



JAARVERSLAG 2024

INHOUD

1. VOORWOORD	3
2. OVER ZAYAZ	5
2.1. ONZE MISSIE EN VISIE	5
2.2. KENGETALLEN	7
2.3. BENCHMARK	8
3. ONZE INZET IN 2024	9
3.1. IEDEREEN EEN PLEK	9
3.2. TOEKOMSTBESTENDIGE WONINGEN EN WIJKEN	14
3.3. BETAALBAAR WONEN	19
3.4. ONZE DIENSTVERLENING AAN BEWONERS	20
3.5. SAMEN BEREIKEN WE MEER	22
4. ORGANISATIE	25
4.1. EEN ORGANISATIE IN BEWEGING	25
4.2. HET BESTUUR	28
4.3. BEHEERST WERKEN AAN ONZE MISSIE	29
4.4. FINANCIËN	33
5. TOEKOMSTPARAGRAAF	39
6. VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN	41
6.1. TOEZICHTHOUDENDE ROL	41
6.2. WERKGEVERSROL	43
6.3. ORGANISATIE VAN DE RAAD	44
7. VERKLARING	48
JAARREKENING	49



1. VOORWOORD

De spanning op de woningmarkt wordt ieder jaar meer zichtbaar. Dit uit zich in een lage mutatiegraad, in een enorme stijging van het aantal reacties op vrijkomende woningen en een stijging in de benodigde inschrijfduur voor een woning. Door het aanhoudende woningtekort dreigen meer huishoudens dak- of thuisloos te raken. Om dit echt te kantelen moet er veel meer woonruimte komen en moeten we als maatschappelijke organisaties effectiever samenwerken. Daar zetten we onze schouders onder. En dat doen we samen.

In 2024 werkten we aan een nieuw koersplan, zoekend naar een nieuwe balans tussen ambitie, mogelijkheden en middelen. Om ook op termijn met de beschikbare middelen invulling te kunnen blijven geven aan de volkshuisvestelijke opgave. We hebben ingezet op een toename van kwaliteit in de bestaande woningvoorraad door verdere verduurzaming, maar ook door te investeren in het onderhoud. Hiermee wordt het wonen voor onze huurders gezonder, comfortabeler en betaalbaarder. Daarnaast blijven we investeren in nieuwbouw om de woningvoorraad noodzakelijkerwijs uit te breiden en te versterken. Soms gaat dit werken aan kwaliteit en toevoegen van woningen gepaard met moeilijke keuzes. Die hebben ingrijpende gevolgen voor onze bewoners, omdat we te kiezen voor sloop- en nieuwbouw. We blijven letterlijk onze steen bijdragen aan de toevoeging van nieuwe woningen. Bouwen, bouwen, bouwen blijft een belangrijk adagium.

In onze buurten voltrekt zich het dagelijkse leven. We zien dat in sommige buurten de leefbaarheid onder druk staat. Het aantal mensen met een zorgvraag is in de afgelopen jaren flink gestegen en individualisering maakt dat het contact tussen burens afneemt. We maakten in 2024 dan ook een sterke beweging naar onze Bossche buurten. Juist daar kunnen we het verschil maken. Juist daar kunnen we maximaal bijdragen aan het woongeluk van onze bewoners. We geloven erin dat we met elkaar en met onze partners in de stad, een betere leefomgeving kunnen creëren en dat een betere leefomgeving bijdraagt aan een beter welzijn.

We willen de bewoners en hun buurten écht leren kennen. Daarom organiseerden we Momenten van Aandacht in verschillende buurten en haalden we de banden met de huurdersverenigingen aan. Het is hartverwarmend om te ervaren hoeveel bewoners, verenigd in een huurdersvereniging of in welke vorm dan ook, zich inzetten voor het welzijn van hun medebewoners.

Samen kunnen we zóveel meer.

Er is één moment in 2024 dat me altijd bij zal blijven. De gesprekken tijdens de avonden met de bewoners in de Bossche buurt Boschveld. De aanloop naar een zeer impactvol besluit; het besluit om de 91 woningen in deze buurt te slopen. Een intensief proces waarbij ik me realiseer dat we heel veel van deze mensen vragen. In de gesprekken met deze bewoners werd het me meer dan eens weer duidelijk; we verhuren niet enkel huizen. Onze woningen bieden een basis in de levens van mensen. Onder die daken komen hele werelden samen. Hier wordt gevierd, getreurd, geleefd en beleefd.

Door te investeren in nieuwbouw, onderhoud, verduurzaming en leefbaarheid investeren we niet alleen in wonen. We investeren in mensen.

Dat doen we samen. Samen met het fantastische Zayaz team: betrokken en kundige collega's die, vanuit een intrinsieke wil om het goede te doen, zich inzetten voor onze bewoners in de Bossche buurten.

Samen met de gemeente 's-Hertogenbosch en onze collega corporaties.

Samen met onze Huurders Belangen Vereniging.

Samen met alle overige partners in de stad.

Samen gaan we moedig voorwaarts.

Samen bieden we uitdagingen het hoofd.

Dat blijven we doen.

Samen.

Charlotte Beukeboom – van Woerkum

Bestuurder



2. OVER ZAYAZ

Zayaz verhuurt meer dan 13.500 huurwoningen in de Bossche wijken. Zo'n 150 collega's zetten zich elke dag in voor een goed en betaalbaar thuis voor onze huurders en woningzoekenden, in een fijne en veilige wijk. Dat is namelijk geen vanzelfsprekendheid en daarom werken we aan het verbeteren van de kwaliteit, bijvoorbeeld door woningen te renoveren en onderhouden. Maar ook door méér woningen bij te bouwen, met oog voor betaalbaarheid en duurzaamheid. We vinden het belangrijk dat mensen mee kunnen doen in en aan de samenleving. Door naar onze huurders te luisteren, leren we ze nog beter kennen. Dat helpt ons om onze dienstverlening continu te verbeteren. En om steeds vaker een woning te kunnen bieden die écht bij iemand past.

2.1. Onze missie en visie

In ons vigerende ondernemingsplan 'Samen uit, samen thuis' beschrijven we hoe we bijdragen aan de opgaven in de stad. Dit plan kent een looptijd 2021 – 2025 en vertrekt vanuit een gedeelde maatschappelijke agenda, die samen met maatschappelijke partners is opgesteld. Met ons ondernemingsplan geven we antwoord op die agenda. Aan de hand van vijf thema's is aangegeven welke beweging we de komende jaren willen maken:

1. Voldoende en duurzame woningen: van 'oplopend woningtekort' naar 'ontspannen woningmarkt voor iedereen' en van 'reductie van de energievraag' naar 'duurzame woningen';
2. Betaalbare woonlasten: van 'passend toewijzen en schulden aanpakken' naar 'huurders die hun woonlasten kunnen betalen';
3. Vitale buurten met waar nodig een steuntje in de rug: van 'kwetsbare bewoners' naar 'kwetsbare levensfasen', van 'je niet gehoord voelen' naar 'een stem voor iedereen' en van 'individueel en probleemgericht' naar 'buurtgericht en sociaal-maatschappelijk';

4. Dienstverlening nabij de huurder: van 'voor de huurder en regisseren' naar 'met de huurder en faciliteren', van 'interventie' naar 'preventie' en van 'black box' naar 'transparantie';
5. Onze organisatie: van 'zoekend' naar 'zelfbewust, zelfverzekerd en wendbaar'.

Bij Zayaz vinden we het belangrijk dat mensen mee kunnen doen aan de samenleving en zich kunnen blijven ontwikkelen. Daar waar het kan, zetten we een extra stap. Onze missie en visie vinden hier hun basis. Onze missie omschrijft waar wij bij Zayaz van zijn:

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

Onze visie beschrijft de weg naar de ideale woonstad. “Door samen te werken vanuit een gedeelde maatschappelijke agenda. Realiseren we met snelheid (nog) meer goede en duurzame woningen. Met aandacht voor ieders portemonnee en bestaanszekerheid. En met een scherp oog voor de buurt, waar zorg voor een ieder en elkaar gemeengoed is. Met de huurder zelf aan het stuur. En onze organisatie en medewerkers als co-pilot.”

2.2. Kengetallen

Kengetallen	31-12-2024	31-12-2023
Aantallen verhuureenheden		
Zelfstandige woningen	13.658	13.486
Onzelfstandige woonegelegenheden	82	85
Intramuraal zorgvastgoed	432	449
Maatschappelijk vastgoed	54	54
Bedrijfsruimtes	61	61
Garages/parkeerplaatsen	1.179	1.185
Totale verhuureenheden	15.466	15.320
Opgeleverde nieuwbouw		
Huurwoningen	190	135
Verhuur van woningen		
Aantal nieuwe verhuringen (inclusief nieuwbouw)	951	955
Mutatiegraad	5,72%	5,85%
Achterstand zittende huurders	0,72%	0,62%
Achterstand vertrokken huurders	0,73%	0,61%
Afgeboekte bedragen	0,02%	0,03%
Totale huurachterstand	1,47%	1,26%
Kwaliteit		
Kosten cyclisch onderhoud per verhuureenheid	€ 1.233	€ 1.101
Kosten overig onderhoud per verhuureenheid	€ 1.158	€ 1.041
Totaal kosten onderhoud per verhuureenheid	€ 2.391	€ 2.141
Financiële kengetallen (in € 1.000)		
Resultaat	€ 220.526	-€ 63.092
Eigen vermogen	€ 2.179.713	€ 1.959.187
Totaal vermogen	€ 2.883.048	€ 2.600.120
Financiële ratio's (geconsolideerd)		
Interest Coverage Ratio (ICR)	1,98	3,01
Loan to Value (LTV)	41,3%	46,1%
Solvabiliteit	54,2%	50,8%
Dekkingsratio	21,4%	22,2%
Formatie (gewogen gemiddelde over het jaar)	2024	2023
FTE's	138	137
Medewerkers in dienst	151	158

2.3. Benchmark

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark?	Zayaz 2024	Zayaz 2023	Benchmark (gem) 2024
Bedrijfslasten	(B)	(A)	
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 969	€ 888	€ 1.018
Beschikbaarheid & betaalbaarheid			
Ontwikkeling betaalbare voorraad	1,6%	1,1%	1,6%
Ontwikkeling gereguleerde voorraad	0,7%	3,0%	0,5%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	75,6%	89,3%	81,8%
Match voorraad en doelgroep	93,2%	87,6%	82,7%
Huurprijs (gereguleerde voorraad)	€ 579	€ 584	€ 577
Verhouding huur / maximaal toegestane huur	59,7%	66,6%	62,5%
Toewijzingen aan huishoudens onder huurtoeslaggrens	68,5%	70,3%	71,9%
Onderhoud & Verbetering	(-)	(-)	
Geharmoniseerde instandhoudingskosten	€ 3.786	€ 3.179	€ 3.568
Ervaren woningkwaliteit	-	-	6,87
Duurzaamheid	(A)	(B)	
Energetische prestatie	165,5	183,0	176,8
CO2-uitstoot	16,2	17,8	16,6
Isolatie-prestatie	28,7	34,9	35,2
Huurdersoordeel	(A)	(B)	
Nieuwe huurders	7,7	7,8	7,8
Huurders met reparatieverzoek	8,2	7,7	7,9
Vertrokken huurders	7,7	7,2	7,4



3. ONZE INZET IN 2024

3.1. Iedereen een plek

In onze gemeente zoeken ruim 17.000 mensen actief naar een sociale huurwoning. Allemaal hebben ze hun eigen leefstijl en behoefte. Samen met onze partners zoeken we manieren om zoveel mogelijk mensen te helpen aan een huis dat bij ze past. Want een eigen plek in een fijne, leefbare buurt is een belangrijke voorwaarde voor een prettig leven. In deze paragraaf staan we stil bij de resultaten uit ons verhuurproces, de inzet op het gebied van leefbare buurten en wijken en onze aandacht voor onze bewoners.

Nieuwe huurders

In 2024 kregen 951 huishoudens de sleutel van een huurwoning van Zayaz. Dat is nagenoeg gelijk aan 2023. Wij bieden onze woningen aan via WoonService Regionaal en sinds 15 mei via Thuispoort, een samenwerking van acht woningcorporaties uit de regio Noordoost Brabant. We wijzen woningen toe op basis van het aanbodmodel (op basis van inschrijftijd), via loting en directe bemiddeling.

Onderstaande tabel geeft aan op welke manier woningen werden toegewezen. Om de directe bemiddelingen door Zayaz zuiver te houden, nemen we vanaf 2024 de intermediaire verhuur (= zorgorganisatie huurt van Zayaz en verhuurt deze door aan cliënten) niet meer mee in de directe bemiddelingen.

Overzicht aantal toewijzingen		2024	2023
Aanbodmodel	33%	283	288
Loting	30%	257	200
Directe bemiddelingen	37%	312*	467**
Intermediaire verhuur		99	
Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)	100%	951	955

* inclusief woningruil en co-optatie

** inclusief intermediaire verhuur

Toewijzingen passend en staatssteun

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

Passend toewijzen houdt in dat minimaal 95% van de huishoudens met een inkomen onder de huurtoeslaggrens een woning toegewezen kregen met een huur onder de aftoppingsgrens. In 2024 is dat gelukt: 98,14% van de toewijzingen aan deze doelgroep was passend.

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

- eenpersoonshuishoudens met een inkomen t/m € 47.699 (prijspeil 2024)
- meerpersoonshuishoudens met een inkomen t/m € 52.671 (prijspeil 2024).

De ruimte voor vrije toewijzing is Europees gezien maximaal 7,5%, maar dit kan lokaal worden aangepast tot maximaal 15%. We maakten hierover afspraken met de gemeente 's-Hertogenbosch.

De ruimte voor vrije toewijzing is voor ons daardoor 15%. Deze 'extra' 7,5% benutten we bewust om woningen toe te wijzen aan mensen met een middeninkomen. In 2024 verhuurden we 84 woningen aan mensen met een middeninkomen. In 2024 bleven we binnen de ruimte die ons ter beschikking stond; we komen uit op 90% toewijzingen aan de DAEB-doelgroep.

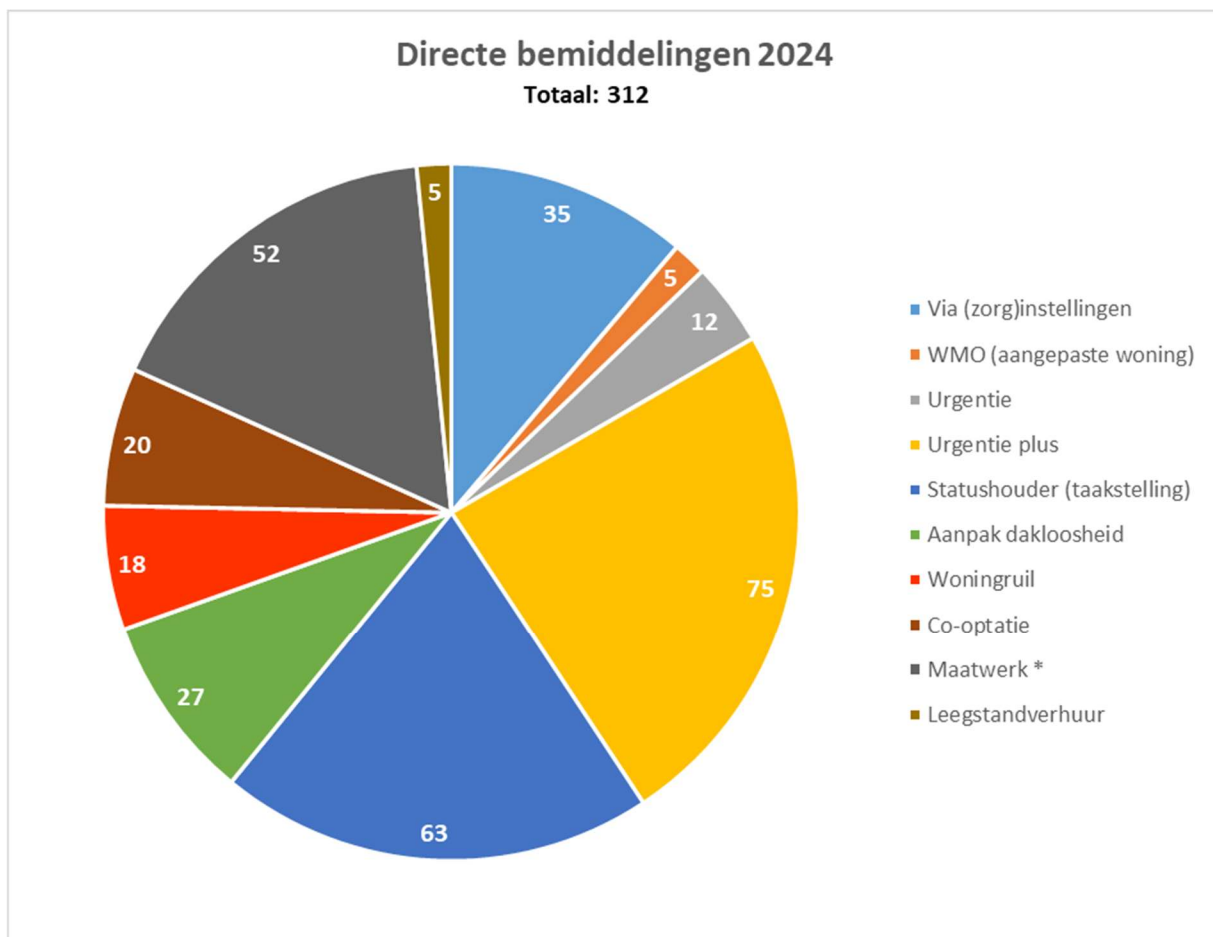
Woningaanbieding

We zien dat de groep mensen die in onze snel veranderende en complexere samenleving (permanent of voor een tijdje) niet kan meekomen, groeit en meer divers wordt. Ook door het overheidsbeleid wonen steeds meer mensen met verschillende problematieken dicht bij elkaar. De veranderingen in de zorg leiden ertoe dat meer mensen langer zelfstandig thuis wonen met ambulante zorg aan huis. Dit maakt dat de druk op veel wijken toeneemt en samenwerking met bewoners, vrijwilligers en partners in de stad steeds belangrijker wordt. Om te zorgen voor passende huisvesting voor iedereen, werken we stedelijk samen aan een diversiteit aan aanbod.

Zo hebben we stedelijk met de prestatieafspraken de wenselijke verhouding voor het toewijzen van woningen bepaald: 33% met voorrang (dit is geen harde afspraak, we spraken af te doen wat nodig is), 33% via aanbodmodel (= op basis van inschrijftijd) en 33% via loting. We boden 33% van onze vrijkomende woningen aan via aanbodmodel en 30% via loting. Daarbij hebben we direct bemiddeld wat nodig is en daarna nagenoeg 50/50 via aanbodmodel en loting.

Directe bemiddelingen

De directe bemiddelingen zijn exclusief de mutaties in de woningen die we verhuren aan zorgorganisaties (toewijzingen via intermediaire verhuur). Een directe bemiddeling kan van alles zijn: denk aan woningruil, een toekenning via urgentie en UrgentiePlus, of het huisvesten van statushouders. Onderstaande tabel laat de verschillende vormen van directe bemiddeling zien en hoe vaak ze voorkwamen in 2024.



In 2024 hebben we statushouders met 63 toegewezen woningen een thuis kunnen bieden. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2023. Zayaz voldoet hiermee aan de afgesproken invulling van het eigen aandeel in de taakstelling van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Samen met de Maatschappelijke Opvang en gemeente 's-Hertogenbosch werken we sinds 2022 samen aan het initiatief Wonen Eerst. Met deze aanpak werken we aan een sneller en beter perspectief en herstel voor inwoners die dak- of thuisloos zijn. De aanpak is bedoeld voor mensen die recht hebben op opvang en vooral een huisvestingsvraagstuk hebben. We willen voorkomen dat mensen (langdurig) naar de opvang moeten. In 2024 hebben met 27 woningen mensen een thuis als basis kunnen geven. In de aanpak is ook opgenomen dat gelijktijdig aan huisvesting eventuele ondersteuning op inkomen, schuldhulpverlening, zorg of begeleiding geregeld wordt. Voordat iemand de sleutel van een woning krijgt, is het onderzoek naar inkomen en eventueel budgetbeheer afgerond. Ook is er duidelijkheid over de zorg of begeleiding. De aanpak op dakloosheid heeft ertoe geleid dat we als corporaties in 2 jaar tijd 159 mensen hebben geholpen aan een fijn thuis, waarvan maar liefst 79 kinderen.

Voor mensen die vanuit opvang of zorg een woning zoeken, is er Urgentie plus. Hierbij staat de vraag centraal wat nodig is voor duurzame huisvesting. In 2024 zijn er 75 woningen toegewezen aan mensen aan wie urgentie via UrgentiePlus is toegekend (in 2023: 104). De komende jaren monitoren we of de aanpak Wonen Eerst resulteert in minder UrgentiePlus toewijzingen.

Wachttijden en doorstroming

Goed leven begint met een dak boven je hoofd. De druk op de woningmarkt neemt toe en mensen die (dringend) op zoek zijn hebben daar last van. In 2024 muteerde 5,72% van onze woningen (2023: 5,85%). De gemiddelde wachttijd voor een woning is in 2024, net als in voorgaande jaren, gestegen. Dit geldt voor woningen, zowel aangeboden via het aanbod- als het lotingmodel en zowel bij Zayaz als regionaal. Ook het gemiddeld aantal reacties per woning steeg in het afgelopen jaar. De grootste stijging zien we bij het

lotingmodel. Dit betekent dat we steeds meer mensen moeten teleurstellen. In mei 2024 is Zayaz overgegaan naar Thuispoort. Sindsdien zien we een toename in het aantal reacties bij loting woningen. We monitoren actief de ontwikkeling en impact op wachttijden en doorstromen om onderbouwd maatregelen te treffen wanneer nodig.

Aanbodmodel	2024	2023	2022
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	450	247	210
Gemiddelde inschrijfduur Zayaz (in jaren)	12,3	11,23	10,45
Gemiddelde inschrijfduur regionaal (in jaren)	11,96	10,52	10,02
Lotingmodel			
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	843	517	398
Gemiddelde inschrijfduur Zayaz (in jaren)	2,85	2,82	2,56
Gemiddelde inschrijfduur regionaal (in jaren)	2,38	2,37	2,34

Gebiedsgericht samenwerken

In 2024 hebben we belangrijke stappen gezet om leefbaarheid te verbeteren door integraal, over de vakgroepen heen samen te werken. Dit doen we door gebiedsgericht samen te werken vanuit een gezamenlijk jaarplan. We benutten 'koppelkansen' waardoor we projecten met elkaar verbinden en hierin samenwerken met het belang van de huurder vooropgesteld.

Het doel van het gebiedsgericht samenwerken werken is meer proactieve werken, waardoor de huurder een betere dienstverlening ervaart door het snelle schakelen van collega's. Ook willen we beter zichtbaar zijn en werken we beter samen omdat collega's de verantwoordelijkheid voelen en delen. Teamleden vanuit verschillende disciplines – zoals sociaal beheer, dagelijks onderhoud, verhuur, participatie en huurincasso – komen regelmatig bij elkaar om signalen te bespreken en gezamenlijk acties uit te zetten. De eerste resultaten van deze werkwijze geven ons de indruk dat de sfeer in de wijken verbetert en bewoners meer tevreden zijn over de aanpak. Tegelijkertijd zijn we nog lerende in deze aanpak en is er ruimte om te verbeteren.

Naast interne samenwerking, werken we in de wijken dagelijks samen met verschillende partijen. Deze samenwerking is essentieel om onze doelen te behalen én om met elkaar meer te bereiken. Zie '3.5 Samen bereiken we meer' voor meer informatie.

Leefbaarheidsdossiers

Bij leefbaarheidsproblematiek zoeken we samen met de huurders naar oplossingen. Soms verwijzen we door naar Buurtbemiddeling (hierna: Bbm); zeker als het gaat om 1-op-1 overlast (hinder). In 2024 hebben we 74 casussen overgedragen aan Bbm. In oktober organiseerden we de maand van de buurtbemiddeling. In die periode zijn ook nog 11 casussen rechtstreeks door klantenservice aangedragen aan Buurtbemiddeling.

In 2024 maakten we 267 nieuwe registraties aan op leefbaarheidsdossiers. In 2023 waren dat er 343. Onderstaande verdeling is aangehouden als dossiertype:

Dossiertype	Aantal
Agressie	8
Geluidsoverlast	40
Vuurwapens	2
Hennep / drugs	7
Illegale bewoning/ onderhuur	33
Prostitutie	4
Zorgsignaal	17

Dossiertype	Aantal
Verslavingsproblematiek	7
Burenruzie	18
Vervuiling	13
Evaluatie UrgentiePlus*	118
Totaal aantal dossiers	267

* een administratieve codering

We constateren een afname van het aantal nieuwe leefbaarheidsregistraties van ongeveer 20% ten opzichte van 2023 wat we deels verklaren door een nauwkeurigere registratie van meldingen. De verdeling van dossiertypes toont enkele opvallende verschillen. Geluidsoverlast blijft met 40 dossiers een groot aandeel vormen. Illegale bewoning en onderhuur zijn stabiel met 33 dossiers. Er zijn 118 dossiers geregistreerd onder evaluatie UrgentiePlus; vanaf 2025 registreren we deze niet meer onder leefbaarheidsdossiers.

We hebben eind 2024 48 lopende leefbaarheidsmeldingen/dossiers. Er zijn belangrijke stappen gezet om leefbare wijken te bevorderen. Het aantal lopende dossiers blijft redelijk gelijk. Maar door de update en ondernomen acties begint sociaal beheer grip te krijgen op de aantallen en soorten dossiers.

Investeren in leefbare wijken en buurten

In 2024 gaf Zayaz in totaal € 620.000 uit aan het bevorderen van de leefbaarheid in de wijken. € 323.000 vanuit het leefbaarheidsbudget en € 297.000 aan indirecte kosten. In 2023 was dit in totaal € 456.000; waarvan € 305.000 indirecte kosten.

Voorbeelden van enkele uitgaven zijn onder meer het organiseren van opruimdagen, het aanpakken van brandgangen of tuinen en algemene ruimtes door een fysieke aanpassing te combineren met een sociaal moment bijvoorbeeld opening van gebouw, vaak samen met stakeholders. Ook onze Momenten van aandacht vallen hieronder.

Momenten van Aandacht

In 2024 hebben we ingezet op het contact maken met bewoners en het vergroten van onze zichtbaarheid in de buurten. We maakten hiervoor het plan 'Momenten van Aandacht'. Een kleine greep uit onze Momenten van Aandacht in onze Bossche buurten en andere initiatieven:

- Complexschouwen met bewoners Orthenpoort en Kooikersweg/Schutskamp;
- Lunch met bewoners 5e en 7e slagen als afsluiting van het verduurzamen van hun woning;
- Persoonlijke aandacht voor bewoners Eimeren als nazorg na ingrijpende woonsituatie in de buurt;
- Muziek en Rad van Fortuin voor bewoners 't Geerke, gezamenlijk initiatief met Farent en Brabant zorg;
- Een wijkshow in samenwerking met Huurdersvereniging 't Vinkenkampke;
- Opening voortuin Windmolenbergstraat als afsluiting van onderhoudsproject;
- Onthulling naambord Playa de Bock: de Bokkelaren ;
- 'Welkom in de buurt'- activiteit voor bewoners Hambaken, in samenwerking met werkgroep Welkom in de buurt van het Stedelijk Huurders Platform vrijwilligers Noorderpoort en
- Wijkwandeling Orthen als start van gebiedsontwikkeling

De Momenten werden over het algemeen goed bezocht en ook zeer gewaardeerd. Binnen de gebiedsteams hebben de Momenten bekendheid en draagvlak gekregen. In het najaar waren netwerkpartners zoals gemeente, Farent en Brabant Zorg betrokken bij de organisatie van enkele Momenten. Deze samenwerking en de kracht van het samen oppakken zetten we in 2025 verder door.

Waardering betrokken buurtbewoners

Betrokken buurtbewoners zijn goud waard, voor hun buurtgenoten, de buurt en voor ons. Als dank en waardering organiseerden we op 21 september 2024 een Moment van Aandacht voor alle bestuursleden

van de huurdersverenigingen, met als thema: Hart voor de Buurt. Tijdens een informeel en inspirerend samenzijn werden deze betrokken buurtbewoners letterlijk en figuurlijk in het zonnetje gezet. Een traditie is ingezet waarbij we volgend jaar ook alle vrijwilligers willen uitnodigen. Met Kerst ontvingen alle bestuursleden van de huurdersverenigingen en vrijwilligers een kerstattentie als dank en waardering voor ieders inzet en bijdrage. Met daarbij een persoonlijke kaart, gemaakt door kinderen van kindcentrum de Pionier, tijdens TOPTijd. Een onderdeel van Gelijke kansen Den Bosch.

Aandacht voor Elkaar fonds

Om bewonersinitiatieven te stimuleren startten we met het Aandacht voor Elkaar fonds. Een pilot voor 2024 waarbij we bewoners die niet georganiseerd zijn via een huurdersvereniging, ondersteunen bij een activiteit die het contact en de verbinding in de buurt vergroot. We ontvingen dit jaar zes aanvragen die voldeden aan de gestelde voorwaarden. Zo was er een aanvraag voor de burendag vanuit de Dr. Arienstraat, een naaiproject voor bewoners van de Klokkenlaan en een attentie voor de vrijwilligers van buurttuin de Haren. Begin 2025 wordt het Aandacht voor Elkaar fonds met de huurdersbelangenvereniging HBV Zayaz geëvalueerd.

We werken in de buurten en wijken dagelijks samen met verschillende partijen. Deze samenwerking is essentieel om onze doelen te behalen en om met elkaar meer te bereiken. Zie '3.5 Samen bereiken we meer' voor meer informatie.

Huurderspanel zichtbaarheid

In samenwerking met de werkgroep Participatie van de HBV Zayaz werden de 400 leden van ons huurderspanel in maart 2024 bevraagd over het onderwerp: Zichtbaarheid en Participatie van Zayaz. Met als resultaat dat: de meerderheid (56%) van de deelnemers de betrokken collega's van Zayaz kent en weet dat er voor hun buurt een aanspreekpunt is. Een deel van de panelleden wilden verder meedenken over het vergroten van onze zichtbaarheid. We nodigden hen uit voor een bijeenkomst of gingen op huisbezoek samen met een afvaardiging van de werkgroep Participatie van de HBV.

Luisterpanel

In samenwerking met Luisterpunt vond op 7 november 2024 een eerste Luisterpanel plaats. Veertien huurders spraken met een onafhankelijke gespreksleider over het thema Dienstverlening. In een andere ruimte kon het management, teamleiders en strategen het gesprek volgen. Een bijzondere ervaring voor deze huurders die zich erg gehoord voelden en voor het team om te horen en ervaren hoe huurders naar onze organisatie kijken en onze dienstverlening hebben ervaren. Van deze avond is een compilatie gemaakt die in de teams bekeken gaat worden. De opgehaalde input wordt meegenomen bij de ontwikkeling van ons dienstverleningsconcept.

Jongeren participatie

De woningmarkt staat onder druk. Met name voor starters en jongeren. Reden voor de gemeente en Bossche corporaties om actief in te zetten op dialoog met jongeren om zo hun stem te horen en mee te nemen bij initiatieven/beleidsvorming. Dit jaar vonden drie bijeenkomst plaats. In februari een informatiebijeenkomst waarbij de Woonbond uitleg gaf over het huren van woonruimte. In mei een interactieve bijeenkomst over de woningmarkt en concepten als woning delen en splitsen. In oktober gingen we met een groepje jongeren gericht in gesprek en toetsten we ons beleid voor woning delen en woning splitsen.

Als vervolg hierop is met de Bossche corporaties in december 2024 een jaarplan gemaakt om jongerenparticipatie voor 2025 verder vorm te geven en te professionaliseren

3.2. Toekomstbestendige woningen en wijken

Om zoveel mogelijk mensen aan een eigen plek te helpen, zetten we in op een aanzienlijke nieuwbouw van betaalbare huurwoningen. Maar we werken ook aan andere oplossingen, zoals woningsplitsing. Daarnaast

investeren we veel in de kwaliteit van onze woningen en directe woonomgeving door onder meer verduurzaming, waarmee we de woonlasten van huurders betaalbaar willen houden en de wijken leefbaar.

Ontwikkeling vastgoedportefeuille

De meeste woningen van Zayaz worden verhuurd met een huur lager dan de liberalisatiegrens van € 879,66 per maand (in 2024). Dit noemen we DAEB-woningen (DAEB staat voor 'diensten van algemeen economisch belang', ofwel: sociale huurwoningen). We hebben ook een klein aantal niet-DAEB woningen in ons bezit, waarvan de huur veelal boven de liberalisatiegrens ligt.

Het totaal aantal wooneenheden nam in 2024 toe met 152. Het betreffen allemaal DAEB woningen. Dit aantal komt met name voort uit nieuwbouw, waarover later in dit verslag meer te lezen is.

Er deed zich een aantal verschuivingen voor tussen de verschillende typologieën (vooral van intramuraal naar regulier) en prijscategorieën, met name als gevolg van de jaarlijkse indexatie van de huurprijsgrenzen. Ook huurprijsaanpassingen bij nieuwe verhuringen leidden tot kleine verschuivingen.

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2024	31-12-2023
Categorie A: zelfstandige wooneenheden*		
A1: Goedkope huur (t/m € 454,47)	1.069	1.390
A2: Betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (€ 454,47 t/m € 650,43)	8.313	8.866
A2: Betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (€ 650,43 t/m € 697,07)	1.802	1.356
A3: Dure huur tot huurtoeslaggrens (€ 697,07 t/m € 879,66)	2.272	1.499
A4: Dure huur boven huurtoeslaggrens (vanaf € 879,66)	202	375
Totaal zelfstandige wooneenheden	13.658	13.486
Categorie B: onzelfstandige wooneenheden		
B1: Onzelfstandig	82	85
B2: Intramuraal (zorgvastgoed)	432	449
Totaal onzelfstandige wooneenheden	514	534
TOTAAL WOONEENHEDEN	14.172	14.020
Categorie C: niet-wooneenheden		
C1: Parkeervoorzieningen	1.179	1.185
C2: Maatschappelijk onroerend goed	54	54
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed	61	61
TOTAAL NIET-WOONEENHEDEN	1.294	1.300
TOTAAL VERHUUREENHEDEN	15.466	15.320
Totaal zelfstandige wooneenheden	13.658	13.486

*Genoemde grensbedragen voor deze categorie zijn in overeenstemming met Wet huurtoeslag prijspeil 2024.

Verkoop bestaande huurwoningen

Via de verkoop van woningen voegen we meerwaarde toe aan de woningmarkt in 's-Hertogenbosch. Bijvoorbeeld door de opbrengst te gebruiken om nieuwe woningen te bouwen, of bestaande woningen te verbeteren. Maar ook doordat we op deze manier meer diversiteit creëren in doelgroepen en aanbod van typen woningen en eigendomsvormen. Dit draagt bij aan de leefbaarheid en vitaliteit van buurten en wijken. Het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 is per 1 juli 2024 verruimd. Per die datum geldt een verruimde aanbiedingsplicht voor corporaties.

Bij verkoop van DAEB-eengezinswoningen dienen deze eerst te worden aangeboden aan huurders van sociale huurwoningen in de gemeente 's-Hertogenbosch tegen minimaal de getaxeerde marktwaarde.

In 2024 zijn er 24 sociale huurwoningen (DAEB) verkocht en 13 geliberaliseerde woningen (niet-DAEB).

Verkochte woningen	2024	2023
Aantal verkochte woningen	37	36
Totale bruto-opbrengst verkochte woningen	€ 14.485.200	€ 11.313.439
Bruto opbrengst per verkochte woning	€ 391.492	€ 314.262

Leegstand

Een klein deel van onze woningen staat leeg, daarvoor ontvangen we geen huur. Dit noemen we huurderfing door leegstand. De totale huurderfing lag in 2024 hoger dan het voorgaande jaar en komt met name voort uit reguliere verhuur- en mutatieleegstand en omdat we tijdens renovatie- en verduurzamingsprojecten nabijgelegen vrijkomende woningen vrijhouden, bijvoorbeeld om te gebruiken als projectwoning.

Overzicht huurderfing door leegstand	2024	2023
Te slopen woningen	€ 39.928	€ 60.111
Verkopen	€ 64.941	€ 106.560
Model-, proef- en wisselwoning	€ 447.771	€ 309.877
Verhuur en mutatie	€ 1.331.141	€ 976.008
Maatschappelijk	€ 15.622	€ 33.823
Totale huurderfing leegstand	€ 1.899.403	€ 1.486.397

Reparatie-, mutatie- en contractonderhoud.

Huurders meldten bij ons 25.612 reparatieverzoeken in 2024. Dit is circa 2,5% minder dan in 2023. Van alle reparaties werd bijna 37% uitgevoerd door onze eigen onderhoudsdienst. De twee wijkannemers zorgden voor het grootste deel van de afhandeling van de overige reparatieverzoeken.

	2024	2023
	Bedrag (x € 1.000)	Bedrag (x € 1.000)
Reparatieonderhoud	9.301	8.152
Mutatieonderhoud	9.761	8.710
Contractonderhoud	6.419	6.538
VvE's	955	1.406
Totaal	26.436	24.806

In totaal gaven we in 2024 iets meer dan €19 miljoen uit aan dagelijks- en mutatieonderhoud. Dit is meer dan op voorhand was gepland en wordt veroorzaakt door verschillende factoren, waaronder:

- Implementatie van het vraaggestuurde onderhoudsbeleid. We zagen een toename in het aantal aanvragen voor nieuwe keukens, badkamers en/of toiletten als gevolg van dit nieuwe beleid. We zien hierbij dat vervangingen vaker plaatsvinden op verzoek van bewoners en juist minder bij mutatie.
- Toename mutatiekosten; dit lijkt een structureel karakter te kennen. Woningen met zeer hoge mutatiekosten komen vaker voor.
- Hogere uitgaven van regulier reparatieonderhoud (exclusief interieurs) van 40% boven begroting.

Contractonderhoud en VvE's

Voor contractonderhoud is de realisatie iets onder de begroting. Voor contractonderhoud gaat dit om ruim € 1,0 miljoen (14%). De uitgaven voor VvE's komen 18% (€ 214k) onder begroting uit.

Planmatig onderhoud

In 2024 is planmatig onderhoud uitgevoerd aan 6.696 woningen, verdeeld over 165 complexen. Grofweg is dit de helft van het bezit van Zayaz. Dit leidde tot een uitgave van bijna € 11,5 miljoen (2023: € 9,4 miljoen). Aan schilderwerk besteedden we nog eens zo'n € 2,0 miljoen vanuit Resultaat Gericht Schilderen (RGS-contracten), dit is vergelijkbaar met 2023.

De realisatie van planmatig onderhoud ligt op 87% van de begroting. We zien onderschrijding op een aantal grotere posten als schilderwerk, mechanische ventilatie, brandveiligheid, en bouwkundige werkzaamheden. Dit gaat in veel gevallen om werkzaamheden die langer doorlopen (naar 2025) maar ook om werkzaamheden die toch niet noodzakelijk blijken te zijn.

Renovatie en verduurzaming

Elk jaar verduurzamen we een deel van onze woningvoorraad, hierover maakten we in 2018 afspraken in het Stedelijk Duurzaamheidsakkoord. Die afspraken gelden nog steeds.

Aantallen

In 2024 is het tempo van verduurzamingen aanzienlijk toegenomen. De herinrichting van het proces, met meer snelheid en flexibiliteit, heeft zijn vruchten afgeworpen. We hebben 703 woningen opgeleverd. Focus van het programma ligt nog steeds op het verbeteren van de buitenschil, door onder andere betere isolatie, kozijn- / glasvervanging en het aanbieden van zonnepanelen. Helaas is het aanbieden van zonnepanelen door netcongestie in veel projecten niet mogelijk gebleken. Aan de ander kant zien we in een aantal complexen dat er naast de isolerende maatregelen ook maatregelen noodzakelijk zijn om de brandveiligheid te verbeteren. Dit is een ander spoor, maar daar waar we zien dat de werkzaamheden kruisen, proberen we dat te combineren met de verduurzaming, zodat er 1x overlast is.

	Renovatie en verduurzamingsprojecten	Afgerond 2024	Planning 2025
TCL-0001	Sint Maartenstraat, Sint Lucasstraat (MGW)		51
TCL-0007	Zuidoosterfront, Graafseweg, Veldwstr, Lageland (EGW)	10	
TCL-0010	J.v.Oudenhovenstr, v.Rijckevorsel v.Kesselln (EGW)	21	
TCL-0028	Chr.Huygensweg, Celsiusstr, Parallelweg e.o. (MGW)		138
TCL-0030	Rijnstraat (MGW)		52
TCL-0073	Vijfde Slagen, Zevende Slagen (EGW)	17	
TCL-0074A	Zevende Slagen (EGW)	5	
TCL-0074B	Vijfde Slagen, Zevende Slagen, Slagendreef (EGW)	94	
TCL-0077B	Eerste Donk (EGW)	3	
TCL-0117	Maijweg, Guldenvliesstraat (MGW)		43
TCL-0121	Windmolenbergstraat, Baselaarsstraat (MGW)	19	
TCL-0131C	Windmolenbergstraat-Antoniegaarde (MGW)	52	
TCL-0159	J.v.Galenstr, Marinierstr, M.d.Ruyterstr e.o.(EGW)	48	
TCL-0161/0162	De Haren fase 3	75	
TCL-0197	Westwal (MGW)	11	
TCL-0199	Boschdijkstraat, Sint Crispijnstraat e.o.(MGW)	162	
TCL-0200A	Boschveldweg, Cuperinusstraat (MGW)	18	
TCL-0200B	Cuperinusstraat (WOE)	15	
TCL-0213A	Cypresstraat, Palmboomstraat e.o. verkoop (EGW)		5
TCL-0213B	Dr.v.Beurdenstr, Dr.Poelsstr, Cypresstr e.o. (EGW)		172
TCL-0213C	Mgr. van Schaikstraat, Dr.v.Beurdenstr (MGW)		4
TCL-0213D	Dr.v.Beurdenstr. (ZORG)		8
TCL-0225	Ieperstr, Antwerpenstr, Gentstr, Kooikersweg (EGW)	5	
TCL-0228	Boschmeersingel, J.P. Coenstraat (EGW)	17	

	Renovatie en verduurzamingsprojecten	Afgerond 2024	Planning 2025
TCL-0259A	Aartshertogenlaan, Dr. Hermanstraat (MGW)		112
TCL-0262A	Dr. Hermansstraat, Rembrandtstraat (EGW)	23	
TCL-0263	Van Zuylenstraat (MGW)	20	
TCL-0264A	J.Steenstraat, P.v.Osstraat, G.Doustraat e.o.(EGW)	42	
TCL-0265A	A.Cuypstr, Rembrandtrstr, J.Vermeerstr (EGW)	14	
TCL-0271	Pettelaarseweg, Arezzostraat (MGW)		66
TCL-0276	Van Ruusbroecstraat (MGW)	21	
div	verduurzaming bij mutatie	11	
div	Geplande verduurzamingsprojecten verspreid door de stad die starten in 2025.		695
	Totaal	703	1.346

Energielabels

Eind 2024 had 66,7% van onze woningen een energielabel B of hoger (2023: 58,2%). Op dit moment heeft nog 3,2% een energielabel EFG. De resterende EFG-labels worden uiterlijk 2028 verduurzaamd. Voor de verduurzaming van de overige woningen geldt het basisprincipe: slechtste woning eerst.

Zonnepanelen

Op nieuwbouwwoningen leggen wij standaard zonnepanelen. Daarnaast bieden we panelen aan bij huurders van bestaande woningen. In 2024 hebben we bijna 600 woningen voorzien van zonnepanelen. Dit is inclusief de oplevering van nieuwbouwwoningen met zonnepanelen. Door netcongestie vallen de aantallen tegen. Op veel complexen die geschikt zijn, mogen we van de netbeheerder geen panelen plaatsen, omdat dit kan leiden tot problemen in het elektranet. Helaas zijn we afhankelijk van de netbeheerder en daar hebben we geen invloed op.

Nieuwbouw, flexibilisering en variaties in woonvormen

In 2024 hebben we 190 woningen opgeleverd. Hiermee heeft Zayaz ook in 2024 haar aandeel in de netto woningtoevoeging uit de stedelijke prestatieafspraken behaald.

Om de bestaande woningvoorraad beter te benutten, zijn we ons ook in 2024 blijven inzetten voor creatieve oplossingen, bijvoorbeeld door woningsplitsing en co-housing (waarbij twee huurders een woning delen). Dit leverde in 2024 vier extra woningen op via splitsing. Via co-housing zijn er geen extra toevoegingen gekomen in 2024. Verder is Zayaz samen met SWZ zorg gestart met de bouw van 40 nieuwe zorgappartementen op de plek van de voormalige Annakerk aan de Boschmeersingel in 's-Hertogenbosch. De woningen zijn voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Naar verwachting krijgen de bewoners begin 2026 de sleutel.

Naam project	Aantal woningen opgeleverd
STEK	47
Klooster Klokgebouw	102
Boschgaard	20
Woningsplitsing (netto toevoeging)	4
De lanen fase 2B	17
Totaal	190

3.3. Betaalbaar wonen

De financiële situatie van onze huurders staat centraal in onze dienstverlening. We willen onze woningen betaalbaar houden. We kiezen voor een proactieve aanpak om een duurzame oplossing te vinden voor de financiële uitdagingen waar onze huurders mee te maken krijgen. Zayaz is niet alleen verantwoordelijkheid voor betaalbaarheid. Onze inzet op betaalbaarheid kan ook niet los gezien worden van andere thema's als noodzakelijke investeringen in beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid. In de Nationale Prestatieafspraken, ondertekend door Aedes, VNG, Rijk en (tot en met 2024 ook) de Woonbond, is een totaalpakket van maatregelen opgenomen. Betaalbaarheid maakt hier onderdeel van uit.

Huurverhoging

Tot 2025 is de maximale jaarlijkse huurverhoging gekoppeld aan de cao-loonontwikkeling - 0,5%. Voor 2024 kwam dit uit op een huurverhoging van 5,3%; dit is gelijk aan de maximale huursom. Dit geldt ook voor onzelfstandige woningen, woonwagens en standplaatsen. Ondanks de hoge maximale huurstijging van 5,3% daalt de huurquote van veel huurders in 2024. Dit komt doordat het inkomen harder stijgt dan de huur. Maar ook door de overige uitgaven, en doordat het kabinet maatregelen heeft getroffen om de koopkracht te verbeteren. Daarnaast konden huurders in 2024 een aanvraag doen voor eenmalige huurverlaging, conform de Nationale Prestatieafspraken. Voor 44 huurders werd de huur verlaagd naar € 577,91. Ook huurders die via een zorginstelling huren, konden in 2024 een aanvraag doen voor een huurverlaging. Van twintig huurders is de huur verlaagd. Hierdoor zijn deze huurders vanaf 2024 en in het aankomende jaar een minder groot deel van hun inkomen kwijt aan huur.

In 2024 voerden we geen inkomensafhankelijke huurverhoging door. De geliberaliseerde woningen hebben we verhoogd conform contract, namelijk CPI. In 2024 kwam dit lager uit dan de wettelijke maximale verhoging van 5,5%.

Van 540 huurders met een woning met een E, F en G label, hebben we dit jaar de huur bevroren. Met deze maatregel gaan we verder dan van ons gevraagd wordt in de landelijke afspraken.

Maatwerk bij financiële problemen

Om huurders te ondersteunen bieden wij verschillende maatregelen. Sommige huurders zijn geholpen met een betalingsregeling op maat, of een tijdelijke pauzeknop. Hulpverleners kunnen de huurders dan helpen om weer een stabiele financiële basis te krijgen. We proberen op allerlei manieren in contact te komen met huurders, want dat is het allerbelangrijkst. Wij investeren in een goede samenwerking met hulpverleners en initiëren plannen om de samenwerking te optimaliseren.

Inzetten op hulpverlening

Huurders waarmee wij niet in contact kunnen komen, melden wij aan bij Vroegsignalering. Naast Vroegsignalering stimuleren we huurders om de gemeente om hulp te vragen. Bij instemming maken wij bijvoorbeeld een verwijzing naar Eerste Hulp Bij Geldzaken (EHBG) van de gemeente 's-Hertogenbosch. EHBG neemt dan zo snel mogelijk contact op met onze huurder. Korte lijnen tussen de gemeente en Zayaz zijn essentieel om de huurachterstand klein te houden. Het streven is om op deze manier zoveel mogelijk mensen te bereiken voordat hun situatie problematisch wordt.

Stijgende huurachterstand

We zien de huurachterstand oplopen in 2024. Hoewel de afname van deurwaarderszaken op het eerste gezicht positief lijkt, kan dit ook wijzen op een vertraging in het oplossen van problemen. Samen met de hulpverlening sturen we aan op een duurzame oplossing voor de huurachterstand. We zorgen dat de lopende huur weer wordt betaald en we voeren geen ontruiming uit op basis van huurachterstand. Dit betekent wel dat de huurachterstand ook bij deze huurders toeneemt. Het niet betalen van de huur heeft diverse oorzaken. Zelden is er echt één aanwijsbare reden. Vaak is het een combinatie van verschillende factoren. We blijven in gesprek met onze netwerkpartners, om vroeg te signaleren en te acteren op het voorkomen van oplopende schulden.

De hieronder gepresenteerde huurachterstandscijfers zijn inclusief de mutatiekosten. Een groot deel van de mutatiekosten zit in het percentage achterstand vertrokken huurders. Dit heeft te maken met hogere doorbelasting van mutatiekosten en het feit dat het slecht of niet inbaar is.

Huurachterstand % ten opzichte van jaarhuur (incl. servicekosten)	2024	2023
Achterstand zittende huurders	0,72%	0,62%
Achterstand vertrokken huurders	0,73%	0,61%
Afgeboekte bedragen	0,02%	0,03%
Totale huurachterstand inclusief mutatiekosten	1,47%	1,26%

Deurwaarder dossiers

In 2023 hebben we ingezet om zo min mogelijk dossiers over te dragen aan de deurwaarder. Dit hebben we ook in 2024 doorgezet. We merken echter dat ook de huurachterstand stijgt. In 2025 gaan we kritisch kijken naar de inzet van de deurwaarder en andere mogelijkheden om huurders in beweging te krijgen.

Woningen ontruimen

In 2024 hebben we in totaal drie woningen ontruimd. In 2023 waren dit er tien.

Het aantal ontruiming is gedaald ten opzichte van 2023. In 2024 hebben we één woning ontruimd omdat de huurder al enige tijd uit de woning was vertrokken (in 2023, 6) Beide andere situaties hebben te maken met huurachterstand en sociale problematiek en/of leefbaarheid.

3.4. Onze dienstverlening aan bewoners

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

Dienstverlening aan bewoners

De ambitie om de waardering voor de dienstverlening te laten stijgen is gelukt. Huurders waardeerden onze dienstverlening beduidend beter dan in 2023. Dit resulteerde in een mooie A-score voor het onderdeel dienstverlening in de Aedes Benchmark. Hier zijn we blij mee en trots op!

Klantenservice

Onze klantadviseurs hielpen veel huurders: via de telefoon, op kantoor en online.

In 2024 werd 66.513 keer telefonisch contact opgenomen met klantenservice. Dit is een daling ten opzichte van 2023 (toen werd 69.695 keer contact opgenomen). Deze daling komt met name voort uit de introductie van Thuispoort, waar de vragen van woningzoekenden sinds mei 2024 worden behandeld.



We bleven doen waar we goed in zijn. Huurders een warm welkom geven op ons kantoor aan de Eekbrouwersweg, luisteren naar hun verhaal, de vraag achter de vraag achterhalen en zien en doen wat nodig is. In 2024 zagen we dagelijks gemiddeld 26 huurders per dag op kantoor.

Huurderstevredenheid

Ook in 2024 hebben we onze huurderstevredenheid gemeten. De klantwaardering voor het melden en uitvoeren van een reparatie steeg aanzienlijk ten opzichte van 2023. De huurderswaardering voor het verlaten van een woning steeg licht. De waardering voor het betrekken van een woning daalde iets. Onderstaande tabel toont de cijfers uit het onderzoek over 2024.

Tevredenheid van huurders over:	2024	2023
Een reparatie melden en laten uitvoeren	8,5	7,8
Woning betrekken	7,7	7,8
Woning verlaten	7,6	7,5

Reparatieverzoeken

Als we kijken naar de waardering over de reparatieverzoeken, is er in 2024 wederom een sterke verbetering te zien ten opzichte van het jaar daarvoor. Gemiddeld over heel 2024 is de klantwaardering voor reparaties een 8,5.

Woning betrekken

We zijn trots op de waardering van onze huurders over de dienstverlening op de onderdelen in de klantreis. Huurders waardeerden het betrekken van een woning met een 7,7.

Nieuwe huurders waarderen vooral het persoonlijke contact bij het ondertekenen van het huurcontract (8,6) en bij het betrekken van de nieuwe woning (8,4). Eén van onze speer- en verbeterpunten in 2024 was het opleveren van een woning volgens afspraak. Hiervoor waardeerden bewoners dit met een 7,5. Dit is een sterke stijging ten opzichte van vorig jaar.

Woning verlaten

Huurders die hun woning verlaten, geven een waardering van 7,6. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2023. Zij geven aan dit proces gemakkelijk te doorlopen en waren zeer positief over de afspraken rondom de woningopname (8,6). Ook gaven ze aan een duidelijk beeld te hebben over hoe ze de woning moeten opleveren. We zien hier wederom het positieve effect van persoonlijk contact. Voor de dienstverlening (communicatie, tijdigheid en kwaliteit) geven huurders aan zeer tevreden te zijn. Op alle onderdelen werd minimaal een 8,5 gegeven.

Klachten en bezwaren

Wij doen er alles aan om klachten te voorkomen. In 2024 hebben we onze interne klachtenprocedure verbeterd en daarbij hebben we een intern klachtenteam ingericht. Als iemand ons laat weten toch niet tevreden te zijn over onze dienstverlening, dan proberen we samen tot een oplossing te komen. Lukt dat niet? Dan kan de huurcommissie of de onafhankelijke klachtenadviescommissie uitkomst bieden.

Huurcommissie

Bij de huurcommissie meldden zich in 2024 21 huurders vanwege gebreken in of aan de woning. De uitkomst was als volgt:

- In zeven zaken is de huurder in het gelijk gesteld.
- In negen zaken vond de huurcommissie het verzoek van de huurder niet redelijk.
- Er lopen nog vijf zaken per ultimo 2024. We verwachten dat de huurcommissie deze zaken in 2025 alsnog afhandelt.

Vanuit 2023 stonden er nog acht zaken open. 3 hiervan zijn toegewezen, 3 afgewezen en twee zijn er ingetrokken.

Klachtenadviescommissie

Soms zijn huurders niet tevreden over de manier waarop Zayaz hun klacht afhandelt. In zo'n geval kunnen zij terecht bij een externe onafhankelijke klachtencommissie. In 2024 is de regionale klachtenadviescommissie overgegaan in de regionale klachtencommissie woningcorporaties (RKCW). De onafhankelijke geschillencommissie van Zayaz is opgehouden te bestaan. De RKCW is onafhankelijk en bestaat uit elf leden. Ook alle leden zijn onafhankelijk. Zij hebben geen binding met de aangesloten corporaties. Dat is zo bepaald in het reglement van de Commissie. De RKCW wordt ondersteund door een secretaris. Zij is geen lid van de Commissie maar heeft namens de RKCW contact met huurders die een klacht ingediend hebben en corporaties. De RKCW behandelt klachten over de deelnemende corporaties: Area, BrabantWonen, Charlotte van Beuningen, JOOST, Mooiland, Wonen Vierlingsbeek, Woonmeij, Woonveste en Zayaz. Daarnaast behandelt de Commissie klachten over Thuispoort. Klachten worden meestal behandeld tijdens een zitting, waarbij minimaal drie leden aanwezig zijn. Onder die leden is in elk geval de voorzitter en een lid dat op voordracht van de huurders benoemd is aanwezig.

In 2024 kreeg de RKCW dertien nieuwe klachten over Zayaz. Zeven klachten werden niet ontvankelijk verklaard, twee klachten zijn intern afgehandeld, een klacht is ingetrokken. Er zijn drie zittingen geweest over de overige klachten, waarin een klacht(deels) gegrond is verklaard en opgevolgd, een ongegrond en een klacht heeft geleid tot een wederzijdse afspraak.

3.5. Samen bereiken we meer

Elke dag werken samen met een diversiteit aan partners: bewoners, gemeente, collega-corporaties, maatschappelijke partijen en bedrijven die in opdracht van ons werken. Deze samenwerking is essentieel om onze doelen te behalen én om met elkaar meer te bereiken. Met elkaar kunnen we door de grenzen van bestuurlijke portefeuillesystemen en organisatiegrenzen heen breken.

Samenwerken met bewoners

Bij beleidsmatige onderwerpen is de HBV-Zayaz onze primaire partner. In 2024 is de samenwerkingsovereenkomst tussen HBV en Zayaz herijkt en aangepast aan de wettelijke kaders en in lijn met de onderlinge goede samenwerking en opnieuw getekend.

We betrekken hen in een vroeg stadium bij allerlei beleidsonderwerpen. Over een aantal beleidsonderwerpen brengt zij advies uit of geeft zij instemming. In 2024 werd advies uitgebracht over:

- nieuwe schoonmaakpartij;
- jaarlijkse huurverhoging;
- aanpak hitte – zonwering;

- gasloos koken;
- toetreding regionale klachtencommissie.

De HBV-Zayaz gaf positieve instemming op de toetreding tot Thuispoort.

Daarnaast bespreken we met de HBV-Zayaz signalen die zij van huurders ontvangen. De HBV-Zayaz neemt actief deel aan verschillende werkgroepen, zodat we de stem van de huurders steeds weer laten doorklinken in ons beleid en de keuzes die we maken. In 2024 heeft er vijf keer een regulier bestuurlijk overleg plaatsgevonden, steeds in een prettige en open sfeer.

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

In onze dagelijkse praktijk zijn de huurdersverenigingen onmisbaar in de samenwerking met bewoners. Hun leden zijn de ervaringsdeskundigen van hun complex. Vanuit die rol voorzien zij ons van informatie en zetten we samen onze schouders onder buurten waar het fijn wonen is. Er zijn in totaal 35 actieve verenigingen. In 2024 hebben we geïnvesteerd in onze banden met de huurdersverenigingen. Met elke huurdersvereniging hebben we een voor- en najaarsoverleg. We werken met een vaste agenda, en maken duidelijke werkafspraken met woonconsulenten als vast aanspreekpunt. Voor alle leden van de huurdersverenigingen organiseerden we een Moment van Aandacht.

Samenwerken met gemeente

Een van onze belangrijkste samenwerkingspartners is de gemeente 's-Hertogenbosch. Op alle terreinen van ons werk hebben we met de gemeente te maken. Samen met 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 gezien een van de koplopers waar het gaat om flexwonen, aanpak woningsplitsing en -deling, woningproductie en de aanpak van dakloosheid.

Samenwerken met collega-corporaties

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

Ook met de corporaties uit de regio werken we samen. Naast de eerdergenoemde corporaties zijn dat Area, Charlotte van Beuningen, PeelrandWonen, WonenVierlingsbeek, Woonmeij en Woonveste. Zo werkten wij in 2024 samen aan de realisatie van de regionale woondeal en om een beeld te kunnen vormen op de nodige onderlinge solidariteit lieten we een onderzoek naar opgave en middelen uitvoeren. Binnen het regioverband implementeerden we in 2024 een gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem Thuispoort, we sloten een overeenkomst met Barli over de afname van modulair gebouwde woningen en met Building Balance op het gebied van biobased isolatie van de bestaande woningvoorraad.

Binnen Noord-Brabant werken we met acht corporaties samen in Lente. Hierin zitten Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, Tiwos, WonenBreborg. Binnen het Lente-verband kopen we bijvoorbeeld gezamenlijk in en werken we aan leefbaarheid, duurzaamheid en houtbouw.

Met Alwel werken we samen op ICT-gebied. We hebben samen een afdeling I&A.

Samenwerken met maatschappelijke partners

Ook bundelen we de krachten met maatschappelijke partners als Farent, Van Neynsel, Cello, Linc naar Zorg, CvTB, Reinier van Arkel, Springplank, Novadic-Kentron, MEE, Vivent, Butterfly, Transfarmers en

Maatschappelijke Opvang Den Bosch. Dit doen we op het gebied van wonen, welzijn en zorg. 'Doen wat nodig is' staat centraal: we onderzoeken alternatieve oplossingen die recht doen aan de vraag van de bewoner én de wijk en laten zien wat deze werkwijze maatschappelijk oplevert. Een belangrijk project daarbij is de ontwikkeling van Wonen Eerst, een gezamenlijke aanpak die is gericht op een sneller en beter perspectief en herstel 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 of de problemen die mensen hebben niet door één partij kan worden opgelost, kennen we de werkwijze van 'Thuis in de Wijk'. In 2024 is 'Thuis in de Wijk' samen gegaan met de doorbraaktafel van de gemeente: tot één gezamenlijke doorbraaktafel. Daarnaast is in West een pilot gestart met de Samenwerkwijze, waarin samen met de bewoner en partijen die nodig gezocht wordt naar een oplossing voor de vraag van de bewoner. Zo brengen we deze werkwijze naar meerdere wijken in 's-Hertogenbosch. Daarnaast is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een onmisbare partner op het gebied van social return.

In ons werk kunnen we voor bewoners het verschil maken door hen in contact te brengen met (vrijwilligers) organisaties die zich inzetten voor mensen die het financieel niet makkelijk hebben. Daarom legden we contact met Speelgoed- en Kledingbeurs Den Bosch, Vincentiusvereniging Den Bosch en Stichting Leergeld. We kunnen mensen aanmelden bij deze organisaties voor gratis winkelen of een financieel steuntje in de rug. Alles gericht op het voorkomen van extra schulden zorgen voor een goede start of een extra steuntje bij het wonen.

Verder legden we in 2024 – met succes - een aanvraag voor een financiële bijdrage voor aan Sociaal fonds Den Bosch en Miles of Pleasure. Dat resulteerde in een toekenning van Sociaal fonds Den Bosch: een bijdrage van € 1.000,- voor de Momenten van Aandacht voor de duur van drie jaar. Miles of Pleasure kenden eveneens € 1.000,- toe voor het maaltijdproject Noorderpoort.

Samenwerken met regio

Het belang en de invloed van de samenwerking op regionaal niveau nemen toe. Al in 2023 ondertekenden we samen met de Provincie Noord-Brabant, gemeenten, woningcorporaties en toenmalig minister Hugo de Jonge van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening de regionale woondeal voor Noord-Brabant. De regionale woondeal is de start van een intensievere en bredere samenwerking om méér sociale en betaalbare woningen te realiseren voor alle woningzoekenden in Noord-Brabant. Duurzaam en voor alle doelgroepen in onze regio. Met elkaar zetten we hiermee de schouders onder de grote opgave voor Brabant om tot en met 2030 ruim 130.000 woningen te bouwen in de provincie.

Samenwerken met sector

Ons commitment beperkt zich niet tot onze eigen organisatie. We denken ook mee over de toekomst van onze sector en willen kennis en ervaring uitwisselen. Daarom zijn we lid van netwerkorganisaties als Platform 31 en CorporatieNL. Ook zijn we lid van Aedes; de koepel van woningcorporaties.

Erkend leerwerkbedrijf en koploper op het gebied van social return

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

Koploper word je niet alleen. Dat vraagt om een actieve samenwerking met leveranciers en partners. Ook zij vullen hun verplichtingen steeds vaker in met PSO-certificaten. Onze belangrijkste partner op het gebied van social return is Weener XL, het leer- en werkbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch.



4. ORGANISATIE

4.1. Een organisatie in beweging

Om een fijne werkomgeving te creëren met betrokken collega's, werkten we in 2024 verder aan de organisatieontwikkeling. We zetten verder in op leiderschap, teamontwikkeling, individuele ontwikkeling en de organisatiestructuur.

Algemeen

Zayaz is een stichting, geregistreerd onder KvK-nummer 16024737 en statutair gevestigd te 's-Hertogenbosch. Zayaz is feitelijk gevestigd op Eekbrouwersweg 8 te 's-Hertogenbosch.

Organisatieontwikkeling

We gingen aan de slag met de input uit het uitgebreide medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2023. We voerden in 2024 een nieuw MTO uit waarin we verder inzoomden op onderwerpen die onze aandacht verdienen. De respons was 84%. Dit toont de betrokkenheid van onze collega's. Alle vragen zijn positiever beantwoord dan bij de meting in 2023. Een mooi resultaat en een bevestiging dat we met de goede dingen bezig zijn. De resultaten zijn gedeeld met alle collega's. Daarna zijn de resultaten op teamniveau door de leidinggevenden besproken. We hebben geconstateerd dat er een duidelijke rode draad zit in de organisatiebrede thema's en wat we hebben opgehaald uit de teams. Dat geeft een gedeeld beeld op de ontwikkelkansen. De organisatiebrede verbeterthema's/acties hebben we verankerd in het jaarplan 2025.

In 2024 zijn we gestart met de herontwikkeling van het functiehuis. We interviewden collega's van alle functies, zodat we in 2025 aan iedereen duidelijkheid kunnen geven over de nieuwe functieprofielen en de bijbehorende inschaling. Verderop in dit hoofdstuk is meer te lezen over het functiehuis.

Onder begeleiding van een extern bureau hebben we in 2024 met diverse sessies geïnvesteerd in leiderschap en teamontwikkeling. Verbinding en kaders speelden hierin een grote rol. Verder voerden alle collega's ontwikkelgesprekken met hun leidinggevende en werden weer terugkerende bila's ingepland. We kozen in samenwerking met de OR definitief voor een collectieve waardering voor collega's. Daarmee lieten we een koppeling tussen functioneren en de salarisverhoging achterwege. De gedachte van deze keuze is dat we samenwerken als één team aan één taak. Daarbij had de leiding wel aandacht voor uitzonderlijke prestaties.

Om de organisatie verder te ontwikkelen, is in 2024 met thema's en kernwaarden de basis gelegd voor het koersplan dat in 2025 wordt gelanceerd. We zijn met collega's en medewerkers van partnerorganisaties en huurders in gesprek gegaan en hebben geluisterd naar wat belangrijk is voor de bewoners in de Bossche buurten. Om met elkaar in verbinding te blijven en goed samen te kunnen werken, kwamen we ook in 2024 regelmatig met collega's samen. Ook voerden we een eerste luisterpanelsessie met bewoners.

Formatie

In heel 2024 stroomden tien collega's door naar een nieuwe functie binnen Zayaz. Er kwamen 28 nieuwe collega's in dienst en 21 collega's verlieten de organisatie. Veertien collega's verlieten de organisatie op eigen verzoek, twee collega's gingen met pensioen, drie collega's gingen ziek uit dienst en twee collega's verlieten de organisatie met wederzijds goedvinden. In 2024 zijn we gestart met een plan van aanpak ter voorbereiding op toekomstige wetgeving rondom inhuur.

Op 31 december 2024 telde Zayaz 153 medewerkers ten opzichte van 154 medewerkers eind 2023. Het gemiddelde aantal fte over het jaar ging omhoog: 138,42 fte ten opzichte van 137,24 fte in 2023.

Verbinding met elkaar en de organisatie

We hebben mooie momenten gehad binnen Zayaz om met elkaar in verbinding te komen en te blijven. Collega's kwamen samen bij onder andere de zomerbarbecue en de eindejaarsbijeenkomst. Daarnaast was er de inhoudelijke medewerkersdag. We gingen op pad om verschillende projecten in de stad te bezoeken. Daar werden we ontvangen door onze collega's en anderen. We kijken terug op een geslaagde dag. Ook organiseerden we een dag waarin collega's samenkwamen en we een start maakten met het koersplan. Verder levert onze personeelsvereniging PACZ een waardevolle bijdrage aan de verbinding. Om alle collega's te bedanken voor hun inzet in 2024 zijn op initiatief van de OR in alle teams lunches georganiseerd.

Verzuim

Het gemiddelde verzuimpercentage lag in 2024 op 7,5%. Dit is een daling ten opzichte van 2023 waarin het op 7,8% lag. In de eerste helft van 2024 was het verzuim hoog, met gemiddeld 9,5%. Een aanzienlijk deel van het verzuim in de eerste helft van 2024 zat in 'lang verzuim'. Vanaf juli 2024 zagen we een sterke daling met een cijfer van gemiddeld 5,6% doordat het 'lang verzuim' is afgenomen.

Om de daling te bevorderen, voerden we verschillende acties uit. Zo voerden we een nieuw verzuimprotocol in. In september vond een vervolgtraining voor leidinggevendens plaats. Sinds mei sluit bij een verzuimspreekuur bij de Arboarts ook de leidinggevende even aan. Iedere 6 weken is op donderdag de Arboverpleegkundige aanwezig, zodat medewerkers en leidinggevendens binnen kunnen lopen voor advies. Medewerkers kunnen daarnaast naar het preventieve spreekuur. Met inzet op vitaliteit en continue aandacht voor dit thema, willen we bijdragen aan het voorkomen van verzuim. Naast het delen van algemene tips, organiseerden we door het jaar heen verschillende workshops, activiteiten en webinars. September was vitaliteitsmaand met onder andere masterclasses en diverse sportactiviteiten waar medewerkers aan deel konden nemen.

Sociaal veilig werken

We hechten veel waarde aan veilig werken. In 2024 hebben we weer verschillende stappen gezet op het gebied van sociaal veilig werken. Dit jaar is er een nieuwe interne vertrouwenspersoon benoemd. Daarnaast hebben we een tweede externe vertrouwenspersoon en een externe klachtencommissie aangesteld.

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

In 2024 kwamen er negen meldingen bij de vertrouwenspersonen. Twee meer dan het jaar daarvoor. Deze meldingen zijn opgevolgd en er zijn geen officiële klachten uit voort gekomen.

In april 2024 is een periodiek overleg geïnitieerd om de sociale veiligheid binnen Zayaz te bespreken en op die manier te borgen dat het onderwerp de benodigde aandacht krijgt. Het komende jaar zetten we het overleg met de werkgroep voort en richten we ons op het proces, het beleid en de bewustwording bij collega's.

Functiehuis

Uit het MTO van 2023 bleek dat collega's onvoldoende houvast hebben aan de functieprofielen. Daarom is in 2024 gestart met het opstellen van nieuwe functieprofielen. Die geven vanaf 2025 meer duidelijkheid over verwachtingen en dragen bij aan de ambities van Zayaz. Alle functies worden opnieuw ingedeeld in de salarisschalen.

In 2024 heeft een extern bureau eerst de organisatie op hoofdlijnen beschreven. Daarna hielden zij interviews met collega's van alle functieprofielen. Op basis hiervan zijn conceptprofielen opgesteld, die met collega's zijn besproken. De aanpak met interviews onderscheidt zich van de werkwijze bij andere organisaties. De herontwikkeling van het functiehuis is een intensief en waardevol traject. In 2025 wordt het traject afgerond en geïmplementeerd.

Bericht van de OR

De OR reageert en speelt in op de ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie. In 2024 heeft de OR het gesprek over de aanvullende secundaire arbeidsvoorwaarden afgerond.

De live-gang van Empire is gemonitord en de ondersteuning van de kerngebruikers was daarbij één van de belangrijke punten. Ook is er aandacht geweest voor het werken binnen Thuispoort.

De herijking van de sturingsfilosofie en de organisatieontwikkeling waren onderwerp van gesprek. Daarnaast is het project Functiehuis opgestart. Het aantal van 5 instemmings- en adviesverzoeken, die over dit onderwerp aan de OR zijn voorgelegd geeft aan hoe zorgvuldig de OR in dit proces wordt meegenomen en hoe intensief de OR hiermee bezig is.

Onderwerpen 2024

Op basis van artikel 24 WOR heeft de OR-overleg over de algemene gang van zaken, ook spreekt de OR jaarlijks op constructieve wijze met de raad van commissarissen. Mede op basis van de WOR heeft de OR van de bestuurder behalve de 5 verzoeken over het Functiehuis nog een 9-tal advies-, instemmings- of informatieverzoeken ontvangen:

- Kader Verzuimregeling
- Kader Uitstroom
- Aanpassing secundaire arbeidsvoorwaarden
- Huisvesting Organisatie
- Benoeming Vertrouwenspersoon
- Benoeming Preventiemedewerker
- Kader individuele ontwikkeling en loslaten koppeling salarisverhoging en de beoordeling
- Kader organisatiestructuur en formatie

- Verduidelijking overlegstructuur

Scholing

Op 17 en 18 oktober vonden de trainingsdagen van de OR plaats. Op uitnodiging heeft er later nog een vervolgoverleg met de bestuurder plaatsgevonden. Naast de stand van zaken met betrekking tot de organisatieontwikkeling is ook het proces m.b.t. de secundaire arbeidsvoorwaarden geëvalueerd. Andere bespreekpunten waren o.a. het OR-jaarplan, het mobiliteitsplan, sociale veiligheid, schijnzelfstandigheid, leiderschapsproces, begroting, jaarrekening, t-rapportage, actief gebruik van het initiatief- en informatierecht o.g.v. art. 23 en 31 WOR.

4.2. Het bestuur

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

Samenstelling bestuur

Er is sprake van 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 werkgeversrol naar de bestuurder wordt ingevuld door de Raad van Commissarissen (hierna: de raad). De raad ziet toe op het functioneren van de bestuurder. Zie hoofdstuk 4 van het verslag van de Raad van Commissarissen voor meer informatie.

Nevenactiviteiten bestuur

De bestuurder heeft geen relevante nevenfuncties.

Tegenstrijdige belangen bestuur

De bestuurder probeert, in overeenstemming met de governancecode, te voorkomen dat tegenstrijdige belangen en onterechte gehechtheid ten grondslag liggen aan besluitvorming. In dat kader zijn er dan ook geen tegenstrijdige belangen voor 2024 bekend. Ook zijn er geen integriteitsmeldingen over bestuur gedaan.

Permanente educatie van het bestuur

De bestuurder maakt afspraken over haar opleiding en ontwikkeling met de raad om de benodigde kennis en vaardigheden voor uitoefening van de functie actueel te houden. Bij deze afspraken dient de bestuurder rekening te houden met de verplichting om jaarlijks 36 PE-punten te behalen of 108 over de laatste 3 jaar naar rato van dienstverband.

Periode	Behaalde PE-punten
2023	24
2024	42
Totaal	66

4.3. Beheerst werken aan onze missie

Bij Zayaz willen we kunnen doen waar een woningcorporatie voor bedoeld is. In onze manier van werken ligt besloten dat we werken vanuit vertrouwen. Het betekent ook dat 'in control' zijn voor ons geen doel op zich is, maar wel een voorwaarde om onze maatschappelijke opdracht te kunnen vervullen. Daarbij zoeken we zelf proactief naar wat beter kan, in plaats van te wachten tot anderen ons hierop aanspreken.

Algemene vertrekpunten 'good governance'

Good governance en compliance zijn van wezenlijk belang in de bedrijfsvoering van Zayaz. Zo houden we onder meer rekening met wet- en regelgeving zoals de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen en de Wet Normering Topinkomens (WNT). We passen ook de governancecode woningcorporaties toe en staan regelmatig stil bij onderwerpen zoals integriteit, onafhankelijkheid, (de schijn van) tegenstrijdige belangen, voorbeeldgedrag en maatschappelijke verbondenheid. Maar ook bij klachten over de organisatie en risicobeheersing. Daarnaast beschikken we over onder meer een inkoopbeleid waarin een visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen tot uiting komt. Zayaz voldoet aan alle vereisten uit de code.

In de visie op bestuur en toezicht zijn de uitgangspunten voor besturing, toezicht en het samenspel daartussen geformuleerd. Belangrijkste uitgangspunt is het goede gesprek; zowel tussen bestuurder en toezichthouder als in verbinding met de organisatie en de buitenwereld. Een goed gesprek is alleen mogelijk als er vertrouwen en openheid is. Zayaz streeft in het spanningsveld tussen maatschappij, geld en vastgoed ernaar steeds die keuzes te maken die maximaal maatschappelijk rendement opleveren. Anders gezegd: doen wat écht nodig is. Hierover blijven we continu in gesprek met huurders, maatschappelijke partners en andere belanghebbenden.

Voor meer informatie verwijzen we u naar de website. U vindt hier onder andere onze statuten, reglementen maar ook de visie op bestuur en toezicht en governancecode. Daarnaast treft u ook onze integriteits- en gedragcode, klokkenluidersregeling en algemene inkoopvoorwaarden.

Prestatieafspraken

Op basis van de Woningwet maken woningcorporaties periodiek afspraken met gemeente en huurdersorganisaties over de bijdragen die ze gaan leveren aan het volkshuisvestingsbeleid van de desbetreffende gemeente. Zayaz heeft samen met gemeente 's-Hertogenbosch, het Stedelijk Huurders Platform (SHP) en de collega corporaties BrabantWonen, JOOST en Mooiland meerjarige prestatieafspraken gesloten over de periode 2021 – 2025. Met deze prestatieafspraken dragen betrokkenen actief bij aan de ambities uit de gemeentelijke woonvisie. De thema's van de woonvisie vormen daarbij de kapstok voor de afspraken in deze meerjarige prestatieafspraken.

Terugkijkend op 2024 zijn er wederom substantiële stappen gezet in woningproductie, flexwonen, beter benutten van de woningvoorraad, aanpak dakloosheid, verduurzaming van de woningvoorraad en betaalbaarheid. We zijn verheugd te constateren dat onze inzet helpt om het verschil te maken in de realisatie van de gemeentelijke woonvisie.

Voor meer informatie verwijzen we u naar de website. U vindt hier onder andere de meerjarige prestatieafspraken en de jaarlijkse uitvoeringsagenda.

Zichtbaar werken aan onze interne beheersing

De interne beheersing van Zayaz voldoet aan de daaraan gestelde eisen en is overall van een voldoende niveau. Daarnaast is ruimte om door te ontwikkelen. In de Managementletter 2024 is aangegeven dat er ruimte is op de ontwikkeling van het risicomanagement van de operationele – en tactische risico's. In 2024 heeft onder andere ten behoeve van het actualiseren van het koersplan een SWOT-analyse plaatsgevonden. De tactische vertaling hiervan heeft een plaats gekregen in enerzijds het koersplan en

anderzijds in het jaarplan voor 2025. Op de belangrijkste operationele risico's zijn mitigerende maatregelen getroffen. Over de belangrijkste risico's werd in 2024 gerapporteerd in de tertiaalrapportages.

Een tweede belangrijke ontwikkeling in het zichtbaar werken aan onze interne beheersing in 2024 is het agenderen van de maandrapportages in het MT-overleg. Hierbij hanteren we het CAS-principe. CAS staat voor Constateren, Analyseren en Sturen.

Een derde aanscherping en verbetering van de interne beheersing betreft het zichtbaar maken van de controles. Dit betreft de zichtbaarheid van de controles uitgevoerd door zowel de eerste lijn als de tweede lijn.

De werking van de soft controls

We werken vanuit vertrouwen. Ingegeven door de sturingsfilosofie liggen bij Zayaz de verantwoordelijkheden laag in de organisatie en krijgen medewerkers veel ruimte en vertrouwen om zo van toegevoegde waarde te kunnen zijn en het goede te kunnen doen voor onze (toekomstige) huurders. De noodzakelijke ruimte om ons werk te kunnen doen, wordt geborgd door het interne beheersingssysteem, dat bestaat uit hard- en soft controls. Deze soft controls hebben we nadrukkelijk een plaats gegeven in onze bedrijfsvoering in 2024. Dit is gedaan door bij de audits en reviews samen met de betrokken medewerkers en procesverantwoordelijken het gesprek te voeren over het bestaan en de werking van de soft controls.

Management Control Framework (MCF)

In het MCF hebben we uitgewerkt hoe wij op een gecontroleerde manier willen werken. Met het opstellen van het MCF gaven we invulling aan de behoefte om integraal de wijze van beheersing van Zayaz vast te leggen. Het is een uitwerking van hoe we 'zichtbaar beheerst werken aan de opgave'.

Eind november 2023 maakten we de stand van zaken op en concludeerden we dat het MCF actueel en gedigitaliseerd is. Het beheer om het MCF actueel te houden is ingeregeld. Met het afsluiten van de verbeteropgave in 2023 is het MCF in 2024 opengesteld voor de organisatie. Tevens wordt bij ieder in het MT-overleg geagendeerd document stil gestaan bij de impact op het MCF.

Risicobeheersing

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

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

In het kader van de mate van risicovolwassenheid is onze ambitie om van een basis op orde door te groeien naar een proactieve risicovolwassenheid. We zagen in 2024 dat er nog ruimte is in het vergroten van de bewustwording op het eigenaarschap van de risicobeheersing en de wijze waarop dat kan plaatsvinden. In 2024 zijn hierin verbeterstappen gezet met name door het benoemen en monitoren van de belangrijkste operationele risico's. Echter, het zichtbaar beheersen van de risico's is nog niet op het door onszelf gewenste niveau. Het is nodig dat de collega's in de 1e lijn en in de 2e lijn elkaar nog beter gaan vinden. We hebben de verdere ontwikkeling in ons jaarplan en KCA-plan voor 2025 opgenomen.

Op het gebied van risico's ten aanzien van informatiemanagement en privacy hebben we forse stappen gezet. Dit hebben we samen met een externe dienstverlener opgezet en geïmplementeerd. We gaan dit in 2025 continueren.

In 2023 heeft Zayaz een aantal strategische risico's onderkend. In het verslagjaar zijn deze strategische risico's geactualiseerd ten behoeve van het opstellen van het vernieuwde koersplan 2025-2028. De strategische risico's zijn bevestigd en één nieuw strategisch risico is onderkend.

Toegevoegd is het risico: Impact klimaat(veranderingen) op onze bedrijfsvoering.

Dit nieuwe strategische risico en de reeds eerder benoemde strategische risico's staan hieronder beschreven inclusief een beschrijving van de maatregelen en de te verwachte impact op de resultaten en / of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen met daarbij de risicobereidheid. Het nieuwe strategisch risico is ook opgenomen in de risicobuffer ten behoeve van de begroting.

Risico	Impact op resultaten (verwachte impact indien het zich voordoet)	Risico- bereidheid	Beheersingsmaatregelen
Het risico dat de gewenste verhoging van klanttevredenheid niet gerealiseerd wordt.	Gevolgen hiervan: ontevreden huurders, imagoschade, afname van vertrouwen bij maatschappelijke partners waardoor onze eigen (lange) termijnplannen niet gerealiseerd kunnen worden. Geen financiële impact.	Gematigd offensief	In 2024 hebben we het continu meten van de tevredenheid van huurders doorgezet en leren we systematisch en sneller van de klantervaringen. Met de feedback van de huurders kunnen we snel actie ondernemen als er iets niet naar wens is verlopen. Ook verplaatsen we ons in de huurder met zogenaamde 'klantreizen'. Welke contactmomenten heb je als huurder als je je woning verlaat? Of als je een nieuwe huurder bent? Welke beleving hoort daarbij? Zo krijgen we beeld op waar verbeteringen mogelijk zijn. Zowel in quick wins als grotere verbeterideeën.
Het risico dat we onze nieuwbouwopgave niet realiseren.	Gevolgen hiervan: wachttijden nemen toe, prestatieafspraken worden niet gehaald; hierdoor zijn we minder een betrouwbare partner voor met name de gemeente. De financiën onder druk: rentestijging, verplichte huurverlaging, stijgende kosten en meer moeten lenen.	Gematigd offensief	Intern: Het sturen op een (relatief) grote projectenportefeuille en het hanteren van realistische planningen om het zogenoemde planningsoptimisme beter te beheersen. Extern: proberen we zoveel mogelijk op te trekken met onze partners zoals gemeente, zorgpartijen en ontwikkelaars om maximale grip op de voortgang te houden.
Het risico dat we de geplande verduurzaming van onze woningen niet realiseren binnen tijd en geld.	Gevolgen hiervan: ontevreden huurders door hoge energielasten en daarmee betalingsproblemen, het niet nakomen van verduurzamingsafspraken met gemeenten en rijk.	Gematigd offensief	Samen met de ketenpartners werken aan een proces van verduurzaming dat snelheid en flexibiliteit met zich meebrengt om zo een doorlopende verduurzamingsstroom te genereren. De verduurzamingstrein is hiermee in 2024 op stoom gekomen.
Het risico dat de inrichting en bemensing van de organisatie ontoereikend is om de ambities te realiseren.	Gevolgen hiervan: de samenwerking intern en extern is niet optimaal. Financiële impact door hogere inhuurkosten en hogere wervingskosten.	Gematigd offensief	Strategische Personeelsplanning. We gaven invulling aan de Strategische Personeelsplanning. Alle medewerkers hebben in dit kader een ontwikkelgesprek gehad en minimaal maandelijks voeren we zogenaamde bilaterale overleggen met medewerkers met onder andere als doel de ontwikkeling te volgen. Medewerkersonderzoek. In 2024 is, net als in 2023, een

Risico	Impact op resultaten (verwachte impact indien het zich voordoet)	Risico- bereidheid	Beheersingsmaatregelen
			medewerkersonderzoek gehouden. We zagen op veel punten verbeteringen en waar verbetering gewenst is zijn de benodigde verbeterpunten vertaald in actiepunten voor 2025. Leiderschapsontwikkeling. In 2024 zijn de initiatieven met betrekking tot de ontwikkeling van de teamleiders en managers gecontinueerd en is gestart met teamontwikkel-sessies.
Een toenemend aantal huurders die problemen hebben met bestaanszekerheid vanuit ontwikkelingen in de samenleving rondom wonen en zorg, vergrijzing, individualisering en ook botsende systemen waardoor problemen complex gemaakt worden.	Gevolgen hiervan: meer dynamiek in de wijk, negatieve effecten op de leefbaarheid, kwaliteit van wonen en leven in een buurt. Daarnaast op de (ont)tevredenheid van huurders en de impact om het werk van onze collega's (bijvoorbeeld vanuit agressie).	Gematigd offensief	Het verder door-ontwikkelen van het gebiedsgericht samenwerken in 2024.
(Energie)armoede bij huurders.	Gevolgen hiervan: meer agressie vanuit onmacht, effecten op woonlasten, een mogelijke rem op huurverhoging en minder ruimte voor het aangaan van externe financiering.	Gematigd offensief	Diverse maatregelen waaronder: huurmatiging, maatwerk bij financiële problemen, vroegsignalering en inzetten op hulpverlening zoals schuldregelingen.
Klimaatveranderingen hebben impact op onze bedrijfsvoering.	Met als gevolg hiervan: loopt de vergunning verstrekking vertraging op en klimaatveranderingen (bijvoorbeeld hittestress en wateroverlast als gevolg van hevige regen) hebben invloed op het directe woongenot van onze huurders.	Gematigd offensief	Monitoren van de voortgang van het vergunningstraject. De impact van de klimaatveranderingen staan op de agenda van het MT-overleg. In 2024 heeft een eerste bespreking over de kans op en impact van hittestress plaatsgevonden. Wordt vervolgd in 2025.

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

Jaarlijks worden per ultimo de risico's beoordeeld in het kader van de frauderisicoanalyse. Het betreft een analyse van de risico's op het gebied van governance, operationele activiteiten, financiële verslaglegging en de naleving van wet- en regelgeving. De te onderscheiden risico's zijn vastgelegd in standaard risicokaarten. Hiermee worden niet alleen de onderliggende risico oorzaken in kaart gebracht maar ook de interne maatregelen geïdentificeerd die de risico's kunnen helpen beperken. Aansluitend zijn uitspraken gedaan over de kwaliteit van de interne maatregelen of – indien mogelijk – soft controls benoemd die de werking van maatregel ondersteunen. Gedurende het jaar worden acties uitgezet om de risico's te mitigeren. Over de voortgang wordt per tertiaal gerapporteerd.

Van de geïdentificeerde frauderisico's, die een potentieel risico vormen voor de bedrijfsvoering van Zayaz zijn 2 risico's gelabeld als kritisch:

1. Het zicht op het beheer van (interne en externe) informatiebeveiligingsrisico's.
2. De implementatie van AVG maatregelen is in de basis op orde, maar er zijn nog voldoende stappen te maken.

Als gevolg van de ingezette beheersmaatregelen zijn de beide risico's gemitigeerd tot het niveau Medium. We hebben dit samen met een externe dienstverlener op het gebied van cybersecurity en privacy opgepakt. Samen met hen zetten we de acties door in 2025.

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

Er zijn in 2024 intern geen issues inzake integriteit of fraude geweest.

Kwaliteit- Control- en Auditplan (KCA-plan)

Het KCA-plan bevat jaarlijks een overzicht van de geplande werkzaamheden vanuit het perspectief van de interne beheersing (lees: Control). In 2024 is een vacature ontstaan in de rol van concern controller wat impact heeft gehad op de realisatie van het KCA-plan. Het selectie- en wervingstraject en functieprofiel van de concerncontroller is in samenspraak met de raad opgestart. In de vacature is, vooruitlopend op een permanente invulling, tijdelijk voorzien door de werving van een ad interim concern controller.

In 2024 boekten we de volgende resultaten:

- Herijking strategische risicoanalyse bij uitwerken ondernemingsdoelstellingen op de lange termijn.
- Actualiseren frauderisico-analyse ten behoeve van externe audit inclusief het implementeren van risico mitigerende maatregelen.
- Een check heeft plaatsgevonden op een zorgvuldige aanbesteding voor de contractering van een externe service provider.
- De periodieke review op de naleving van de procuratie- en bevoegdhedenregeling. De procuratie wordt door het systeem afgedwongen.
- Naar aanleiding van het jaarrekeningtraject 2023 heeft een evaluatie met alle betrokkenen (in- en extern) plaatsgevonden en is een verbeterplan opgesteld. Dit verbeterplan is na de zomer in uitvoering genomen.
- Verder aanscherpen van de inrichting van het Three line of Defense model.
- Diverse audits en reviews zijn uitgevoerd:
 - Audit op Programmasturing verduurzaming;
 - Audit op Verkoopproces;
 - Audit op inhuurproces;
 - Audit op Informatiebeveiliging en
 - Review op Verhuurmutatieproces

4.4. Financiën

Zayaz is een financieel gezonde corporatie. Dit wordt onderschreven door de diverse financiële ratio's. Met ons financieel beleid stellen wij de financiële continuïteit en financierbaarheid van Zayaz zeker. We realiseren onze maatschappelijke doelen door ons vermogen verantwoord en doelmatig in te zetten. Toch komt er druk op de financiële positie door toenemende investeringen in verduurzaming, stijgende exploitatie-uitgaven (zoals rente en bedrijfslasten) en achterblijvende inkomstenontwikkelingen.

Bedrijfsresultaat

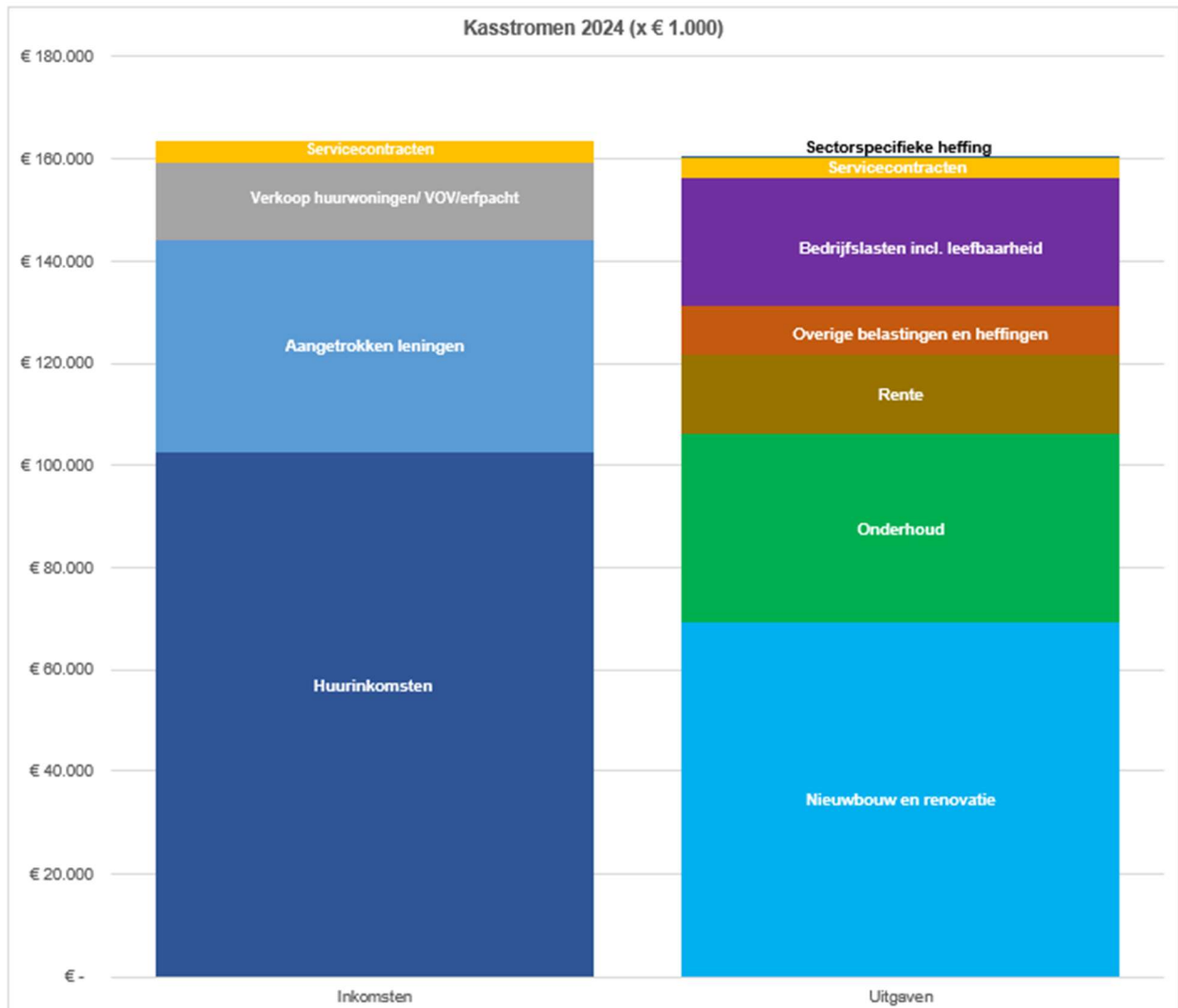
Corporaties zijn verplicht om hun woningen in de jaarrekening te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Deze waardering gaat uit van marktconforme bedragen voor verhuur, beheer en onderhoud, en van verkoop van woningen bij mutatie, als dat financieel aantrekkelijker is dan doorexploiteren. Door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

Dat zien we terug in de getaxeerde (leeg)waarde van onze woningen. In het jaarresultaat van 2024 zit een waardestijging van € 198 miljoen, waar we in 2023 nog een waardedaling van € 88 miljoen kenden. In de waardestijging van 2024 zit een waardestijging van € 14 miljoen als gevolg van de verduurzaming.

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

Kasstromen: inkomsten en uitgaven

In onze financiële sturing kijken we nadrukkelijk naar de ontwikkeling van onze kasstromen. Onze inkomsten en uitgaven over 2024 staan op hoofdcategorieën vermeld in onderstaand overzicht.



Het grootste deel van onze inkomsten bestaat uit de huur die wij ontvangen. Daarnaast verkopen we elk jaar een beperkt aantal woningen, ook dat levert geld op. Deze inkomsten gebruiken wij voor het bouwen van nieuwe woningen en het beheer, onderhoud en verbeteren van bestaande woningen. De belastingen die we hebben betaald betreffen de Onroerende Zaak Belasting en waterschapsbelasting.

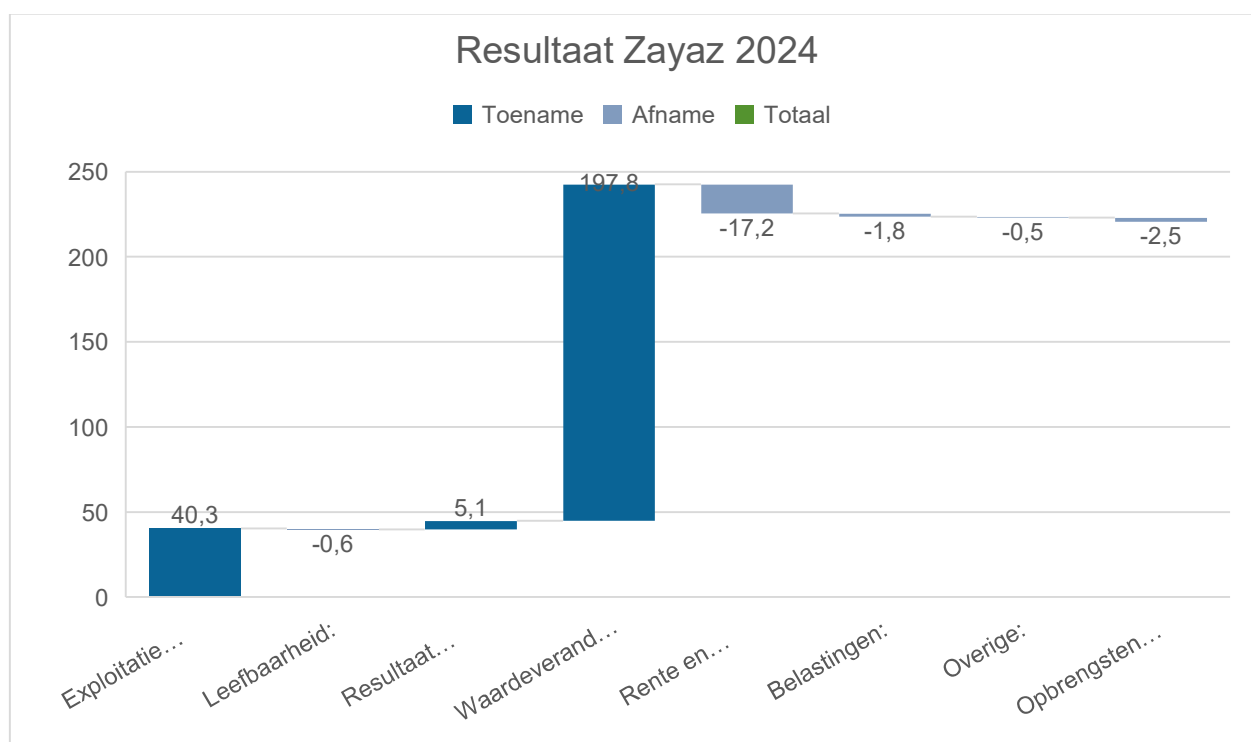
Verder valt de omvang van de posten nieuwbouw en renovatie op. In 2024 gingen veel nieuwbouwprojecten in uitvoering (€ 30 miljoen) en gaven we veel uit aan woningverbetering (€ 39 miljoen). Voor deze investeringen hebben we per saldo voor € 55 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken. Deze leningen worden vooral ingezet voor het financieren van nieuwbouw.

Voor de verduurzaming besteden we in de meerjarenbegroting € 280 miljoen (prijsspeil 2024, periode 2025-2039). Hiermee gaan we vooral bestaande woningen isoleren en waar mogelijk zonnepanelen plaatsen.

Resultaat, eigen vermogen en reserves

Ons jaarresultaat over 2024 na belastingen bedraagt € 220,6. In 2023 was het resultaat € 63,1 miljoen negatief, voornamelijk veroorzaakt door de daling van de marktwaarde van het vastgoed. In 2024 is het tegenovergestelde van toepassing waarbij een stijging van de marktwaarde van het vastgoed heeft plaats gevonden .. Onderstaande tabel laat de opbouw van het resultaat zien op basis van de functionele winst- en verliesrekening en dus niet op basis van de kasstromen. Daardoor zijn deze cijfers niet direct te herleiden tot het kasstroomoverzicht dat we hiervoor gaven.

Opbouw resultaat Zayaz (x € 1 miljoen)	2024	2023
Exploitatie vastgoedportefeuille:	40,3	46,5
Leefbaarheid:	-0,6	-0,4
Resultaat verkoop:	5,1	2,4
Waardeveranderingen:	197,8	-88,4
Rente en soortgelijke:	-17,2	-15,8
Belastingen:	-1,8	-4,8
Overige:	-2,5	-2,4
Opbrengsten overige activiteiten:	-0,5	-0,2
Totaal:	220,6	-63,1



Herwaarderingsreserve

Het eigen vermogen steeg in 2024 met € 220,5 miljoen tot € 2.180 miljoen per 31 december 2024 (2023: € 1.959 miljoen). Voor € 1.773 miljoen (2023: € 1.506 miljoen) is een herwaarderingsreserve gevormd. Dit deel is het verschil tussen de (stichtings)kosten en de marktwaarde ervan in exploitatie. Als gevolg van de jaarlijkse waardering van onze verhuureenheden (woningen / BOG / MOG / parkeerplaatsen), is de waarde met € 267 miljoen toegenomen. We gaan ervan uit dat de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen niet (of alleen op zeer lange termijn) wordt gerealiseerd. Als we de herwaarderingsreserve van het totale

eigen vermogen aftrekken, krijgen we inzicht in de overige reserves. Die komen uit op € 407 miljoen per ultimo 2024 (2023: € 453 miljoen).

Beleidswaarde versus marktwaarde

Zoals gezegd, houdt de marktwaarde géén rekening met ons handelen vanuit volkshuisvestelijk belang. De beleidswaarde doet dat wel. Sinds dit jaar wordt de beleidswaarde op een nieuwe manier berekend, waarbij er niet meer wordt uitgegaan van de marktwaarde. 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 beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedroeg per 31 december 2024 € 1.447.464.000 (na erfpachtcorrectie van € 200.000). Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is € 1.346.843.000.

Aannames beleidswaarde

Bij de beleidswaarde wordt er vanuit gegaan dat er geen woningen worden verkocht 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. Sloop en verkoop vervallen. De toekomstige verhuur- en beheerlasten zijn gebaseerd op de meerjarenbegroting.

Financiële continuïteit

Onze toezichthouders, de AW en het WSW, zien toe op onze financiële continuïteit. Zij beoordelen onze financiële positie aan de hand van een beoordelingskader; Zayaz gebruikt de 4 ratio's uit dit kader eveneens.

In onderstaande tabel vergelijken we onze resultaten met de 4 belangrijkste normen van deze instanties; daaruit blijkt dat we voldoen aan de eisen. De tabel vermeldt ook de prognoses, gebaseerd op de meerjarenbegroting 2025.

Ratio's DEAB	Norm WSV / AW	Interne norm	2025	2026	2027	2028	2029
Loan to Value (beleidswaarde)	< 70%	< 64%	39,1%	40,9%	44,4%	46,6%	47,2%
Interest Coverage Ratio (ICR)	> 1,4	> 1,6	2,12	2,07	1,76	1,68	1,65
Solvabiliteit (beleidswaarde)	> 30%	> 36%	59,6%	59,1%	56,4%	53,4%	52,1%
Dekkingsratio (marktwaarde)	< 70%	< 70%	25,0%	27,2%	29,5%	30,9%	30,9%

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

Financieringsstrategie

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

Liquiditeitspositie

In ons dagelijks liquiditeitsbeheer sturen we op een zo laag mogelijk saldo aan liquide middelen. Naast ons kredietlimiet van € 1 miljoen bij de ING, hebben we ook 1 lening met een flexibele hoofdsom om onze liquiditeitspositie op korte termijn bij te sturen. Het saldo op rekening courant inclusief spaarrekeningen bedroeg eind 2024 € 5,5 miljoen.

Vreemd vermogen

In de jaarrekening (onder de langlopende schulden) is het verloop van de portefeuille langlopende leningen opgenomen. Daar vermelden we ook de kenmerken van de langlopende leningen die nieuw zijn aangetrokken onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2024.

Over 2024 zien we een toename van onze schulden. Door geplande investeringen zullen de langlopende schulden de komende jaren verder toenemen. Onze gezonde financiële positie staat toe dat we meer externe financieringen aantrekken. Tegelijkertijd onderzoeken we hoe we duurzaam financieel gezond blijven op de lange termijn.

Eind 2024 bedroeg onze gemiddelde portefeuillerente 2,86%. In dit percentage is rekening gehouden met de swapposities die zijn gelinkt aan roll-over leningen (zie verderop onder rente-instrumenten). Met een aandeel van ruim 76% zijn de BNG Bank en de NWB Bank onze grootste geldgevers.

Renterisico

Om een beeld te krijgen van het toekomstige renterisico, is inzicht nodig in de rentebewegingen waaraan wij bloot staan. Het renterisico geeft aan over welk bedrag aan hoofdsommen wij in een bepaald jaar een nieuwe rente moet afspreken. Intern sturen we op een renterisico tussen 7% en 17%, waar we onderbouwd van kunnen afwijken.

Renterisico Zayaz	2025	2026	2027	2028	2029
Starting	3,36%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aflossingen	-1,52%	-2,71%	-2,71%	-2,72%	-3,57%
Conversie roll-over	-22,70%	-20,17%	-17,65%	-17,65%	-14,29%
Swap	15,97%	13,45%	10,93%	10,93%	7,57%
Opslagherzieningen	-6,72%	-2,44%	0,00%	0,00%	0,00%
Totaal renterisico	-11,61%	-11,87%	-9,43%	-9,44%	-10,29%

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.

Borging WSW en risicoklasse

Voor de financiering van activiteiten zijn we sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. Onze kernactiviteiten financieren we met leningen onder garantie van het WSW. Het WSW gaf ons ook in 2024 de verklaring van kredietwaardigheid, en kende ons borgingsruimte toe tot en met 2027.

Het WSW kende ons het risicoprofiel midden-laag toe. Het is hetzelfde risicoprofiel als voorgaand jaar. Daarmee houdt het WSW de borgings-voorwaarden gelijk met die van het voorgaande jaar, waardoor wij financieel in staat zijn om onze ambities waar te maken.

Afkoop derivaten

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

Niet-DAEB financiering

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

Doorzak Niet-DAEB naar DAEB

Als gevolg van de prestatieafspraken, hogere rentes, druk op rendement en stijgende exploitatielasten werd de ICR van de Niet-DAEB tak in de begroting niet gehaald. Een deel van de Niet-DAEB woningen zetten wij in voor midden huur inkomens en verhuren wij niet marktconform. Inmiddels zijn de mogelijkheden binnen de DAEB-tak verruimd om het middenhuursegment vanuit de DAEB tak invulling te geven. Per 1 januari 2025 zijn 153 woningen (waarde van circa 32 miljoen) met (relatief) lage WWS punten en (relatief) lage huur overgeheveld naar de DAEB-tak om de Niet-DAEB tak duurzaam financieerbaar te maken. Het betreft hier dan een administratieve verkoop van Niet-DAEB aan DAEB. Als gevolg van deze transactie is de financieringsbehoefte van Niet-DAEB aanzienlijk lager en voldoet de Niet-DAEB tak aan de ratio's. Qua huurbeleid, exploitatie en voorgenomen investeringen verandert er feitelijk niets en blijft het huidige beleid gehandhaafd.



5. TOEKOMSTPARAGRAAF

In 2024 hebben we gewerkt aan een nieuw koersplan voor Zayaz, dat we begin 2025 vaststellen. Daarin hebben we concrete doelstellingen benoemd voor de groei en kwaliteit van onze woningvoorraad, de leefbaarheid voor bewoners in onze buurten en onze dienstverlening. Geen nieuwe thema's, maar wel een duidelijke focus op wat we willen bereiken en hoe we dat gaan doen. In afwachting van het vaststellen van dit nieuwe koersplan zitten we niet stil.

In 2025 geven we prioriteit aan de basis woonkwaliteit die een huurder van ons mag verwachten. We stellen vast wat de minimale kwaliteit van onze woningen moet zijn en maken een vergelijk tussen de woningwaardering van huurders, onze conditiescore en energielabels. Daarmee creëren we inzicht in de opgave voor onze portefeuille. We evalueren het vraaggestuurd vervangen van badkamer, keukens en toiletten en starten met de verduurzaming van 501 woningen. Ook koppelen we ons deel van de RAP10 afspraken (waarbij regionaal is afgesproken jaarlijks 200 modulaire, conceptuele houtbouwoningen af te nemen) aan nieuwbouwprojecten.

Om de schaarste op de woningmarkt terug te dringen werken we allereerst aan het toevoegen van meer woningen. We leveren in 2025 120 nieuwe woningen op en brengen mogelijkheden voor de jaren daarna verder. Daarnaast hebben blijven we investeren in woningdelen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen en realiseren van een stedelijke aanpak om via woningdelen woonruimte te creëren. Ook rollen we een campagne uit om deze mogelijkheid onder de aandacht van woningzoekenden te brengen.

Samen met onze partners in stad en regio komen we tot een nieuwe regionale en/of lokale regeling voor urgentie en huisvesten we aandachtsgroepen volgens onze lokale afspraken.

In 2023 en 2024 werkten we aan het gebiedsgericht werken. In 2025 zetten we deze beweging door en verankeren we deze werkwijze in onze P&C-cyclus. Hiermee zorgen we voor betere aanwezigheid in de buurt, inzet op participatie en leefbaarheid om te zorgen voor minimaal 'schoon, heel en veilig' in al onze

buurten. We stellen een heldere en gedragen visie op WMO-vraagstukken op met als doel onze huurders beter te informeren en te helpen bij WMO vragen. Intern stellen we een kader met vijf tot tien (kleine) maatregelen op, om langer thuis wonen van huurders te ondersteunen. We ontwikkelen een aanpak voor het voeren van de juiste omgevingsdialoog, die we voor meerdere projecten kunnen inzetten en houden oog voor maatwerk. Stedelijk ontwikkelen we samen met gemeente, collega-corporaties en het SHP, een gemeenschappelijke aanpak voor sloop-nieuwbouw.

Eind 2025 hebben we hernieuwde en heldere afspraken gemaakt met samenwerkingspartners over het voorkomen van schulden en leefbaarheidsproblemen bij onze huurders. De interne werkwijze herijken we op basis van deze vernieuwde afspraken.

Via de lijn van de processen werken we aan het verbeteren van de waardering voor onze dienstverlening. Dit pakken we proces voor proces op. In 2025 staan het verhuur- en mutatieproces, het proces huurverhoging en servicekosten, het proces planmatig onderhoud en het proces dagelijks onderhoud, inclusief het implementeren van een derde wijkannemer, op de planning. Via deze lijn werken we ook aan het verbeteren van de interne samenwerking.

Onze investeringsopgave voor de komende jaren is groot. Deze investeringen kunnen wij niet uit ons exploitatieresultaat financieren. We zullen hiervoor leningen moeten aantrekken, wat tot een groei van onze leningportefeuille zal leiden. Voor zover het investeringen in het DAEB-bezit betreft, blijven we dit doen via geborgde leningen. Hiervoor vragen wij jaarlijks bij het WSW een verklaring van kredietwaardigheid en borgingsruimte aan (zie ook hierboven onder Borging WSW en risicoklasse). De investeringen in het niet-DAEB-bezit moeten deels uit eigen middelen en deels uit niet geborgde leningen worden gefinancierd. Om dit te kunnen doen is een verbetering van de vermogenspositie en het exploitatieresultaat nodig. Daarom worden 153 woningen overgeheveld van de niet-DAEB naar de DAEB portefeuille.

In onze meerjarenramingen valt te zien dat de financiële positie van Zayaz op termijn onder druk zal komen te staan. Een beeld dat ontstaat bij alle corporaties die verantwoordelijkheid nemen op het invullen van de opgave. We staan voor grote maatschappelijke opgaven die we graag willen oplossen, maar dat kunnen we niet alleen. Daarom doen wij een actief en dringend beroep op de Haagse politiek om de verantwoordelijkheid te nemen in het verstevigen van de corporatiefinanciën.

Gebeurtenis na balansdatum jaarrekening

In april 2025 is in de Voorjaarsnota een voorstel opgenomen dat per 1 juli 2025 en per 1 juli 2026 een bevrozing van de huren in de gereguleerde huursector zal gelden. Het betreft een politiek voorstel dat op het moment van opmaken van jaarverslag en jaarrekening nog niet is vastgelegd in wet- en regelgeving. In de jaarrekening wordt onder 'Gebeurtenis na balansdatum jaarrekening' toelichting op gegeven.

Naar aanleiding van het aangekondigde besluit is een scenarioanalyse uitgevoerd waarin de effecten van het uitblijven van huurverhogingen in 2025 en 2026 zijn doorgerekend. Wij onderzoeken op dit moment welke ingrepen in het geplande onderhoud, de verduurzaming en (nieuwbouw)investeringen de minste impact hebben op onze volkshuisvestelijke taak maar welke wel voldoende ingrijpen om de (financiële) continuïteit van Zayaz te bewaken. Indien de maatregel formeel wordt bekrachtigd, zal de impact hiervan worden verwerkt in de verslaggeving over boekjaar 2025.



6. VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

6.1. Toezichthoudende rol

Basis voor de invulling van het toezicht is de 'visie op bestuur en toezicht'. De visie besteedt aandacht aan de manier waarop de raad invulling geeft aan het toezicht, het samenspel met het bestuur en de rollen en waarden die daarbij horen. In de visie is ook het toezicht- en het toetsingskader omschreven met als basis het koersplan van Zayaz, de jaarlijkse vertaling daarvan naar jaarplan en (meerjarige) begroting. Ook externe kaders zoals wet- en regelgeving en de Governancecode Woningcorporaties zijn hierin opgenomen.

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

Toezicht op strategie en volkshuisvestelijke prestaties

In 2024 is door bestuur ingezet op de (door)ontwikkeling van een nieuw koersplan voor de opvolgende periode. De raad heeft in dit proces toetsend contacten onderhouden met verschillende belanghouders. Het beleids- en begrotingskader 2024 vooruitlopend op de koers is in de raad besproken. Daarbij vormde de bijdrage aan de ambities van duurzame ontwikkeling (aan zowel sociale, economische als ecologische aspecten) steeds een belangrijke toetssteen. De raad heeft kunnen vaststellen dat Zayaz op hoofdlijnen voldoet aan de nationale prestatieafspraken en de lokale (meerjarige) prestatieafspraken, met uitzondering van het aantal aardgasvrije woningen. Gelet op de landelijke ontwikkeling, de uitgangspunten vanuit tripartite overleg met de gemeente 's-Hertogenbosch en HBV Zayaz en de onzekerheden met betrekking tot het warmtenet, steunt de raad de gemaakte keuze in de 'gasloos'-ambitie.

Toezicht op netwerken

De RvC haalt actief informatie op bij belanghouders over de samenwerking van Zayaz in de relevante netwerken waarin de corporatie actief is. Zo heeft het visitatierapport over de periode 2017 – 2021 de raad geïnspireerd om het gesprek over toezicht op netwerken verder te gaan voeren in 2024. Dit leidt tot een 'toezicht in en op organisatienetwerken' met bestuurders en toezichthouders uit het partnernetwerk van Zayaz.

Daarnaast heeft de raad in 2024:

- een jaarlijks werkbezoek gebracht aan de Bazeldonk Zuid in 's-Hertogenbosch. Dit werkbezoek is bedoeld om voeling te houden met de stand van de organisatie en met de alledaagse praktijk. Hierbij is een mutatiewoning bezichtigd, een bezoek aan een verduurzamingsproject en is kennis gemaakt met buurtbewoners. Het werkbezoek is voor de raad een moment om zich op een informele manier te verbinden met HBV Zayaz, managers, medewerkers en bewoners.
- overleg gevoerd met de OR met als belangrijke gespreksthema's het in ontwikkeling zijnde koersplan, de stand en draagkracht van de organisatie en de uitkomsten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek, de eigen rol en positie van de OR en de relatie met bestuur en raad. De raad heeft kunnen vaststellen dat de OR positief kritisch is over de in gang gezette beweging en over de relatie met zowel het bestuur als de raad.
- het jaarlijkse gesprek met de HBV-Zayaz gevoerd over wat er leeft en speelt en een ALV van HBV-Zayaz bijgewoond. De raad heeft tijdens het gesprek kunnen constateren dat de relatie van de HBV-Zayaz met bestuur naar tevredenheid is en dat dit ook geldt voor de kwaliteit van de relatie met de organisatie.
- actief deelgenomen aan de kennissessies en netwerkbijeenkomsten voor bestuurders en commissarissen die binnen het samenwerkingsverband 'Lente' worden georganiseerd.

Toezicht op financiële en operationele prestaties

In het jaarplan 2024 ligt ten opzichte van eerdere jaren meer nadruk op de doorontwikkeling van de interne organisatie, de dienstverlening aan bewoners en woningzoekenden en de kwaliteit van de beheersing. De raad heeft - mede langs de lijn van de begroting - ruimte gegeven aan bestuur en management om de organisatie verder te verstevigen en op onderdelen de formatie uit te breiden. De raad heeft de ontwikkeling nauwgezet gevolgd. De begroting 2024 biedt ruimte om als betrouwbare maatschappelijke partner te voldoen aan de lokale ambitie en die financieel voldoet aan alle externe normen. Het duurzaam financieringsmodel staat echter onder druk. Scenario's tonen aan dat tijdige bijsturing - indien nodig - mogelijk is. De raad steunt de keuze van Zayaz om de ambitie niet verder naar beneden bij te stellen. Zayaz wil op verantwoorde wijze, maar wel naar vermogen, volkshuisvestelijke en maatschappelijke waarde blijven toevoegen. In december heeft de raad zijn goedkeuring verleend aan het jaarplan 2025 en de bijbehorende begroting. De raad heeft op weg naar de goedkeuring steeds de voortgang van het proces gevolgd, mede in relatie tot de inhoudelijke keuzes wat betreft het ambitieniveau.

De raad heeft aan aanleiding van de begroting, conform het investeringsstatuut, ook goedkeuring gegeven aan investeringen boven de € 3 miljoen binnen de vastgestelde kaders. In 2024 betrof dit 14 projecten met een totale realisatie van 831 woningen. Voorafgaand aan de goedkeuring laat de raad zich informeren over investeringsprojecten en hoe deze relateren aan de gewenste ontwikkeling van de totale woningvoorraad en aan de bijbehorende financiële normen. Projecten die niet voldoen aan de voorafgaande (kaders voor) goedkeuring, moeten alsnog individueel ter goedkeuring aan de raad worden voorgelegd. In 2024 is de raad aanvullend over 1 project verzocht om goedkeuring wegens afwijking van het kader. In december heeft de raad goedkeuring verleend aan de investeringen 2025.

Toezicht op risicobeheersing en governance

In maart 2024 heeft de raad zich laten bijpraten over de stand van zaken met betrekking tot het strategisch risicomanagement. Gesproken is over de strategische risicoanalyse op basis van actuele maatschappelijke ontwikkelingen en over het risicoprofiel van Zayaz. De raad steunt nog altijd de eerder gemaakte keuze voor een gematigd offensief risicoprofiel, gelet op de omvang van de opgave. Ook op andere momenten in

het jaar, is het risicomanagement binnen Zayaz op allerlei manieren aan de orde geweest in de raad, waarbij het accent lag op de werking van 'the three lines of defence'. Zowel de raad als de bestuurder, hebben geconstateerd dat het risicomanagement verder moet worden versterkt. De aandacht gaat hierbij vooral uit naar verankering in de operatie (de eerste lijn).

De concerncontroller valt onder de arbeidsrechtelijke verantwoordelijkheid van bestuur. De raad van commissarissen is opdrachtgever aan de concerncontroller en deze legt verantwoording af aan de raad van commissarissen. De opdracht voor de concerncontroller is aan de hand van het Kwaliteit-Control-Audit jaarplan 2024 (KCA-plan) verstrekt. De Auditcommissie heeft de uitvoering van het KCA-plan gevolgd om de kwaliteit van toezicht te kunnen borgen en de benoemde risico's te beheersen. De RvC spreekt jaarlijks met de concerncontroller zonder het bestuur. In dit gesprek is de kwaliteit van het risicomanagement belangrijk onderwerp van gesprek. Daarnaast is er vanuit de auditcommissie extra aandacht gegeven aan de opvolging van management letter punten en worden auditrapporten met de auditcommissie gedeeld. In 2024 is een vacature ontstaan in de rol van concern controller wat impact heeft gehad op de realisatie van het KCA-plan. Bestuur heeft, in overleg met de raad, adequaat gehandeld door in een tijdelijke invulling van de vacature te voorzien. Het selectie- en wervingstraject en functieprofiel van de concerncontroller is besproken in de auditcommissie en raad.

De raad heeft de accountant opdracht gegeven voor de controle van de jaarstukken. De raad heeft (zonder bestuur) jaarlijks overleg met de accountant, voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening. Gesproken is onder meer over de kwaliteit van de interne beheersing en het verbeterpotentieel.

Het jaarverslag 2024 is het vierde jaarverslag dat door deze externe accountant (BDO) is gecontroleerd. In 2024 heeft een grondige evaluatie plaatsgevonden met betrekking tot het functioneren van de accountant. Ook is de samenwerking geëvalueerd. Deze evaluatie is uitgevoerd samen met de werkorganisatie en accountant en is besproken in de raad. Besloten is om de samenwerking te continueren en de accountantsdienstverlening ook vanaf boekjaar 2025 bij BDO af te nemen.

Tot slot wordt vermelding gemaakt dat in 2024 de verantwoordingsinformatie in Tertiaalrapportages, in samenspraak met de raad, verder is verbeterd. In 2024 is ook gewerkt aan het verder verbeteren van het Toezicht- en toetsingskader, zodat zowel voor de raad als voor de organisatie de kaders helder en overzichtelijk blijven. Daarnaast vindt met regelmaat informeel contact plaats tussen commissarissen en bestuurder en tussen voorzitter en bestuurder. Verder vinden er themasessies plaats in de raad waar ook management en medewerkers van Zayaz aan deelnemen. Er is sprake van een open en transparante werkrelatie tussen bestuur en raad, in lijn met de visie op bestuur en toezicht.

6.2. Werkgeversrol

Beoordeling van het bestuur

In de rol als werkgever houdt de raad zich onder andere bezig met het beoordelen van het functioneren van de bestuurder. De raad heeft een selectie- en remuneratiecommissie ingesteld mede ter ondersteuning van de werkgeversrol en advisering daarover. Driemaal per jaar heeft de commissie gesprekken met de bestuurder volgens de geldende plannings- en beoordelingscyclus waarbij ook stilgestaan wordt bij eventuele nevenactiviteiten, ontbreken en voorkomen van tegenstrijdige belangen en de permanente educatie van bestuur. Ook wordt overleg gevoerd met de ondernemingsraad over de gang van zaken en wordt gesproken met de HBV-Zayaz. In hoofdstuk 4.2 treft u meer informatie over het bestuur.

Functioneren van het bestuur

Aan de hand van een door de raad goedgekeurd bestuurlijk jaarplan vindt in de commissie het gesprek plaats met bestuurder over de opvolging van het jaarplan en functioneren van bestuurder. In 2024 heeft de raad zich op basis van eigen waarnemingen, overleg met management, concern controller, OR en HBV en tijdens informele ontmoetingen met medewerkers en belanghouders een beeld gevormd over het functioneren en presteren van het bestuur. Daarnaast vanzelfsprekend via de verantwoordingsrapportages

en oordelen van de accountant en de externe toezichthouders. Tijdens de zelfevaluatie waar bestuurder aanwezig was is gezamenlijk aanvullend stilgestaan bij de samenwerking tussen bestuur en raad. Deze observaties en oordelen geven alle vertrouwen voor de toekomst.

Beloning van het bestuur

In 2024 heeft de raad het bezoldigingsbeleid opnieuw vastgesteld binnen de Wet Normering Topinkomens (WNT). WNT geeft de normen aan voor de maximumsalarissen van corporatiebestuurders. Er geldt bovendien een staffelregeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting), waarbij Zayaz in bezoldigingsklasse H valt. Daarmee is de maximale bezoldiging voor de bestuurder in 2024 € 233.000 per jaar. Zayaz hanteert voor de bezoldiging van bestuur en RvC een lagere bezoldigingsklasse G, met een maximale bezoldiging van € 218.000 per jaar.

Bezoldiging bestuurder	2024
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 157.685
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 22.673
Fiscale bijtelling auto	€ 9.940
Totale bezoldiging	€ 190.298

De cijfers in de tabel zijn (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2024: € 16.502). De bezoldiging van bestuur valt binnen de normen van de WNT.

6.3. Organisatie van de raad

Samenstelling van de raad

Onderstaand overzicht toont een volledig profiel van alle leden van de Raad van Commissarissen die in 2023 actief waren. De RvC maakt een rooster van aftreden, zodat de continuïteit is gewaarborgd. Het rooster wordt gepubliceerd in het jaarverslag en op de website van de corporatie.

Naam	Benoeming	Aftredend	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel
Diederik Hommes	01-03-2020/ 01-03-2024	29-02-2028	- Voorzitter van de raad - Lid remuneratie- en governancecommissie	Maatschappelijk ondernemerschap, governance, organisatie-ontwikkeling, volkshuisvesting
Patrick Vermeulen	01-01-2020/ 01-01-2024	31-12-2027	- Vicevoorzitter van de raad - Voorzitter commissie Maatschappelijk Presteren	Maatschappelijk ondernemerschap, sociaal-culturele ontwikkelingen & medezeggenschap
Hein Schouwenaars	01-10-2021	30-09-2029 ¹	- Lid van de raad - Voorzitter Audit-commissie - Voorzitter Vastgoed-commissie	Vastgoed, financiën
Daphne Hüskens	01-10-2021	30-09-2029 ²	- Lid van de raad - Voorzitter Remuneratie- en governance-commissie - Lid commissie Maatschappelijk Presteren - Huurderscommissaris	Juridisch, maatschappelijk ondernemerschap
Alice Jansen-van den Tillaart	01-01-2022	31-12-2029 ³	- Lid van de raad - Lid Auditcommissie	Financiën, risicomanagement

¹ In geval van toekomstige herbenoeming per 01-10-2025

² In geval van toekomstige herbenoeming per 01-10-2025

³ In geval van toekomstige herbenoeming per 01-01-2026

Naam	Benoeming	Aftredend	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel
			Lid Vastgoed-commissie Huurderscommissaris	

Van twee commissarissen eindigde in 2024 de zittingstermijn, respectievelijk per 1 januari 2024 (Patrick Vermeulen) en per 1 maart 2024 (Diederik Hommes). Voor hen is een herbenoemingsprocedure in 2023 doorlopen met positieve zienswijze van Aw tot gevolg.

Permanente educatie

De raad van commissarissen wil zich blijvend ontwikkelen voor een goede uitvoering van hun taak. Regelmatig bijscholen is nodig om effectief te zijn en te blijven. In 2024 hebben alle leden van de raad van commissarissen het vereiste aantal PE- punten behaald. De behaalde PE-punten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Behaalde PE-punten			Norm
Commissaris	2023	2024	2024
Diederik Hommes	23	21	5
Patrick Vermeulen	5	5	5
Hein Schouwenaars	8	6	5
Daphne Hüskens	5	5	5
Alice Jansen - van den Tillaart	43	12	5

Hoofd- en nevenactiviteiten raad

Naam	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Diederik Hommes	Partner organisatieadviesbureau Rijnconsult, Utrecht	- Voorzitter RvC Woonin, Utrecht - Voorzitter RvC De Woningraat, Oudewater tot en met 30 juni 2024 - Bestuurder ad interim Woonpartners Midden-Holland, tot en met 31 augustus 2024
Patrick Vermeulen	Directeur-bestuurder Het PON & TELOS	- Adviseur Provinciale Raad voor Leefomgeving Noord-Brabant - 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 van BZK en RVO
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	Vicevoorzitter RvT, voorzitter RC, lid AC en huurders-commissaris Thuisvester, Oosterhout

Naam	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
		Lid RvT, voorzitter AC Stichting ROC Summa College, Eindhoven

Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

De raad doet jaarlijks onderzoek naar de onafhankelijkheid en (de schijn van) eventuele belangenverstrengeling van bestuur en commissarissen. Een overzicht van verbonden partijen wordt in het toezicht- en toetsingskader opgenomen en besproken. De raad heeft vastgesteld dat alle leden onafhankelijk en kritisch toezicht kunnen houden bij Zayaz. Er bestaan geen overlappings met andere (bestuurs-)functies. Geen van de leden verleent aan Zayaz andere diensten dan de diensten die voortvloeien uit zijn of haar lidmaatschap van de raad, of onderhoudt banden met Zayaz, hetzij direct, hetzij indirect, buiten zijn of haar lidmaatschap van de raad. Geen van de leden onderhoudt een directe of indirecte band met toeleveranciers of afnemers. Noch de bestuurder, noch enig lid van de raad van commissarissen heeft privé een portefeuille huurwoningen, al dan niet met een rendementsdoelstelling. Wel heeft één functionaris in 2024 één woning in eigendom verkregen buiten het werkgebied van Zayaz voor privégebruik. Deze situatie is zorgvuldig beoordeeld. Naar het oordeel van de raad en bestuurder is in deze situatie geen sprake van een relatie met de activiteiten van Zayaz en geen risico op een mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling.

De raad van commissarissen verklaart verder dat zich in het afgelopen jaar geen transacties (waaronder leningen) hebben voorgedaan met tegenstrijdige belangen, noch van de raad van commissarissen, noch van de bestuurder.

Zelfevaluatie

De raad van commissarissen evalueert eenmaal per jaar het eigen functioneren. De zelfevaluatie vond dit jaar plaats zonder de begeleiding van een extern bureau en in aanwezigheid van bestuurder en bestuurssecretaris. Aan de hand van een vragenlijst is bij de zelfevaluatie stilgestaan bij de verschillende rollen van toezicht en de (onderlinge) samenwerking (en contact met belanghouders). Ook is stil gestaan bij de realisatie van openstaande aandachtspunten uit de voorgaande zelfevaluatie. Geconstateerd wordt dat de raad zich positief kritisch opstelt naar elkaar en naar de bestuurder. Meer aandacht mag uitgaan naar de uitwerking van het koersplan in de doorontwikkeling van toezicht- en toetsingskader en de manier waarop de raad en bestuur schakelen van klankbord (oordeelsvorming) naar besluitvorming (oordeel). In de zelfevaluatie is stil gestaan bij de opleidingsbehoeften voor het komende jaar.

Honorering van de raad

De raad staat voor een goede balans tussen een redelijke vergoeding en de intrinsieke maatschappelijke betrokkenheid die van een commissaris verwacht mag worden. In 2024 is het bezoldigingsbeleid opnieuw vastgesteld waarin Zayaz de beleidskeuze heeft gemaakt om de bezoldigingsklasse G aan te houden. Indachtig wet-, regelgeving en advies VTW leidt dit tot de in de tabel weergegeven maximum bezoldigingen.

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

	Geadviseerd maximum 2024	Verstrekke honorering 2024	Aantal leden
Lid (opting-in)	€18.640	€17.440	3
Lid	€18.640	€17.422	1
Voorzitter (opting-in)	€27.960	€26.160	1
Totaal	€121.160	€95.902	5

Vergadering en overleggen

De raad heeft vier commissies samengesteld: Remuneratie- en governancecommissie, Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie Maatschappelijk Presteren. De commissies zijn bedoeld om alle besluitvorming van de raad inhoudelijk goed voor te bereiden, invulling te geven aan de klankbordrol richting bestuur en verbinding te maken met de werkorganisatie en haar maatschappelijk netwerk. Voor meer informatie verwijzen we u naar de website. U vindt hier onder andere het reglement van de raad van commissarissen.

De raad kwam in 2024 acht maal bij elkaar, waarvan eenmaal in de vorm van een werkbezoek en eenmaal ten behoeve van de zelfevaluatie. Op de agenda stonden voor zover nog niet eerder benoemd (ter bespreking, informatie, besluitvorming en/of goedkeuring) onder meer:

- Regionale woonruimteverdeling (Thuispoort);
- Portefeuillestrategie;
- Huisvesting Zayaz;
- Treasury-jaarplan;
- Management letter en accountantsverslag;
- Correspondentie WSW en Aw;



7. VERKLARING

Ter afsluiting van dit verslag, verklaren de raad en het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2024 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan. En dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.

De jaarstukken 2024 zijn door BDO gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring. De raad en bestuur hebben zijn besluiten genomen na kennisneming en bespreking van de bevindingen van de accountant en de concern controller. De documenten geven een goed inzicht in de inspanningen, activiteiten en resultaten van Zayaz.

De raad heeft de jaarrekening over 2024 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:

- aan bestuur voor het gevoerde beleid.
- de leden van de raad voor het gehouden toezicht.

Graag danken de raad en het bestuur alle medewerkers, maar ook de Huurdersbelangenvereniging van Zayaz, gemeente en alle maatschappelijke partners voor de enorme inzet en de geleverde prestaties in het afgelopen jaar. De raad en het bestuur hebben vertrouwen dat Zayaz, samen met zijn partners succesvol zijn maatschappelijke prestaties voortzet en verder uitbouwt.

JAAARREKENING



JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst-en-verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht 2024

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Toelichting op de balans per 31 december 2024

Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2024

Gescheiden verantwoording Daeb / Niet-daeb

WNT-verantwoording 2024 Stichting Zayaz

1 BALANS PER 31 DECEMBER 2024

(voor resultaatbestemming)

	31 december 2024	31 december 2023
	x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA		
Vaste activa		
Vastgoedbeleggingen (1)		
DAEB-vastgoed in exploitatie	2.644.154	2.358.407
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	152.893	143.357
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	14.816	12.449
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	14.671	31.421
	<u>2.826.533</u>	<u>2.545.634</u>
Materiële vaste activa (2)		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.688	2.226
Financiële vaste activa (3)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	203	0
Latente belastingvordering(en)	68	92
Overige vorderingen	34.224	35.695
	<u>34.496</u>	<u>35.788</u>
Vlottende activa		
Voorraden (4)		
Vastgoed bestemd voor de verkoop	3.007	5.259
Overige voorraden	7.425	6.860
	<u>10.432</u>	<u>12.119</u>
Vorderingen (5)		
Huurdebiteuren	475	392
Overheid	0	51
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	2.343	0
Overige vorderingen	631	520
Overlopende activa	868	782
	<u>4.316</u>	<u>1.746</u>
Liquide middelen (6)	5.583	2.608
	<u>2.883.048</u>	<u>2.600.120</u>

		31 december 2024	31 december 2023
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
Eigen vermogen	(7)		
Herwaarderingsreserve		1.773.332	1.506.344
Overige reserves		185.855	515.935
Onverdeelde winst		220.526	-63.092
		<u>2.179.713</u>	<u>1.959.187</u>
Voorzieningen	(8)		
Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen		48.351	26.989
Latente belastingverplichtingen		3.489	3.519
		<u>51.840</u>	<u>30.508</u>
Langlopende schulden	(9)		
Schulden aan banken		597.683	556.243
Overige schulden		17.263	17.889
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		12.543	10.942
		<u>627.489</u>	<u>585.073</u>
Kortlopende schulden	(10)		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.494	5.585
Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen		5.010	6.926
Overige schulden		4.559	3.878
Overlopende passiva		9.943	8.964
		<u>24.006</u>	<u>25.352</u>
		<u>2.883.048</u>	<u>2.600.120</u>

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2024

		2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	(11)	102.041	99.379
Opbrengsten servicecontracten	(12)	5.083	3.599
Lasten servicecontracten	(13)	-5.159	-3.769
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	(14)	-13.389	-10.775
Lasten onderhoudsactiviteiten	(15)	-42.307	-36.476
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	(16)	-5.955	-5.378
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille		40.314	46.580
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	(17)	15.076	10.819
Toegerekende organisatiekosten	(18)	-356	-469
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	(19)	-9.657	-7.951
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille		5.063	2.399
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(20)	-70.792	-32.712
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(21)	267.762	-55.435
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	(22)	785	-199
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		197.755	-88.346
Opbrengsten overige activiteiten	(23)	-488	-234
Nettoresultaat overige activiteiten		-488	-234
Overige organisatiekosten	(24)	-2.522	-2.378
Kosten omtrent leefbaarheid	(25)	-620	-456
Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van effecten die tot de vlottende activa behoren	(26)	-1.316	-1.316
Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(27)	651	645
Rentelasten en soortgelijke kosten	(28)	-16.542	-15.141
Financiële baten en lasten		-17.207	-15.812
Resultaat voor belastingen		222.295	-58.247
Belastingen	(29)	-1.769	-4.845
Resultaat na belastingen		220.526	-63.092

3 KASSTROOMOVERZICHT 2024

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2024		2023	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Huurontvangsten	102.065		99.316	
Vergoedingen	4.194		2.804	
Overige bedrijfsontvangsten	442		269	
Ontvangen interest	12		18	
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>		106.713		102.406
<i>Uitgaven</i>				
Betalingen aan werknemers	-12.426		-10.868	
Onderhoudsuitgaven	-36.953		-31.727	
Overige bedrijfsuitgaven	-21.646		-16.900	
Betaalde interest	-15.615		-15.326	
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-248		-794	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-284		-168	
Vennootschapsbelasting	-4.211		-454	
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>		-91.384		-76.239
Kasstroom uit operationele activiteiten		15.329		26.168
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Verkoopontvangsten bestaande huur	15.430		11.189	
Verkoopontvangsten woongelegenheden (VOV)	55		55	
Verkoopontvangsten grond	95		409	
(Des)Investeringsontvangsten overig	1		0	
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>		15.581		11.653
<i>Uitgaven</i>				
Nieuwbouw huur	-30.256		-44.314	
Verbeteruitgaven	-38.806		-40.285	
Investerings overig niet te borgen	-142		-1.332	
Externe kosten bij verkoop	-328		-359	
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>		-69.532		-86.290
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>		-53.951		-74.637
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten		-53.951		-74.637
transporteren		-38.622		-48.469

	2024		2023	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport		-38.622		-48.469
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Nieuwe te borgen leningen		58.000		79.500
<i>Uitgaven</i>				
Aflossing geborgde leningen		-16.403		-31.335
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		41.597		48.165
		2.975		-304
Liquide middelen				
Mutatie liquide middelen		2.975		-304
Liquide middelen per 1 januari	2.608		2.912	
Liquide middelen per 31 december	5.583		2.608	
		2.975		-304

4 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

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 25 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.

Schattingswijzigingen

Tot en met boekjaar 2023 werd de beleidswaarde van het vastgoed door middel van de zogenaamde waterval afgeleid vanuit de berekende marktwaarde in verhuurde staat. Met ingang van 2024 is de methodiek van berekenen aangepast en is deze gebaseerd op de uitgangspunten zoals beschreven in de jaarrekening. Daarmee voldoet deze berekening aan de uitgangspunten zoals beschreven in het 'Handboek modelmatig waarderen marktwaarde 2024'.

De berekening van de beleidswaarde 2024 is gebaseerd op een sociale disconteringsvoet en een voortdurende exploitatie (60-jaar). Daarmee is de opzet van de berekening en de uitkomst dusdanig afwijkend ten opzichte van de beleidswaarde tot en met 2023 dat het kwantitatieve effect van het verschil niet kan worden bepaald.

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 beginsel 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 nieuwbouwwitgaven 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 2024 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 schattingonzekerheden 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 Bijlage 2 van Regelingen toegelaten instellingen volkshuisvesting 2025 ('Handboek modelmatig waarden marktwaarde 2024') 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 2024 bedraagt 4,17% voor het DAEB en 4,7% voor het niet-DAEB bezit.
- In de beleidswaarde wordt uitgegaan van voortdurende exploitatie (een door exploiteer-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 2024.

- 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 geprognosticeerde 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 herwaarderingsreserve wordt geen rekening gehouden met de invloed van belastingen op vermogen en resultaat. Bij het bepalen van de herwaarderingsreserve worden de mutaties via de overige reserves verwerkt.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien Zayaz op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde, waarbij de disconteringsvoet, uitgaande van het geldende belastingtarief, van 2,86% (2023: 2,08%) 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 2,86% (2023: 2,08%) 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 € 209.000.000 negatief (2023: € 162.000.000 negatief). De commerciële waarde van de onroerende zaken in exploitatie bedraagt € 2.729.000.000, de fiscale waarde bedraagt € 1.985.000.000.

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 huurderwing wegens leegstand en oninbaarheid. Voor het verslagjaar 2024 bedroeg dit maximumpercentage 5,8% (op individueel niveau), waarbij de maximale huursomstijging 5,3% 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 2024 volgens opgave van het fonds 129,0% (2023: 128,8%).

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.

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:

- 1 Het verhuren van woningen die tot de niet-DAEB tak behoren, met als doel het voorzien in de stedelijke (vrije sector) woonbehoefte.
- 1 Het verhuren van 255 (van DAEB naar niet-DAEB overgehevelde) woningen met een huurprijs die passend is voor huishoudens met een middeninkomen.
- 1 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:

- 1 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;
- 1 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;
- 1 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 2024

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Vastgoedbeleggingen

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

	DAEB-vastgoed in exploitatie		Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	
	2024	2023	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	949.229	911.131	72.250	78.390
Cumulatieve herwaardering	1.427.247	1.490.290	71.270	73.974
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-18.069	-21.819	-163	-3.037
Stand per 1 januari	2.358.407	2.379.602	143.357	149.327
<i>Mutaties</i>				
Mutatie erfpacht	0	0	-95	0
Investerings	56.555	31.952	280	0
Onrendabel deel investeringen	-54.414	-27.592	0	0
Desinvesteringen	-1.743	-3.124	-2.659	-1.396
Waardemutaties	248.180	-41.262	12.368	-2.592
Herclassificaties	-2.649	-3.277	-358	-1.982
Opgeleverde nieuwbouw	48.109	27.717	0	0
Terugname eerder verantwoorde bijzondere waardevermindering	-8.290	-5.609	0	0
Totaal mutaties 2024	285.747	-21.195	9.536	-5.970
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	975.105	949.229	73.392	72.250
Herwaarderingen	1.682.428	1.427.247	83.702	71.270
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-13.380	-18.069	-4.201	-163
	2.644.154	2.358.408	152.893	143.357

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 2024 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	€ 1.866	€ 1.605	€ 1.714	€ 624	Handboek	€ 98	Handboek	Handboek
Instandhoudings-onderhoud UP	€ 1.312	€ 1.431	nvt	nvt	Handboek	€ 82	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 2024 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	€ 621	€ 0	€ 1.666
Markthuur per maand	€ 1.122	€ 417	€ 2.870
Leegwaarde	€ 342.144	€ 35.000	€ 736.522
Disconteringsvoet DE	5,9%	3,7%	9,4%
Disconteringsvoet UP	7,4%	4,3%	11,2%
Exit Yield DE	5,2%	2,2%	15,5%
Exit Yield UP	3,8%	0,0%	7,6%
Mutatiegraad DE	6,3%	4,0%	35,0%
Mutatiegraad UP	6,8%	4,0%	15,0%
Exploitatiekosten DE	€ 3.237	€ 1.077	€ 4.778

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

WON	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Kapitalisatiefactor actuele huur	296,5	0,0	1.253.441
Kapitalisatiefactor Markthuur	14,9	1,7	30,1
BAR	3,8%	0,0%	61,6%

Bij parkeren zien we de volgende cijfers:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contracthuur per maand	€ 50	€ 0	€ 584
Markthuur per maand	€ 69	€ 25	€ 105
Leegwaarde	€ 20.751	€ 8.000	€ 37.000
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	5,53%	0,0%	7,0%
Mutatiegraad DE	7,6%	0,0%	17%
Mutatiegraad UP	10,1%	7,0%	50%
Exploitatiekosten DE	€ 250	€ 46	€ 409

Dit resulteert in de volgende ratio's:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Kapitalisatiefactor actuele huur	157,6	0,0	162.418
Kapitalisatiefactor Markthuur	15,5	4,3	67,0
BAR	4,7%	0,0%	10,9%

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

BOG/MOG/ZOG	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contracthuur per maand	€ 1.297	€ 0	€ 26.939
Markthuur per maand	€ 1.359	€ 52	€ 20.910
Disconteringsvoet DE	7,6%	5,3%	10,8%
Exit Yield DE	7,6%	5,0%	12,5%
Exploitatiekosten DE	€ 3.658	€ 94	€ 81.344

Dit resulteert in de volgende ratio's:

BOG/MOG/ZOG	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Kapitalisatiefactor actuele huur	51,8	0,0	10.944
Kapitalisatiefactor Markthuur	12,1	3,0	18,2
BAR	7,8%	0,0%	68,2%

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 2024. 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 13.746 (2023: 13.583) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 3.595.388.000 (2023: € 3.571.353.000). In de post niet-DAEB zijn 1.720 (2023: 1.737) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 193.837.000 (2023: € 193.593.000). De WOZ-waarde is gebaseerd op de WOZ-beschikking betreffende het jaar 2024 (peildatum 1-1-2023).

Beleidswaarde

De beleidswaarde ultimo 2024 bedraagt € 1.447.464.000 (na erfpachtcorrectie van € 200.000).

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

	DAEB	Niet-DAEB
Gemiddelde (afgetopte) streefhuur per maand voor:		
- Eengezinswoningen	€ 695,97	€ 1.115,80
- Meergezinswoningen	€ 634,39	€ 1.074,99
- Studenteneenheden	€ 371,83	nvt
- Extramurale Zorg	€ 627,87	€ 1.225,81
Norm beheerlasten per jaar per woning	€ 1.223,64	€ 1.235,75
Ingerekende gemiddelde jaarlijkse onderhoudslasten per woning	€ 2.863,21	€ 3.063,48
Aantal verhuureenheden met EFG label	579	0

Ter vergelijking was de gemiddelde streefhuur in 2023 € 644, de onderhoudsnorm € 2.556 en de beheernorm € 1.061. Deze zijn vanwege de gewijzigde berekening afwijkend.

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 59,86% (EGW DAEB) en 68,48% (MGW DAEB) van de maximaal redelijke huur. Deze realisatiegraad is gebaseerd op het streefhurenbeleid 2024 van Zayaz.

De huurstijging 2025 is conform de Nationale prestatieafspraken 4,5% ingerekend in plaats van de 6% zoals opgenomen in de begroting.

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 31-12-2024.

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 tendeeft derhalve naar een ideaalcomplex. De exacte timing van uitgaven valt derhalve onder de aanwezig schattingonzekerheid.

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, waarbij vanaf jaar 16 met een norm wordt gerekend die is bepaald op basis van een gemiddelde uit eerdere jaren. Hierbij is ervan uitgegaan dat de uitgaven gemiddeld gespreid zijn over de jaren voor de verschillende typen onderhoud. Het betreft hier een groeitraject en het management heeft naar beste eer en geweten met de huidige kennis de norm berekend.

EFG labels

Zayaz heeft ultimo 2024 nog 579 eenheden waarop een EFG label van toepassing is. Voor deze eenheden is een correctie doorgevoerd in TMS van € 3,4 miljoen in de beleidswaarde.

Achterstallig onderhoud

In de marktwaarde is voor € 8,8 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 2025-2034. Dit in afwijking op de position paper waarin de realisatie 2024 de basis was voor de beheerlastennorm. Gezien het niet-representatieve karakter van de realisatie 2024 (bijvoorbeeld veel inhuur en advieskosten), is toch gekozen voor de begroting. Deze vertegenwoordigt een meer bestendige basis voor de beheernorm.

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 2024.

	DAEB	Niet-DAEB
€25 hogere streefhuur	€ 80.001.749	€ 2.045.388
€25 lagere streefhuur	- € 89.115.628	- € 2.729.488
€100 hogere onderhoudskosten per vhe	- € 52.804.070	- €1.704.845
€100 lagere onderhoudskosten per vhe	€ 52.797.730	€ 1.704.845
€100 hogere beheerkostennorm	- € 52.804.070	- €1.704.845
€100 lagere beheerkostennorm	€ 52.804.070	€ 1.704.845
0,5% hogere mutatiegraad	€ 2.929.026	€ 1.014.513
0,5% lagere mutatiegraad	- € 3.293.065	- € 1.132.881
0,5% hogere disconteringsvoet	- € 127.869.199	- € 11.057.627
0,5% lagere disconteringsvoet	€ 150.664.974	€ 12.982.671

Overige vastgoedbeleggingen

	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	
	2024	2023	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	7.418	7.579	39.934	21.638
Cumulatieve herwaardering	5.031	5.923	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-8.513	-10.307
Stand per 1 januari	12.449	13.502	31.421	11.331
<i>Mutaties</i>				
Geactiveerde productie	0	0	1.053	740
Investerings	0	0	26.908	45.273
Desinvesteringen	-205	-399	0	0
Overboeking vastgoed in exploitatie	0	0	-48.109	-27.717
Onrendabel deel opgeleverde nieuwbouw	0	0	8.290	-6.953
Waardemutaties	2.572	-654	0	0
Onrendabel deel nieuwbouw	0	0	-9.017	5.609
Terugname eerder verantwoorde bijzondere waardevermindering	0	0	4.125	3.138
Totaal mutaties 2024	2.367	-1.053	-16.750	20.090
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	7.213	7.180	19.786	39.934
Herwaarderingen	7.603	5.269	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-5.115	-8.513
	14.816	12.449	14.671	31.421

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 54 woningen. De waardeinstijging in 2024 bedraagt 21,0%.

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie		
Aanschaffingswaarde	7.900	6.525
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-3.039	-2.537
Boekwaarde per 1 januari	2.226	1.353
<i>Mutaties</i>		
Investerings	117	1.375
Afschrijvingen	-655	-502
	-538	873
Aanschaffingswaarde	8.017	7.900
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-3.694	-3.039
Boekwaarde per 31 december	1.688	2.226

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	0
---	-----	---

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	68	92
----------------------------	----	----

- Belastinglatentie leningen

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 € 175.000.

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 20.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

	Stand per 1 januari 2024	Af	Stand per 31 december 2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Belastinglatentie leningen	92	-24	68

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige vorderingen		
(dis)Agio afkoop leningen	16.986	17.829
Herstructurering derivatenportefeuille	17.238	17.866
	34.224	35.695

(dis)Agio afkoop leningen

Stand per 1 januari	17.829	18.673
Vrijval ten laste van resultaat	-844	-844
Stand per 31 december	16.986	17.829

Als gevolg van een breakclausule 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	17.866	18.494
Amortisatie boekjaar	-628	-628
Stand per 31 december	17.238	17.866

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Verloop vastgoed bestemd voor de verkoop		
Stand per 1 januari	5.259	4.447
Overboeking	3.007	5.259
Desinvesteringen	-5.259	-4.447
	<u>3.007</u>	<u>5.259</u>

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit 15 woningen uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 24 woningen).

De verwachting is dat de voorraad grotendeels binnen een jaar wordt verkocht. De verwachte opbrengst hiervan bedraagt € 5.557.000.

Overige voorraden

Voorraad grondposities	7.275	6.710
Voorraad materialen	150	150
	<u>7.425</u>	<u>6.860</u>

5. Vorderingen

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

Huurdebiteuren

Huurdebiteuren	1.550	1.262
Voorziening wegens oninbaarheid	-1.075	-870
	<u>475</u>	<u>392</u>

Voorziening dubieuze huurdebiteuren

Stand per 1 januari	870	577
Dotatie	227	320
Ottrekking	-21	-27
Stand per 31 december	<u>1.075</u>	<u>870</u>

Overheid

Vorderingen op gemeenten	<u>0</u>	<u>51</u>
--------------------------	----------	-----------

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Vennootschapsbelastinglast huidig jaar</i>		
Vennootschapsbelastinglast boekjaar	-1.596	0
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag boekjaar	4.047	0
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag voorgaande jaren	-107	0
	<u>2.343</u>	<u>0</u>
 Overige vorderingen		
Door te berekenen verzekeringschades	-52	-119
Te ontvangen rente	464	571
Overige debiteuren	218	68
	<u>631</u>	<u>520</u>
 Overlopende activa		
Voorschotten personeel	1	0
Vooruitbetaalde ICT kosten	851	772
Vooruitbetaalde overige kosten	16	10
	<u>868</u>	<u>782</u>
 6. Liquide middelen		
ING-Bank	5.579	2.608
Kas	4	0
	<u>5.583</u>	<u>2.608</u>

De per 31 december 2024 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 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>

Het verloop van de herwaarderingsreserve was in 2023 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 2023	1.490.290	73.974	5.148	1.569.412
Realisatie uit hoofde van verkoop	-2.387	-221	-2.580	-5.188
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Toename uit hoofde van stijging marktwaarde	22.791	5.852	0	28.643
Afname uit hoofde van daling marktwaarde	-80.170	-6.353	0	-86.523
Herclassificaties/herkwalificaties	-3.277	-1.982	5.259	0
Overige mutaties	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>1.427.247</u>	<u>71.270</u>	<u>7.827</u>	<u>1.506.344</u>

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves		
Stand per 1 januari	515.934	549.086
Resultaatbestemming voorgaand boekjaar	-63.092	-96.219
Vrijval uit herwaarderingsreserve	3.616	86.523
Overboeking naar herwaarderingsreserve	-275.102	-28.643
Realisatie herwaardering uit hoofde van verkoop	4.499	5.188
Stand per 31 december	185.855	515.934

De bestuurder stelt voor om het resultaat (€ 220.526.000 winst) over 2024 toe te voegen aan de overige reserves.

Het resultaat over 2023 is onttrokken aan de overige reserves conform het gedane voorstel. Dit is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 27 mei 2024.

8. Voorzieningen

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

Onrendabele investeringen en herstructureringen	48.351	26.989
<i>Onrendabele investeringen en herstructureringen</i>		
Stand per 1 januari	26.989	25.684
Dotatie	85.995	42.560
Onttrekking	-53.693	-34.506
Vrijval	-10.940	-6.749
Stand per 31 december	48.351	26.989

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 35.747.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en € 12.604.000 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	3.519	3.646
Vrijval	-30	-127
Stand per 31 december	3.489	3.519

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 € 2.672.000 na vijf jaar. De nominale waarde bedraagt € 4.382.000.

9. Langlopende schulden

	2024	Waarvan langer dan vijf jaar	2023	Waarvan langer dan vijf jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	597.683	521.797	556.243	487.869
Overige schulden	17.263	14.099	17.889	14.727
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.543	0	10.942	0
	<u>627.489</u>	<u>535.896</u>	<u>585.073</u>	<u>502.596</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 2024 € 633.848.000 (2023: € 577.863.000). 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).

	2024
	x € 1.000
Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage	
Roll over	131.500
< 1%	90.100
1% - 2%	101.829
2% - 3%	113.976
3% - 4%	98.000
4% - 5%	42.071
5% - 6%	20.208
	<u>597.684</u>

Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd

<1 jaar	8.000
van 1 tot 5 jaar	65.000
van 5 tot 10 jaar	97.983
van 10 tot 15 jaar	85.100
van 15 tot 20 jaar	69.893
>20 jaar	271.708
	<u>597.684</u>

Spreadherzieningen in 2024

	Hoofdsom x € 1.000	Looptijd jaren
NWB Roll over, rentepercentage 3M EUR +0,31%	15.000	6
NWB Roll over, rentepercentage 3M EUR +0,31%	15.000	13
NWB basisrente lening, rentepercentage 2,95%	15.000	36
NWB basisrente lening, rentepercentage 2,965%	15.000	37
NWB basisrente lening, rentepercentage 5,345%	20.000	22
	80.000	114

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

Nieuwe leningen conform treasuryjaarplan 2024

NWB fixe lening, rentepercentage 3,292%	20.000	26
NWB fixe lening, rentepercentage 3,061%	15.000	14
BNG fixe lening, rentepercentage 2,994%	20.000	40
	55.000	80

Zayaz heeft ultimo 2024 1 rollover lening met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt € 40 miljoen waarvan minimaal 20% moet zijn opgenomen. Ultimo 2024 is € 36,5 miljoen opgenomen. Het opgenomen bedrag kan per week worden aangepast. De rente is variabel en wordt wekelijks vastgesteld.

In het jaar 2025 loopt Zayaz over de totale hoofdsom van 69,1 miljoen renterisico als gevolg van spread- en opslagherzieningen.

	2025	2026	2027	2028	2029
Storting	3,36%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aflossingen	-1,52%	-2,71%	-2,71%	-2,72%	-3,57%
Conversie roll-over	-22,70%	-20,17%	-17,65%	-17,65%	-14,29%
Swap	15,97%	13,45%	10,93%	10,93%	7,57%
Opslagherzieningen	-6,72%	-2,44%	0,00%	0,00%	0,00%
Totaal renterisico	-11,61%	-11,87%	-9,43%	-9,44%	-10,29%

Van het totaal van de schulden heeft € 521,8 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2025 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen € 8 miljoen. Dit betreft reguliere aflossingen.

- Rentevoet en aflossingssysteem

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 2,86% (2023: 2,89%). De gemiddelde rentevoet van de leningen bedraagt 2,44% 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.

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000

Leningen o/g

Leningen kredietinstellingen en overheid	597.683	556.243
--	---------	---------

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 € 6,4 miljoen en opgenomen als agio lening Vestia.

Leningen kredietinstellingen en overheid

Stand per 1 januari	556.243	508.251
Opgenomen gelden	58.000	79.500
Aflossing	-16.559	-31.509
Stand per 31 december	597.683	556.243

Overige schulden

Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	17.238	17.866
Waarborgsommen	24	23
	17.263	17.889

Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Stand per 1 januari	10.942	11.619
Afname	0	-676
Desinvestering	-186	0
Toevoeging	1.786	0
Stand per 31 december	10.756	10.942
Vermeerderingen / verminderingen	1.786	0
Langlopend deel per 31 december	12.543	10.942

10. Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Schulden aan leveranciers en handelskredieten

Crediteuren	4.494	5.585
-------------	-------	-------

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen		
Vennootschapsbelastinglast huidig jaar	0	445
Omzetbelasting	4.431	5.962
Loonheffing	440	397
Pensioenen	138	121
	<u>5.010</u>	<u>6.926</u>
Vennootschapsbelastinglast huidig jaar		
Vennootschapsbelasting boekjaar	0	5.028
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag boekjaar	0	-4.382
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag voorgaande jaren	0	-202
	<u>0</u>	<u>445</u>
Omzetbelasting		
Omzetbelasting 4e kwartaal	4.482	5.962
Omzetbelasting suppletie 2024	-51	0
	<u>4.431</u>	<u>5.962</u>
Overige schulden		
Vooruitontvangen huur	1.213	1.174
Te betalen accountants- en advieskosten	54	50
Nog te ontvangen facturen	3.281	2.641
te betalen netto salarissen	11	12
	<u>4.559</u>	<u>3.878</u>
Overlopende passiva		
Vakantiedagen	512	367
Rente- en bankkosten	7.893	7.066
Onbekende huurontvangsten	1	3
Te verrekenen servicekosten	1.517	1.518
Personeelsvereniging	17	10
Nog te betalen kosten	4	0
	<u>9.943</u>	<u>8.964</u>

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

Zayaz maakt gebruik van derivaten om het renterisico af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling past Zayaz met betrekking tot deze derivaten (hedge-instrumenten) kostprijs-hedgeaccounting toe. De marktwaarde van de derivaten is per 31 december 2024 € 13,8 miljoen negatief (2023: € 16,6 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 afschermende instrumenten alleen toegestaan ter beperking en spreiding van beschikbaarheids- en renterisico's en mits voldaan wordt aan de in het treasurystatuut genoemde eisen en geformuleerde kaders.

Kredietrisico

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

Per ultimo 2024 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.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Renterisico per jaar	-11,61%	-11,87%	-9,44%	-9,44%	-10,29%	-6,94%	-2,74%	-1,91%	-2,75%	-2,61%
Herfinancieringsrisico per jaar	-29,26%	-13,46%	-2,71%	-2,72%	-3,57%	-6,94%	-2,74%	-1,91%	-2,75%	-2,61%

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 (2023: € 110 miljoen).

De marktwaarde van de swapportefeuille was ultimo 2024 € 13,8 miljoen negatief (ultimo 2023: € 16,6 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 2024. 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 2024 bedraagt de verplichting € 447.000 (2023 maximaal: € 366.000).

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 2024 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten € 61,4 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 drie personenauto's en acht bedrijfswagens geleased. De totale verplichting per 31 december 2024 bedraagt circa € 199.000 (2023: € 207.000). De gemiddelde restant looptijd is 22 maanden.

Daarnaast worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2024 bedraagt circa € 124.000 (2023: € 159.000). De restant looptijd is 42 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 die varieert van 2030 tot 2039. Totaal bedrag voor 2025 (excl. BTW) bedraagt € 527.000.

Daarnaast zijn contracten afgesloten ten behoeve van het periodiek uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan installaties, het onderhouden van voorzieningen en overige contractuele verplichtingen. De verschillende contracten hebben een einde looptijd variërend van 2025 tot 2052. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 3.195.000.

Basisrenteleningen

Basisrenteleningen	<u>Hoofdsom</u> x € 1.000	<u>Restant looptijd</u> jaren
NWB basisrente lening, basisrente 2,805% met spread 4 bp	13.976	35
NWB basisrente lening, basisrente 5,155% met spread 19 bp	20.000	17
NWB basisrente lening, basisrente 2,765% met spread 11 bp	15.000	31
NWB basisrente lening, basisrente 2,77% met spread 11 bp	15.000	28
BNG basisrente lening, basisrente 3,74% met spread 6 bp	15.000	27
NWB basisrente lening, basisrente 2,78% met spread 17 bp	15.000	32
NWB basisrente lening, basisrente 2,795% met spread 17 bp	15.000	33

6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2024

11. Huuropbrengsten

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	96.337	93.632
Onroerende zaken niet zijnde woningen	523	432
Huurderving wegens leegstand	-1.602	-1.517
Subtotaal huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie	95.258	92.546
<i>Huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	5.122	5.164
Onroerende zaken niet zijnde woningen	1.894	1.850
Huurderving wegens leegstand	-233	-182
Subtotaal huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	6.783	6.832
Totaal huuropbrengsten	102.041	99.379

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2024 met circa 2,99% toegenomen ten opzichte van 2023.

De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- * € 1.330.000 m.b.t. verhuur en mutatie (frictieleegstand);
- * € 448.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
- * € 65.000 m.b.t. verkopen;
- * € 40.000 m.b.t. sloop;
- * € 16.000 m.b.t. maatschappelijk.

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

Gemeente 's-Hertogenbosch	102.009	99.335
Gemeente Heusden	2	44
	102.011	99.379

12. Opbrengsten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten	5.083	3.599
-------------------------------	-------	-------

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	5.159	3.769
-------------------------------	-------	-------

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.

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
14. Lasten verhuur- en beheeractiviteiten		
Toegerekende overige organisatiekosten	6.589	4.392
Toegerekende personeelskosten	6.375	6.064
Toegerekende afschrijvingen	425	319
	<u>13.389</u>	<u>10.775</u>

Lonen, salarissen en sociale lasten

Lonen en salarissen	9.389	8.258
Sociale lasten	1.537	1.401
Pensioenlasten	1.068	1.017
Overige personeelskosten incl. inhuur	5.150	2.616
	<u>17.143</u>	<u>13.292</u>

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2024 had de corporatie gemiddeld 138 werknemers in dienst (2023: 137). Dit aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten. Geen van de werknemers is buiten Nederland werkzaam.

	2024	2023
	FTE	FTE
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Bestuur en ondersteuning	5,24	4,89
Financiën en bedrijfsvoering	32,55	26,78
Wonen en vastgoed	100,64	105,57
	<u>138,43</u>	<u>137,24</u>

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
15. Lasten onderhoudsactiviteiten		
Onderhoudslasten (cyclisch)	18.519	16.530
Mutatieonderhoud	9.761	8.710
Klachtenonderhoud	9.388	8.256
Toegerekende personeelskosten	2.045	1.376
Toerekende afschrijvingen	161	127
Toegerekende overige organisatiekosten	2.433	1.477
	<u>42.307</u>	<u>36.476</u>

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
16. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit		
Toegerekende kosten	359	147
Onroerende zaak belasting	4.038	3.648
Waterschapslasten	1.180	1.203
Verzekeringen	377	379
	<u>5.955</u>	<u>5.377</u>

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa	<u>655</u>	<u>502</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>15.076</u>	<u>10.819</u>
---------------------------------------	---------------	---------------

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 37 woningen, 1 zorgvastgoed en 6 garages/parkeerplaatsen (vorig jaar: 36 woningen).

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille bedraagt € 15.598.000 (vorig jaar € 11.313.000) en de verkoopkosten bedragen € 522.000 (vorig jaar € 495.000).

18. Toegerekende organisatiekosten

Toegerekende kosten	<u>356</u>	<u>469</u>
---------------------	------------	------------

19. Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille

Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	<u>9.657</u>	<u>7.951</u>
---	--------------	--------------

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
20. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-70.828	-32.741
Gerealiseerde herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	36	29
	<u>-70.792</u>	<u>-32.712</u>

Onder de overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille zijn onder andere opgenomen; een dotatie voorziening onrendabele investeringen van € 85.995.000, een vrijval van - € 10.874.000 en een terugname van eerdere bijzondere waardeverminderingen van - € 4.125.000.

21. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	255.281	-52.843
Waardeveranderingen Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	12.481	-2.592
	<u>267.762</u>	<u>-55.435</u>

22. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	785	-199
	<u>785</u>	<u>-199</u>

23. Opbrengsten overige activiteiten

Overige bedrijfsopbrengsten	-488	-234
	<u>-488</u>	<u>-234</u>

24. Overige organisatiekosten

Toegerekende overige organisatiekosten	478	559
Toegerekende personeelskosten	1.962	1.025
Obligohoeffing WSW	83	78
Agio lening Vestia	0	716
	<u>2.522</u>	<u>2.378</u>

Accountantshonoraria (Accountant: BDO)

Controle van de jaarrekening	157	126
Andere controlewerkzaamheden	36	27
	<u>194</u>	<u>152</u>

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

25. Kosten omtrent leefbaarheid

Vastgoed gerelateerde leefbaarheid	620	456
	<u>620</u>	<u>456</u>

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten ad € 323.000 inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling en indirecte kosten toegerekend aan leefbaarheid ad € 297.000. De toegerekende indirecte kosten bestaan voor € 147.000 uit personeelskosten en voor € 150.000 uit overige organisatiekosten.

Financiële baten en lasten

	2024	2023
	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	-1.316	-1.316
27. Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentebaten banken en overige vorderingen	23	18
Vrijval agio herstructurering derivaten	628	628
	651	645
28. Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rentelasten langlopende leningen	-16.400	-14.951
Kosten garantie WSW/kosten herfinanciering	-117	-142
Overige rentekosten/verrekeningen	-25	-48
	-16.542	-15.141

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:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Vennootschapsbelastinglast huidig jaar	-1.596	-5.028
Correctie vennootschapsbelasting voorgaande jaren	-179	77
Mutatie voorziening belastingen	6	106
	-1.769	-4.845

De acute belastingdruk over het jaar 2024 is € 1.596.000 (25,8%). Het belastbaar bedrag is € 6.241.000. Het effectieve belastingtarief bedraagt -0,72% (2023: -10,38%). De mutatie in 2024 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.

	2024	
	x € 1.000	
Commercieel resultaat voor belastingen	222.292	
<i>Waarderingsverschillen</i>		
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	-248.128	
Gerealiseerde waardeveranderingen	-20.130	
Overige waardeveranderingen	70.311	
		-197.947
<i>Fiscale tijdelijke verschillen</i>		
Hoger verkoopresultaat	1.708	
HIR-dotatie	-7.504	
Hogere afschrijvingen	-1.536	
Hogere onderhoudslasten	-26.371	
		-33.703
<i>Fiscale tijdelijke verschillen rentelasten</i>		
Fiscaal disagio	-92	
Geactiveerde rente	454	
Overige verschillen in rente	844	
Niet-aftrekbare rente	14.370	
		15.576
<i>Permanente verschillen</i>		
Bijtelling gemengde kosten	35	
Investeringsaftrek	-12	
		23
Fiscaal belastbare winst		6.241

7 GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

Gescheiden balans

(voor resultaatbestemming)

	2024		2023	
	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	2.644.154	0	2.358.406	0
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	0	152.893	0	143.357
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.533	2.283	10.563	1.887
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	14.671	0	31.421	0
	2.671.358	155.175	2.400.390	145.244
Materiële vaste activa				
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	249	1.439	424	1.801
Financiële vaste activa				
Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelnemingen in groepsmaatschappijen	139.625	0	113.342	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	37.297	0	39.136	0
Andere deelnemingen	203	0	0	0
Latente belastingvordering(en)	68	0	92	0
Overige vorderingen	34.224	0	35.695	0
	211.417	0	188.266	0
Vlottende activa				
Voorraden				
Vastgoed bestemd voor de verkoop	2.649	358	3.988	1.271
Overige voorraden	142	7.283	142	6.718
	2.791	7.641	4.130	7.989
Vorderingen				
Huurdebiteuren	620	-145	387	5
Overheid	0	0	51	0
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	2.218	125	0	0
Overige vorderingen	627	4	528	-7
Overlopende activa	821	46	737	43
	4.286	30	1.704	41
Liquide middelen	4	15.613	2.464	143
	7.080	23.285	8.299	8.174
	2.890.105	179.899	2.597.380	155.219

	2024		2023	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Herwaarderingsreserve	1.773.332	83.596	1.506.344	73.227
Overige reserves	185.855	40.115	515.935	38.485
Onverdeelde winst	220.526	15.914	-63.092	1.630
	2.179.713	139.625	1.959.187	113.342
Voorzieningen				
Voorziening onrendabele investeringen en herstructurerings	48.351	0	26.989	0
Latente belastingverplichtingen	3.489	0	3.519	0
	51.840	0	30.508	0
Langlopende schulden				
Schulden aan banken	597.683	0	556.243	0
Overige schulden	17.238	24	17.866	23
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	10.549	1.994	9.243	1.699
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	37.297	0	39.136
	625.470	39.315	583.352	40.858
Kortlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	10.034	0	0	0
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.254	239	4.937	648
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	4.743	267	6.872	53
Overige schulden	4.215	343	3.664	213
Overlopende passiva	9.834	110	8.860	105
	33.081	959	24.333	1.019
	2.890.105	179.899	2.597.380	155.219

Gescheiden winst-en-verliesrekening

	2024		2023	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	95.275	6.766	92.600	6.779
Opbrengsten servicecontracten	4.861	223	3.461	138
Lasten servicecontracten	-4.932	-227	-3.626	-143
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	-12.681	-708	-10.247	-528
Lasten onderhoudsactiviteiten	-39.648	-2.659	-36.008	-468
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-5.588	-367	-5.064	-314
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille	37.287	3.028	41.116	5.464
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	8.871	6.205	8.873	1.946
Toegerekende organisatiekosten	-293	-63	-396	-73
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-5.021	-4.637	-6.163	-1.788
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	3.558	1.505	2.314	85
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-50.939	566	-32.712	0
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	234.862	12.481	-52.843	-2.592
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	684	102	-205	5
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	184.607	13.149	-85.760	-2.587
Opbrengsten overige activiteiten	-429	-59	-602	368
Overige organisatiekosten	-2.397	-126	-2.247	-131
Kosten omtrent leefbaarheid	-620	0	-439	-17

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

-1.316	0	-1.316	0
--------	---	--------	---

Overige rentebaten en soortgelijke
opbrengsten

2.138	0	2.202	0
-------	---	-------	---

Rentelasten en soortgelijke kosten

-16.542	-1.487	-15.141	-1.557
---------	--------	---------	--------

Financiële baten en lasten

-15.720	-1.487	-14.255	-1.557
---------	--------	---------	--------

Resultaat voor belastingen

206.286	16.009	-59.873	1.625
---------	--------	---------	-------

Belastingen

-1.674	-95	-4.849	4
--------	-----	--------	---

Resultaat deelnemingen

15.914	0	1.630	0
--------	---	-------	---

Resultaat na belastingen

220.526	15.914	-63.092	1.630
---------	--------	---------	-------

Gescheiden kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2024		2023	
	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	95.302	6.763	92.563	6.754
Vergoedingen	4.005	190	2.613	191
Overige bedrijfsontvangsten	380	62	251	19
Ontvangen interest	12	0	1.573	0
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>	99.699	7.014	97.000	6.964
<i>Uitgaven</i>				
Betalingen aan werknemers	-11.763	-662	-10.271	-598
Onderhoudsuitgaven	-34.631	-2.322	-29.982	-1.745
Overige bedrijfsuitgaven	-27.460	5.814	-15.972	-929
Betaalde interest	-15.615	0	-15.326	-1.557
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-243	-4	-794	0
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-284	0	-168	0
Vennootschapsbelasting	-3.987	-224	-429	-25
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>	-93.985	2.601	-72.942	-4.854
Kasstroom uit operationele activiteiten	5.714	9.615	24.058	2.110
transporteren	5.714	9.615	24.058	2.110

	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport	5.714	9.615	24.058	2.110
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Verkoopontvangsten bestaande huur	9.178	6.252	9.175	2.014
Verkoopontvangsten woongelegenheden (VOV)	55	0	0	55
Verkoopontvangsten grond	0	95	0	0
(Des)Investeringsontvangsten overig	0	1	409	0
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>	9.233	6.349	9.584	2.069
<i>Uitgaven</i>				
Nieuwbouw huur	-30.256	0	-44.314	0
Verbeteruitgaven	-38.496	0	-40.285	0
Verbeteringen niet te borgen	0	-310	0	0
Investerings overig niet te borgen	0	-142	-1.259	-73
Externe kosten bij verkoop	-287	-41	-294	-65
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>	-69.038	-494	-86.152	-138
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>	-59.806	5.855	-76.568	1.931
<i>Financiele vaste activa</i>				
Ontvangsten overig	0	0	1.839	0
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten	-59.806	5.855	-74.729	1.931
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Nieuwe te borgen leningen	58.000	0	79.500	0
<i>Uitgaven</i>				
Aflossing geborgde leningen	-16.403	0	-31.334	0
Aflossing ongeborgde leningen	0	0	0	-1.839
<i>Tussentelling uitgaande kasstromen</i>	-16.403	0	-31.334	-1.839
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	41.597	0	48.166	-1.839
	-12.495	15.470	-2.505	2.202

WNT-VERANTWOORDING 2024 STICHTING ZAYAZ

De WNT is van toepassing op Stichting Zayaz. Het voor Stichting Zayaz toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000.

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 functieervulling

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

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

**C.
Beukeboom**

Functiegegevens

Aanvang en einde functieervulling in 2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor 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

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

-

Totaal bezoldiging 2024

190.298

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

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

Gegevens 2023

Functiegegevens

Aanvang en einde functieervulling in 2023
Omvang dienstverband 2023 (in fte)
Dienstbetrekking?

C. Beukeboom
bestuurder
1/4 - 31/12
1,0
ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen
Beloningen betaalbaar op termijn

119.955
15.843

Subtotaal

135.798

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

168.014

Bezoldiging

135.798

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	D.W. Hommes	P.B.E. Vermeulen	D.B.D.L.D. Hüsken	A.H.A.J. Jansen - van den Tillaart
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functieervulling 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
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Bezoldiging	<u>26.160</u>	<u>17.440</u>	<u>17.440</u>	<u>17.440</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 2023

Bedragen x € 1	D.W. Hommes	P.B.E. Vermeulen	D.B.D.L.D. Hüsken	A.H.A.J. Jansen - van den Tillaart
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	25.080	16.720	16.720	16.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

H.
Schouwenaars

Functiegegevens

Aanvang en einde functieervulling in 2024

lid
1/1 - 31/12

Bezoldiging

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

17.422
23.300
-

Bezoldiging

17.422

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 2023

Bedragen x € 1

H.
Schouwenaars

Functiegegevens

Aanvang en einde functieervulling in 2023

lid
1/1 - 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

16.720
22.300

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 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, 26 mei 2025

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

Vaststellen van de jaarrekening

's-Hertogenbosch, 26 mei 2025

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.

3 Gebeurtenissen na balansdatum - Voorjaarsnota: besluit tot huurbefriezing

In april 2025 is in de Voorjaarsnota aangekondigd dat per 1 juli 2025 en per 1 juli 2026 een bevrozing van de huren in de gereguleerde huursector zal gelden. Het betreft een politieke afspraak die op het moment van opmaken van deze jaarrekening nog niet is vastgelegd in wet- en regelgeving.

De marktwaaarde in verhuurde staat en beleidswaaarde van het vastgoed is bepaald op basis van onder meer de veronderstelling van jaarlijkse huurverhogingen. Indien de aangekondigde huurbefriezing daadwerkelijk in werking treedt, zal dit een neerwaarts effect hebben op de markt- en beleidswaaarde van het vastgoed.

Daarnaast heeft de maatregel ook impact op financiële kengetallen in de toekomst, waaronder de Interest Coverage Ratio (ICR). De ICR is een belangrijke ratio voor de borging door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en wordt mede bepaald op basis van de operationele kasstroom. Omdat de huurinkomsten door de bevrozing achterblijven bij eerdere aannames, zal de ontwikkeling van de operationele kasstroom achterblijven en daarmee de ICR (eerder dan tot eind vorig jaar beoogd) onder druk komen te staan.

Naar aanleiding van het aangekondigde besluit is door Stichting Zayaz een scenarioanalyse uitgevoerd waarin de effecten van het uitblijven van huurverhogingen in 2025 en 2026 zijn doorgerekend. Uitgaande van het feit dat het huurbefriezingsscenario zich volledig voordoet, is de (potentiële) impact als volgt:

- De beleidswaaarde per 31 december 2024 zou afnemen met 6% (€ 84 miljoen). En daarmee de LTV zou toenemen tot 43,8% (bij een grenswaaarde van 70%).
- De ICR in 2025 en 2026 met circa 0,14 tot 0,32 punten zal dalen ten opzichte van het basisscenario met reguliere huurindexaties tot het niveau van 1,98 tot 1,75 (bij een grenswaaarde van 1,4).
- De kasstroomontwikkeling vertraagt, wat gevolgen kan hebben voor geplande investeringen en schuldopbouw op middellange termijn. Wij onderzoeken op dit moment welke ingrepen in het geplande onderhoud, de verduurzaming en (nieuwbouw)investeringen de minste impact hebben op onze volkshuisvestelijke taak maar welke wel voldoende ingrijpen om de (financiële) continuïteit van Stichting Zayaz te bewaken.

Omdat het besluit ná balansdatum is genomen en op 31 december 2024 nog onzeker was, is deze gebeurtenis aangemerkt als een niet-aanpassingsgebeurtenis in de zin van Richtlijn RJ 160. Indien de maatregel formeel wordt bekrachtigd, zal de impact hiervan worden verwerkt in de verslaggeving over boekjaar 2025.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van commissarissen van Stichting Zayaz

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zayaz op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 35 van de Woningwet en de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de winst- en verliesrekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zayaz zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 50,4 mln. De materialiteit is gebaseerd op 1,75% van de totale activa. Op basis van onze professionele oordeelsvorming hanteren wij een lager materialiteitsniveau dan voor de jaarrekening als geheel voor de in de jaarrekening verantwoorde (operationele) transactiestromen, inclusief hun hoedanigheid van zowel resultaatstromen als kasstromen, waarbij sprake is van een onderliggende ingaande dan wel uitgaande kasstroom. Dit lagere materialiteitsniveau is vastgesteld op € 1,9 mln. hetgeen gebaseerd is op 1,75% van het (genormaliseerd) totaal van huuropbrengsten, opbrengsten service contracten en verkoopopbrengsten.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2024.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 2,5 mln. respectievelijk afwijkingen qua transactiestromen boven € 98.000 rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur van Stichting Zayaz heeft een beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de toegelaten instelling om haar continuïteit te handhaven. Hiertoe heeft het bestuur onder andere een begroting opgesteld voor de komende vijf jaar (de prospectieve informatie).

Daarnaast heeft het bestuur op basis van de jaarrekening 2024 ratio's berekend die gebaseerd zijn op het gezamenlijk beoordelingskader van het Waarborgfonds van de Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit Woningcorporaties (Aw), deze ratio's getoetst aan de door beide toezichthouders gestelde normen en beoordeeld of sprake is van mogelijke continuïteitsrisico's. Op basis hiervan concludeert het bestuur dat de continuïteit van de stichting is gewaarborgd (zoals toegelicht in hoofdstuk 4.4 van het bestuursverslag).

Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht om risico's met betrekking tot de continuïteit te identificeren en in te schatten en om vast te stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is:

- ▶ Wij hebben kennis genomen van de ratio's zoals gepresenteerd in het bestuursverslag en hebben vastgesteld dat deze juist berekend zijn en dat deze voldoen aan de normen zoals bepaald door de toezichthouders.
- ▶ Wij hebben kennis genomen van de door het bestuur opgestelde begroting en hebben vastgesteld dat op basis van de in deze begroting gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten voldaan wordt aan de normen zoals bepaald door de toezichthouder.

- ▶ Verder hebben wij kennis genomen van de borgingsbrief van het WSW op basis waarvan wij hebben vastgesteld dat de in deze brief opgenomen borgingsruimte - op basis van de kasstromen volgens voornoemde door het bestuur opgestelde begroting - toereikend is.
- ▶ Tot slot hebben wij de continuïteitsveronderstelling en onderliggende uitgangspunten besproken met het bestuur en de raad van commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling. Wij hebben geen materiële onzekerheden omtrent de continuïteit geïdentificeerd.

Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen evenwel van invloed zijn op de continuïteit van de toegelaten instelling.

Controleaanpak frauderisico's en naleving wet- en regelgeving

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van Stichting Zayaz die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de stichting en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces, de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort alsmede de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

Wij verwijzen naar hoofdstuk 4.3 van het bestuursverslag, waarin het bestuur als onderdeel van de risicobeheersing haar frauderisicoanalyse heeft geduid.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa, omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij het bestuur, het management en de raad van commissarissen. Hieruit volgden geen signalen of vermoedens van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Er is een risico dat het bestuur de maatregelen van interne beheersing doorbreekt	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
Het bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur bij: ▶ journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt; ▶ schattingen en schattingsprocessen; ▶ significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening. Voor verdere informatie over onze controleaanpak van schattingen zoals opgenomen in de waardering van het vastgoed in exploitatie (marktw waardering en/of beleids waarde) verwijzen wij naar de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.	Wij hebben: ▶ de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces; ▶ het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld; ▶ specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken; ▶ journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening; ▶ controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het bestuur, waaronder de waardering van het vastgoed in exploitatie; ▶ voorts hebben wij door het bestuur gemaakte (significante) schattingen voor de waardering van lopende projecten gecontroleerd, inclusief een retrospectieve toetsing daarop; ▶ de risicoparagraaf in het bestuursverslag geëvalueerd. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.

Er is een risico op het onttrekken van middelen aan de organisatie als gevolg van het maken van (te hoge) prijsafspraken met leveranciers en mogelijk daarmee samenhangende kickbacks	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
Door het maken van (te hoge) prijsafspraken kan sprake zijn van het onrechtmatig onttrekken van middelen aan de stichting en een te hoge verantwoording van onderhouds-/projectuitgaven en kosten. Hiermee samenhangend bestaat tevens het risico dat kickbacks zijn betaald aan medewerkers.	Wij hebben: ▶ de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het aangaan van significante aanbestedingen/verplichtingen voor planmatig onderhouds- en nieuwbouw projecten - inclusief daarbij behorende besluitvorming middels notulen en (andere) documentatie; ▶ een spendanalyse uitgevoerd ter identificatie van significante crediteuren, waarbij we de marktconformiteit van de prijsvorming bij de aanbestedingen hebben getoetst; ▶ een spendanalyse uitgevoerd ter beoordeling van transacties met verbonden partijen; ▶ specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken; ▶ de inrichting van de betalingsorganisatie beoordeeld; ▶ de risicoparagraaf in het bestuursverslag, waaronder de passage omtrent fraude risico's geëvalueerd. Onze werkzaamheden hebben ter zake niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude.

Verondersteld frauderisico ten aanzien van de opbrengstenverantwoording

Op grond van onze beroepsregels gaan wij uit van een verondersteld frauderisico ten aanzien van de opbrengstenverantwoording. Bij Stichting Zayaz bestaan de opbrengsten uit:

- ▶ Huuropbrengsten en opbrengst servicecontracten: sprake is van een veelvoud aan kleine, vrijwel identieke transacties, die maandelijks een reguliere stroom aan inkomsten genereren, vanuit een omvangrijke groep afnemers (huurders). Het aantal transacties is hierbij gebaseerd op het aantal verhuurbare eenheden en de huurprijzen zijn gereguleerd. Gezien de huidige huizenmarkt is, afgezien van tijdelijke leegstand door huurders-mutaties, sprake van een (nagenoeg) volledige bezetting. Hierdoor is voor deze opbrengstenstroom een goede verwachting op te stellen. Hetzelfde geldt - mutatis mutandis - voor de opbrengst uit servicecontracten. Op basis hiervan hebben wij ingeschat dat terzake deze opbrengstenstromen geen risico bestaat op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude met betrekking tot de verantwoording van deze opbrengsten.
- ▶ Opbrengst verkopen vastgoed in exploitatie: De verantwoorde opbrengst van verkopen van vastgoed in exploitatie ziet toe op transacties die gedurende het verslagjaar zijn afgesloten en primair de verkoop van sociale huurwoningen aan particuliere kopers betreffen. Vanuit de Woningwet en daaruit afgeleide verdere regelgeving in Btiv, Rtv en beleidsregels van de Autoriteit woningcorporaties zijn nadere vereisten gesteld aan deze verkopen. Deze regels vormen een onderdeel van de interne beheersingsomgeving waarin de corporatie functioneert. In het kader van haar functie als toegelaten instelling is het naleven van deze wet- en regelgeving van fundamenteel belang voor de continuïteit van de corporatie en het voorkomen van sancties. Wij hebben vastgesteld dat de relevante bepalingen uit deze wet- en regelgeving bij deze verkooptransacties zijn nageleefd. Hierdoor zien wij op dit punt geen risico op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.

Naleving overige wet- en regelgeving

In onze controle hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te krijgen in de voor toegelaten instellingen relevante wet- en regelgeving, waarvan het directe effect van materiële invloed kan zijn op verwerking in de jaarrekening. Daarbij hebben we een inschatting gemaakt van de risico's welke samenhangen met het niet naleven van wet- en regelgeving, het materiële effect dat dit kan hebben op de jaarrekening beoordeeld en een beoordeling uitgevoerd op de interne procedures die de toegelaten instelling hanteert voor de naleving.

Wij hebben bij het bestuur, de raad van commissarissen en andere beleidsmedewerkers binnen de organisatie inlichtingen ingewonnen omtrent de naleving van de wet- en regelgeving. Verder hebben wij de correspondentie met externe toezichthouders, waaronder het WSW en de Aw geëvalueerd op mogelijke indicaties voor niet-naleving van voorschriften.

Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen van niet-naleving van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Waardering vastgoed in exploitatie op marktwaarde in verhuurde staat gebaseerd op de full-versie	Onze controleaanpak en observaties
Het vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2024 € 2.797 miljoen wat neerkomt op 97% van het balanstotaal van Stichting Zayaz. Het vastgoed in exploitatie moet volgens de Woningwet worden gewaardeerd tegen marktwaarde in verhuurde staat. Stichting Zayaz waardeert het vastgoed in exploitatie volgens de full-versie van het ‘Handboek modelmatig waarden marktwaarde’ als toegelicht op pagina’s 57-60 (grondslagen) en 72-75 (toelichting) van de jaarrekening. Bij toepassing van de full-versie worden vrijheidsgraden gebruikt om te komen tot de marktwaarde in verhuurde staat op complexniveau. De vrijheidsgraden worden bepaald op basis van de oordeelsvorming van het bestuur. Conform de vereisten uit het Handboek modelmatig waarden marktwaarde heeft Stichting Zayaz externe taxateurs ingeschakeld voor het bepalen van de marktwaarde in verhuurde staat van de individuele vastgoedbeleggingen. De externe taxateurs zijn aangesteld door het bestuur en voeren hun werkzaamheden uit in overeenstemming met de standaarden zoals opgelegd door de NRVt (Nederlands Register Vastgoed Taxateurs). Voor de waardering van het vastgoed in exploitatie volgens de full-versie van het handboek zijn de mutatiegraad, disconteringsvoet, leegwaarde en de markthuur belangrijke assumpties die door het bestuur moeten worden ingeschat en die een belangrijke impact kunnen hebben op de uitkomst van de waardering.	Wij hebbende de opzet en het bestaan van de administratieve organisatie en de interne beheersingsmaatregelen voor de bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat vastgesteld. Controle input Onze controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit het vaststellen van de naleving van de bepalingen uit het ‘Handboek modelmatig waarden marktwaarde’, peildatum 31 december 2024, waaronder begrepen de inschatting door het bestuur van relevante vrijheidsgraden. Wij hebben de juistheid van de objectgegevens die ten grondslag liggen aan de berekening van de waardering (‘input in het rekenmodel’) gecontroleerd. Controle throughput Wij hebben vastgesteld dat de marktwaarde in verhuurde staat is berekend door middel van een gecertificeerd rekenmodel (verificatie van de ‘throughput’). Wij hebben vastgesteld dat Stichting Zayaz aanvullend interne beheersingsmaatregelen heeft doorgevoerd om te komen tot een betrouwbare uitkomst van de marktwaarde uit dit model. Controle output Wij hebben de competentie en onafhankelijkheid van de externe taxateur vastgesteld en de uitkomsten van de door de externe taxateur uitgevoerde waarderings gecontroleerd. Daarbij is de taxatiecyclus gehanteerd zoals voorgeschreven door het ‘Handboek modelmatig waarden marktwaarde’. Wij hebben vastgesteld dat de door Stichting Zayaz toegepaste vrijheidsgraden gevalideerd zijn door de externe taxateur.

De door het bestuur ingeschatte vrijheidsgraden zijn gevalideerd door de externe taxateurs op basis van beschikbare marktinformatie en transacties. Door de significantie van deze post voor de jaarrekening én de inherent hoge mate van subjectiviteit van bovengenoemde assumpties in de bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat, hebben wij de waardering van vastgoed in exploitatie tegen marktwaarde in verhuurde staat aangemerkt als kernpunt in onze controle.	Voor het controleren van de uitkomsten ('output') en de gehanteerde veronderstellingen bij de waardering hebben wij gebruik gemaakt van onze vastgoed waarderingsdeskundigen. Daarnaast hebben wij gecontroleerd of de toelichting op het vastgoed in exploitatie in de jaarrekening toereikend is. Hierbij is vastgesteld dat de schattingsonzekerheid adequaat door het bestuur is uiteengezet. Observaties Op basis van de door ons uitgevoerde controlewerkzaamheden hebben wij bij de waardering van het vastgoed in exploitatie geen materiële afwijkingen geconstateerd.
Bepaling en toelichting beleidswaarde vastgoed in exploitatie	Onze controleaanpak en observaties
Op grond van artikel 15, lid 3 en RJ 645.304 moet in de toelichting van de jaarrekening de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie worden vermeld. Op pagina's 60-61 (grondslagen) en 75-78 (toelichting) van de jaarrekening is deze beleidswaarde toegelicht. De beleidswaarde is een belangrijke parameter voor de bepaling van financiële ratio's van Stichting Zayaz gebaseerd op de Aw/WSW-normen en deze vormt daarmee een uitgangspunt voor de beoordeling van de financiële positie (inclusief de continuïteitsveronderstelling) in de jaarrekening. Overeenkomstig het Handboek Modelmatig waarden marktwaarde wordt de beleidswaarde bepaald door op vijf aspecten aanpassingen door te voeren in de uitgangspunten van de DCF berekening van de marktwaarde.	Wij hebbende de opzet en het bestaan van de administratieve organisatie en de interne beheersingsmaatregelen voor de bepaling van de beleidswaarde vastgesteld. Wij hebben vastgesteld dat de objectgegevens waarmee de beleidswaarde bepaald wordt, overeenkomen met de objectgegevens waarmee de marktwaarde berekend is, met uitzondering van de vijf aspecten waarop andere uitgangspunten verplicht zijn voor het bepalen van de beleidswaarde. Voor het bepalen van de beleidswaarde is gebruik gemaakt van een gecertificeerd rekenmodel. Voorts hebben wij vastgesteld dat overeenkomstig de bepalingen in het Handboek modelmatig waarden marktwaarde uitwerking is gegeven aan de berekening van de beleidswaarde en daarbij dat: ▶ de bepaling van de beleidswaarde is gebaseerd op het doorexplotatie scenario,

Bij de bepaling van de beleidswaarde heeft het bestuur een aantal significante schattingen moeten maken, wat significante effecten heeft op de waardering en daaruit voortvloeiende financiële ratio's. Derhalve hebben wij de beleidswaarde in exploitatie als kernpunt in onze controle aangemerkt.

waarbij de kasstromen gebaseerd zijn op een eeuwigdurende benadering van 60-jaar (zonder eindwaarde);

- ▶ streefhuren en huurverhogingen zijn gebaseerd op het eigen beleid;
- ▶ de ingerekende onderhoudskasstromen gebaseerd zijn op het eigen beleid per complex voor een periode van 60 jaar, dat is vastgelegd in de meerjarenonderhoudsbegroting respectievelijk daaruit afgeleide normen;
- ▶ de beheernormen gebaseerd zijn op meerjarige beheerlasten gebaseerd op het eigen beleid.

Wij hebben gecontroleerd of voornoemd eigen beleid overeenkomt met onderliggende documentatie en beleidsdocumenten.

Daarnaast hebben wij gecontroleerd of de toelichting op de beleidswaarde in de jaarrekening toereikend is. Hierbij is vastgesteld dat de gevoeligheid in relatie tot de realiseerbaarheid van de uitkomsten adequaat door het bestuur is uiteengezet.

Observaties

Op pagina 78 in de jaarrekening is een sensitiviteitsanalyse opgenomen, teneinde de potentiële effecten van de diverse uitgangspunten en componenten op de beleidswaarde ultimo 2024 nader te duiden.

Wij hebben vastgesteld dat de door de corporatie gehanteerde veronderstellingen voor het bepalen van de in de jaarrekening 2024 opgenomen beleidswaarde aanvaardbaar zijn en dat de wijze waarop de beleidswaarde wordt bepaald voldoet aan de richtlijnen zoals opgenomen in het Handboek modelmatig waarderen zoals gepubliceerd door de Aw op 14 maart 2025.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ bestuursverslag (inclusief het volkshuisvestelijk verslag);
- ▶ verslag van de raad van commissarissen;
- ▶ overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van artikel 36 en 36a van de Woningwet is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij artikel 17 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met artikel 36 en 36a van de Woningwet.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Stichting Zayaz vanaf de controle van het boekjaar 2021 en zijn sinds dat boekjaar de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 35 van de Woningwet en de WNT.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de toegelaten instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van artikel 35 van de Woningwet moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de toegelaten instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de toegelaten instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de toegelaten instelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de toegelaten instelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de toegelaten instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een toegelaten instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Tilburg, 27 mei 2025

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g. M.A. van Rooij RA