024: 2,9).
- 39% van de vrijgekomen woningen (2024: 37%) is direct bemiddeld. Hiermee gaven we invulling aan de prestatieafspraken, waaronder met 28 woningen voor de taakstelling van de gemeente in de huisvesting van statushouders. We droegen met 16 woningen bij aan de huisvesting van mensen die uit zorg of opvang met urgentie een woning kregen. Verder zijn er in 2025 95 zorggerelateerde woningen toegewezen. Wonen Eerst zorgde ervoor dat 15 dakloze huishoudens een woning kregen en 103 huishoudens kregen een tweede kans/ maatwerk. Deze laatste groep is dit jaar zo hoog door onder meer de bemiddelingen voor de slooportunten. De druk op de woningmarkt wordt vanuit Thuispoort in kaart gebracht;
- In 2025 zijn 4 woningen het vergunningstraject in gegaan voor woningdelen.
- Bij de passendheidstoets voldoen we met 99,5% (2024: 98,14%) aan de wettelijke norm (van minimaal 95%). Ook blijven met 91,8% (2024: 90%) binnen de Europese norm/ staatssteunregeling van minimaal 85%⁵.
- In de Aedes-benchmark 2025:
 - Een huurdersoordeel van 8,2 van nieuwe huurders.

Wat bewoners ervaren

Eén van onze huurders moest vanwege een onveilige situatie noodgedwongen haar fijne woning verlaten. Ze reageerde heel dankbaar en geëmotioneerd toen ze hoorde dat we tegen verwachting in al heel snel een woning voor haar hadden gevonden: “Ik had nooit verwacht dat ik al zo snel een woningaanbod zou krijgen!” Onze netwerkpartners hebben haar ondersteund om de verhuizing mogelijk te maken. Zo hebben vrijwilligers haar geholpen om een vloer te leggen. “Dit is meer dan ik ooit had durven hopen. Ik heb me lang eenzaam gevoeld in een moeilijke situatie, maar ik heb me nu zo gesteund gevoeld!” zei ze tijdens ons laatste contact.

3.3 Sterke en zorgzame buurten

Ons doel

⁵ De ruimte voor vrije toewijzing is als gevolg van de prestatieafspraken met de gemeente 's-Hertogenbosch 15%.

Eind 2028 is het basisbeheer in alle buurten op orde en werken we met gebiedsplannen met eigen aandachtspunten en prioriteiten. Voor vier gebieden is dan een integrale aanpak uitgewerkt of ingezet. Buurtontwikkeling doen we gefaseerd en integraal, met prioriteit op basis van maatschappelijke opgaven en urgentie.

Onze acties

We werkten samen met huurders en partners aan fijne buurten, investeerden in slim samenwerken, waren zichtbaar en betrokken, zetten in op buurtontwikkeling en pakten onze rol in integrale gebiedsontwikkeling. We maakten een visie op gemeenschapskracht waarbij we de thema's buurtmakers, buurtactiviteiten/momenten van aandacht en het benutten van kansen bij verduurzaming, renovatie/onderhoud en nieuwbouw uitwerkten. We geven uiting aan deze visie door altijd te werken vanuit verbinding, vertrouwen en contact. We gaan uit van de vraag, wijsheid, kracht en energie van de (toekomstige) bewoner en buurt en sluiten hierop aan. We moedigen daarom aan om mee te doen en werken samen aan wat wel kan; dat levert energie op en daar zit de kracht van de buurt. Sterke buurten worden niet gebouwd op bakstenen, maar op mensen die naar elkaar omkijken.

Onze resultaten

- In 2 gebieden startten we met een integraal gebiedsplan samen met gemeente en belanghouders; daarnaast werkten we in alle gebieden aan het basisbeheer.
- We ondersteunden in 2025 verschillende buurtinitiatieven, waaronder:
 - 26 initiatieven gericht op verbinding en ontmoeten;
 - 7 initiatieven gericht op leefomgeving en veiligheid.

Het resultaat was zichtbaar in de straten, maar vooral voelbaar in de sfeer: waar wantrouwen soms de boventoon voerde, ontstond weer vertrouwen.

- Er zijn 4 nieuwe samenwerkingsprojecten met zorg- en welzijnspartners gestart.
- In 5 buurten was actieve bewonersparticipatie bij renovatie/nieuwbouw. En in 3 buurten voerden we een omgevingsdialoog uit.
- We ontvingen 9 aanvragen voor een bijdrage van het Aandacht voor Elkaar fonds en kenden deze toe.
- Het huurderspanel is in 2025 uitgebreid naar 814 leden (2024:681);
- Het huurderspanel is bevraagd op Contact in uw buurt. 57% van de huurders voelt zich thuis in de buurt, maar contact met burens blijft meestal beperkt tot 'af en toe'. Een deel van de huurders staat open voor buurtactiviteiten, terwijl bijna de helft daar geen behoefte aan heeft. Op basis van het panel zijn in drie buurten plannen ontstaan om activiteiten te organiseren.
- Het huurderspanel is bevraagd op Langer zelfstandig thuis wonen. De meeste respondenten zijn 65-plus, wonen geregeld in een eengezinswoning en denken in hun huidige woning zelfstandig te kunnen blijven wonen. Veelgenoemde aanpassingen zijn beugels, een traplift en een douchzitje; een kwart heeft al zelf aanpassingen gedaan. Ongeveer een kwart overweegt te verhuizen.

- Er zijn lunches georganiseerd voor onze 50 jaar trouwe huurders.
- Er is een waarderingslunch met workshops georganiseerd voor onze buurtmakers als blijk van waardering voor alle aandacht en inzet in hun buurt en voor buurtgenoten.
- Er is een muzikale bijeenkomst georganiseerd als waardering voor de bestuursleden van alle huurdersverenigingen.
- In 2025 vonden 6 ontruiming plaats, waarvan 1 door structurele overlast en 5 door onder meer vertrek naar onbekende bestemming.
- In de Aedes-benchmark 2025:
 - Een score van 6,8 voor een veilig gevoel in de buurt

Wat bewoners ervaren

In Bazeldonk gaven verschillende bewoners bij het oliebolmoment rond nieuwjaar aan: *“De volgende keer graag in de zomer en ik help dan mee.”* En zo gingen we samen aan de slag en maakten we een mooi programma voor de Burendag: ff buurten. *“Het was een stralende dag, we zagen alleen mensen met een glimlach op het gezicht”,* vertelt een bewoner. *“De ouders kwamen mee met de kinderen die speelden op het springkussen en de zelfgemaakte soep bleek een schot in de roos, net als de broodjes. Leuk om te zien dat burens die elkaar anders niet spreken nu een praatje met elkaar maakten. En zo fijn dat Zayaz alle spullen heeft die we op deze dag mogen gebruiken. Er is een nieuwe traditie geboren.”*



3.4 Betaalbaarheid en schuldpreventie

Ons doel

Eind 2028 is er een stedelijke aanpak op schuldpreventie zodat zorgen over geld niet uitmonden in wooncrises.

Onze acties

We zetten in op gematigde woonlasten en we monitoren de huurquote om te toetsen of een huurverhoging de koopkracht van bewoners raakt⁶. Daarnaast bewegen we mee als er iets verandert en zetten in op preventie en toegankelijke hulp. Zo willen we vroeg nabij zijn en drempels laag houden, samen met partners in de stad. Daarom verbonden we ons in 2025 verder met maatschappelijke partners om tijdig te kunnen helpen. Zo proberen wij bewoners in contact te brengen met onze netwerkpartner ‘Eerste Hulp Bij Geldzaken’ voor hulp bij het verkrijgen van overzicht in inkomsten en uitgaven, schulden of aanvragen van gemeentelijke regelingen en landelijke toeslagen. We maken dan op maat gemaakte oplossingen die aansluiten bij de omstandigheden van de bewoner. Bewoners waarmee wij niet in contact kunnen komen, melden wij aan bij Vroeg signalering.

Onze resultaten

- De huurprijs in 2025 van onze sociale huurwoningen was gemiddeld 60% van maximaal redelijk;
- De verandering van de gemiddelde huur van onze sociale huurwoningen in 2025 (wettelijk 5%) was gematigd tot 4,5%. Ook in 2025 topten we sociale huurwoningen af op de verschillende huurtoeslaggrenzen om de betaalbaarheid te bevorderen en investeerden we in verduurzaming om de stijging in woonlasten te remmen.
- De huurachterstand bedroeg 0,88% van de huurinkomsten en betrof 725 huishoudens (waarvan 81% zittende huurders).
- In 2025 werden 771 betalingsregelingen getroffen. 74% van alle betalingsregelingen werd succesvol afgerond. Per eind 2025 staan er nog 347 betalingsregelingen open.
- In 2025 hebben we 242 dossiers moeten overdragen aan de deurwaarder omdat er geen andere mogelijkheden meer beschikbaar waren om tot een oplossing te komen.

Wat bewoners ervaren

Voor veel huurders is betaalbaarheid een dagelijkse zorg. We belden actief met de vraag: *“Gaaf het nog?”*. Zo spraken we een huurder die voorheen altijd netjes betaalde. *“Toen Zayaz belde, kon ik mijn verhaal kwijt; de medewerker luisterde aandachtig naar wat er speelde, wat mij het gevoel gaf dat ik er niet alleen voor stond. Samen vonden we een oplossing, dat voelde als een grote opluchting.”* Door tijdige signalen en menselijke aandacht werd betaalbaarheid niet alleen een financieel begrip, maar ook een bron van bestaanszekerheid.

3.5 Dienstverlening

Ons doel

⁶ Uit onderzoek van het Nibud in opdracht van Aedes blijkt dat het inkomen van huurders harder stijgt dan de huur en de overige uitgaven mede doordat het kabinet maatregelen heeft getroffen om de koopkracht te verbeteren.

Eind 2028 scoren alle klantprocessen een 8 of hoger. Niet omdat cijfers heilig zijn, maar omdat ze laten zien dat bewoners zich gezien en geholpen voelen.

Onze acties

We kozen voor klantgericht, betrokken en dichtbij. Betrouwbaarheid en voorspelbaarheid in het contact stonden centraal. We werkten samen met huurders aan nieuwe vormen van dienstverlening (zo breidden we de digitale service uit met een huurdersportaal), stimuleerden eigenaarschap bij collega's en nodigden bewoners uit om mee te denken.

Onze resultaten

- In 2025 werd onze dienstverlening voor de klantprocessen gemiddeld gewaardeerd met een 8,2 (2024: 7,9). Voor proces Woning verlaten zaten we als laagste op een 7,8 (2024: 7,6) en proces Reparatie melden en uitvoeren werd als hoogste gewaardeerd met een 8,6 (2024: 8,5).
- We ontvingen 204 klachten over ons handelen; daarvan werden 194 in 2025 afgehandeld door Zayaz. 14 klachten (2024: 13) werden ingediend bij RKCW -een onafhankelijke klachtencommissie voor huurders en woningzoekenden. Hiervan zijn er 5 gegrond verklaard (2024: 2).
- Onze bedrijfslasten bleven nagenoeg gelijk, terwijl de onderhoudslasten met 17,3% en de niet beïnvloedbare kosten stegen met 3,7%.
- In de Aedes-benchmark 2025:
 - Voor het prestatieveld Huurdersoordeel label A.

Wat bewoners ervaren

Onze dienstverlening is klantgericht, betrokken en dichtbij. Achter een gemiddelde van 7,4 zitten talloze momenten waarop we écht contact maken: even bellen om mee te denken, luisteren naar iemands verhaal, of de tijd nemen om iets rustig uit te leggen. Zo spraken we een mevrouw die een woningaanbod had gekregen en regelmatig belde, omdat ze hulp nodig had met het aanleveren van de juiste gegevens. Bij het laatste gesprek zei ze: *“Ik wil toch graag even zeggen dat ik inmiddels veel collega's van de klantenservice gesproken heb en jullie zijn allemaal even lief en vriendelijk aan de lijn, dus ik krijg alleen maar meer zin om via jullie te gaan huren!”*

Deze ervaring laat zien hoe belangrijk het is dat mensen ons makkelijk kunnen bereiken en zich gezien voelen. Door helder te communiceren, verwachtingen waar te maken en samen te zoeken naar wat wél kan, bouwen we aan duurzame relaties met onze bewoners.

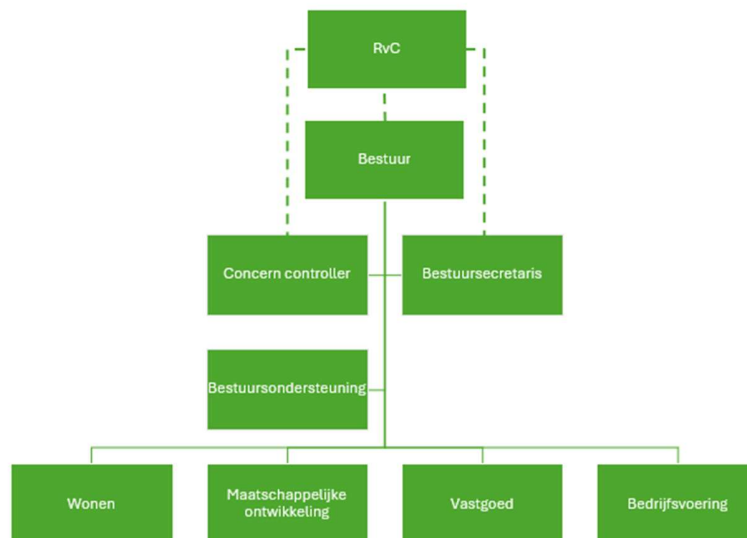
4. Ontwikkeling van de organisatie – Samen groeien en sturen

Bij Zayaz geloven we dat een sterke organisatie begint bij helderheid, samenwerking en het lef om keuzes te maken. In 2025 hebben we onze organisatiestructuur verder verhelderd door de afronding van de implementatie van het functiehuis, het leiderschap versterkt en samen gebouwd aan een veilige, verbonden werkomgeving. We investeerden in onderlinge samenwerking, verbeterden een aantal basisprocessen en richtten ons steeds meer op gebiedsgericht werken. Externe samenwerking en participatie kregen een passende vorm, en we zetten in op effectief en kostenefficiënt werken.

4.1 Algemeen

Structuur

Zayaz is een stichting, geregistreerd onder KvK-nummer 16024737 en statutair gevestigd te 's-Hertogenbosch. Ons kantoor staat aan de Eekbrouwersweg 8, waar dagelijks collega's met trots werken aan onze missie.



Bestuur

Het bestuur van Zayaz werkt vanuit statutaire uitgangspunten en een bestuursreglement, met als fundament onze sturingsfilosofie: vertrouwen, openheid en het goede gesprek. Zayaz kent een eenhoofdig bestuur.

Naam	Geboortedatum	Benoeming eerste periode	Einddatum eerste periode
Charlotte Beukeboom – van Woerkum	15-02-1978	01-04-2023	31-03-2027

De Raad van Commissarissen (de raad) vervult de werkgeversrol en ziet toe op het functioneren van de bestuurder. De bestuurder heeft geen relevante nevenfuncties en er zijn geen tegenstrijdige belangen of integriteitsmeldingen bekend. Bestuurder ontplooit onder geen enkele voorwaarde activiteiten die in concurrentie treden met Zayaz, neemt geen schenkingen aan of verschaft derden op kosten van Zayaz voordelen.

Permanente educatie van het bestuur

Om kennis en vaardigheden actueel te houden, maakt de bestuurder afspraken over opleiding en ontwikkeling met de raad. Jaarlijks worden PE-punten behaald.

Periode	Behaalde PE-punten
2023	24
2024	44
2025	34
Totaal	102

Voor 2026 staan vanuit 2025 minimaal 48 PE-punten reeds gepland.

Formatie en mobiliteit

Zayaz is meer dan een corporatie; het is een gemeenschap van collega's die elke dag met trots werken. Het is belangrijk in een gemeenschap dat iedereen zich gehoord en gezien voelt. Op 31 december 2025 telde Zayaz 167 medewerkers (154,6 FTE). In 2025 stroomden daarvan 5 collega's (4,7 FTE) door naar een nieuwe functie, stroomden er 32 nieuwe collega's (29,2 FTE) binnen en namen we afscheid van 21 collega's (18,9 FTE).

Verzuim

Het gemiddelde verzuimpercentage lag in 2025 op 5,3% (2024: 7,5%). Een aanzienlijk deel van het verzuim betrof 'lang verzuim'.

Sociaal veilig werken

Veiligheid op de werkvloer is essentieel. In 2025 werkten we de grondwaarden van ons koersplan nader uit in de Thuisregels van Zayaz. Op medewerkersdagen geven we extra aandacht aan houding en gedrag. Dit jaar waren de Thuisregels en omgaan met ongewenst gedrag onderwerp van gesprek.

De vertrouwenspersonen leveren jaarlijks een vertrouwelijk verslag op met aanbevelingen. In 2025 kwamen er 8 meldingen (2024: 9) binnen die allen zijn opgevolgd zonder officiële klachten. Er zijn geen meldingen bij de externe vertrouwenspersoon gemaakt.

4.2 OR

De ondernemingsraad (OR) speelt actief in op ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie en haar medewerkers. Het bestuur stond daarom met de OR in 2025 stil bij de organisatieontwikkeling en signalen uit de operationele bedrijfsvoering, het jaarplan en begroting, sociale veiligheid op de werkvloer en in de buurten, het leiderschapsproces en jaarverslaglegging. Ook werd gesproken over de aankomende OR-verkiezingen in 2026.

Op basis van artikel 24 WOR voerde de OR-overleg over de algemene gang van zaken en sprak jaarlijks constructief met de raad van commissarissen. De OR heeft van het bestuur in 2025 de advies- en instemmingsverzoeken ontvangen voor onder meer: het hernieuwde functiehuis, vaststelling van het koersplan en gebruik van het wagenpark.

4.3 Bedrijfsvoering in control

Bij Zayaz willen we doen waar een woningcorporatie voor bedoeld is: mensen een thuis bieden. We werken vanuit vertrouwen, waarbij ‘in control’ zijn geen doel op zich is, maar een voorwaarde om onze maatschappelijke opdracht te vervullen. We zoeken proactief naar verbeteringen, in plaats van te wachten tot anderen ons aanspreken.

Good governance

Good governance en compliance zijn essentieel. We volgen de wet- en regelgeving, zoals de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen en de Wet Normering Topinkomens (WNT). We passen de governancecode woningcorporaties toe en staan stil bij integriteit, onafhankelijkheid, tegenstrijdige belangen, voorbeeldgedrag en maatschappelijke verbondenheid. Ook integriteit, klachten en risicobeheersing krijgen aandacht. De uitgangspunten voor besturing en toezicht zijn vastgelegd in onze visie. Het goede gesprek tussen bestuurder en toezichthouder, en verbinding met de organisatie en buitenwereld, staan centraal. We streven naar maximaal maatschappelijk rendement en blijven hierover in gesprek met huurders, partners en belanghebbenden. Ons inkoopbeleid weerspiegelt onze visie op opdrachtgeverschap en aanbestedingen. Zayaz voldoet aan alle vereisten uit de code. Op de website zijn onder andere onze statuten, reglementen maar ook de visie op bestuur en toezicht gepubliceerd. Ook zijn de integriteits- en gedragscode, klokkenluidersregeling en algemene inkoopvoorwaarden gepubliceerd.

Prestatieafspraken

Op basis van de Woningwet maken we afspraken met gemeente en huurdersorganisaties over onze bijdrage aan het volkshuisvestingsbeleid. Samen met gemeente 's-Hertogenbosch, het Stedelijk Huurders Platform (SHP) en collega-corporaties sloten we meerjarige prestatieafspraken voor 2021–2025. De thema's van de woonvisie vormen de kapstok voor deze afspraken. In 2025 boekten we substantiële stappen in woningproductie,

modulair bouwen, benutting van de voorraad, aanpak dakloosheid, verduurzaming en betaalbaarheid. Jaarlijks wordt in gezamenlijkheid hiervoor een uitvoeringsagenda opgesteld. Zayaz heeft in 2025 haar aandeel uit de stedelijke prestatieafspraken behaald en houdt betrokkenen op de hoogte van de voortgang.

Samenstelling bezit

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2025	31-12-2024
Goedkope huur (t/m € 477,20)	1.148	1.069
Betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (€ 477,21 t/m € 682,96)	8.226	8.313
Betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (€ 682,97 t/m € 731,93)	1.774	1.802
Dure huur tot huurtoeslaggrens (€ 731,94 t/m € 900,07)	2.158	2.272
Dure huur boven huurtoeslaggrens (vanaf € 900,08)	376	202
Subtotaal categorie A: zelfstandige woonegelegenheden⁷	13.682	13.658
Onzelfstandig	87	82
Intramuraal (zorgvastgoed)	429	432
Subtotaal categorie B: onzelfstandige woonegelegenheden	516	514
TOTAAL WOONGELEGENHEDEN	14.198	14.172
Parkeervoorzieningen	1.177	1.179
Maatschappelijk onroerend goed	56	54
Bedrijfsmatig onroerend goed	52	61
TOTAAL NIET-WOONGELEGENHEDEN	1.285	1.294
TOTAAL VERHUURENHEDEN	15.483	15.466

Interne (risico)beheersing

Risicobeheersing is integraal onderdeel van onze sturing waarbij we gebruik maken van het drie lijnen model. Het eigenaarschap ligt bij collega's in de operatie (eerste lijn), ondersteund door collega's van business control (tweede lijn). De derde lijn wordt ingevuld door de concern controller. In de audits wordt eveneens stil gestaan bij de werking van de (risico)beheersing. Onze ambitie is doorgroeien naar proactieve risicovolwassenheid.

De interne (risico)beheersing voldoet aan de eisen en biedt ruimte voor ontwikkeling. In 2025 zetten we stappen in bewustwording en monitoring van operationele risico's. Deze risico's brachten we verder in kaart om te mitigeren. Hierover is gerapporteerd in tertiaal rapportages. Berichtgevingen vanuit de Autoriteit woningcorporaties (Aw) met betrekking tot verhoogde risico's op fraude door aannemers of woningtoewijzing bespraken we intern en waar nodig zijn de aanbevelingen van Aw opgevolgd. Controles zijn zichtbaar gemaakt in zowel de eerste als tweede lijn. Op het gebied van informatiemanagement en privacy werkten we samen met een externe dienstverlener; dit zetten we in 2026 voort. We hebben zicht op beheer van (interne en externe) informatiebeveiligingsrisico's. Implementatie van AVG-maatregelen is in de basis op orde, maar verder stappen zijn nodig. Gedrag is hierbij

⁷ Genoemde grensbedragen voor deze categorie zijn in overeenstemming met Wet huurtoeslag prijspeil 2025.

een kritieke factor. In 2025 waren er geen issues inzake integriteit of fraude. Door beheersmaatregelen zijn de risico's gemitigeerd tot niveau medium. Er zijn geen overige materiële risico's of onzekerheden zonder beheersingsmaatregelen.

Onderstaand wordt een toelichting gegeven van de meest belangrijke geïdentificeerde risico's die naar verwachting ook in de komende periode relevant blijven.

Risico	Verwachte impact	Beheersingsmaatregelen
Krapte arbeidsmarkt	De organisatorische capaciteit om ambities te realiseren komt (verder) onder druk te staan, financiële impact a.g.v. hogere wervings- en inhuurkosten en vertraging in projecten.	Strategische personeelsplanning en regisserend opdrachtgeverschap (projectleiders en contractmanagers).
(Externe) Fraude	Woningcorporaties worden vaker geconfronteerd met fraude, o.a. door opgehoogde facturen en fraude bij woningtoewijzing. Kan leiden tot financiële schade, compliance risico's en imagoschade.	Opvolging handreikingen AW.
Cyber risico's	Toenemende afhankelijkheid van digitale systemen maakt Zayaz kwetsbaar voor cyberaanvallen (phishing, datalekken, ransomware). Verstoring heeft grote impact op continuïteit dienstverlening.	Samenwerking Northwave (implementatie ISMS en PIMS), uitvoering risicobehandelplan (o.a. awareness programma).
Onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden (proces)	Vertraging of ineffektieve uitvoering van organisatieplannen.	Start processturingssystematiek en selectie procesvastleggingstool, actualisatie rasci.
Onvoldoende kostenbeheersing	Financiële impact; overschrijding van budgetten a.g.v. onrealistische begroting en zwakke prognoses.	Control gaat eerste lijn actiever ondersteunen.
Financiële continuïteit versus ambities	Door druk op financiën (opbrengstenkant wordt door allerlei factoren beperkt terwijl kostenkant sterk stijgt), spanningsveld op realisatie van alle opgaven. Tevens heeft Zayaz heeft een omvangrijke leningenportefeuille en dat maakt de organisatie rentegevoelig, kleine rentestijgingen drukken de ICR sterk wat kan leiden tot minder investeringsruimte.	Actief treasurybeleid, actieve monitoring op financiële ratio's en op externe ontwikkelingen, scenario-analyse om impact te bepalen, knoppen bepaald waar we aan kunnen draaien indien noodzakelijk.
Onvoorspelbaarheid van de overheid	Maatregelen vanuit de overheid kunnen grote invloed hebben op de bedrijfsvoering en de realisatie van de opgave (bijvoorbeeld huurbevriezing, energielabels).	Door middel van scenario's wordt voorgesorteerd op mogelijke wijzigingen op vigerend overheidsbeleid.
Netcongestie	Netcongestie wordt beschouwd als een hoog risico bij de realisatie van nieuwbouw.	Bij elk project wordt in een vroeg stadium overlegd met de netbeheerder over de beschikbaarheid en tijdigheid van de levering van energie.

Aan de hand van een auditjaarplan worden de werkzaamheden vanuit interne beheersing gepland voor de concern controller maar ook de speerpunten voor control en kwaliteit in de tweede lijn. Uitgevoerde audits in 2025 waren: tijdelijke inhuur, verhuur & mutatie, waardering vastgoed en ontwikkeling vastgoed.

Soft controls

We werken vanuit vertrouwen, met verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Medewerkers krijgen ruimte en vertrouwen om van toegevoegde waarde te zijn. Soft controls zijn onderdeel van onze bedrijfsvoering en worden nadrukkelijk besproken in audits en reviews. Daarnaast wordt aandacht besteed aan houding en gedrag op medewerkersdagen waar dit jaar de Thuisregels van Zayaz en omgaan met ongewenst gedrag onderwerp van gesprek was.

4.4 Financiën

Zayaz is een financieel gezonde corporatie. Dit blijkt uit onze ratio's en het beleid dat de continuïteit en financierbaarheid waarborgt. We realiseren maatschappelijke doelen door ons vermogen verantwoord en doelmatig in te zetten. Toch ervaren we druk door omvangrijke investeringen in verduurzaming en nieuwbouw, stijgende exploitatie-uitgaven en achterblijvende inkomsten.

Kasstromen: inkomsten en uitgaven

Het grootste deel van onze inkomsten bestaat uit huur en daarnaast uit verkopen. De inkomsten gebruiken we voor nieuwbouw, beheer, onderhoud, verbetering van bestaande woningen en belastingen.

In 2025 vielen de posten nieuwbouw (€ 23 miljoen) en renovatie en verduurzaming (€ 49 miljoen) op. Voor deze investeringen trokken we nieuwe leningen aan, vooral voor nieuwbouw. We zagen de bedrijfslasten oplopen als gevolg van kostprijsverhoging en langere inhuur mede als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt.

Resultaat, eigen vermogen en reserves

Ons positieve jaarresultaat over 2025 bedraagt € 215,2 miljoen. In 2024 was het resultaat € 220,6 miljoen positief. Voor beide jaren geldt dat het resultaat vooral door stijging van de marktwaarde van het vastgoed wordt bepaald. Hieronder de opbouw van het resultaat:

Opbouw resultaat Zayaz (x € 1 miljoen)	2025	2024
Exploitatie vastgoedportefeuille	39,8	40,3
Leefbaarheid	-0,7	-0,6
Resultaat verkoop	6,1	5,1
Waardeveranderingen	193,1	197,8
Rente en soortgelijke	-18,7	-17,2

Belastingen	-1,6	-1,8
Overige	-3,8	-2,5
Opbrengsten overige activiteiten	1,0	-0,5
Totaal	215,2	220,6

Ontwikkeling waarde woningbezit

Corporaties zijn verplicht om hun woningen in de jaarrekening te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Deze waardering gaat uit van marktconforme bedragen voor verhuur, beheer en onderhoud, en van verkoop van woningen bij mutatie, als dat financieel aantrekkelijker is dan doorexploiteren. Door deze manier van waarderen hebben bewegingen op de (commerciële) woningmarkt grote invloed op ons resultaat en daarmee ons vermogen.

De marktwaarde is t.o.v. 2024 met 8,8% toegenomen van €2.794 miljoen naar €3.041 miljoen door voornamelijk hoge leegwaardes en een dalende disconteringsvoet.

De marktwaarde houdt géén rekening met ons handelen vanuit volkshuisvestelijk belang. De beleidswaarde doet dat wel. De beleidswaarde betreft de actuele waarde van het vastgoedbezit. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat er geen woningen worden verkocht en gesloopt en worden de toekomstige kasstromen (contracthuur en bij mutatie steefhuur) voor 60 jaar contant gemaakt tegen een sociale disconteringsvoet. Het onderhoud wordt ingerekend op basis van de onderhoudsbegroting voor een periode van 60 jaar. Er is specifiek rekening gehouden met het uitfasen van de EFG labels. De toekomstige verhuur- en beheerlasten zijn gebaseerd op de meerjarenbegroting.

De beleidswaarde is t.o.v. 2024 met 14,2% afgenomen van €1.447 miljoen naar €1.242 miljoen door de stijging van de sociale disconteringsvoet enerzijds en de hogere onderhouds- en beheernormen anderzijds.

Financiële continuïteit

Onze toezichthouders, de AW en het WSW, beoordelen onze financiële positie aan de hand van vier ratio's. Hieronder de prognoses voor de komende jaren:

Ratio's DAEB	Norm WSV / AW	2026	2027	2028	2029	2030
Loan to Value (beleidswaarde)	< 70%	47,3%	50,4%	52,9%	52,5%	51,3%
Interest Coverage Ratio (ICR)	> 1,4	1,69	1,78	1,55	1,50	1,60
Solvabiliteit (beleidswaarde)	> 30%	53,6%	52,4%	49,6%	49,8%	49,5%
Dekkingsratio (marktwaarde)	< 70%	22,6%	24,3%	25,6%	25,1%	24,5%

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. We passen kostprijs hedge-accounting toe voor deze instrumenten. De swapposities dekken de schommelingen in de rente op de afgesloten en toekomstige roll-over leningen volledig af, met uitzondering van de 1 roll-over leningen met flexibele hoofdsom. We hebben geen derivaten met marktwaardeverrekening, er is dus ook geen sprake van margin calls.

5. Samenwerking en partners – Samen bereiken we meer

Elke dag bouwen we bij Zayaz aan een thuis voor onze huurders, en dat doen we nooit alleen. Samenwerking is de rode draad door ons werk: met bewoners, buurtmakers, gemeente, collega-corporaties, maatschappelijke organisaties en bedrijven die in opdracht van ons werken. Juist door samen te werken, kunnen we grenzen doorbreken en meer bereiken dan ieder voor zich.

Samenwerken met bewoners

Samenwerken begint bij nabijheid en verbinding. De Huurdersbelangenvereniging Zayaz (HBV-Zayaz) is onze primaire partner bij beleidsmatige onderwerpen. We betrekken hen vanaf het begin bij allerlei beleidsonderwerpen en bespreken samen de signalen die zij van huurders ontvangen. HBV-Zayaz neemt actief deel aan verschillende werkgroepen, zodat de stem van huurders doorklinkt in ons beleid en onze keuzes. In 2025 voerden we vijf keer regulier bestuurlijk overleg, steeds in een prettige en open sfeer. Adviezen werden uitgebracht over majeure en wettelijke onderwerpen, waarmee we samen het verschil maken. Twee bestuursleden van de HBV vierden dit jaar hun 25 jarig jubileum en een bestuurslid, tevens vice voorzitter, nam na 15 jaar inzet afscheid van de HBV.

Op stedelijk niveau verloopt de samenwerking met huurders vooral via het Stedelijk Huurders Platform (SHP). Het SHP behartigt de belangen van huurders en hun organisaties in 's-Hertogenbosch en spreekt zich uit over thema's die de afzonderlijke corporaties overstijgen. Binnen het Drie Partijen Overleg (DPO) werken het SHP, de Bossche woningcorporaties en de gemeente samen aan een sterke volkshuisvesting. In opdracht van het DPO werd in 2025 gewerkt aan een gezamenlijke Bewonersverhuisregeling en een proces om sloop- en herhuisvestingsvraagstukken af te stemmen. De regeling komt in samenwerking met gemeente, corporaties, SHP én individuele huurdersorganisaties tot stand.

In de dagelijkse praktijk zijn de huurdersverenigingen onmisbaar. Hun leden zijn de ervaringsdeskundigen van hun complex. Samen zetten we onze schouders onder buurten waar het fijn wonen is. In totaal zijn er 35 actieve verenigingen. Met elke vereniging onderhouden we nauwe contacten en hebben we in het voor- en najaar een vast overlegmoment, waarbij we werken met een standaardagenda. Voor alle leden

organiseerden we een Moment van Aandacht als waardering voor de enorme inzet voor hun buurt en buurtgenoten.

Jongeren zijn onze (toekomstige) bewoners. Dit jaar zetten we samen met Mooiland, JOOST en BrabantWonen stevig in op het versterken van de samenwerking met deze groep. Dit deden we door het organiseren van bijeenkomsten en in te zetten op het formeren van een jongerenraad.

Samenwerken met gemeente

De gemeente 's-Hertogenbosch is een van onze belangrijkste partners. Op alle terreinen van ons werk hebben we met de gemeente te maken. Samen met de gemeente en collega-corporaties werken we al jaren aan het oplossen van de problemen op de woningmarkt. Daarbij schuwen we onconventionele oplossingen niet. 's-Hertogenbosch is landelijk koploper op het gebied van flexwonen, woningsplitsing en -deling, woningproductie en de aanpak van dakloosheid.

Samenwerken met collega-corporaties

Lokaal werken we intensief samen met BrabantWonen, JOOST en Mooiland. We sluiten gezamenlijk prestatieafspraken en een uitvoeringsagenda af met de gemeente en het SHP. Onderling maken we afspraken over wie wat doet, pakken beleidsonderdelen samen op en stemmen casuïstiek uit de praktijk af.

Ook met de corporaties uit de regio werken we samen. Met de eerdergenoemde corporaties hebben wij ons verenigd in het RDO samen met Area, Charlotte van Beuningen, PeelrandWonen, WonenVierlingsbeek, Woonmeij en Woonveste. We verkennen daarbij de meerwaarde van regionale samenwerking voor onze (toekomstige) bewoners. Om elkaar te inspireren, van elkaar te leren en waar helpend samen te werken. Zo kwamen initiatieven als de commitmentverklaring Building Balance (ten behoeve van circulair bouwen en verbouwen) of RAP10 (ten behoeve van modulair bouwen) maar ook het in 2025 ondertekende drugsconvenant (en DPIA) met overheden in de regio van de grond. We verkennen tevens, waar van toepassing, de regionale samenwerking met de huurdersvertegenwoordigers.

Binnen Noord-Brabant werken we met acht corporaties samen in Lente. Hierin zitten Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, Tiwos en WonenBreburch. In dit verband kopen we gezamenlijk in en werken we aan leefbaarheid, duurzaamheid en houtbouw. Met Alwel werken we samen op ICT-gebied en delen we een afdeling I&A.

Samenwerken met maatschappelijke partners

We bundelen onze krachten met partners als Farent, Van Neynsel, Cello, Linc naar Zorg, CvTB, Reinier van Arkel, Springplank, Novadic-Kentron, MEE, Vivent, Butterfly Effect, Transfarmers en Maatschappelijke Opvang Den Bosch. Samen werken we aan wonen, welzijn en zorg. ‘Doen wat nodig is’ staat centraal: we zoeken alternatieve oplossingen die recht doen aan de vraag van de bewoner én de wijk, en laten zien wat deze werkwijze maatschappelijk oplevert. WeenerXL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente, is een onmisbare partner op het gebied van social return.

Een belangrijk project is Wonen Eerst⁸; een gezamenlijke aanpak gericht op sneller en beter perspectief voor inwoners die dak- of thuisloos zijn of dreigen te worden. Voor mensen die al in onze woningen wonen en waarbij een doorbraak in de samenwerking nodig is, werken we samen met de gemeente in één gezamenlijke doorbraaktafel.

In ons werk maken we voor bewoners het verschil door hen in contact te brengen met vrijwilligersorganisaties die zich inzetten voor mensen die het financieel moeilijk hebben. We werken samen met Speelgoed- en Kledingbeurs Den Bosch, Vincentiusvereniging Den Bosch, Stichting Leergeld, Quiet, Diaconie en Veads, zodat mensen gratis kunnen winkelen of een steuntje in de rug krijgen. Alles gericht op het voorkomen van extra schulden en het bieden van een goede start. Veads biedt ook ondersteuning bij het leegmaken van woningen in de Röntgenstraat en omgeving en het ordenen van spullen in woningen van mensen met een verzamelwoede.

Ook verstevigden we onze banden met de Copernikkel, Transfarmers en de Graafse Akker en de sleutelfiguren in Hambaken; Hambaken Doet, Hambaken Connect en Noorderpoort en organiseerden we met en voor JOW (Jongeren Onderwijs Hambaken) een werkbezoek aan ons kantoor.

Tevens legden we contact met de straatcoaches in Hambaken en sluiten we maandelijks aan bij het wijknetwerk in Hambaken en de bijeenkomsten van Samen Gezond 's-Hertogenbosch. En samen met van Wijnen staken we de handen uit de mouwen met NL Doet in de Röntgenstraat en omgeving.

Theater Boulevard boden we de mogelijkheid om een voorstelling te projecteren op de muur van Hoge Slagen, bewoners konden als eerste gratis van deze voorstelling genieten. Onze eindejaarskaarten werden getekend door kinderen van de huiswerkbegeleiding van Hambaken Connect.

⁸ Een samenwerking met onder meer gemeente 's-Hertogenbosch, Maatschappelijke Opvang regio Den Bosch, woningcorporaties BrabantWonen, JOOST en Mooiland, Humanitas en Leger des Heils.

Samenwerken met regio

Regionale samenwerking wordt steeds belangrijker. In 2025 kreeg de regionale woondeal een update. Daarmee bestendigden we in de regio Noordoost Brabant de intensieve samenwerking om méér sociale en betaalbare woningen te realiseren voor alle woningzoekenden in Noord-Brabant. Duurzaam en voor alle doelgroepen.

Samenwerken met de sector

Ons commitment reikt verder dan onze eigen organisatie. We denken mee over de toekomst van de sector en willen kennis en ervaring uitwisselen. Daarom zijn we lid van Platform31, CorporatieNL en Aedes, de koepel van woningcorporaties.

6. Vooruitblik – Bouwen aan wat blijft

2025 liet zien dat warmte en zachtheid geen woorden zijn, maar daden. In het afgelopen jaar hebben we samen met bewoners, partners en collega's gebouwd aan buurten waar mensen elkaar kennen, aan woningen die duurzaam en betaalbaar zijn, en aan een organisatie die steeds meer in verbinding staat met haar omgeving.

Vooruitkijkend naar 2026 blijven we trouw aan onze koers: bouwen aan wat blijft – een zachte stad waarin iedereen zich thuis voelt. We versnellen onze nieuwbouwopgave, investeren verder in verduurzaming en blijven werken aan sterke en zorgzame buurten. Daarnaast voorzien we een beperkte toename van de formatie om onze organisatie door te ontwikkelen en met voldoende daadkracht uitvoering te blijven geven aan onze koers en maatschappelijke opgaven daarin.

Tegelijkertijd staan woningcorporaties landelijk steeds nadrukkelijker voor een financiële uitdaging. De investeringscapaciteit staat onder druk door stijgende bouwkosten, toenemende rente, inflatie in de exploitatie en een groeiende maatschappelijke opgave. Maatregelen vanuit de overheid kunnen grote invloed hebben op de bedrijfsvoering en de realisatie van de opgave. Ook voor Zayaz betekent dit dat we voortdurend moeten balanceren tussen wat financieel verantwoord is en wat maatschappelijk noodzakelijk is. Onze ambitie om méér woningen te bouwen, te verduurzamen en bewoners te ondersteunen vraagt om forse investeringen, terwijl de ruimte om extra middelen aan te trekken niet onbeperkt is. Dit maakt scherpe keuzes noodzakelijk, zowel in tempo als in prioritering.

Ondanks deze druk blijven we optimistisch en doelgericht. Samen met onze partners blijven we het verschil maken en zoeken naar oplossingen die financieel houdbaar zijn én bijdragen aan onze volkshuisvestelijke missie. Zo bouwen we stap voor stap aan gemeenschappen waarin iedereen in 's-Hertogenbosch een plek vindt waar warmte, verbinding en zachtheid voelbaar zijn.

7. Verslag Raad van Commissarissen – Toezicht met vertrouwen en verbinding

7.1 Toezichthoudende rol

De Raad van Commissarissen (RvC) vervult haar rol vanuit de visie op bestuur en toezicht, waarin het samenspel met het bestuur, de rollen en waarden en het toetsingskader centraal staan. Het koersplan van Zayaz, het jaarplan en de meerjarige begroting vormen de basis, aangevuld met externe kaders zoals wet- en regelgeving en de Governancecode Woningcorporaties. De kwaliteit van het toezicht hangt samen met de tijdigheid en volledigheid van de bestuurlijke informatievoorziening. Het bestuur is verantwoordelijk voor deze informatie, zowel via periodieke rapportages als tussentijdse mededelingen.

Toezicht op strategie en volkshuisvestelijke prestaties

In 2025 gaf de raad goedkeuring aan het koersplan 2025 -2028 'Bouwen aan wat blijft'. De raad heeft bij de totstandkoming toetsend contact onderhouden met belanghouders. Het beleids- en begrotingskader is besproken, waarbij duurzame ontwikkeling – sociaal, economisch en ecologisch – steeds een belangrijke toetssteen was. De raad constateert dat Zayaz op hoofdlijnen voldoet aan de nationale en lokale prestatieafspraken, met uitzondering van het aantal aardgasvrije woningen. Gelet op landelijke ontwikkelingen en het overleg met gemeente en HBV-Zayaz steunt de raad de gemaakte keuze in de 'gasloos'-ambitie.

Toezicht op netwerken

Het bestuur spreekt met de RvC over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden. De raad haalt ook actief informatie op bij belanghouders over de samenwerking van Zayaz in relevante netwerken. In 2025 bracht de raad een werkbezoek aan de Aawijk in 's-Hertogenbosch, om voeling te houden met de praktijk en verbinding te maken met bewoners, HBV-Zayaz, netwerkpartners en medewerkers. De raad voerde verder overleg met de OR over het koersplan en de organisatieontwikkelingen. Ook werd het jaarlijkse gesprek met HBV-Zayaz gevoerd en een ALV bijgewoond. De raad sprak ook met de vertrouwenspersonen van Zayaz. Verder nam de raad deel aan kennissessies en netwerkbijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband Lente en RDO en het EISON-onderzoek. Dit onderzoek is gericht op het gezamenlijk ontwikkelen van passende toezichtarrangementen voor organisatienetwerken waaronder ook 'Wonen Eerst'. De raad constateert dat de samenwerkingen in de netwerken bijdragen aan de realisatie van het koersplan waardoor de maatschappelijke meerwaarde ervan gewaarborgd is en balans gezocht wordt naar de eigen verantwoordelijkheden binnen de verschillende samenwerkingen.

Toezicht op financiële en operationele prestaties

In het jaarplan 2025 lag de nadruk op de doorontwikkeling van de interne organisatie, dienstverlening en beheersing. De raad gaf bestuur en management ruimte om de organisatie te verstevigen en de formatie uit te breiden. De begroting biedt ruimte om als betrouwbare maatschappelijke partner te voldoen aan lokale ambities en externe normen. Het duurzaam financieringsmodel staat onder druk, maar scenario's tonen aan dat tijdige bijsturing mogelijk is. Het volatiele overheidsbeleid in 2025 met impact op de gehele sector stelt daarbij echter niet gerust. De voortgang op de financiële en operationele prestaties wordt via tertiaal rapportages gevolgd, waarin ook gerapporteerd wordt over de bij Zayaz ingediende klachten. De RvC ontvangt van bestuurder ook het integrale jaarverslag van de Regionale klachtencommissie Woningcorporaties (RKCW). In 2025 stelde de RvC de jaarrekening 2024 vast na kennis te hebben genomen van het bestuursverslag en bevindingen van de accountant. In december verleende de raad goedkeuring aan de vaststelling van het jaarplan 2026 en de (meerjaren)begroting, en volgde de voortgang van het proces nauwgezet. De raad gaf goedkeuring aan investeringen boven € 3 miljoen, met in totaal 20 projecten met ruim 1.500 woningen.

Toezicht op risicobeheersing en governance

In het laatste kwartaal van 2024 is de raad bijgepraat over strategisch risicomanagement in het licht van het toen nog vast te stellen koersplan. De raad steunt het gematigd offensieve risicoprofiel, gelet op de omvang van de opgave. Het risicomanagement moet verder worden versterkt, vooral in de operatie. Vanuit het KCA-plan, waar de raad goedkeuring gaf aan de vaststelling, is daar in 2025 verder aandacht aangegeven. De concern controller valt onder het bestuur, maar rapporteert aan de raad. De Auditcommissie volgt het KCA-plan. Aan de hand van de tertiaalrapportage volgt de raad de interne (risico)beheersing. In de audits volgend uit het KCA-plan wordt ook aandacht gegeven aan soft-controls en de identificatie van risico's (waaronder ook fraude) en de reeds getroffen en nog verder te treffen beheersmaatregelen. In 2025 zijn geen fraude-incidenten geconstateerd. Met de uitwerking van de Thuisregels is de basis gelegd voor de actualisatie van de integriteits- en gedragscode. Jaarlijks spreekt de raad met zowel de concern controller zonder het bestuur, waarbij de kwaliteit van risicomanagement centraal staat. Jaarlijks worden de verbonden partijen in kaart gebracht en een spend-analyse uitgevoerd. Daaruit kwamen geen bijzonderheden naar voren. De raad heeft de externe accountant benoemd met ingang van controlejaar 2021, grondige evaluatie vond plaats in 2024 en de benoeming is verlengd vanaf controlejaar 2025. De raad gaf de accountant opdracht voor controle van de jaarstukken en voerde jaarlijks overleg over interne beheersing en verbeterpotentieel. De verantwoordingsinformatie in tertiaal rapportages is verder verbeterd met expliciete aandacht voor de risicobeheersing in de eerste lijn. Verder zijn voorbereidingen getroffen ter actualisatie van de reglementen en het strategische beleid in lijn met het koersplan. Er is sprake van een open en transparante werkrelatie tussen bestuur en raad.

7.2 Werkgeversrol en beoordeling van het bestuur

De raad beoordeelt het functioneren van de bestuurder via een selectie- en remuneratiecommissie. Driemaal per jaar zijn er gesprekken over onder meer het bestuurlijk jaarplan, nevenactiviteiten, tegenstrijdige belangen en permanente educatie. Ook is er overleg met de OR en HBV-Zayaz. Op basis van waarnemingen, rapportages en gesprekken vormt de raad een beeld van het functioneren van het bestuur. De (externe) zelfevaluatie bevestigt het vertrouwen in de samenwerking. De bestuurder is geschikt voor haar taak in relatie tot de opgave van de corporatie, en is deskundig, competent, denkt onafhankelijk en heeft kritisch vermogen.

Beloning van het bestuur

Zayaz valt in de bezoldigingsklasse H. Zayaz hanteert echter conform eigen bezoldigingsbeleid een lagere bezoldigingsklasse G, met een maximale bezoldiging van € 230.000 per jaar. Zayaz geeft bestuurder onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid. De bezoldiging van de bestuurder in 2025:

Bezoldiging bestuurder	2025
Salaris incl. vakantiegeld	€ 171.125
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 22.467
Fiscale bijtelling auto	€ 9.940
Totale bezoldiging	€ 203.532

7.3 Organisatie van de raad

De raad bestaat uit vijf leden, ieder met een eigen profiel.

Naam	Eerste benoeming	Aftredend	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel
Diederik Hommes	1-3-2020	29-2-2028	Voorzitter, lid RC	Maatschappelijk ondernemerschap
Patrick Vermeulen	1-1-2020	31-12-2027	Vicevoorzitter, voorz. CMP	Sociaal-culturele ontwikkelingen
Hein Schouwenaars	1-10-2021	30-9-2029	Lid, voorz. AC/VC	Vastgoed, financiën

Naam	Eerste benoeming	Aftredend	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel
Daphne Hüskens	1-10-2021	30-9-2029	Lid, voorz. RC, lid CMP huurderscommissaris	Juridisch, maatschappelijk ondernemerschap
Alice Jansen-van den Tillaart	1-1-2022	31-12-2029	Lid, lid AC/VC, huurderscommissaris	Financiën, risicomanagement

In 2025 zijn de heer Hein Schouwenaars, mevrouw Daphne Hüskens en mevrouw Alice Jansen-van Tillaart met positief advies van OR en HBV en positieve zienswijze van Aw herbenoemd.

De raad doet jaarlijks onderzoek naar de onafhankelijkheid en eventuele (schijn van) belangenverstrengeling van zowel raad als bestuur en publiceert nevenactiviteiten op de website. Hoofdfuncties en relevante nevenfuncties per 31 december 2025:

Naam	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Diederik Hommes	Partner organisatieadviesbureau Rijnconsult, Utrecht	Voorzitter RvC Woonin, Utrecht Interim concerndirecteur sociaal domein, Gemeente Groningen, Groningen
Patrick Vermeulen	Hoofd Innovatie en Beleid a.i., Stichting ContourdeTwern, Tilburg	Voorzitter Stichting Stadstuin Theresia in Tilburg Voorzitter RvT (onder eenheid van bestuur en RvT): - Cultuur in Scholen Tilburg - Factorium Cultuurmakers Tilburg Lid Maatschappelijke Adviesraad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
Hein Schouwenaars	Gebiedsontwikkelaar & associate partner Rebel Strategy & Development BV, Rotterdam	Ontwikkelmanager Europawegzone, gemeente Haarlem Lid van expertteam woningbouw
Daphne Hüskens	Leidinggevend jurist Kennis en Dienstverlenings-centrum, tevens senior beleidsmedewerker beroepsbelangen Federatie Medisch Specialisten	Voorzitter Stichting Gezondheidscentrum Maaspoort 's-Hertogenbosch
Alice Jansen-van den Tillaart	Senior consultant en Associate Accent Advies, Baarn	Interim directeur Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven

Er zijn geen activiteiten ontplooid die in concurrentie treden met Zayaz, zoals (potentieel) concurrerend vastgoedbezit. Er hebben zich geen transacties voorgedaan met tegenstrijdige belangen. Ook zijn er geen schenkingen aangenomen van Zayaz en haar relaties. Verder zijn

er derden op kosten van Zayaz geen voordelen verschaft en hebben geen leden van de raad buiten hun functie als intern toezichthouder andere werkzaamheden voor Zayaz verricht.

De raad evalueert jaarlijks het eigen functioneren en stelt zich positief kritisch op. In 2025 heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding. De raad is evenwichtig samengesteld en alle leden zijn geschikt voor hun taak, rekening houdend met de opgaven van de corporatie en algemeen geldende opvattingen over goed toezicht. Ze zijn onafhankelijk en kunnen kritisch bijdragen aan het toezicht van de RvC. Alle leden behaalden het vereiste aantal PE-punten in 2025.

De raad kwam in 2025 acht keer bijeen, waaronder een werkbezoek en een externe zelfevaluatie. Op de agenda stonden onder meer de impact van de voorgenomen huurbevrozing, management letter, accountantsverslag en correspondentie met WSW en Aw. Ter voorbereiding op de vergaderingen van de raad vergaderen de commissies voorafgaand aan deze vergaderingen:

- De commissie maatschappelijk presteren kwam drie maal bij elkaar waarbij aandacht is gegeven aan onder meer de volkshuisvestelijke prestaties van Zayaz, de regionale en stedelijke ontwikkelingen waaronder Thuispoort, het netwerk Wonen Eerst, als ook het organisatie jaarplan. Ook is stilgestaan bij de ontwikkeling van strategisch beleid zoals het maatschappelijk kader.
- De Audit- en vastgoedcommissie kwam vijf maal bij elkaar waarbij aandacht is gegeven aan onder meer risicomanagement, jaarrekening(traject), begroting(proces) maar ook de nieuwbouwopgave en projecten. Daarnaast is ook stil gestaan bij de ontwikkeling van strategisch beleid zoals het financieel beleid en portefeuillestrategie.
- De Remuneratie- en governancecommissie kwam drie maal bij elkaar waarbij aandacht is gegeven aan onder meer de activiteiten vanuit de werkgeversrol naar bestuurder als voorbereiding op de herbenoemingen en actualisatie van reglementen.

Honorering RvC

Zayaz valt in de bezoldigingsklasse H. Zayaz hanteert echter conform eigen bezoldigingsbeleid de lagere bezoldigingsklasse G. De honorering van de raad was in 2025:

	Verstrekke honorering 2025	Aantal leden
Lid	€ 18.400	4
Voorzitter	€ 27.600	1
Totaal	€ 101.200	5

8. Verklaring – Vertrouwen in de toekomst

Ter afsluiting van dit verslag verklaren de raad en het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2025 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan, en dat dit ook geldt voor de bestemming van het bedrijfsresultaat. De jaarstukken 2025 zijn door BDO gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring. De raad en het bestuur hebben hun besluiten genomen na kennisneming en bespreking van de bevindingen van de accountant en de concern controller. De documenten geven een goed inzicht in de inspanningen, activiteiten en resultaten van Zayaz.

De raad heeft de jaarrekening over 2025 en het verslag van de raad vastgesteld en kennisgenomen van de overige delen van de jaarstukken die door het bestuur zijn vastgesteld. Dit betekent dat de raad décharge verleent aan het bestuur voor het gevoerde beleid en aan de leden van de raad voor het gehouden toezicht.

De raad en het bestuur danken alle medewerkers, de Huurdersbelangenvereniging van Zayaz, de gemeente en alle maatschappelijke partners voor hun enorme inzet en geleverde prestaties in het afgelopen jaar. Samen hebben we vertrouwen dat Zayaz, met haar partners, succesvol haar maatschappelijke prestaties voortzet en verder uitbouwt.



JAARREKENING

2025

JAARREKENING

Balans per 31 december 2025

Winst-en-verliesrekening over 2025

Kasstroomoverzicht 2025

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Toelichting op de balans per 31 december 2025

Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2025

Gescheiden verantwoording DAEB / Niet-DAEB

WNT-verantwoording 2025 Stichting Zayaz

1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(voor resultaatbestemming)

		31 december 2025	31 december 2024
		x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA			
Vaste activa			
Vastgoedbeleggingen	(1)		
DAEB-vastgoed in exploitatie		2.925.359	2.644.154
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie		125.104	152.893
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		15.057	14.816
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie		16.778	14.671
		<u>3.082.297</u>	<u>2.826.533</u>
Materiële vaste activa	(2)		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie		1.482	1.688
Financiële vaste activa	(3)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		203	203
Latente belastingvordering(en)		49	68
Overige vorderingen		<u>32.753</u>	<u>34.224</u>
		33.006	34.496
Vlottende activa			
Voorraden	(4)		
Vastgoed bestemd voor de verkoop		1.341	3.007
Overige voorraden		<u>8.040</u>	<u>7.425</u>
		9.381	10.432
Vorderingen	(5)		
Huurdebiteuren		473	475
Overheid		27	0
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen		3.821	2.343
Overige vorderingen		931	631
Overlopende activa		<u>891</u>	<u>868</u>
		6.142	4.316
Liquide middelen	(6)	2.363	5.583
		<u>3.134.671</u>	<u>2.883.048</u>

		31 december 2025	31 december 2024
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
Eigen vermogen	(7)		
Herwaarderingsreserve		1.995.046	1.773.332
Overige reserves		184.667	185.855
Onverdeelde winst		215.206	220.526
		<u>2.394.919</u>	<u>2.179.713</u>
Voorzieningen	(8)		
Voorziening onrendabele investeringen en herstructurerings		44.611	48.351
Latente belastingverplichtingen		3.438	3.489
		<u>48.049</u>	<u>51.840</u>
Langlopende schulden	(9)		
Schulden aan banken		638.963	597.683
Overige schulden		16.674	17.263
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		12.628	12.543
		<u>668.265</u>	<u>627.489</u>
Kortlopende schulden	(10)		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.305	4.494
Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen		5.760	5.010
Overige schulden		4.269	4.559
Overlopende passiva		12.104	9.943
		<u>23.438</u>	<u>24.006</u>
		<u>3.134.671</u>	<u>2.883.048</u>

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025

		2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	(11)	108.533	102.041
Opbrengsten servicecontracten	(12)	5.474	5.083
Lasten servicecontracten	(13)	-5.457	-5.159
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	(14)	-13.251	-12.610
Lasten onderhoudsactiviteiten	(15)	-49.316	-42.012
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	(16)	-6.141	-5.955
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille		39.842	41.388
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	(17)	14.644	15.076
Toegerekende organisatiekosten	(18)	-317	-341
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	(19)	-8.243	-9.657
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille		6.084	5.078
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(20)	-37.879	-70.792
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(21)	230.770	267.762
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	(22)	233	785
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		193.124	197.755
Opbrengsten overige activiteiten	(23)	994	-384
Nettoresultaat overige activiteiten		994	-384
Overige organisatiekosten	(24)	-3.824	-3.732
Kosten omtrent leefbaarheid	(25)	-655	-603
Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van effecten die tot de vlottende activa behoren	(26)	-1.315	-1.316
Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(27)	668	651
Rentelasten en soortgelijke kosten	(28)	-18.063	-16.542
Financiële baten en lasten		-18.710	-17.207
Resultaat voor belastingen		216.855	222.295
Belastingen	(29)	-1.649	-1.769
Resultaat na belastingen		215.206	220.526

3 KASSTROOMOVERZICHT 2025

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2025		2024	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Huurontvangsten	108.368		102.065	
Vergoedingen	3.579		4.194	
Overige bedrijfsontvangsten	360		442	
Ontvangen interest	21		12	
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>		112.329		106.713
<i>Uitgaven</i>				
Betalingen aan werknemers	-13.986		-12.426	
Onderhoudsuitgaven	-43.307		-36.953	
Overige bedrijfsuitgaven	-21.948		-21.646	
Betaalde interest	-16.734		-15.615	
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-94		-248	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-239		-284	
Vennootschapsbelasting	-3.140		-4.211	
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>		-99.447		-91.384
Kasstroom uit operationele activiteiten		12.882		15.329
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Verkoopontvangsten bestaande huur	14.758		15.430	
Verkoopontvangsten woongelegenheden (VOV)	157		55	
Verkoopontvangsten grond	0		95	
(Des)Investeringsontvangsten overig	-1		1	
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>		14.914		15.581
<i>Uitgaven</i>				
Nieuwbouw huur	-22.782		-30.256	
Verbeteruitgaven	-49.074		-38.806	
Investerings overig niet te borgen	-337		-142	
Externe kosten bij verkoop	-257		-328	
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>		-72.450		-69.532
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>		-57.536		-53.951
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten		-57.536		-53.951
transporteren		-44.654		-38.622

	2025		2024	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport		-44.654		-38.622
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Nieuwe te borgen leningen		75.000		58.000
<i>Uitgaven</i>				
Aflossing geborgde leningen		-33.564		-16.403
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		41.436		41.597
		-3.218		2.975
Liquide middelen				
Mutatie liquide middelen		-3.218		2.975
Liquide middelen per 1 januari	5.583		2.608	
Liquide middelen per 31 december	2.364		5.583	
		-3.218		2.975

4 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. De bedragen opgenomen in de tekstuele toelichting zijn in hele euro's. De jaarrekening wordt opgesteld op basis van continuïteitsveronderstelling.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

In de balans en winst-en-verliesrekening zijn verwijzingen opgenomen naar de toelichting.

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Zayaz (geregistreerd onder KvK-nummer 16024737), statutair gevestigd te 's-Hertogenbosch zijn gericht op het gebied van volkshuisvesting. Stichting Zayaz bezit de meerderheid in 23 VVE's, welke niet in de jaarrekening zijn verwerkt omdat hun gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

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

Regelgeving

De jaarrekening van Stichting Zayaz is opgesteld volgens de bepalingen van de Woningwet, het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 en de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015, Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 645 Toegelaten instellingen volkshuisvesting en in overeenstemming met de vereisten bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

In artikel 35 lid 1 van de Woningwet is bepaald dat de jaarrekening moet worden opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijke Wetboek waarbij uitsluitend de afdelingen 2 tot en 6, 8, 10, 11, 13 en 16 van overeenkomstige toepassing zijn. In artikel 30 van het Besluit Toegelaten Instellingen 2015 (BTIV) zijn de niet van toepassing zijnde artikelen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek opgenomen.

In artikel 35 lid 6 is bepaald dat bij ministeriële regeling nadere voorschriften worden gegeven omtrent de inrichting van de jaarrekening. In artikel 15 lid 1 van RTIV is bepaald dat de jaarrekening een balans, een winst-en-verliesrekening en een kasstroomoverzicht bevat die zijn ingericht overeenkomstig het model dat is opgenomen in de op het verslagjaar betrekking hebbende bijlage 3 bij deze regeling.

Oordelen, schattingen, veronderstellingen en onzekerheden

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

De marktwaarde is als volgt te definiëren:

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

Voor de waardering in de jaarrekening wordt de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerd. Om een inschatting van de marktwaarde te maken wordt gebruik gemaakt van taxaties. De vraag is wat de nauwkeurigheid van deze taxaties is of binnen welke bandbreedte de opdrachtgever het waardeoordeel mag verwachten. Uitgaande van de gegeven definitie van de marktwaarde en de aan de taxateur opgelegde norm op het gebied van kennis en uitvoering wordt in de markt de nauwkeurigheid van de waardering geacht te liggen binnen een bandbreedte van plus en min 10 procent.

De beleidswaarde laat een realistischer beeld zien van de waarde op basis van het beleid van de corporatie en daarmee samenhangende kasstromen. Andere belangrijke posten die onderhevig zijn aan schattingen zijn de verwerking van onrendabele toppen en fiscale latenties. De aannames gedaan bij de financiële impact van de bijbehorende feitelijke verplichtingen kunnen afwijken bij daadwerkelijke realisatie. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Salderen

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

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Vastgoedbeleggingen

(DAEB en Niet-DAEB) Vastgoed in exploitatie

Classificatie en kwalificatie

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

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

Complexindeling

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

Waardering bij eerste verwerking DAEB en Niet-DAEB vastgoed

Bij de eerste verwerking wordt het DAEB vastgoed in exploitatie en het Niet-DAEB vastgoed in exploitatie gewaardeerd tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, inclusief transactiekosten minus eventuele investeringssubsidies. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs wordt bepaald als de som van de bestede externe kosten en de hieraan direct toerekenbare kosten.

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

Waardering na eerste verwerking

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

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

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

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

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

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

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

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

Uitgaven na eerste verwerking

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

De uitgaven na eerste verwerking (de zogeheten na-investeringen) worden geactiveerd, indien het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen ten gunste van de toegelaten instelling zullen komen. Bij uitgaven na eerste verwerking wordt beoordeeld of en in hoeverre sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies te zijn gebaseerd op de kasstroomgenererende eenheid waarop de uitgaven na eerste verwerking betrekking hebben. Het zogeheten onrendabele deel wordt ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post overige waardeveranderingen vastgoed.

Onderscheid onderhoud en verbeteringen

Het onderscheid tussen onderhoud en verbeteringen volgt de maatregelen die corporaties verrichten bij de werkzaamheden aan het vastgoed in exploitatie. Deze worden per maatregel beoordeeld. De categorie 'verbetering' zal worden behandeld als investeringsuitgaven. Onderhoudsuitgaven zijn kosten.

Onderhoud

De werkzaamheden die naar hun aard dienen om een verhuurbare eenheid, danwel complex - in vergelijking met de toestand waarin die zich bij stichting of latere verandering bevond - in bruikbare staat te herstellen en aldus de ingetreden achteruitgang op te heffen; dit ongeacht de omvang van de uitgaven.

De onderhoudsuitgaven betreffen aldus de uitgaven om een verhuurbare eenheid, danwel complex in dezelfde technische en bouwkundige staat te houden, als waarin het zich op de peildatum (einde boekjaar) bevindt, rekening houdend met het effect van onderhoudscycli, zo nodig na het verhelpen van achterstallig onderhoud indien dit aanwezig is. Het in dezelfde technische en bouwkundige staat houden, houdt in dat er in of aan het vastgoed geen technische gebreken mogen zijn (minimaal conditiescore 4 op bouwdeelniveau voor alle bouwdelen conform NEN2767 of vergelijkbaar op het moment dat het onderhoud wordt uitgevoerd).

In de onderhoudsuitgaven zijn dus ook de uitgaven voor de vervanging van daken, voegwerk en kozijnen opgenomen omdat dit in beginstel kwalificeert als instandhouding. Ook de uitgaven voor vervanging van keukens, badkamers en toiletten vallen onder de onderhoudsuitgaven in verband met het technisch en bouwkundig in stand houden van het gebouw.

Verbetering

De werkzaamheden die dienen om aan de onroerende zaak of een zelfstandig gebouwdeel een wezenlijke verandering aan te brengen, waardoor de onroerende zaak naar inrichting, aard of omvang een wijziging heeft ondergaan. De verbetering wordt als investering aangemerkt.

De investeringen voor verbetering betreffen aldus de uitgaven met als doel het technisch of functioneel verbeteren van een verhuurbare eenheid, danwel complex. De conceptuele kaders in de fiscale praktijkhandleiding dienen daarbij als uitvalbasis. Het betreffen (ook) uitgaven om een verhuurbare eenheid, danwel complex naar een hoger niveau te brengen (de theoretische of markttechnische verdien capaciteit vergrotend), bijvoorbeeld verduurzamen naar energieneutraal, aanpassingen in de plattegrond, verhogen uitrustingsniveau van onderdelen van de woning of toevoegen van niet reeds in het object aanwezige installaties zoals zonnepanelen.

Tot de verbeteringen worden ten minste gerekend de werkzaamheden die verband houden met:

- het gebruiksklaar maken van een nieuw verworven onroerende zaak;
- de nieuwbouwgaven bij vervangende nieuwbouw die volgen na het slopen van bestaande opstallen;
- herstel van fysieke beschadiging aan onroerende zaken als gevolg van abnormale gebeurtenissen; en
- een ingrijpende verbouwing (definitie zie hierna).

Ingrijpende verbouwing

Er is sprake van een 'ingrijpende verbouwing' als een onroerende zaak technisch en economisch gezien hoogst verouderd is of als van een onroerende zaak een gedeelte bouwvallig is, welk gedeelte wordt afgebroken, en in het overblijvende gedeelte een groot aantal veranderingen en vernieuwingen wordt aangebracht.

Een ingrijpende verbouwing betreft aldus een grondige renovatie van een verhuurbare eenheid, danwel complex. De ingrijpende verbouwing is erop gericht dat bij de verhuurbare eenheid, danwel het complex een hedendaagse kwaliteit tot stand komt waar dit in de bestaande situatie niet het geval was. Deze kwaliteit zal tot stand komen via een projectmatige aanpak. De corporatie werkt voor het totaal een investeringsvoorstel uit, waaruit blijkt dat de prestaties van het complex positief worden beïnvloed (c.q. de waarde van het complex neemt toe na de ingreep). Het voorstel vloeit voort uit de vastgoedsturing (asset management) van de corporatie. Hierbij is het streven dat de lange termijn verhuurbaarheid van het betreffende object zodanig is dat in de komende jaren geen ingrijpende verplichtingen meer te verwachten zijn, anders dan planmatige cycli uit de meerjarenonderhoudsbegroting.

We beschouwen de ingrijpende verbouwing (renovatie) als een investering wanneer wordt voldaan aan 3 van de 4 volgende criteria:

- 1 De energetische prestaties verbeteren wezenlijk (meerdere labelstappen) waardoor het bezit vanwege de ingrijpende verbouwing ook vanuit energetisch perspectief voor de langere termijn verhuurbaar is.
- 2 Gevelrenovatie of dakrenovatie (inclusief isolatie) maakt op een zodanige manier deel uit van de aanpak waardoor deze op een niveau vergelijkbaar met dat van nieuwgebouwde objecten wordt gebracht.
- 3 De werkzaamheden aan de onroerende zaak zijn mede gericht op het brengen dan wel houden van de kwaliteit van de badkamers, toiletten en keukens op het technische en functionele niveau dat in redelijkheid minimaal in nieuwgebouwde objecten mag worden verwacht.
- 4 Installatievoorzieningen van de verhuurbare eenheden, danwel complexen zijn als gevolg van de werkzaamheden toekomstbestendig in de zin dat ze niet binnen tien jaar hoeven te worden aangepakt.

Herwaarderingsreserve

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

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

Afschrijvingen

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

Buitengebruikstelling als gevolg van sloop

Indien op het waarderingscomplex of een deel daarvan, op de waardepeildatum 31 december 2025 een ook voor een derde, onherroepelijke verplichting tot sloop van toepassing is, wordt hier bij de waardering rekening mee gehouden. De sloopkosten worden in het jaar van uitgave ten laste van het resultaat gebracht.

Beleidswaarde

De beleidswaarde betreft de actuele waarde van het vastgoedbezit in exploitatie, gebaseerd op een sociale disconteringsvoet en voortdurende exploitatie volgens het huidige beleid van Zayaz. De bepaling van de beleidswaarde betreft een schatting die derhalve schattingsonzekerheden in zich heeft.

De beleidswaarde van bedrijfsmatig, maatschappelijk en zorg onroerend goed alsmede van parkeergelegenheden wordt gelijkgesteld aan de marktwaarde in verhuurde staat.

Voor woongelegenheden wordt de beleidswaarde bepaald op basis van een contract waarde van de verwachte toekomstige kasstromen gebaseerd op voortdurende exploitatie. De waardering vindt op complexniveau plaats overeenkomstig de methodiek die is opgenomen in 'Handboek modelmatig waarden marktwaarde 2025 en de intern opgestelde position paper. De basiskennmerken van de methodiek zijn als volgt:

- De aannames aangaande de geprognosticeerde kasstromen zijn gebaseerd op de contractuele verplichtingen van de toegelaten instellingen die rusten op het vastgoed.
- Het rekenmodel maakt gebruik van een Netto Contante Waardeberekening (NCW), ook wel Discounted Cash Flow (DCF) genaamd, gebaseerd op een exploitatieperiode van zestig jaar. Dit betekent dat de inkomsten en uitgaven over deze termijn worden geschat en dat deze aan de hand van de disconteringsvoet "contant" worden gemaakt naar balansdatum.
- De gehanteerde disconteringsvoet voor 2025 bedraagt 4,22% voor het DAEB en 4,76% voor het niet-DAEB bezit.
- In de beleidswaarde wordt uitgegaan van voortdurende exploitatie (een door exploitatie-scenario), derhalve wordt geen rekening gehouden met bijvoorbeeld voorgenomen verkopen of sloop van vastgoed in exploitatie.
- De (huur)opbrengsten worden geschat op basis van de intern bepaalde streefhuur vanaf het ingeschatte moment van (huurders)mutatie, rekening houdend met de geldende wettelijke kaders.
- Inrekening van toekomstige onderhoudslasten voor instandhoudingsonderhoud en mutatie onderhoud is gebaseerd op de eigen onderhoudsbegroting, waarbij geldt dat:
 - a. De onderhoudsbegroting is gebaseerd op de onderhoudscyclus van het object op basis van instandhouding, voortvloeiend uit de door Zayaz vastgestelde meerjarenonderhoudsbegroting. Voor zover ingrijpende verbouwingen niet in deze meerjarenonderhoudsbegroting zijn opgenomen, worden hier samenhangende geschatte uitgaven eveneens tot het onderhoud gerekend.
 - b. De verplichting tot het verduurzamen van woningen met E, F of G label is ingerekend conform de tabel in paragraaf 9.2.4.3 van het handboek modelmatig waarden marktwaarde 2025.

- Inrekening van de toekomstige verhuur- en beheerlasten op basis van de een gemiddelde norm welke is gebaseerd op een inschatting van het langjarige kostenniveau. Hieronder worden verstaan de directe en indirecte kosten die rechtstreeks zijn te relateren aan de verhuur- en beheeractiviteiten van de corporatie en zoals deze worden opgenomen onder het hoofd 'lasten verhuur en beheeractiviteiten' en 'overige directe operationele lasten exploitatiebezit' in de resultatenrekening.

Zayaz heeft bij de bepaling van de beleidswaarde uitgangspunten bepaald die mede van invloed zijn op de beleidswaarde. Wijzigingen van deze uitgangspunten zijn derhalve van invloed op deze waarde. De uitgangspunten zijn nader opgenomen in de toelichtingen op de balans.

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

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

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

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

Dit betreft lopende investeringen in nieuwe complexen (nieuwbouw). De waardering bij eerste verwerking is tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs, rekening houdend met eigen ontwikkelingskosten en overige hieraan direct toerekenbare kosten alsmede de (cumulatieve afschrijvingen en) waardeverminderingen.

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

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

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

Herclassificatie van vastgoed

Herclassificatie geschiedt slechts indien sprake is van een wijziging van het gebruik of het beleid, gestaafd door:

- a daadwerkelijke aanvang van activiteiten ten behoeve van verkoop van vastgoed dat niet meer in exploitatie is;
- b verkoop onder voorwaarden van vastgoed in exploitatie waarbij de transactie kwalificeert als financieringstransactie;
- c terugkoop van onder voorwaarden verkocht vastgoed dat als financieringstransactie is aangemerkt ten behoeve van de eigen exploitatie of verkoop;
- d beëindiging van de duurzame exploitatie van bestaand vastgoed om nieuw vastgoed te gaan ontwikkelen en exploiteren.

Materiële vaste activa

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie

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

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

Groot onderhoud

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Financiële vaste activa

Overige financiële vaste activa

Latente belastingvorderingen

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

Vorderingen

Overig financieel vast actief is gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Voorraden

Vastgoed bestemd voor de verkoop

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

Overige voorraden

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

Overige voorraden

De voorraad onderhoudsmaterialen betreft een ijzeren voorraad.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Herwaarderingsreserve

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien Zayaz op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde, waarbij de disconteringsvoet, uitgaande van het geldende belastingtarief, van 2,44% (2024: 2,86%) wordt gehanteerd die de gemiddelde rente op basis van de leningsportefeuille weergeeft.

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

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

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

Voorziening latente belastingen

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

Belastingen

Acute belastingen

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

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

Latente belastingen

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

De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door Zayaz, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. Latente vorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten zullen zijn die voor realisatie van het tijdelijke verschil dan wel compensabele verliezen kunnen worden aangewend. Hierbij wordt uitgegaan van het geldende belastingtarief. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Als disconteringsvoet voor de contantmaking is de nettorente ad 2,44% (2024: 2,86%) genomen.

Latentie voor onroerende zaken in exploitatie

Het beleid van Stichting Zayaz is erop gericht om in continuïteit woningen aan de doelgroep aan te bieden. De exploitatieduur van een onroerende zaak voor Zayaz zal over het algemeen eindigen door verkoop of sloop en zal altijd vervangen worden door nieuwbouw of aankoop van verhuurobjecten, bedoeld voor exploitatie van de dezelfde doelgroep. Voor het vastgoed dat is bestemd voor doorexplotatie is sprake van fiscale faciliteiten die het mogelijk maken dat latenties na afloop van de levensduur worden doorgeschoven naar nieuw vastgoed. In het geval dat het zeer waarschijnlijk is dat voor het betreffende vastgoed geen fiscale afwikkeling gedurende de levensduur zal plaatsvinden, wordt rekening gehouden met de fiscale afwikkeling gebaseerd op de voorgenomen wijze van realisatie na afloop van de levensduur. Het beleidsvoornemen van Zayaz is erop gericht dat zich de cyclus van het steeds doorschuiven van de fiscale afwikkeling naar de nieuwe verhuurobjecten zich in continuïteit voordoet. Hierdoor ontstaat de situatie dat het feitelijke afwikkelmoment (oneindig) ver in de toekomst ligt en daarom de latentie voor het vastgoed in exploitatie op contante waarde nihil bedraagt. De nominale waarde bedraagt circa € 273.000.000 negatief (2024: € 209.000.000 negatief). De commerciële waarde van de onroerende zaken in exploitatie bedraagt € 3.050.000.000, de fiscale waarde bedraagt € 1.992.000.000.

Langlopende schulden

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

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

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

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

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

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

Kortlopende schulden

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

Reële waarde van financiële instrumenten

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

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

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

Derivaten en hedge accounting

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

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

Derivaten met toepassing van kostprijs-hedge-accounting

Stichting Zayaz past hedge accounting toe op basis van generieke documentatie.

Stichting Zayaz documenteert het volgende:

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

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

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

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

De resultaatbepaling is als volgt:

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

Kostprijs-hedge-accounting wordt beëindigd indien:

- Het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve gerealiseerde resultaat op het hedge-instrument dat nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt toen er sprake was van een effectieve hedge, wordt afzonderlijk in de overlopende posten in de balans verwerkt tot de afgedekte transactie plaatsvindt.
- De hedgerelatie niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting. Indien de afgedekte positie een in de toekomst verwachte transactie betreft, vindt de verwerking van de hedgeresultaten als volgt plaats:
 - indien de verwachte transactie naar verwachting nog plaatsvindt, wordt hedge accounting vanaf dat moment stopgezet. Het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, blijft (afhankelijk van de situatie) off-balance of op de balans;
 - indien de verwachte transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt wordt het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, naar de winst-en-verliesrekening overgebracht.

Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en passiva

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

Operational leasing

Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd.

Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

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

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

De winst-en-verliesrekening wordt zoals voorgeschreven in de Woningwet, gepresenteerd op basis van de functionele indeling.

Huuropbrengsten

De opbrengsten uit hoofde van huur worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van opeisbaarheid daar bij tussentijdse beëindiging van het huurcontract geen terugbetalingsverplichting geldt.

De huuropbrengsten zijn het resultaat van het gevoerde huurprijsbeleid, rekening houdend met de door het Rijk bepaalde kaders (zoals maximale huurverhoging, maximaal redelijke huur en maximale huursomstijging) en onder aftrek van huurderving wegens leegstand en oninbaarheid. Voor het verslagjaar 2025 bedroeg dit maximumpercentage 5% (op individueel niveau), waarbij de maximale huursomstijging 4,5% bedroeg. De mutatie van de voorziening voor dubieuze debiteuren en de afboeking van dubieuze huurdebiteuren zijn onder deze post opgenomen.

Opbrengsten en lasten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten betreffen overeengekomen bijdragen (zoals energie, water, huismeesters, schoonmaakkosten, glasverzekering) van huurders en worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van levering van de goederen en verlening van de diensten.

De bijdragen zijn voor de dekking van de te maken en gemaakte servicekosten. Verrekening op basis van daadwerkelijke bestedingen vindt jaarlijks plaats. Gemaakte servicekosten worden verantwoord onder de lasten servicecontracten in het verslagjaar waarop de servicekosten betrekking hebben.

Lasten verhuur en beheeractiviteiten

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

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

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

Personeel

- Lonen, salarissen en sociale lasten

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

- Pensioenlasten

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

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

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

Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of, en zo ja welke, verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor Zayaz en worden in de balans opgenomen in een voorziening.

De waardering van de verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die de actuele marktrente weergeeft.

Een pensioenvordering wordt in de balans opgenomen wanneer Zayaz beschikkingsmacht heeft over de pensioenvordering, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die de pensioenvordering in zich bergt, zullen toekomen aan Zayaz, en wanneer de pensioenvordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

De dekkingsgraad van het betrokken bedrijfstakpensioenfonds bedraagt eind 2025 volgens opgave van het fonds 143,1% (2024: 129%).

Afschrijvingen (im)materiële vaste activa ten dienste van exploitatie

De afschrijvingen (im)materiële vaste activa ten dienste van exploitatie worden gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Afschrijving van het actief vindt plaats tot de restwaarde is bereikt.

De afschrijvingen worden aan de verschillende activiteiten toegerekend.

Lasten onderhoudsactiviteiten

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

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

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

Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

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

De gerealiseerde verkoopkosten worden in mindering gebracht op de verkoopopbrengst.

Waardeveranderingen vastgoedportefeuille

- Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De overige waardeveranderingen worden gevormd door de waardevermindering die is ontstaan door gedurende het verslagjaar nieuw aangegane juridische en feitelijke verplichtingen met betrekking tot investeringen in nieuwbouw en herstructurering. Daarnaast ook de terugname van eerder genomen waardeverminderingen door gewijzigde inschattingen van stichtingskosten/marktwaarde, afwaarderingen (en eventuele terugnames van eerder genomen afwaarderingen) van grondposities en afboeking van eerder geactiveerde bedragen voor investeringsprojecten.

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop

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

Netto resultaat overige activiteiten

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

Overige organisatiekosten

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

Leefbaarheid

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

Rentebaten en rentelasten

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

Belastingen over de winst of het verlies

Acute belasting

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

Latente belastingen

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien Zayaz een in rechte afdwingbaar recht heeft om actuele belastingvorderingen te salderen met actuele belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingvorderingen en de uitgestelde belastingverplichtingen verband houden met winstbelastingen die betrekking hebben op dezelfde fiscale eenheid en door dezelfde belastingautoriteit worden geheven.

Toerekening baten en lasten

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

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

In 2024 waren er onterecht geen FTE toegerekend aan overige organisatiekosten. Dit is in 2025 wel gebeurd. Voor de vergelijkbaarheid is de toerekening in de vergelijkende cijfers aangepast.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

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

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

GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

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

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

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

- Het verhuren van woningen die tot de niet-DAEB tak behoren, met als doel het voorzien in de stedelijke (vrije sector) woonbehoefte.
- Per 1 januari 2025 zijn er 153 woningen overgeheveld van niet-DAEB naar DAEB. Daarmee worden er 102 (van DAEB naar niet-DAEB overgeheveld) woningen verhuurd met een huurprijs die passend is voor huishoudens met een middeninkomen.
- Verhuur van bedrijfsmatig onroerend goed dat - direct of indirect - een verbinding heeft met DAEB activiteiten in wijken.

Uitgangspunten

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

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

5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Vastgoedbeleggingen

DAEB-vastgoed in exploitatie en niet-DAEB-vastgoed in exploitatie

	DAEB-vastgoed in exploitatie		Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	
	2025	2024	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	975.105	949.229	73.392	72.250
Cumulatieve herwaardering	1.682.428	1.427.247	83.701	71.270
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-13.380	-18.069	-4.201	-163
Stand per 1 januari	2.644.154	2.358.407	152.893	143.357
<i>Mutaties</i>				
Mutatie erfpacht	0	0	75	-95
Investerings	45.404	56.555	156	280
Onrendabel deel investeringen	-30.518	-54.414	0	0
Desinvesteringen	-4.842	-1.743	-1.660	-2.659
Waardemutaties	224.108	248.180	7.278	12.368
Herclassificaties	31.015	-2.649	-33.638	-358
Opgeleverde nieuwbouw	16.039	48.109	0	0
Terugname eerder verantwoorde bijzondere waardevermindering	0	-8.290	0	0
Totaal mutaties 2025	281.206	285.747	-27.789	9.536
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	1.021.730	975.105	54.206	73.392
Herwaarderingen	1.921.613	1.682.428	71.055	83.702
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-17.984	-13.380	-157	-4.201
	2.925.359	2.644.154	125.104	152.893

Uitgangspunten marktwaarde

Parameters

Bij het bepalen van de toekomstige kasstromen voor de DCF-berekening is grotendeels gebruik gemaakt van de Parameters conform Handboek of Best Practice. Bij Instandhoudingsonderhoud is in overleg met de taxateur o.b.v. de Vastgoed Taxatie Wijzer 2025 het onderhoud voor het doorexploiteer- en uitpondscenario bepaald. Dit leidt tot de volgende gemiddelden:

	EGW	MGW	EZH	SEH	IZH	PP	BOG	MOG
Instandhoudings- onderhoud DE	€ 2.225	€ 1.788	€ 1.924	€ 662	Handboek	€ 101	Handboek	Handboek
Instandhoudings- onderhoud UP	€ 1.346	€ 1.492	nvt	nvt	Handboek	€ 85	Handboek	Handboek

Inschakeling taxateur

De taxaties van het vastgoed zijn wederom uitgevoerd door Dansen van der Vegt (DvdV). De grondlocatie aan de Slagkampweg is getaxeerd door Van de Berk & Kerkhof. Beide taxateurs zijn deskundig en onafhankelijk en ingeschreven in het register van taxateurs.

Dit jaar kiezen we er opnieuw voor om zowel het deel 'volledige taxatie' als het deel 'markttechnische update' door de taxateur uit te laten voeren. Zayaz kiest er niet voor om een deel van de taxaties zelf uit te voeren.

Daarnaast zijn in 2025 de grondposities getaxeerd. Dit betreft De Blokken (Slagkampweg).

Ontwikkellocaties (MVA i.o.)

Bij de ontwikkellocaties is de marktwaarde(stijging) bij oplevering berekend op basis van uitgangspunten uit de begroting. Als hieruit blijkt dat er een wijziging in het onrendabele deel is, dan wordt dit gecorrigeerd op de stichtingskosten.

Marktwaarde verhuurde staat

Bij het bepalen van de marktwaarde is de full-versie van het waarderingshandboek gehanteerd. Stichting Zayaz hanteert bij de marktwaardewaardering voor een deel de parameters uit het handboek. Daarnaast wordt er in een aantal gevallen gebruik gemaakt van vrijheidsgraden. De belangrijkste parameters kunnen als volgt worden gespecificeerd (exclusief woonwagens en tijdelijke eenheden):

WON exclusief woonwagens	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contractuur per maand	€ 655	€ 0	€ 1.727
Markthuur per maand	€ 1.179	€ 585	€ 2.942
Leegwaarde	€ 363.021	€ 40.000	€ 813.361
Disconteringsvoet DE	5,4%	4,0%	9,0%
Disconteringsvoet UP	7,0%	4,3%	10,8%
Exit Yield DE	4,3%	2,2%	17,3%
Exit Yield UP	3,8%	0,0%	7,0%
Mutatiegraad DE	6,2%	4,0%	35,0%
Mutatiegraad UP	6,7%	4,0%	15,0%
Exploitatiekosten DE	€ 3.359	€ 1.117	€ 4.981

Dit resulteert in de volgende ratio's (exclusief woonwagens en tijdelijke eenheden):

WON	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Kapitalisatiefactor actuele huur	28,2	0,0	203
Kapitalisatiefactor Markthuur	15,4	1,6	30,9
BAR	3,7%	0,0%	64,8%

Bij parkeren zien we de volgende cijfers:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contracthuur per maand	€ 52	€ 0	€ 610
Markthuur per maand	€ 70	€ 25	€ 105
Leegwaarde	€ 21.272	€ 8.000	€ 38.000
Disconteringsvoet DE	6,8%	6,8%	6,8%
Disconteringsvoet UP	7,1%	7,1%	7,1%
Exit Yield DE	6,49%	6,25%	6,75%
Exit Yield UP	5,36%	0,0%	7,0%
Mutatiegraad DE	7,5%	0,0%	16%
Mutatiegraad UP	10,0%	7,0%	50%
Exploitatiekosten DE	€ 271	€ 48	€ 419

Dit resulteert in de volgende ratio's:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Kapitalisatiefactor actuele huur	19,8	0,0	486
Kapitalisatiefactor Markthuur	15,9	3,7	70,6
BAR	4,7%	0,0%	10,8%

BOG/MOG heeft enkel een doorexploiteerscenario, daarom zijn enkel deze gegevens hieronder weergegeven.

BOG/MOG/ZOG	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contracthuur per maand	€ 1.488	€ 0	€ 26.939
Markthuur per maand	€ 1.483	€ 50	€ 21.491
Disconteringsvoet DE	7,5%	5,3%	10,8%
Exit Yield DE	7,4%	5,0%	12,5%
Exploitatiekosten DE	€ 3.604	€ 98	€ 56.684

Dit resulteert in de volgende ratio's:

BOG/MOG/ZOG	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Kapitalisatiefactor actuele huur	12,5	0,0	23
Kapitalisatiefactor Markthuur	12,3	4,9	18,2
BAR	7,6%	0,0%	42,1%

Markthuur(stijging)

Voor alle complextypen wordt de vrijheidsgraad markthuur toegepast. De markthuur wordt voor alle complexen door de taxateur op basis van de markthuurtabel en referenties vastgesteld. De vrijheidsgraad markthuurstijging wordt toegepast voor alle complextypen en volgt de Best Practice.

Exit yield

Door de taxateur is in uitzonderlijke gevallen de berekende exit yield aangepast voor bepaling van de eindwaarde. Uitgangspunt hierbij is wel dat de taxateur geen wijzigingen aanbrengt tenzij is vastgesteld dat de marktwaarde zonder aanpassingen een onwenselijke uitkomst laat zien. Dat houdt in dat theoretisch gezien voor alle complextypen de exit yield een vrijheidsgraad is.

Leegwaarde(stijging)

De vrijheidsgraad leegwaarde wordt toegepast voor alle relevante complextypen (met uitpondschema), dit betreft EGW, MGW en parkeren. De leegwaarde wordt door de taxateur op basis van referenties bepaald. Hiervoor wordt de Leegwaarde-indicator van Value Metrics gebruikt. De vrijheidsgraad leegwaardestijging wordt toegepast voor relevante complextypen (met uitpondschema). Voor de leegwaardestijging is de Best Practice als uitgangspunt genomen.

Disconteringsvoet

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

Mutatie- en verkoopkans

De mutatiegraad is een vrijheidsgraad, waarbij het 5-jaars historisch gemiddelde door Stichting Zayaz is opgevoerd. Conform Best Practice zijn wel alle mutatiegraden afgerond op hele percentages en wordt een ondergrens en bovengrens toegepast.

Onderhoud

De vrijheidsgraad onderhoud wordt toegepast voor alle complextypen. De normen voor instandhoudingsonderhoud zijn gebaseerd op VTW normen 2025. Hier wordt conform Best Practice een correctie op uitgevoerd.

Schematische vrijheid

We hebben geen gebruik gemaakt van de schematische vrijheid.

Bijzondere uitgangspunten

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

Voor de overige complextypen wordt deze vrijheidsgraad niet toegepast.

Complexindeling

De waarderingscomplexen zijn ongewijzigd. Bij nieuwe complexen wordt dezelfde systematiek gebruikt, op basis van onder andere bouwjaar, ligging, strategie en typologie.

WOZ-informatie

In de post DAEB vastgoed in exploitatie zijn 13.936 (2024: 13.746) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 3.898.789.000 (2024: € 3.595.388.000). In de post niet-DAEB zijn 1.547 (2024: 1.720) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 143.000.000 (2024: € 193.837.000). De WOZ-waarde is gebaseerd op de WOZ-beschikking betreffende het jaar 2025 (peildatum 1-1-2024).

Beleidswaarde

De beleidswaarde ultimo 2025 bedraagt € 1.242.478.000 (inclusief erfpacht van € 275.000).

Voor de bepaling van de beleidswaarde zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

	DAEB	Niet-DAEB
Gemiddelde (afgetopte) streefhuur per maand voor:		
- Eengezinswoningen	€ 726,53	€ 1.158,08
- Meergezinswoningen	€ 661,04	€ 1.181,78
- Studenteneenheden	€ 360,42	nvt
- Extramurale Zorg	€ 662,34	€ 875,56
Norm beheerlasten per jaar per woning	€ 1.303,05	€ 1.315,38
Ingerekende gemiddelde jaarlijkse onderhoudslasten per woning	€ 3.389,15	€ 3.913,00
Aantal verhuureenheden met EFG label	509	0

Ter vergelijking was de gemiddelde streefhuur in 2024 € 675, de onderhoudsnorm € 2.870 en de beheernorm € 1.224. In 2025 is de meerjaren onderhoudsbegroting herijkt, mede op basis van ervaringen in voorgaande jaren, en in aansluiting op aangescherpte regelgeving bepaald op basis van een 60-jaars periode. Dit heeft geleid tot een opwaartse bijstelling van het geprognosticeerd technisch onderhoud op basis van deze meerjaren onderhoudsbegroting.

Streefhuur

Het streefhuurbeleid van Zayaz is als volgt:

Voor de DAEB eenheden kent Zayaz een streefhuur van 75% maximaal redelijk. Als gevolg van de naleving van de passend toewijzen regels is het niet in alle gevallen mogelijk om de streefhuur te realiseren. In de bepaling van de beleidswaarde is om die reden uitgegaan van een realisatiegraad van 59,30% (EGW DAEB) en 67,96% (MGW DAEB) van de maximaal redelijke huur. Deze realisatiegraad is gebaseerd op het streefhurenbeleid 2025 van Zayaz.

Onderhoud

De ingerekende onderhoudslasten bestaan uit de volgende elementen:

- Reparatie- en klachtenonderhoud
- Mutatieonderhoud
- Contractonderhoud
- Planmatig onderhoud
- Onderhoudscomponent van de woningverbeteringen

De in de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) opgenomen geschatte lasten inzake reparatie- en klachtenonderhoud alsmede mutatieonderhoud zijn mede gebaseerd op ervaringscijfers vanuit het verleden welke worden geïndexeerd met de bouwkostenindex.

Het geschatte contractonderhoud is gebaseerd op aangegane respectievelijk naar verwachting af te sluiten onderhoudscontracten voor de betreffende installaties.

Het planmatig onderhoud is gebaseerd op de MJOB van Zayaz. De MJOB gaat uit van al die werkzaamheden die meerjarig (zowel de lange als de korte onderhoudscycli) moeten worden uitgevoerd om een complex in zodanig technische en bouwkundige staat te houden dat sprake is en blijft van minimaal een conditiescore 4.

Zayaz beschikt over een door het bestuur en Raad van Commissarissen goedgekeurde meerjarenbegroting van 15 jaar.

De MJOB is gebaseerd op de bekende onderhoudsstaat van het bezit. Om de onderhoudsstaat actueel te houden verricht Zayaz conditiemetingen. Hiertoe hanteert Zayaz een periodieke actualisatie. Eens in de 3 jaar wordt ieder complex opgenomen.

Bij het opstellen van de MJOB houdt Zayaz rekening met het actuele prijspeil data gebaseerd op 31-12-2025.

De timing wanneer verschillende onderhoudscycli worden uitgevoerd is gebaseerd op een schatting. Het daadwerkelijke jaar van uitvoering is niet exact voorspelbaar en afhankelijk van meerdere factoren. De impact van een individuele verschuiving in de tijd van planmatig onderhoud in de 60 jaar prognose is van geringe betekenis op de uitkomst van de beleidswaarde als geheel. Daarnaast zal een verschuiving op complexniveau gecompenseerd kunnen worden met een verschuiving bij een ander complex. De omvang van het planmatige onderhoud als geheel tendeert derhalve naar een ideaalcomplex. De exacte timing van uitgaven valt derhalve onder de aanwezig schattingsonzekerheid.

In de MJOB houdt Zayaz rekening met de volgende cycli:

Type	Periodiciteit
Schilderwerk	7 jaar
CV-ketels	18 jaar
Mechanische ventilatie	20 jaar
Dak vervanging (plat dak)	56 jaar (overlagen na 28 jaar)
Dak vervanging (pannendak beton)	49 jaar ¹
Dak vervanging (pannendak keramisch)	63 jaar ¹
Voegwerk	42 jaar ¹
Kozijnvervanging (hout)	56 jaar ¹
Kozijnvervanging (aluminium)	56 jaar ¹
Kozijnvervanging (kunststof)	56 jaar ¹
Keukens	Vraaggestuurd ²
Badkamer	Vraaggestuurd ²
Toilet	Vraaggestuurd ²

^[1] In MJOB is gerekend met 100% vervanging bij conditiescore ≥ 3 , indien beter dan is gerekend met 50% vervanging.

^[2] Keukens, badkamers en toilet maken geen onderdeel uit van de planmatig begroting maar worden vraaggestuurd vervangen (met een minimale levensduur) vanuit dagelijks onderhoud.

De MJOB is opgesteld rekening houdend met verwachte toekomstige ingrijpende verbouwingen, renovaties, sloop, nieuwbouw en verkoop. Ten behoeve van de beleidswaarde die gebaseerd dient te worden op een 60 jaren doorlopende exploitatieperiode zijn de volgende correcties doorgevoerd op de MJOB:

- De levensduur van complexen is verlengd naar 60 jaar
- Sloopcomplexen zijn opgevoerd qua verwacht onderhoud op basis van het behouden van een minimale conditiescore van 4.
- Ingrijpende verbouwing en renovaties zijn aangepast naar een situatie waarbij regulier instandhoudingsonderhoud plaats zou vinden.
- Nieuwbouw en verkoop is buiten beschouwing gelaten.

De MJOB van Zayaz heeft (in Wals) een horizon van 60 jaar.

EFG labels

Zayaz heeft ultimo 2025 nog 346 eenheden waarop een EFG label van toepassing is. Voor deze eenheden is een correctie doorgevoerd in TMS van € 2,7 miljoen in de beleidswaarde.

Achterstallig onderhoud

In de marktwaarde is voor € 7,5 miljoen aan uitgaven opgenomen voor het wegwerken van achterstallig onderhoud. Dit is niet verwerkt in de MJOB.

Beheerlasten

De beheerlastennorm is gebaseerd op de door het bestuur en Raad van Commissarissen goedgekeurde meerjarenbegroting 2026-2040.

Sensitiviteitsanalyse

De bepaling van de beleidswaarde is aan schattingen onderhevig. Teneinde inzicht te geven in de potentiële impact van een alternatieve schatting op de beleidswaarde hebben we de navolgende sensitiviteitsanalyse verricht. In onderstaande tabel wordt aangegeven welke effect een positieve of negatieve aanpassing van de schatting heeft op de beleidswaarde 2025.

	DAEB	Niet-DAEB
€25 hogere streefhuur	€78.435.875	€1.820.197
€25 lagere streefhuur	-€85.849.974	-€1.885.151
€100 hogere onderhoudskosten per vhe	-€52.106.521	-€1.105.143
€100 lagere onderhoudskosten per vhe	€52.099.556	€1.105.143
€100 hogere beheerkostennorm	-€52.106.521	-€1.105.143
€100 lagere beheerkostennorm	€52.106.521	€1.105.143
0,5% hogere mutatiegraad	€2.738.937	€478.454
0,5% lagere mutatiegraad	-€3.083.257	-€527.701
0,5% hogere disconteringsvoet	-€112.651.120	-€7.418.464
0,5% lagere disconteringsvoet	€132.936.377	€8.689.093

Overige vastgoedbeleggingen

	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	
	2025	2024	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	7.213	7.418	19.786	39.934
Cumulatieve herwaardering	7.603	5.031	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-5.115	-8.513
Stand per 1 januari	14.816	12.449	14.671	31.421
<i>Mutaties</i>				
Geactiveerde productie	0	0	2.502	1.053
Investerings	0	0	22.827	26.908
Desinvesteringen	-521	-205	0	0
Overboeking vastgoed in exploitatie	0	0	-15.750	-48.109
Onrendabel deel opgeleverde nieuwbouw	0	0	723	8.290
Waardemutaties	761	2.572	0	0
Onrendabel deel nieuwbouw	0	0	-18.433	-9.017
Terugname eerder verantwoorde bijzondere waardevermindering	0	0	10.238	4.125
Totaal mutaties 2025	241	2.367	2.107	-16.750
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	6.693	7.213	29.364	19.786
Herwaarderingen	8.364	7.603	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-12.586	-5.115
	15.057	14.816	16.778	14.671

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Er worden geen woningen meer onder een VOV-regeling aan derden overgedragen.

Bij onze Verkoop onder Voorwaarden-regeling zijn er kortingen verleend tot 50%. Er is sprake van een terugkooprecht. Per balansdatum resteren er 52 woningen. De waardestijging in 2025 bedraagt 5,3%.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

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

2. Materiële vaste activa

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie		
Aanschaffingswaarde	8.017	7.900
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-3.694	-3.039
Boekwaarde per 1 januari	1.688	2.226
<i>Mutaties</i>		
Investeringsen	378	117
Desinvesteringen	-251	0
Afschrijving desinvesteringen	251	0
Afschrijvingen	-584	-655
	-206	-538
Aanschaffingswaarde	8.143	8.017
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-4.026	-3.694
Boekwaarde per 31 december	1.482	1.688

Afschrijvingen

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie:

Kantoorgebouwen en werkplaats - lineair in 40 jaar

Verbouwing kantoorpand - lineair in 10 jaar

Inventarissen - lineair in 10/15 jaar

Computerapparatuur, programmatuur en transportmiddelen - lineair in 5 jaar

3. Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Coöperatief Thuispoort U.A. te 's-Hertogenbosch (19%)	203	203
---	-----	-----

De deelneming betreft de storting in het startkapitaal van Coöperatief Thuispoort U.A. Deze coöperatie is opgericht op 26 april 2024 door 8 woningcorporaties, waaronder Stichting Zayaz. De jaarlijkse exploitatielasten worden gedekt door de contributies van de leden waardoor het jaarlijkse exploitatieresultaat nihil is.

Latente belastingvordering(en)

Belastinglatentie leningen	49	68
----------------------------	----	----

Deze latentie is enerzijds ontstaan door de herstructurering van de leningportefeuille in 2010. De afloop van de belastinglatentie leningen is bepaald naar rato van de gemiddelde looptijd per 1 januari 2008. De in 2010 afgeloste leningen zijn hierop in mindering gebracht. De nominale waarde bedraagt € 53.000. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 7.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

	Stand per 1 januari 2025	Af	Stand per 31 december 2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Belastinglatentie leningen	68	-19	49

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige vorderingen		
(dis)Agio afkoop leningen	16.142	16.986
Herstructurering derivatenportefeuille	16.610	17.238
	32.753	34.224

(dis)Agio afkoop leningen

Stand per 1 januari	16.986	17.829
Vrijval ten laste van resultaat	-844	-844
Stand per 31 december	16.142	16.986

Als gevolg van een breakclause op een derivaat (swap) hebben in 2016, 2017 en 2018 afrekeningen plaatsgevonden welke zijn geactiveerd. Deze valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd. Van dit bedrag wordt € 844.000 binnen een jaar gerealiseerd.

Herstructurering derivatenportefeuille

Stand per 1 januari	17.238	17.866
Amortisatie boekjaar	-628	-628
Stand per 31 december	16.610	17.238

In 2019 heeft Zayaz 3 derivaten (renteswaps) geherstructureerd om het liquiditeitsrisico uit hoofde van toekomstige margin calls in de portefeuille te verminderen. Dit heeft ze gedaan door drie leningen met de daarbij horende renteswap te combineren tot een basisrentelening en twee fixe leningen. De novaties zijn verwerkt onder de langlopende schulden, waarbij de totale lening is afgewikkeld tegen nominale waarde en een nieuwe lening is aangetrokken tegen de reële waarde van het bestaande derivaat plus de nominale waarde van de lening. Per saldo is de reële waarde die betaald is en gefinancierd middels een hogere rentecoupon in de nieuwe lening verwerkt. De reële waarde is vervolgens separaat opgenomen onder de langlopende schulden en kortlopende schulden. Het overlopend hedge resultaat is opgenomen onder de financiële vaste activa. De boekwaarde van de derivaten wordt toegerekend aan de resterende looptijd van het derivaat. De jaarlijkse toerekening van de boekwaarde aan het resultaat vindt plaats op de financiële baten en lasten. Van dit bedrag wordt € 628.000 binnen een jaar gerealiseerd.

VLOTTENDE ACTIVA

4. Voorraden

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Verloop vastgoed bestemd voor de verkoop		
Stand per 1 januari	3.007	5.259
Overboeking	1.341	3.007
Desinvesteringen	-3.007	-5.259
	<u>1.341</u>	<u>3.007</u>

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit 5 woningen en 1 garage uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 15 woningen).

De verwachting is dat de voorraad grotendeels binnen een jaar wordt verkocht. De verwachte opbrengst hiervan bedraagt € 1.911.000.

Overige voorraden

Voorraad grondposities	7.890	7.275
Voorraad materialen	150	150
	<u>8.040</u>	<u>7.425</u>

5. Vorderingen

Geen van de vorderingen heeft een looptijd langer dan een jaar.

Huurdebiteuren

Huurdebiteuren	1.614	1.550
Voorziening wegens oninbaarheid	-1.141	-1.075
	<u>473</u>	<u>475</u>

Voorziening dubieuze huurdebiteuren

Stand per 1 januari	1.075	870
Dotatie	200	227
Onttrekking	-135	-21
Stand per 31 december	<u>1.141</u>	<u>1.075</u>

Overheid

Vorderingen op gemeenten	<u>27</u>	<u>0</u>
--------------------------	-----------	----------

Vennootschapsbelastinglast huidig jaar

Vennootschapsbelastinglast boekjaar	-2.600	-1.596
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag boekjaar	4.459	4.047
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag voorgaande jaren	1.963	-107
	<u>3.821</u>	<u>2.343</u>

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige vorderingen		
Door te berekenen verzekeringschades	0	-52
Te ontvangen rente	247	464
Overige debiteuren	684	218
	<u>931</u>	<u>631</u>
Overlopende activa		
Voorschotten personeel	0	1
Vooruitbetaalde ICT kosten	888	851
Vooruitbetaalde overige kosten	3	16
	<u>891</u>	<u>868</u>
6. Liquide middelen		
ING-Bank	2.362	5.579
Kas	1	4
	<u>2.363</u>	<u>5.583</u>

De per 31 december 2025 aanwezige liquide middelen staan ter vrije beschikking.

PASSIVA

7. Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet-DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	1.682.428	83.702	7.202	1.773.332
Realisatie uit hoofde van verkoop	-2.763	-240	-3.089	-6.092
Realisatie uit hoofde van sloop	-1.040	0	0	-1.040
Toename uit hoofde van stijging marktwaarde	229.707	27.124	0	256.831
Afname uit hoofde van daling marktwaarde	-6.451	-19.237	0	-25.688
Herclassificaties/herkwalificaties	19.732	-20.293	561	0
Overige mutaties	0	0	-2.297	-2.297
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>1.921.613</u>	<u>71.056</u>	<u>2.377</u>	<u>1.995.046</u>

Het verloop van de herwaarderingsreserve was in 2024 als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet-DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2024	1.427.247	71.270	7.827	1.506.344
Realisatie uit hoofde van verkoop	-310	-556	-3.633	-4.499
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Toename uit hoofde van stijging marktwaarde	261.469	13.633	0	275.102
Afname uit hoofde van daling marktwaarde	-3.329	-287	0	-3.616
Herclassificaties/herkwalificaties	-2.649	-358	3.007	0
Overige mutaties	0	0	1	1
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>1.682.428</u>	<u>83.702</u>	<u>7.202</u>	<u>1.773.332</u>

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves		
Stand per 1 januari	185.855	515.934
Resultaatbestemming voorgaand boekjaar	220.526	-63.092
Vrijval uit herwaarderingsreserve	25.688	3.616
Overboeking naar herwaarderingsreserve	-256.831	-275.102
Realisatie herwaardering uit hoofde van sloop	1.040	0
Realisatie herwaardering uit hoofde van verkoop	6.092	4.499
Overige mutatie herwaarderingsreserve	2.297	0
Stand per 31 december	184.668	185.855

De bestuurder stelt voor om het resultaat (€ 215.206.000 winst) over 2025 toe te voegen aan de overige reserves.

Het resultaat over 2024 is toegevoegd aan de overige reserves conform het gedane voorstel. Dit is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 26 mei 2025.

8. Voorzieningen

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

Onrendabele investeringen en herstructureringen	44.611	48.351
<i>Onrendabele investeringen en herstructureringen</i>		
Stand per 1 januari	48.351	26.989
Dotatie	56.804	85.995
Onttrekking	-40.949	-53.693
Vrijval	-19.594	-10.939
Stand per 31 december	44.611	48.351

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 20.823.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en € 23.789.000 wordt na een jaar maar binnen vijf jaar gerealiseerd.

Latente belastingverplichtingen

Deze voorziening heeft betrekking op de tijdelijke verschillen tussen de waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering van activa en passiva. De voorziening is berekend over de contante waarde van toekomstige rentebetalingen rekening houdend met de geldende belastingtarief van 25,8%.

Belastinglatentie afkoop leningen

Stand per 1 januari	3.489	3.519
Vrijval	-51	-30
Stand per 31 december	3.438	3.489

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

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 218.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en een bedrag van € 2.617.000 na vijf jaar. De nominale waarde bedraagt € 4.165.000.

9. Langlopende schulden

	2025	Waarvan langer dan vijf jaar	2024	Waarvan langer dan vijf jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	638.963	546.963	597.683	521.797
Overige schulden	16.674	13.471	17.263	14.099
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.628	0	12.543	0
	<u>668.265</u>	<u>560.434</u>	<u>627.489</u>	<u>535.896</u>

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

De marktwaarde van de leningen bedraagt per 31 december 2025 € 610.166.000 (2024: € 633.848.000). De marktwaarde van de leningen is de waarde van de leningen, waarbij de toekomstige aflossingsverplichtingen contant gemaakt zijn tegen de 6-maands Euribor.

De marktwaarde van de leningen is conform de methodiek van het WSW en is gebaseerd op de €STR market rate (mid curve).

	2025
	x € 1.000
Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage	
Roll over	122.000
< 1%	90.100
1% - 2%	101.363
2% - 3%	113.976
3% - 4%	135.000
4% - 5%	56.339
5% - 6%	20.186
	<u>638.964</u>

	2025
	x € 1.000
Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd	
<1 jaar	15.000
van 1 tot 5 jaar	77.000
van 5 tot 10 jaar	115.885
van 10 tot 15 jaar	85.100
van 15 tot 20 jaar	54.651
>20 jaar	291.327
	638.963

Spreadherzieningen in 2025

	Hoofdsom x € 1.000	Looptijd jaren
BNG roll-over, rentepercentage 3MEUR +0,18%	13.000	7
BNG roll-over, rentepercentage 3MEUR +0,225%	15.000	12
NWB roll-over, rentepercentage 1W EUR +0,42%	40.000	7
NWB roll-over, rentepercentage 3M EUR +0,24%	15.000	8
BNG roll-over, rentepercentage 3M EUR +0,21%	15.000	8
BNG, basisrente lening, rentepercentage 4,05%	15.000	29
NWB, basisrente lening, rentepercentage 3,15%	15.000	32
NWB, basisrente lening, rentepercentage 3,145%	15.000	33
NWB, basisrente lening, rentepercentage 3,16%	15.000	35
NWB, basisrente lening, rentepercentage 3,175%	15.000	36
NWB, basisrente lening, rentepercentage 5,535%	20.000	21

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

	Hoofdsom x € 1.000	Looptijd jaren
Nieuwe leningen conform treasuryjaarplan 2025		
NWB fixe lening, rentepercentage 2,908%	20.000	39
ING fixe lening, rentepercentage 2,794%	20.000	8
BNG fixe lening, rentepercentage 2,657%	20.000	6
	60.000	53

Zayaz heeft ultimo 2025 1 rollover lening met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt € 40 miljoen waarvan minimaal 20% moet zijn opgenomen. Ultimo 2025 is € 27 miljoen opgenomen. Het opgenomen bedrag kan per week worden aangepast. De rente is variabel en wordt wekelijks vastgesteld.

In het jaar 2026 loopt Zayaz over de totale hoofdsom van 93,1 miljoen renterisico als gevolg van spread- en opslagherzieningen.

	2026	2027	2028	2029	2030
Storting	-2,49%	-2,50%	-2,50%	-3,29%	-6,39%
Aflossingen	-18,58%	-16,26%	-16,26%	-13,16%	-6,97%
Conversie roll-over	12,39%	10,07%	10,07%	6,97%	6,97%
Swap	-5,73%	-2,71%	0,00%	0,00%	0,00%
Opslagherzieningen	-17,00%	-17,00%	-17,00%	-17,00%	-17,00%
Totaal renterisico	-14,42%	-11,40%	-8,70%	-9,48%	-6,39%

Van het totaal van de schulden heeft € 546,9 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2026 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen € 15 miljoen. Dit betreft reguliere aflossingen.

- **Rentevoet en aflossingssysteem**

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 2,87% (2024: 2,86%). De gemiddelde rentevoet van de leningen bedraagt 2,49% en van de derivaten 4,92%. De leningen worden afgelost op basis van het lineaire, annuïtaire, dan wel het fixe kostprijsstelsel.

- **Zekerheden**

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000

Leningen o/g

Leningen kredietinstellingen en overheid	638.963	597.683
--	---------	---------

De positie agio lening Vestia is toegevoegd aan de leningen kredietinstellingen en overheid. Zayaz heeft een lening van € 4,4 miljoen aangetrokken met een niet-marktconforme rente. Het verschil tussen de marktwaarde van de lening en de nominale schuldrestant ultimo jaar is € 6,2 miljoen en opgenomen als agio lening Vestia.

Leningen kredietinstellingen en overheid

Stand per 1 januari	597.683	556.243
Opgenomen gelden	75.000	58.000
Aflossing	-33.720	-16.559
Stand per 31 december	638.963	597.683

Overige schulden

Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	16.649	17.238
Waarborgsommen	24	24
	16.674	17.263

Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Stand per 1 januari	12.543	10.942
Desinvestering	-443	-186
Toevoeging	528	1.786
Stand per 31 december	12.100	10.756
Vermeerderingen / verminderingen	528	1.786
Langlopend deel per 31 december	12.628	12.543

10. Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	1.305	4.494
Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen		
Omzetbelasting	5.057	4.431
Loonheffing	544	440
Pensioenen	159	138
	5.760	5.010
Omzetbelasting		
Omzetbelasting 4e kwartaal	5.057	4.482
Omzetbelasting suppletie 2024	0	-51
	5.057	4.431
Overige schulden		
Vooruitontvangen huur	1.234	1.213
Te betalen accountants- en advieskosten	160	54
Nog te ontvangen facturen	2.873	3.281
Te betalen netto salarissen	2	11
	4.269	4.559
Overlopende passiva		
Vakantiedagen	557	512
Rente- en bankkosten	9.001	7.893
Onbekende huurontvangsten	0	1
Te verrekenen servicekosten	606	1.517
Personeelsvereniging	21	17
Nog te betalen kosten	1.919	4
	12.104	9.943

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

Zayaz maakt gebruik van derivaten om het renterisico af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling past Zayaz met betrekking tot deze derivaten (hedge-instrumenten) kostprijs-hedgeaccounting toe. De marktwaarde van de derivaten is per 31 december 2025 € 9,8 miljoen negatief (2024: € 13,8 miljoen negatief).

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

Doelstellingen en beleid inzake beheer financiële risico's

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

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

Kredietrisico

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

Per ultimo 2025 heeft Zayaz geen derivaten met marktwaardeverrekening meer.

Liquiditeitsrisico

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

Zayaz voert het dagelijks liquiditeitenbeheer uit op concernniveau. De krediefaciliteit bij de ING-bank van € 1 miljoen. Daarnaast hebben we een flexibele lening waar we wekelijks geld van kunnen opnemen of terugstorten met een maximum van € 40 miljoen. De krediefaciliteit gebruiken wij om de dagelijkse mutaties op te kunnen vangen.

Valutarisico

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

Renterisico (prijs- en kasstroomrisico's)

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

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

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Renterisico per jaar	-14,42%	-11,40%	-8,70%	-9,48%	-6,39%	-2,52%	-4,85%	-5,63%	-2,41%	-2,41%
Herfinancieringsrisico per jaar	-17,36%	-14,11%	-6,84%	-3,29%	-6,39%	-2,52%	-4,85%	-5,63%	-2,41%	-2,41%

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's, die voortkomen uit de (her)financiering van Zayaz te beperken. Op deze manier worden tevens de netto-rentelasten geoptimaliseerd. Dit beleid vertaalt zich in een gewenst profiel van vastrentende en variabel rentende posities inclusief liquide middelen, waarbij de variabel rentende positie in principe tussen de 7% en 17% per jaar (excl. opslagrisico/incl. rollover) van de netto-schuld bedraagt. Tenaanzien van het risico op de opslagherzieningen (van toepassing op het herfinancieringsrisico) hanteren wij een norm van 30% van de netto-schuld per jaar.

Hedge-strategie

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

De fluctuaties in de rente op de reeds afgesloten en toekomstige roll-over leningen zijn volledig afgedekt door de swapposities, met uitzondering van 1 rollover lening met variabele hoofdsom die in 2021 afgesloten zijn.

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

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

Derivaten

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

De nominale waarde van de totale renteswappositie van Zayaz komt op € 95 miljoen (2024: € 95 miljoen).

De marktwaarde van de swapportefeuille was ultimo 2025 € 9,8 miljoen negatief (ultimo 2024: € 13,8 miljoen negatief). De volledige marktwaarde heeft betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (margin calls) mogelijk zijn.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN REGELINGEN EN VERPLICHTINGEN

Voorwaardelijke verplichtingen

WSW obligoverplichting

Zayaz heeft op grond van artikel 10, lid 2 onder c van het Reglement van Deelneming van WSW een obligolening aangetrokken.

De lening sluit aan op hetgeen is vereist. Dit betekent dat de hoofdsom overeenkomt met 2,6% van het geborgd schuldrestant ultimo 2025. Op deze lening kan alleen een trekking worden gedaan als WSW daartoe een verzoek heeft gedaan en Zayaz niet binnen 10 werkdagen na dit verzoek kan storten. Een dergelijk verzoek van WSW is pas aan de orde als het jaarlijks obligo niet toereikend is. Op basis van de prognoses van WSW is dit op basis van de huidige verplichtingen niet aan de orde.

In het geval van een eventuele storting, zal deze rechtstreeks ten gunste van WSW worden uitbetaald en nadien moeten worden afgelost door Zayaz.

Verplichtingen persoonsgebonden loopbaanbudget

In de CAO Woondiensten is een persoonsgebonden loopbaanbudget per medewerker afgesproken. Elke medewerker heeft recht, afhankelijk van indiensttreding, op een budget ten behoeve van zijn loopbaanontwikkeling. Ultimo 2025 bedraagt de verplichting € 484.000 (2024 maximaal: € 447.000).

Aangegane verplichtingen

Zayaz gaat pas definitief verplichtingen aan bij nieuwbouwprojecten, indien het bestuur en de Raad van Commissarissen goedkeuring verlenen aan de realisatiefase. Per ultimo 2025 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten € 73,3 miljoen (incl. BTW).

Kredietlimiet

De rekening-courantverhouding met banken betreft het saldo van lopende rekeningen bij de ING-bank. Deze rekeningen maken deel uit van het compensabel stelsel uit hoofde van de rekening-courantovereenkomst met de ING-bank. De kredietlimiet bedraagt € 1.000.000. Hiervoor zijn geen zekerheden verstrekt.

Meerjarige financiële verplichtingen

Operationele lease

Bij Zayaz worden tien personenauto's en acht bedrijfswagens geleased. De totale verplichting per 31 december 2025 bedraagt circa € 377.000 (2024: € 199.000). De gemiddelde restant looptijd is 34 maanden.

Daarnaast worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2025 bedraagt circa € 89.000 (2024: € 124.000). De restant looptijd is 30 maanden.

Prestatiecontracten en contractonderhoud

Er zijn voor diverse complexen prestatiecontracten afgesloten ten behoeve van het periodiek onderhouden van het schilderwerk. De huidige contracten hebben een einddatum tot 2038. Totaal bedrag voor 2026 (excl. BTW) bedraagt € 0.

Daarnaast zijn contracten afgesloten ten behoeve van het periodiek uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan installaties, het onderhouden van voorzieningen en overige contractuele verplichtingen. De verschillende contracten hebben een einde looptijd variërend van 2026 tot 2052. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 3.400.000.

Basisrenteleningen

Basisrenteleningen

	<u>Hoofdsom</u>	<u>Restantlooptijd</u>
	x € 1.000	jaren
NWB basisrente lening, basisrente 2,805% met spread 4 bp	13.976	34
NWB basisrente lening, basisrente 5,155% met spread 38 bp	20.000	16
NWB basisrente lening, basisrente 2,765% met spread 38 bp	15.000	30
NWB basisrente lening, basisrente 2,77% met spread 38 bp	15.000	27
BNG basisrente lening, basisrente 3,74% met spread 31 bp	15.000	26
NWB basisrente lening, basisrente 2,78% met spread 38 bp	15.000	31
NWB basisrente lening, basisrente 2,795% met spread 38 bp	15.000	32

6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025

11. Huuropbrengsten

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	103.218	96.337
Onroerende zaken niet zijnde woningen	793	523
Huurderving wegens leegstand	-1.180	-1.602
Subtotaal huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie	102.830	95.258
<i>Huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	3.946	5.122
Onroerende zaken niet zijnde woningen	1.911	1.894
Huurderving wegens leegstand	-155	-233
Subtotaal huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	5.702	6.783
Totaal huuropbrengsten	108.533	102.041

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2025 met circa 5,73% toegenomen ten opzichte van 2024.

De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- * € 891.000 m.b.t. verhuur en mutatie (frictieleegstand);
- * € 267.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
- * € 117.000 m.b.t. verkopen;
- * € 146.000 m.b.t. sloop;
- * € 32.000 m.b.t. maatschappelijk.

De geografische onderverdeling van de nettohuuropbrengsten kan als volgt worden weergegeven:

Gemeente 's-Hertogenbosch	108.533	102.009
Gemeente Heusden	0	2
	108.533	102.011

12. Opbrengsten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten	5.474	5.083
-------------------------------	-------	-------

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

13. Lasten servicecontracten

Kosten leveringen en diensten	5.457	5.159
-------------------------------	-------	-------

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

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

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
14. Lasten verhuur- en beheeractiviteiten		
Toegerekende overige organisatiekosten	5.493	5.859
Toegerekende personeelskosten	7.427	6.326
Toegerekende afschrijvingen	331	425
	<u>13.251</u>	<u>12.610</u>

Lonen, salarissen en sociale lasten

Lonen en salarissen	10.827	9.389
Sociale lasten	1.806	1.537
Pensioenlasten	1.251	1.068
Overige personeelskosten incl. inhuur	3.329	5.150
	<u>17.213</u>	<u>17.143</u>

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2025 had de corporatie gemiddeld 149 werknemers in dienst (2024: 138). Dit aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten.

	2025	2024
	FTE	FTE
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Bestuur en ondersteuning	4,81	5,24
Financiën en bedrijfsvoering	34,08	32,55
Wonen en vastgoed	110,12	100,64
	<u>149,01</u>	<u>138,43</u>
	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000

15. Lasten onderhoudsactiviteiten

Onderhoudslasten (cyclisch)	21.753	18.519
Mutatieonderhoud	12.357	9.761
Klachtenonderhoud	10.705	9.388
Toegerekende personeelskosten	3.128	2.045
Toerekende afschrijvingen	133	142
Toegerekende overige organisatiekosten	1.240	2.157
	<u>49.316</u>	<u>42.012</u>

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
16. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit		
Toegerekende kosten	187	359
Onroerende zaak belasting	4.294	4.038
Waterschapslasten	1.280	1.180
Verzekeringen	379	377
	<u>6.141</u>	<u>5.955</u>

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa	<u>584</u>	<u>655</u>
------------------------	------------	------------

17. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille

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

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

Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	<u>14.644</u>	<u>15.076</u>
---------------------------------------	---------------	---------------

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 37 woningen en 1 garage (vorig jaar: 37 woningen, 1 zorgvastgoed en 6 garages/parkeerplaatsen).

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille bedraagt € 15.047.000 (vorig jaar € 15.598.000) en de verkoopkosten bedragen € 403.000 (vorig jaar € 522.000).

18. Toegerekende organisatiekosten

Toegerekende kosten	<u>317</u>	<u>341</u>
---------------------	------------	------------

19. Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille

Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	<u>8.243</u>	<u>9.657</u>
---	--------------	--------------

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
20. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-35.682	-70.828
Gerealiseerde herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	45	36
Bijzondere waardeverminderingen	-2.242	0
	<u>-37.879</u>	<u>-70.792</u>

Onder de overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille zijn onder andere opgenomen; een dotatie voorziening onrendabele investeringen van € 56.804.000 en een vrijval van - € 20.317.000.

21. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	223.417	255.281
Waardeveranderingen Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	7.353	12.481
	<u>230.770</u>	<u>267.762</u>

22. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	<u>233</u>	<u>785</u>
--	------------	------------

23. Opbrengsten overige activiteiten

Overige bedrijfsopbrengsten	<u>994</u>	<u>-384</u>
-----------------------------	------------	-------------

24. Overige organisatiekosten

Toegerekende overige organisatiekosten	1.767	1.612
Toegerekende personeelskosten	1.895	1.963
Toegerekende afschrijvingen	68	75
Bijdrageheffing Aw	94	0
Obligoheffing WSW	0	83
	<u>3.824</u>	<u>3.732</u>

Accountantshonoraria (Accountant: BDO)

Controle van de jaarrekening	170	157
Andere controlewerkzaamheden	38	36
	<u>209</u>	<u>194</u>

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

25. Kosten omtrent leefbaarheid

Vastgoed gerelateerde leefbaarheid	<u>655</u>	<u>603</u>
------------------------------------	------------	------------

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten ad € 380.000 inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling en indirecte kosten toegerekend aan leefbaarheid ad € 275.000. De toegerekende indirecte kosten bestaan voor € 163.000 uit personeelskosten en voor € 112.000 uit overige organisatiekosten.

Financiële baten en lasten

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
26. Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van effecten die tot de vlottende activa behoren		
Waardeverandering overige vorderingen	-1.315	-1.316
27. Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentebate belastingen	19	0
Rentebaten banken en overige vorderingen	21	23
Vrijval agio herstructurering derivaten	628	628
	668	651
28. Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rentelasten langlopende leningen	-17.729	-16.400
Kosten garantie WSW/kosten herfinanciering	-295	-117
Overige rentekosten/verrekeningen	-39	-25
	-18.063	-16.542

29. Belastingen

Algemeen

De acute en latente belastingen in de jaarrekening zijn bepaald op basis van de relevante wet- en regelgeving met inachtneming van de fiscale regels volgens de door de sector met de Belastingdienst gemaakte afspraken (Vaststellingsovereenkomst I en II). De toepassing van deze regels is op een aantal onderwerpen niet zonder meer duidelijk en voor discussie vatbaar. Ten aanzien van deze regels heeft Zayaz een aantal standpunten ingenomen die eerst bij afwerking van de aangiften over de betreffende verslagjaren door de Belastingdienst worden getoetst. Zayaz is doorlopend in overleg met de belastingdienst over de door haar ingenomen posities. Daarin wordt meegewogen de ontwikkelingen in de jurisprudentie. Zo is afgelopen jaar duidelijkheid verkregen over de verwerking van de door Zayaz in 2016 en 2018 afgekochte derivaten, alsmede de verwerking van de verminderingen op de Verhuurderheffing. De hiermee gepaard gaande aanpassingen zijn als een correctie op de voorgaande verslagjaren verwerkt. De aangiften tot en met 2019 zijn door de belastingdienst afgewikkeld. Eind 2022 heeft de belastingdienst de gesloten VSO II opgezegd.

Hoewel Zayaz steeds transparant opereert richting de belastingdienst over haar ingenomen standpunten, blijft het mogelijk dat de belastingdienst in de definitieve aanslagregeling afwijkt. Om die reden kan de in de jaarrekening bepaalde acute en latente belasting achteraf nog aan veranderingen onderhevig zijn.

Belastingdruk winst-en-verliesrekening

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Vennootschapsbelastinglast huidig jaar	-2.600	-1.596
Correctie vennootschapsbelasting voorgaande jaren	919	-179
Mutatie voorziening belastingen	32	6
	-1.649	-1.769

De acute belastingdruk over het jaar 2025 is € 2.600.000 (25,8%). Het belastbaar bedrag is € 10.132.000. Het effectieve belastingtarief bedraagt -1,21% (2024: -0,72%). De mutatie in 2025 van de belastingen betreft de acute belastingdruk en de mutatie in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. De afwijking van het wettelijk belastingtarief (25,8%) wordt vooral veroorzaakt door permanente en tijdelijke waarderingsverschillen. In de berekende latenties zijn alleen die waarderingsverschillen verwerkt, waarvan bekend is wanneer en op welke wijze deze tot afwikkeling komen. Indien afwikkeling onzeker is en/of in de verre toekomst is gelegen, aangevuld met de contantmaking van de latentie, leidt dit ertoe dat de waardering van dit deel van de latentie nihil is. Hierdoor komt voor dit deel van de latenties geen mutatie die door het resultaat loopt tot uitdrukking.

	2025	
	x € 1.000	
Commercieel resultaat voor belastingen		216.824
<i>Waarderingsverschillen</i>		
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	-228.761	
Gerealiseerde waardeveranderingen	-45	
Overige waardeveranderingen	35.874	
		-192.932
<i>Fiscale tijdelijke verschillen</i>		
Hogerverkoopresultaat	2.082	
HIR-dotatie	-8.461	
Geactiveerde korting	34	
Hogere afschrijvingen	-1.095	
Hogere onderhoudslasten	-21.328	
		-28.768
<i>Fiscale tijdelijke verschillen rentelasten</i>		
Fiscaal disagio	-80	
Geactiveerde rente	266	
Overige verschillen in rente	844	
Niet-aftrekbare rente	13.944	
		14.974
<i>Permanente verschillen</i>		
Bijtelling gemengde kosten	41	
Investeringsaftrek	-7	
		34
Fiscaal belastbare winst		10.132

7 GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

Gescheiden balans

(voor resultaatbestemming)

	2025		2024	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA				
Vaste activa				
DAEB-vastgoed in exploitatie	2.925.359	0	2.644.154	0
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	0	125.104	0	152.893
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.652	2.405	12.533	2.283
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	16.647	131	14.671	0
	2.954.658	127.639	2.671.358	155.175
Materiële vaste activa				
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	189	1.293	249	1.439
Financiële vaste activa				
Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelnemingen in groepsmaatschappijen	131.070	0	139.625	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	35.458	32.400	37.297	0
Andere deelnemingen	203	0	203	0
Latente belastingvordering(en)	49	0	68	0
Overige vorderingen	32.753	0	34.224	0
	199.533	32.400	211.417	0
Vlottende activa				
Voorraden				
Vastgoed bestemd voor de verkoop	607	734	2.649	358
Overige voorraden	142	7.898	142	7.283
	749	8.632	2.791	7.641
Vorderingen				
Huurdebiteuren	450	23	620	-145
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	3.713	108	2.218	125
Overige vorderingen	957	0	627	4
Overlopende activa	866	25	821	46
	5.987	155	4.286	30
Liquide middelen				
	1.856	506	4	15.613
	8.592	9.294	7.080	23.285
	3.162.973	170.626	2.890.105	179.899

	2025		2024	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Herwaarderingsreserve	1.995.046	71.198	1.773.332	83.596
Overige reserves	184.668	48.382	185.855	40.115
Onverdeelde winst	215.206	11.490	220.526	15.914
	<u>2.394.919</u>	<u>131.070</u>	<u>2.179.713</u>	<u>139.625</u>
Voorzieningen				
Voorziening onrendabele investeringen en herstructurerings	43.047	1.565	48.351	0
Latente belastingverplichtingen	3.438	0	3.489	0
	<u>46.484</u>	<u>1.565</u>	<u>51.840</u>	<u>0</u>
Langlopende schulden				
Schulden aan banken	632.733	0	597.683	0
Overige schulden	22.879	24	17.238	24
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	10.544	2.084	10.549	1.994
Schulden aan groepsmaatschappijen	32.400	35.458	0	37.297
	<u>698.556</u>	<u>37.567</u>	<u>625.470</u>	<u>39.315</u>
Kortlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	0	0	10.034	0
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.268	37	4.254	239
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	5.598	162	4.743	267
Overige schulden	4.101	168	4.215	343
Overlopende passiva	12.046	58	9.834	110
	<u>23.013</u>	<u>425</u>	<u>33.081</u>	<u>959</u>
	<u>3.162.973</u>	<u>170.626</u>	<u>2.890.105</u>	<u>179.899</u>

Gescheiden winst-en-verliesrekening

	2025		2024	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	102.804	5.729	95.275	6.766
Opbrengsten servicecontracten	5.306	168	4.861	223
Lasten servicecontracten	-5.287	-171	-4.932	-227
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	-12.832	-419	-12.681	-708
Lasten onderhoudsactiviteiten	-47.451	-1.865	-39.648	-2.659
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-5.883	-258	-5.588	-367
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille	36.659	3.184	37.287	3.028
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	11.528	3.116	8.871	6.205
Toegerekende organisatiekosten	-268	-49	-293	-63
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-6.225	-2.018	-5.021	-4.637
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	5.035	1.049	3.558	1.505
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-38.239	360	-50.939	566
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	223.417	7.353	234.862	12.481
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	202	31	684	102
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	185.380	7.744	184.607	13.149
Opbrengsten overige activiteiten	1.001	-7	-429	-59
Overige organisatiekosten	-3.716	-108	-2.397	-126
Kosten omtrent leefbaarheid	-655	0	-620	0

Wijzigingen in de waarde van financiële
vaste activa en van effecten die tot de
vlottende activa behoren

Overige rentebaten en soortgelijke
opbrengsten

Rentelasten en soortgelijke kosten

Financiële baten en lasten

Resultaat voor belastingen

Belastingen

Resultaat deelnemingen

Resultaat na belastingen

-1.315	0	-1.316	0
2.085	1.093	2.138	0
-19.155	-1.417	-16.542	-1.487
-18.386	-325	-15.720	-1.487
205.318	11.537	206.286	16.009
-1.601	-47	-1.674	-95
11.490	0	15.914	0
215.206	11.490	220.526	15.914

Gescheiden kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2025		2024	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Huurontvangsten	102.680	5.688	95.302	6.763
Vergoedingen	3.466	114	4.005	190
Overige bedrijfsontvangsten	331	29	380	62
Ontvangen interest	1.438	1.092	12	0
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>	<i>107.916</i>	<i>6.923</i>	<i>99.699</i>	<i>7.014</i>
<i>Uitgaven</i>				
Betalingen aan werknemers	-13.592	-394	-11.763	-662
Onderhoudsuitgaven	-41.673	-1.634	-34.631	-2.322
Overige bedrijfsuitgaven	-21.196	-749	-27.460	5.814
Betaalde interest	-17.826	-1.417	-15.615	0
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-91	-3	-243	-4
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-239	0	-284	0
Vennootschapsbelasting	-3.052	-88	-3.987	-224
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>	<i>-97.668</i>	<i>-4.285</i>	<i>-93.985</i>	<i>2.601</i>
Kasstroom uit operationele activiteiten	10.247	2.638	5.714	9.615
transporteren	10.247	2.638	5.714	9.615

	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport	10.247	2.638	5.714	9.615
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Verkoopontvangsten bestaande huur	11.725	3.033	9.178	6.252
Verkoopontvangsten woongelegenheden (VOV)	157	0	55	0
Verkoopontvangsten grond	0	0	0	95
(Des)Investeringsontvangsten overig	0	-1	0	1
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>	11.882	3.032	9.233	6.349
<i>Uitgaven</i>				
Nieuwbouw huur	-22.782	0	-30.256	0
Verbeteruitgaven	-49.042	0	-38.496	0
Verbeteringen niet te borgen	0	-33	0	-310
Investerings overig niet te borgen	0	-337	0	-142
Externe kosten bij verkoop	-226	-31	-287	-41
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>	-72.049	-401	-69.038	-494
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>	-60.167	2.631	-59.806	5.855
<i>Financiële vaste activa</i>				
Ontvangsten overig	1.839	0	0	0
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten	-58.328	2.631	-59.806	5.855
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Nieuwe te borgen leningen	75.000	0	58.000	0
<i>Uitgaven</i>				
Aflossing geborgde leningen	-33.564	0	-16.403	0
Aflossing ongeborgde leningen	0	-1.839	0	0
<i>Tussentelling uitgaande kasstromen</i>	-33.564	-1.839	-16.403	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	41.436	-1.839	41.597	0
	-6.645	3.430	-12.495	15.470

WNT-VERANTWOORDING 2025 STICHTING ZAYAZ

De WNT is van toepassing op Stichting Zayaz. Het voor Stichting Zayaz toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000.

Het betreft hier het bezoldigingsmaximum in klasse H.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

Functiegegevens

C.J.M. Beukeboom-van Woerkum

Aanvang en einde functievervulling in 2025
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)
Dienstbetrekking?

bestuurder
1/1 - 31/12
1,0
ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen
Beloningen betaalbaar op termijn

181.065
22.467

Subtotaal

203.532

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

246.000

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

-

Totaal bezoldiging 2025

203.532

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.
N.v.t.

Gegevens 2024

Functiegegevens

C.J.M. Beukeboom-van Woerkum

Aanvang en einde functievervulling in 2024
Omvang dienstverband 2024 (in fte)
Dienstbetrekking?

bestuurder
1/1 - 31/12
1,0
ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen
Beloningen betaalbaar op termijn

167.625
22.673

Subtotaal

190.298

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

233.000

Bezoldiging

190.298

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	D.W. Hommes	P.B.E. Vermeulen	D.B.D.L.D. Hüskens	A.H.A.J. Jansen - van den Tillaart
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	27.600	18.400	18.400	18.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Bezoldiging	<u>27.600</u>	<u>18.400</u>	<u>18.400</u>	<u>18.400</u>

Het bedrag van de overschrijding en reden
waarom de overschrijding al dan niet is
toegestaan

N.v.t. N.v.t. N.v.t. N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens
onverschuldigde betaling

N.v.t. N.v.t. N.v.t. N.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	D.W. Hommes	P.B.E. Vermeulen	D.B.D.L.D. Hüskens	A.H.A.J. Jansen - van den Tillaart
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	26.160	17.440	17.440	17.440
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

H.
Schouwenaars

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025

lid
1/1 - 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

18.400
24.600
-

Bezoldiging

18.400

Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.
N.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

H.
Schouwenaars

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2024

lid
1/1 - 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

17.422
23.300

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Ondertekening van de jaarrekening

Opmaak jaarrekening

De jaarrekening is aldus opgemaakt door het bestuur.

's-Hertogenbosch, 18 mei 2026

C.J.M. Beukeboom-van Woerkum, bestuurder

Vaststellen van de jaarrekening

's-Hertogenbosch, 18 mei 2026

D.W. Hommes (voorzitter)

P.B.E. Vermeulen

A.H.A.J. Jansen - van den Tillaart

D.B.D.L.D. Hüskens

H. Schouwenaars

OVERIGE GEGEVENS

OVERIGE GEGEVENS

1 Controleverklaring

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

2 Statutaire regeling winstbestemming

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