



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0013  
Stichting Zayaz  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 488  
5201 AL 's-Hertogenbosch

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

Datum 4 december 2024  
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2024

**Contactpersoon**

Geacht bestuur,

**Datum**

4 december 2024

Hierbij ontvangt u de toezichtbrief over het onderzoek dat ik naar uw corporatie heb uitgevoerd. De basis daarvoor is het [gezamenlijk beoordelingskader](#) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In de bijlage vindt u een algemene beschrijving van onze aanpak en tevens treft u daar een overzicht aan van de documentatie die ik voor dit onderzoek gebruikt heb.

**Ons Kenmerk**

H705293

In 2024 heeft de Aw op twee verschillende momenten (27 mei en 28 oktober) in een open sfeer gesproken met de voltallige Raad van Commissarissen (RvC). Tevens heeft op 28 oktober in een prettige en open sfeer een gesprek plaatsgevonden met [redacted]. In mei waren namens de Aw [redacted] en ondergetekende aanwezig; in oktober was naast ondergetekende [redacted] aanwezig. Hierbij waren onder andere de interne beheersing en de voortgaande organisatieontwikkeling(en) onderwerpen van gesprek.

**Conclusie**

Het uitgevoerde onderzoek en de gevoerde gesprekken geven geen aanleiding voor een nader onderzoek op dit moment. De risico-inschatting voor uw corporatie is laag op de onderdelen van het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW met uitzondering van het onderdeel Risicomanagement. Dit onderdeel wordt, evenals in de toezichtbrief 2023, beoordeeld met de risicoscore "midden".

In de toezichtbrief 2023 gaf ik aan dat op dit onderdeel verbetering mogelijk en gewenst is. Op basis daarvan verzocht ik u te komen tot een plan van aanpak hieromtrent. Dit plan van aanpak heeft u met mij gedeeld in de vorm van uw KCA plan 2024. Uit de gesprekken met u en de RvC en het onderzoek blijkt duidelijk dat u heeft gewerkt aan de uitvoering hiervan, maar op onderdelen nog stappen moeten worden gezet.

Onderstaand treft u allereerst een nadere toelichting op het onderdeel Risicomanagement. Vervolgens worden de overige onderdelen van het beoordelingskader verder toegelicht en wordt een aantal aandachtspunten benoemd.

Toezichtafspraken

- Vanwege het midden risico op het onderdeel Risicomanagement verzoek ik u mij 4-maandelijks te informeren over de voortgang van het KCA plan door verstrekking van de tertiaalrapportages.

### Overige afspraken

- Ik verzoek u mij de vernieuwde integriteitscode en meldingsregeling toe te zenden zodra deze gereed zijn;
- Ik verzoek u mij te informeren zodra u de positie van de onafhankelijke controlfunctie opnieuw heeft ingevuld.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

In 2025 spreek ik graag met u verder over de voortgaande ontwikkeling van Zayaz inzake risicomanagement en de 3 Lines.

**Datum**  
4 december 2024

### **Voorgaande beoordelingen**

In de toezichtbrief 2023 (d.d. 20 december 2023) zijn geen interventies opgelegd, maar zijn wel toezichtafspraken gemaakt: deze zijn opgevolgd.

**Ons Kenmerk**  
H705293

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Risicomanagement**

In de Toezichtbrief 2023 heb ik u verzocht een plan van aanpak op te stellen gericht op de versterking van de 3 Lines specifiek en integrale versterking van de interne beheersing met daarbij aandacht voor de verdere invulling van het tactisch en operationeel risicomanagement. Dit plan van aanpak heeft u verstrekt in de vorm van het KCA plan 2024. Uit de recente gesprekken met u en de RvC en uw tertiaalrapportage blijkt dat dit KCA plan in uitvoering is, echter de vormgeving van het operationeel risicomanagement en het auditplan kennen vertraging.

Bovenstaande resulteert, evenals vorig jaar, in een risicoscore midden. In 2025 spreek ik graag met u verder over de voortgaande ontwikkeling op dit onderdeel. Tevens verzoek ik u mij 4-maandelijks te informeren over de voortgang van het KCA plan door verstrekking van de tertiaalrapportages.

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Controlfunctie**

Zoals hierboven gesteld is de versterking van de 3 Lines opgenomen in het KCA plan 2024. Verdere versterking van het eigenaarschap in de 1<sup>e</sup> lijn heeft uw aandacht. Op basis hiervan beoordeel ik het risico op dit onderdeel momenteel op laag en spreek in 2025 graag verder met u over de ontwikkeling van het eigenaarschap.

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Managementsystemen**

In onze gesprekken is tevens aandacht geweest voor de beheersing van het proces rondom de jaarafsluiting. Uw accountant geeft aan dat ook over het boekjaar 2023 sprake was van veel bevindingen en Zayaz daarmee voor wat betreft het jaarrekeningproces nog onvoldoende in control is. Verbetering van de sturing op dit onderdeel is dan ook nodig. U gaf aan dat hierbij de (tijdelijke) afwezigheid van cruciale medewerkers in dit traject mede een rol heeft gespeeld. In aansluiting op het advies van de accountant heeft u gezamenlijk het proces geëvalueerd om hiervan te leren en herhaling in de toekomst te voorkomen. Ik verwacht op basis hiervan dat de kwaliteit van het proces rondom de jaarafsluiting verder zal worden verbeterd.

Vertrouwend op een voortzetting van verbetering op dit proces resulteert dit op het onderdeel Managementsystemen vooralsnog in een risicoscore laag.

### **Governance - Besturing - Kwaliteit bestuur en intern toezicht**

Op 27 mei en 28 oktober heb ik met u en de RvC gesproken over de gewenste ontwikkelingen in de organisatie. Uit het jaarverslag 2023, de zelfevaluatie van de RvC en de gesprekken blijkt duidelijk de aandacht van zowel u als de RvC hiervoor en uw inzet hierop.

### **Governance – Gedrag en cultuur**

In oktober sprak ik met u over de opvolging van het Medewerkersonderzoek van juni 2023. Met de aandachtspunten hieruit bent u aan de slag gegaan. De positieve effecten van de inzet hierop blijken duidelijk uit de scores van het vervolgonderzoek in de vorm van een MTO licht: een mooi resultaat!

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Integriteit**

Zayaz beschikt over een integriteitscode en een meldingsregeling, welke stammen uit 2016 en 2017. U heeft eerder het voornemen uitgesproken deze in 2024 te herijken, echter heeft u gekozen voor een korte update. U bent voornemens deze in 2025 integraal te herzien. Zodra deze documenten voorhanden zijn, ontvang ik hiervan graag een afschrift.

### **Governance – Volkshuisvestelijk belang**

Het maatschappelijk presteren van corporaties ligt in de komende jaren met de krapte op de woningmarkt en de voorgenomen Regiewet onder een vergrootglas. Daarom besteedt de Aw vanaf 2024 in haar beoordelingen op risicogerichte wijze meer aandacht aan de prestatieafspraken, realistische begrotingen (incl. scenario's), inzet van vermogen en transparante verantwoording. In dit kader zijn tijdens het onderzoek de prestatieafspraken, de meerjarenbegroting 2024 en het jaarverslag 2023 besproken.

Zayaz heeft een heldere ambitie, zowel op het vlak van nieuwbouw als verduurzaming. Daarbij maakt u keuzes, rekening houdende met het feit dat Zayaz reeds goede stappen heeft gezet op het gebied van duurzaamheid, weerspiegeld in de energielabels. In de nieuwbouw zijn 1.800 woningen netto opgenomen in de begroting 2024 voor de jaren 2022 t/m 2030, ruim boven het aandeel volgens de NPA naar rato bezit.

Uw realisatie-index nieuwbouw is 63,5 % en daarmee in lijn met het sector-gemiddelde. De gemiddelde driejarenrealisatie nieuwbouw t.o.v. uw totaalbezit in eenheden bedraagt 1,8% en ligt ruim boven het sectorgemiddelde. Zayaz draagt daarmee duidelijk bij aan de aanpak van het woningtekort.

Realisme in de begroting acht de Aw van groot belang. In uw meerjarenbegroting besteedt u aandacht aan de realiseerbaarheid en in ons gesprek gaf u aan, in het kader van realisme, een aantal projecten in de begroting 2025 te hebben doorgeschoven.

In het jaarverslag 2023 legt u helder en duidelijk verantwoording af over de door Zayaz gerealiseerde volkshuisvestelijke prestaties. Daarbij zou deze nog verder aan kracht kunnen winnen door deze prestaties nog wat duidelijker af te zetten tegen zowel de voornemens uit de begroting als de lokale prestatieafspraken en het benoemen van de knelpunten die u bij de realisatie bent tegengekomen. Op deze wijze realiseert u een complete en afgeronde PDCA-cyclus.

Tenslotte is met u gesproken over het SMART en wederkerig definiëren van de prestatieafspraken. U bent zeer tevreden over hoe dit is vormgegeven in de collectieve afspraken met de gemeente en de daarin werkzame corporaties.

### **Tot slot**

De Aw vraagt u deze toezichtbrief te delen met uw Raad van Commissarissen en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn plaatst de Aw deze toezichtbrief op de website.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

SENIOR INSPECTEUR /AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

[Redacted signature]

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
4 december 2024

**Ons Kenmerk**  
H705293

## BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2024

### Integraal toezicht

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht volgens het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW en de rechtmatigheidsvereisten in de Woningwet.

De Aw verstuurt daarnaast jaarlijks een rechtmatigheidsbrief naar aanleiding van de jaarlijkse rechtmatigheidstoets. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT en een selectie van andere rechtmatigheidsvereisten. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). U ontvangt daarover uiterlijk 1 december een aparte brief.

### Risicogerichte aanpak

De planning en uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op een risicobenadering. Daarbij is het streven om jaarlijks voor elke corporatie een onderzoek op basis van het gezamenlijk beoordelingskader uit te voeren.

Als op basis van het onderzoek wordt ingeschat dat het risico laag is, zal de inhoud van de toezichtbrief beknopt zijn; de brief vermeldt dan dat er geen aanleiding is tot het verrichten van nader onderzoek.

Als sprake is van een verhoogd risico, zal daar in deze brief nader op worden ingegaan. Op deze onderdelen benoemt de brief dan vervolgspraken, actiepunten, aandachtspunten en/of interventies.

### Resultaten vergelijken

De Aw heeft het [opendata-dashboard](#) uitgebreid met nieuwe onderwerpen. De data voor het dashboard komt uit de jaarlijkse prognose- en verantwoordingsinformatie (dPi en dVi) die woningcorporaties aanleveren bij de Aw. In het dashboard kan u per onderdeel een vergelijking maken met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor is het mogelijk om verdiepende analyses uit te voeren.

### Gebruikte informatie

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- dVi gegevens 2022
- dPi gegevens 2023
- Jaarverslag 2023
- Managementletter 2022
- Accountantsverslag 2023
- Meerjarenbegroting 2023 en verder
- Meerjarenbegroting 2024 en verder
- Voorgaande oordelen Aw
- Managementletter 2023
- Onderzoekresultaten WSW
- Meest recente brieven WSW
- dVi gegevens 2023
- Zelfevaluatie RvC
- Aedes Benchmark
- Tertiaalrapportage T2 2024
- MTO resultaten
- Rechtmatigheidsbrief 2023

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
4 december 2024

**Ons Kenmerk**  
H705293