



# INHOUD

# INHOUD

# 1 | 2017 IN VOGELVLUCHT



In het eerste kwartaal van 2017 stelde Zayaz een nieuw ondernemingsplan vast. Het werd een reisgids, die ons de weg wijst tot 2020. Er staat in waarvoor we gaan en staan de komende jaren. Het is geen spoorboekje dat ons vertelt waar we onderweg op uur en tijd zijn. Maar een wegwijzer die uitdaagt en onze creativiteit en improvisatievermogen voortdurend op de proef stelt. Eén waarin onverwachte ontdekkingen en ontmoetingen ons niet ontregelen, maar ons prikkelen om van iedere situatie het beste te maken.

We ontwikkelden deze reisgids 'van onder naar boven', en in nauwe samenwerking met belanghebbenden: bewoners, collega's en onze partners in de stad. Niet alleen de manier waarop het plan tot stand kwam, was nieuw. Want voor het eerst hebben we een ondernemingsplan waarin alle beleidsvelden in onderlinge samenhang zijn uitgewerkt tot doelstellingen. Daarmee vormt het écht het hart van het toetsingskader voor de (be)sturing en het toezicht bij Zayaz.

Met onze reisgids in de hand en heldere doelstellingen voor ogen, zijn we in 2017 hard aan de slag gegaan. En wisten we op meerdere fronten mooie resultaten te bereiken. Zo hebben we:

- ... onze samenwerking met stedelijke partners verder versterkt, wat dit jaar voor het eerst leidde tot één integrale set aan prestatieafspraken;
- ... samen met de andere Bossche corporaties voor elkaar gekregen dat 90% van de huurders in
- ... 's-Hertogenbosch alleen de inflatie als huuraanpassing kreeg;
- ... de labels van zo'n 600 seniorenwoningen verwijderd, om zo de slaagkansen van woningzoekenden ouder dan 55 jaar en woningzoekenden jonger dan 55 jaar, beter met elkaar in balans te brengen;
- ... onze (onderhouds)kosten nog verder teruggebracht, dankzij intensievere gezamenlijke inkoop met een aantal Brabantse collega-corporaties;
- ... veel gebouwd, waardoor we 101 nieuwe (tijdelijke én permanente) huurwoningen konden opleveren;
- ... met elkaar een andere manier ontwikkeld om te komen tot een wensportefeuille en portefeuilleplan. We formuleerden een sociaal maatschappelijke strategie, als tegenhanger van 'de stenen'. En organiseerden wijk sessies, waarin we vastgoed, zorg, sociaal beheer en dienstverlening letterlijk bij elkaar zagen komen. Met de scherpe analyse van elke Bossche wijk die er nu ligt, gaan we in 2018 aan de slag;
- ... ruimte gegeven aan initiatieven en experimenten die ons verder brengen. Minitopia is hiervan een mooi voorbeeld; een burgerinitiatief rondom het wonen van de toekomst. Zulke initiatieven helpen ons om goed aan te kunnen sluiten op wat de huurder van nu en straks van ons vraagt. Met de flexibiliteit die daarbij hoort;
- ... ruim 400 woningen gerenoveerd en (energetisch) verbeterd;
- ... de stem van de huurder laten klinken, door de ruim 790 leden van het Zayaz Huurderspanel meerdere malen te bevragen over diverse (beleids)onderwerpen;
- ... een visie geformuleerd op 'duurzaamheid', waardoor we weten waar we willen staan in 2035. Hiermee bepalen we in 2018 onze concrete inzet voor de korte en middellange termijn.

Bovenstaand overzicht is natuurlijk niet compleet. Tegelijkertijd laat het zien hoeveel we met elkaar voor elkaar kregen in één jaar tijd. Komt nog bij dat we ook intern niet hebben stilgezeten. Er zijn concrete stappen gezet om (nog meer) vorm te geven aan een solide en betrouwbaar Zayaz. Zo hebben we in 2017 ons strategisch

risicomanagement verder uitgewerkt. En we zijn gaan sturen op marktwaarde en rendementen.

Ook op andere gebieden – waaronder governance – gaat het goed met Zayaz. Dat bleek bijvoorbeeld uit de management letter van de accountant, en de beoordelingen van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Op diverse vlakken werden wij in 2017 positief beoordeeld. Wij hechten veel waarde aan die beoordelingen. Blijkbaar lukt het ons steeds vaker om ‘het goede’ te doen vanuit de solide organisatie die we willen zijn.

Een soortgelijke conclusie trekken we als we kijken naar het proces rondom onze visitatie, die in het najaar van 2017 plaatsvond. Zayaz deed mee aan een experiment, met als doel het maatschappelijk gesprek met belanghebbenden te vernieuwen. Dit bleek een betekenisvol experiment, omdat het ons een genuanceerder beeld opleverde van (de verwachtingen ten aanzien van) ons maatschappelijk presteren. En omdat in het proces al duidelijk naar voren kwam dat belanghebbenden onze keuzes kennen, (h)erkennen en waarderen.

Ook de ontwikkeling van medewerkers stond niet stil in 2017. Hierin viel vooral de verdere verschuiving op van sturen naar steunen, en van functies naar rollen. De rol van managers op het gebied van ‘mens en organisatie’ is groter geworden. En medewerkers doen steeds meer zelf. Deze en andere ontwikkelingen, voortkomend uit onze sturingsprincipes, vragen om een verdere doorontwikkeling van de organisatie. Daarom startte medio 2017 een werkgroep doorontwikkeling. Deze groep collega’s analyseerde en verkende wat een passende doorontwikkeling van de organisatie is. Wat hebben medewerkers nodig om – op een wendbare, flexibele manier én vanuit eigenaarschap – (nog) meer waarde voor de huurder te kunnen toevoegen? Begin 2018 bracht de werkgroep hierover een advies uit, waarmee we komend jaar aan de slag gaan.

Ook op het gebied van dienstverlening zien we de nodige uitdagingen voor 2018. Bijvoorbeeld als we kijken naar onze scores uit de Aedes Benchmark. Hoewel onze vakmannen het goed doen volgens de bewoners, zagen we in 2017 een lichte daling van de



tevredenheid bij vertrekkende en nieuwe bewoners. Gelukkig bleven onze resultaten overal boven de gestelde norm (7+), maar dat neemt niet weg dat deze processen om verbetering vragen.

Deze uitdagingen zijn zeker niet de enige voor het komende jaar. Externe ontwikkelingen stellen ons voor vraagstukken die om een antwoord vragen. Zo heeft de stabiele economische groei die we nu doormaken, invloed op de landelijke en lokale woningmarkt. Corporaties bouwen steeds meer woningen, de woningmarkt floreert. Bouwen wordt steeds duurder en plannen komen in gevaar. Als het gaat om nieuwbouw willen we vooruit. En we moeten vooruit, want de druk op de sociale huurwoningmarkt in 's-Hertogenbosch is onverminderd groot. Maar het aanbod van locaties blijft achter. En processen lopen trager dan we zouden willen.

Daarnaast zien we veel kwetsbaarheid in buurten. De verwachting is dat dit eerder toeneemt dan afneemt. Onder andere doordat meer mensen met een zorgvraag zelfstandig wonen. Hierom zetten we in op het ondersteunen via passende huisvesting. En op het versterken van samenwerking en netwerken, en stedelijke

afspraken hierover. Daarnaast zetten we stevig in op het aanpakken van woonfraude en zware overlast. Zo verwachten we de risico's van overlast in de wijk en terugval van mensen zo goed mogelijk te beheersen.

Ook op andere vraagstukken moeten we met elkaar een antwoord formuleren. Hoe gaan we bijvoorbeeld onze woningen betaalbaar houden, en ze tegelijkertijd duurzamer en zuiniger maken? Maar ook: hoe gaan we ervoor zorgen dat we (blijven) voldoen aan wetgeving – bijvoorbeeld op het gebied van privacy – zonder dat we onszelf belemmeren in ons werk?

In dit jaarverslag blikken we niet alleen terug, maar ook vooruit. En geven we aan hoe we denken tot oplossingen te kunnen komen voor deze en andere complexe vraagstukken. Ook in 2018 zullen onze medewerkers zich hiervoor met volle overtuiging en heel hun hart inzetten. Net als alle partijen waarmee wij samenwerken, zoals de gemeente, onze partners in de stad en – niet in de laatste plaats – onze huurders. Dat doen wij in verbinding met elkaar, op een eerlijke en respectvolle manier, met waardering voor ieders talenten en oog voor de wederzijdse belangen.

Mohamed Acharki  
*Bestuurder Zayaz*



## 2 | WAAR WIJ VAN ZIJN



### **Onze missie: waar wij 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 actief in. In onze manier van denken en doen, zijn onze kernwaarden herkenbaar: integer, dienstbaar, in verbinding én met een gezonde zakelijkheid.

### **Onze doelgroep: voor wie wij staan**

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

Het zal daarbij regelmatig gaan om mensen met een (al dan niet complexe) behoefte aan zorg of begeleiding. Mensen die om hele verschillende redenen kwetsbaar kunnen zijn. Soms voor even, soms voor langere tijd of permanent. Wie en wat urgent is, bepalen we steeds samen met onze partners. Wetende dat we te maken hebben met schaarste.

### **Onze visie op onze opgave: waar wij voor gaan**

Wij faciliteren het wonen voor onze groeiende doelgroep. Dat zijn huishoudens in 'alle soorten en maten'. Ons vertrekpunt is altijd een eigen woning, een eigen plek. Als voorwaarde voor 'leven' en 'erbij horen'.

Dit impliceert niet alleen dat het aantal wooneenheden moet groeien. Het betekent ook dat we ons product en onze dienstverlening nadrukkelijker differentiëren en flexibiliseren. Andere situaties vragen om andere oplossingen. Het is aan ons om mee te bewegen en waar nodig verschil te maken. En om ons meer te mengen in maatschappelijke discussies die ons aan het hart gaan.

### **Onze bedoeling: waarom wij doen wat we doen**

Onze bedoeling geeft onze diepere intenties en overtuigingen weer. Onze missie, visie en onze doelgroepformulering vinden hier hun basis. Onze bedoeling gaat over hoe wij ons als mens en als medewerker van Zayaz verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Over het waarom van ons doen en laten. Ons innerlijke kompas dus.

We hebben hierover binnen Zayaz uitgebreid met elkaar gesproken. Dat leidde tot een gezamenlijke formulering:

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

In het verlengde hiervan zorgen onze integriteitsprincipes ervoor dat we altijd recht in de spiegel kunnen kijken:

- ... De basis voor ons handelen is vertrouwen. Dat is vanzelfsprekend voor ons.
- ... We nemen regie over ons eigen handelen. Bij twijfel of dilemma's raadplegen we collega's.
- ... We zijn ons er steeds van bewust welk effect ons gedrag en ons handelen heeft op onze huurders en onze omgeving. En kunnen onze keuzes uitleggen. Dat doen we dus ook op transparante wijze.



- ... Ons handelen is in overeenstemming met de geldende waarden en normen. Daarover voeren we regelmatig het gesprek met elkaar.

### **Ons ondernemingsplan: 6 routes**

In 2017 stelden we formeel ons ondernemingsplan vast: een reisplan voor de komende jaren tot 2020. Dit reisplan kent 6 hoofdroutes. Deze routes zijn niet toevallig gekozen. Ze volgen één op één uit onze maatschappelijke opgave. Om deze opgave boven tafel te krijgen hebben we natuurlijk de actuele inzichten, trendverkenningen, cijfers en prognoses bekeken. Maar bovenal hebben we ons oor te luisteren gelegd. Wat leeft en speelt er nu écht in onze wijken? Wat vinden en ervaren bewoners? Hoe zien onze partners onze rol?

### **Onze omgeving in een notendop**

Het aantal huishoudens dat in onze gemeente is aangewezen op een sociale huurwoning blijft de komende decennia groeien. Vooral het aantal een- en tweepersoonshuishoudens. Parallel aan deze groei neemt de kwetsbaarheid verder toe. En daaraan gekoppeld de tweedeling in de samenleving. Kwetsbaarheid in

termen van financiële draagkracht, maar vaak ook in termen van eigen regelkracht en zelfstandigheid van mensen.

Ook is sprake van een groeiende diversiteit en complexiteit aan vragen en behoeften. Omdat de diversiteit en snelheid in de samenleving nu eenmaal toenemen, maar ook omdat niet alles meer voor de eeuwigheid is. Zekerheden zijn betrekkelijk. Verschillen tussen levens worden groter, maar ook verschillen binnen één leven.

De groeiende kwetsbaarheid gaat bovendien gepaard met meer urgente huisvestingsvragen dan voorheen. Er zijn meer schrijnende situaties, die liefst nog vandaag vragen om een oplossing. Dit alles in een context waarin de samenleving polariseert en veel mensen de indruk hebben dat ze niet gehoord worden. En waarin de extramuralisering en de bijbehorende transitie in de zorg nog in volle gang zijn. Met als risico dat mensen tussen wal en schip belanden, omdat het vangnet (nog) niet altijd sluitend is. Daar komt bij dat wij zelf aan steeds meer wet- en regelgeving gebonden zijn en niet zomaar alles (meer) mogen.

Tot slot kunnen we het groeiende milieu- en klimaatprobleem niet onvermeld laten. Onze inzet op duurzaamheid wordt daarmee steeds meer onderdeel van onze maatschappelijke legitimatie.

Op basis van bovenstaand verhaal tekenen zich voor ons 6 routes af. Deze routes vertegenwoordigen voor ons de vertaling van onze opgaven:

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

Soms kruisen de routes elkaar, of gaan ze even gelijk op. Dat zien we ook terug in dit jaarverslag. En dat is eigenlijk alleen maar fijn, omdat onze inzet dan meerdere doelen dient.

# 3 | KENGETALLEN



Cijfermatige opsomming van de meest belangrijke kengetallen 2017 en 2016.

Kengetallen	31-12-2017	31-12-2016
<b>Aantallen verhuureenheden</b>	<b>14.483</b>	<b>14.434</b>
Zelfstandige woningen	12.863	12.807
Overige woonegelegenheden	360	367
Maatschappelijk vastgoed	57	54
Bedrijfsruimtes	68	65
Garages/parkeerplaatsen	1.135	1.141
<b>Voorraad leegstaand t.b.v. verkoop</b>	<b>10</b>	<b>17</b>
Zelfstandige woningen	9	16
Garages/ parkeerplaatsen	1	1
<b>Mutaties</b>	<b>42</b>	<b>-131</b>
Nieuwbouw	105	123
Aankopen	0	1
Verkopen vanuit exploitatie	-46	-53
Verkopen vanuit voorraad	-16	-19

<b>Kengetallen</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Te slopen/gesloopt	0	-97
Overig	-1	-86
<b>Opgeleverde nieuwbouw</b>	<b>105</b>	<b>123</b>
Huurwoningen	101	120
Maatschappelijk vastgoed	4	3
<b>Verhuur van woningen</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Achterstand zittende huurders	0,57%	0,65%
Achterstand vertrokken huurders	0,20%	0,13%
Afgeboekte bedragen	0,13%	0,28%
Totale huurachterstand	0,90%	1,06%
Mutatiegraad	6,72%	6,51%
<b>Kwaliteit (in euro's)</b>		
Kosten overig onderhoud per vhe	675	546
Kosten planmatig onderhoud per vhe	426	873
Totaal kosten onderhoud per vhe	1.101	1.420
<b>Financiële kengetallen (in € 1.000 en %)</b>		
Resultaat	91.249	99.213
Eigen vermogen	1.183.837	1.092.588
Totaal vermogen	1.660.448	1.563.481
<b>Financiële ratio's</b>		
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,51	1,72
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	1,74	1,23
Loan to Value (LTV)	59,4%	61,5%
Solvabiliteit	71,3%	69,9%
Dekkingsratio	19,2%	19,0%
<b>Formatie</b>		
FTE's	124,0	122,3
Medewerkers in dienst	134	132

# 4 SAMENWERKINGS- PARTNERS EN BELANGHEBBENDEN



Onze missie gaat over het meedoen van mensen in en aan de samenleving. Over meer dan wonen alleen. Dit was al zo en verandert ook de komende jaren niet. Natuurlijk weten we dat de context veranderd is. En ook is meer dan ooit duidelijk waar wij als corporatie wel en vooral ook niet van zijn. Maar dat betekent niet dat wij in onze schulp moeten kruipen.

*Dat onze bijdrage 'bescheiden en afgebakend' is, betekent voor ons juist dat wij nog actiever naar buiten treden. Om onze puzzelstukjes van het wonen passend te maken op de stukjes die anderen leveren. In de eerste plaats gaat het dan over onze huurders en woningzoekenden zelf, maar ook over de sociale netwerken daaromheen. En over onze partners in 's-Hertogenbosch.*

## 4.1 Samenwerken met bewoners

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

## HBV-Zayaz

Samen met de huurdersbelangenvereniging (HBV-Zayaz) investeerden we de afgelopen jaren om breder het geluid van de huurder te laten doorklinken. Als het gaat om strategische issues, betrekken we de HBV-Zayaz steeds nadrukkelijker aan de voorkant. Daarmee ontwikkelen we een gedeelde werkelijkheid. Niet voor niets was de HBV-Zayaz in 2016 nauw betrokken bij het buiten ophalen van de maatschappelijke opgave ten behoeve van het nieuwe ondernemingsplan.

Vanuit onze gedeelde werkelijkheid hield de HBV ook in 2017 kritisch de diverse beleidsvoorstellen tegen het licht. Zij behandelde in totaal 3 adviesaanvragen die gingen over de huurverhoging, een statutenwijziging en de werkwijze rondom erfafscheiding. Daarnaast waren wij met de HBV-Zayaz in gesprek over o.a. onze vastgoedprojecten, de ontlabeling van 55+ seniorenwoningen, het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB en ons sociaal maatschappelijk beleid.

Jeanette Thelen trad in 2017 toe tot het bestuur van de HBV-Zayaz. Per 2017 is de samenstelling van het bestuur dan ook als volgt:

Voorzitter	Mevrouw C. van den Wildenberg
Vicevoorzitter	Meneer B. Rutten
Secretaris	Meneer J. Bierings
Penningmeester	Meneer A. Lapien
Bestuurslid	Meneer M. Rombouts
Bestuurslid	Meneer H. Heessels
Bestuurslid	Meneer B. Smolders
Bestuurslid	Mevrouw J. Thelen

## Huurdersorganisaties

In 2017 waren er 34 huurdersorganisaties actief. Het contact met deze organisaties verliep via onze consultants. Gedurende het jaar voerden zij regelmatig overleg, waarbij servicekosten, leefbaarheid en onderhoud belangrijke onderwerpen van gesprek waren. De HBV-Zayaz bleef huurders stimuleren om zich te verenigen. Zayaz ondersteunde hen hierin waar dat kon. Want op complexniveau zijn huurdersorganisaties voor ons een belangrijk overlegorgaan.



Zayaz doet extra haar best om huurders te verenigen als in een complex wordt gestart met een onderhouds- of renovatieproject. Maatwerk draagt hierin bij aan het succes. We bekijken samen met de huurders welke vorm van overleg – en met wie – het meest passend is voor de situatie.

### **Zayaz Huurderspanel**

In lijn met de doorontwikkeling in participatie, ontstond behoefte om huurders in een zo breed mogelijke vertegenwoordiging te kunnen bevragen. We wilden onze beleidskeuzes kunnen klankborden. Want hoe mooi zou het zijn als we ons beleid niet alleen achteraf toetsen, maar juist aan de voorkant het beleid ontwikkelen op basis van de input die we kregen van huurders?

Daarom ging in december 2016 het online Zayaz Huurderspanel officieel van start. De eerste werving sloot in januari 2017; toen meldden maar liefst 753 huurders zich aan voor het panel. In nauwe samenwerking – met elkaar tussen afdelingen én met de HBV-Zayaz – verkenden we de juiste thema's en onderwerpen voor onderzoek. En bepaalden we de opzet en inhoud van de vragenlijsten. Daarmee borgden we dat de juiste vragen gesteld werden.

Het Zayaz Huurderspanel werd in 2017 in totaal 4 keer bevestigd, onder andere over de staat van de woning, duurzaamheid en de website van Zayaz. Over het algemeen constateren we een hoge respons en ontvangen we waardevolle input, die ons helpt in het maken van de juiste keuzes. Alle resultaten en rapportages van het Zayaz Huurderspanel zijn terug te vinden op [www.zayaz.nl/huurderspanel](http://www.zayaz.nl/huurderspanel).



### **Stedelijk Huurdersplatform**

Ook op stedelijk niveau werken we samen met bewoners. Dat doen we via het Stedelijk Huurdersplatform (SHP), dat de belangen van huurders (en hun organisaties) in de gemeente

's-Hertogenbosch behartigt en vertegenwoordigt. Het SHP spreekt zich uit over thema's die de afzonderlijke corporaties overstijgen. Dat doen zij o.a. binnen het Drie Partijen Overleg (DPO) waaraan naast Zayaz ook de andere Bossche corporaties en gemeente deelnemen. Daarnaast ondertekent het SHP ook de stedelijke prestatieafspraken (zie onder).

## 4.2 Samenwerken in de stad

In 's-Hertogenbosch werkt Zayaz nauw samen met de Bossche woonpartners: gemeente 's-Hertogenbosch, het SHP en collega-corporaties BrabantWonen, Kleine Meierij en Mooiland. In het eerdergenoemde DPO komen we met elkaar tot gezamenlijke doelen, die zijn vastgelegd in prestatieafspraken.

*Samen zorgen voor voldoende, betaalbare en passende sociale huurwoningen in vitale wijken staat daarbij centraal.*

### **Prestatieafspraken 2017**

In 2016 bekrachtigden de Bossche woonpartners de uitgangspunten voor samenwerking in het Manifest Waardevol Samenwerken. De Bossche samenwerking typeert zich door:

- ... We maken samen analyses en werken op basis daarvan aan een gedeelde visie. In deze visie benoemen we de maatschappelijke waarden die we nastreven.
- ... We benoemen thema's waaraan we werken. Door themagewijs te werken, ontstaat ook samenwerking met andere partijen: het dagelijks leven past immers niet in een sectoraal of bedrijfsspecifiek hokje. Sommige vraagstukken vragen om sectoroverstijgende samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan Woonlasten de Baas of langer zelfstandig thuis wonen.
- ... We werken samen op basis van wederkerigheid. De vraagstukken zoals woonlasten, druk op de wijken, duurzaamheid, maar ook traditionele thema's als beschikbaarheid zijn niet door een partij effectief aan te pakken. In die zin is de inzet van corporaties en gemeente complementair. Dat vereist investeren in samenwerking.
- ... We werken samen op basis van eigen kracht.

Ook in 2017 was de samenwerking zeer constructief: voor het eerst kwamen we tot één integrale set aan prestatieafspraken. Deze zijn geënt op de doelen en ambities die we eerder in verschillende thematische meerjarenakkoorden (waaronder het sociaal woonakkoord) hebben geformuleerd.

We analyseerden samen de opgave(n) en benoemden op basis daarvan steeds gezamenlijk de relevante thema's en de te behalen

doelen. Vervolgens droeg ieder daar naar eigen kracht en vermogen maximaal aan bij. En maakte zijn inzet transparant. Op basis van de stedelijke monitor zoals die in mei 2016 was besproken, werden deze richtinggevend opgaven voor 2017 meegegeven:

- 1 Minder druk op de sociale woningvoorraad
  - ... Accent op het versnellen van de bouwproductie.
  - ... Een verdere verdieping op slaagkansen.
- 2 Gelijke slaagkansen
  - ... Verdiepen van het inzicht in woonruimteverdeling via directe bemiddeling, loting en advertenties. Doel: afspraken over directe bemiddeling in relatie tot reguliere verhuur.
  - ... Uitbreiden van afspraken in het Sociaal Woonakkoord over wonen, welzijn en zorg.
  - ... Slaagkansen van jongeren > die leek veel hoger dan van andere groepen. Hierover moest een advies per wijk uitgewerkt worden.
- 3 Minder huurders met betaalproblemen
  - ... Verkenning van de groep huurtoeslaggerechtigden die mogelijk geen huurtoeslag aanvraagt, en gezamenlijke een actieplan opstellen.
  - ... Inzet op vroegsignalering en maatwerk stevig doorzetten.
- 4 Gedifferentieerde, vitale wijken
  - ... Accent op wonen en zorg (en vooral zorg voor woonbegeleiding).

De behaalde resultaten monitorden we stedelijk, zoveel mogelijk gekoppeld aan de doelen en effecten die we samen nastreven.

### **Samenwerken met maatschappelijke partners en zorgpartners**

Op het gebied van wonen, welzijn en zorg – maar zeker ook als het gaat om woonlastenproblematiek en het actief tegengaan van armoede in de stad – werken we niet alleen actief samen met onze woonpartners. Onze maatschappelijke partners en zorgpartners zijn op deze vlakken net zo onmisbaar. Dit zijn onder andere Divers, Juvans, Van Neynsel, Cello, Humanitas, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, MEE en Maatschappelijke Opvang

Op het gebied van social return is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een belangrijke partner (lees meer op pagina [22](#) →).



Meer over de stedelijke afspraken, de manieren waarop wij in de stad samenwerken met onze (woon)partners én wat dat oplevert, valt te lezen in onze terugblik per reisroute, vanaf pagina [25 →](#). Een volledig overzicht van alle partijen waarmee wij samenwerken, staat op [www.zayaz.nl/partners](http://www.zayaz.nl/partners).



## 4.3 Samenwerken in netwerken

### Woonlastendebaas

Het praktijknetwerk 'Woonlastendebaas' is ontstaan uit de intensieve contacten met onze stedelijke partners. In 2014 sloegen we samen met de andere Bossche corporaties, de gemeente en het SHP de handen ineen en ondertekenden een lokaal woonlastenakkoord, waarin elke partij toezegde zich de komende jaren actief in te zetten om serieus werk te maken van het betaalbaar houden van de woonlasten. Inmiddels zijn veel meer organisaties aangesloten bij Woonlastendebaas, waaronder Weener XL en Humanitas Thuisadministratie. En het netwerk groeit nog steeds.

*Ons doel is om vanuit gezamenlijke inzet te opereren en probleem-situaties zoveel mogelijk te voorkomen. En als het nodig is: problemen snel te kunnen oplossen.*

Meer over Woonlastendebaas en wat dit praktijknetwerk oplevert, leest u op pagina [29](#) →.

### **Lente**

Zayaz is onderdeel van Lente, een netwerk waarin 9 Brabantse corporaties samenwerken op de thema's betaalbaarheid, legitimatie, slimmer organiseren en participatie. Andere aangesloten corporaties zijn Allee Wonen, Area, Brabant Wonen, Casade, Stadlander, TIWOS, Wonen Breburg, en Woonstichting Etten-Leur.

Doel van de samenwerking is om op de genoemde thema's te leren en ontwikkelen, maar ook geld te besparen. In 2017 startten we diverse inkoopprocessen met elkaar op, en wisten op die manier mooie besparingen te realiseren. Meer over deze besparingen staat op pagina [30](#) →.

## **4.4 Samenwerken met leveranciers**

### **Social return**

We willen mensen mee laten doen in en aan de samenleving, en werk is daarin een belangrijke factor. Vanuit dat uitgangspunt zijn wij samen met onze leveranciers al jaren actief op het gebied van social return: het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

**Voorwaarden** Samen met 3 andere Brabantse corporaties – Casade, St. Joseph en Kleine Meierij – hanteren we dezelfde social return voorwaarden. Deze evalueren we jaarlijks. In 2017 gingen zo'n 38 medewerkers volgens deze social return voorwaarden aan de slag bij onze leveranciers.

**PSO-certificaten** Daarnaast verantwoordden 25 leveranciers hun social return verplichting met een PSO-certificaat (Prestatieladder Sociaal Ondernemen). Met zo'n certificaat geven bedrijven aan dat ze duurzaam invulling geven aan het aan het werk stellen

van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als een leverancier PSO-trede 2 behaalt (op schaal van 1 tot en met 3), geldt dit als voldoende invulling van de social return verplichting.

*De rol van Zayaz* We zien een verschuiving in onze rol. Voorheen was Zayaz vooral bezig met stimuleren van anderen. We waren vooral trekker. Nu zijn steeds meer leveranciers proactief bezig met PSO, en willen zij zelf stappen maken op het gebied van social return. Zayaz moet nu vooral zorgen dat ze blijft. Daar werken we hard aan: in 2016 behaalden we PSO-certificering trede 2, en op dit moment loopt het traject om te komen tot trede 3.

*Gerealiseerd in 2017* De totaal gerealiseerde social return waarde in 2017 bedroeg € 910.500. Dit bedrag is inclusief de bijdrage van PSO-gecertificeerde leveranciers. En lag ruim boven de te realiseren waarde die vooraf was afgesproken (dat was € 766.500).

*Weener XL* Op het gebied van social return is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een belangrijke partner. We wisselen kennis en ervaringen uit, en zetten ons actief in om social return actief te promoten in onze eigen netwerken. Bovendien nemen we personele diensten af van Weener XL. In 2017 was dit in totaal voor een bedrag van € 18.210.

### **Inkoop en contractmanagement**

Ontwikkelingen op het gebied van inkoop en contractmanagement dienen allereerst onze doelen op het gebied van betaalbaarheid. Lees meer hierover vanaf pagina [30](#) →.

### **Integriteit**

In 2017 introduceerde Zayaz een nieuwe integriteits- en gedragscode voor leveranciers, in navolging van nieuwe documentatie op dit gebied voor medewerkers. De nieuwe code is eind 2017 verspreid naar leveranciers en gepubliceerd op [www.zayaz.nl](http://www.zayaz.nl).



## **4.5 2018 en verder**

### **Participatie**

In 2018 blijven we het Zayaz Huurderspanel inzetten om input van bewoners te verkrijgen bij beleidsontwikkeling. We hopen dat we

de input van het panel in de toekomst ook kunnen benutten bij beleidswijzigingen. Daarom gaan we onderzoeken of – en zo ja, hoe – we het panel een rol kunnen geven binnen het huidige adviestraject van de HBV-Zayaz.

De eerste stappen richting dat onderzoek, en richting de verdere doorontwikkeling van participatie in bredere zin, worden begin 2018 gezet. Uiteraard in nauwe samenwerking met de HBV-Zayaz.

### **Prestatieafspraken 2018**

De constructieve aard van het stedelijke samenwerkingsverband kwam ook tot uiting bij het maken van de prestatieafspraken voor 2018. Want daarbij brachten niet alleen de corporaties een bod uit: ook de gemeente 's-Hertogenbosch legde haar bod op tafel. De nadruk ligt dus op ieders aandeel, en er is veel aandacht voor wat partijen van elkaar mogen verwachten. En kunnen elkaar hierop aanspreken.

De afspraken voor komend jaar staan geformuleerd in het document 'Prestatieafspraken 2018'. Deze afspraken ondertekenden alle betrokkenen op 6 december 2017. Dit zijn de afspraken in het kort:

- ... Sneller bouwen en nieuwe locaties.
- ... Extra aandacht voor actief en urgent woningzoekenden.
- ... Zelfstandig thuis wonen in een prettige en veilige wijk.
- ... Betaalbare woonlasten.
- ... Duurzame woning, woonomgeving en energielevering.

De gemeentelijke Woonagenda 2017-2018, het Sociaal Woonakkoord 2016-2020 en het Woonlastenakkoord 2014-2018 vormden de basis van de prestatieafspraken 2018.

Om het goede gesprek te kunnen (blijven) voeren voor het afwegen van keuzes – en de financiële gevolgen daarvan – gaan we in 2018 gezamenlijk aan de slag met de Aedes Transparantietool (of een soortgelijk instrument), waarin we onze keuzes transparant maken

### **Social return**

Samen met de andere aangesloten corporaties bekijken we in 2018 of we met onze generieke social return voorwaarden kunnen aan-

sluiten bij de voorwaarden zoals die gelden in de arbeidsmarkt-regio Noordoost-Brabant.

Verder verzorgt 'De Schoonmaak Coöperatie' (een initiatief van o.a. Weener XL) vanaf januari 2018 de schoonmaak van ons kantoor-pand. Begin 2018 moet bovendien blijken of deze en andere inspanningen en keuzes ertoe leiden dat Zayaz PSO-trede 3 behaalt.



# 5 | WAAR WIJ STAAN



## 5.1 Route 1 – Alle huurders hun woonlasten de baas

Onze droombestemming voor deze route? Dat onze huurders wonen in een huis dat past bij hun portemonnee. En dat zij vervolgens (zelf) in staat zijn om dit zo te houden. Ook als het leven (even) tegenzit. Hoe mooi zou het zijn, als al onze huurders hun (woon)lasten de baas zijn.

### 5.1.1 Huurprijzen

Wij faciliteren het wonen voor onze groeiende doelgroep. Het feit dat die doelgroep groeit – en naar verwachting blijft groeien – betekent een toenemende vraag naar goedkope huurwoningen. Vanwege deze groeiende vraag, willen we niet alleen onze voorraad laten groeien, maar ook: onze huidige voorraad betaalbaar houden. Daarom willen we onze huren zo min mogelijk laten stijgen.

#### **Streefhuurbeleid**

Betaalbaarheid is een bepalende factor, zowel binnen het stedelijk streefhuurbeleid als binnen het beleid van Zayaz. Daarom is de streefhuur in veel gevallen lager dan de huur die we eigenlijk zouden mogen vragen voor een woning. Wat de huurder kan betalen is

ons uitgangspunt, waarbij we uitgaan van de NIBUD norm. En dus niet van een maximale huurprijs. Of de kwaliteit van de woning.

Voor onze DAEB-woningen vroegen we in 2017 gemiddeld 67% van de maximale huurprijs. Een mooi resultaat, al was dit geen doel op zich. Voor bijna 80% van de DAEB-woningen van Zayaz geldt dat de (streef)huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens (€ 592,55) blijft. In de stedelijke prestatieafspraken van 2017 stond dat de huurprijs van tenminste 70% van alle DAEB-woningen onder de tweede aftoppingsgrens (€ 635,05) moest blijven. Zayaz komt deze afspraak dus ruimschoots na.

### **Jaarlijkse huurverhoging**

Per 1 juli 2017 heeft Zayaz de huurprijzen aangepast. Hierin voerden we – net als voorgaande jaren – één lijn met de andere Bossche woningcorporaties. Dit deden we in nauw overleg met de gemeente 's-Hertogenbosch en het SHP. Concreet waren de verhogingen als volgt:

- ... Net als andere jaren, ontzagen we vooral de laagste inkomens. Voor die groep voerden we een verhoging door van 0,3% (alleen inflatie). Dat was fors minder verhoging dan de 2,8% die de overheid als ruimte gaf.
- ... Huurders met een hoger inkomen (vanaf € 40.349) kregen meer huurverhoging: 2,9%. Ook dit percentage lag een stuk lager dan de 4,3% die de overheid toestond.

*Omdat alle corporaties in 's-Hertogenbosch deze lijn volgden, kreeg zo'n 90% van de Bossche huurders alleen de inflatie als huuraanpassing.*

### **Huurcommissie**

Naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging ontvingen we 51 bezwaren. In 33 gevallen bleek het bezwaar gegrond, in 12 gevallen niet. Daarnaast stuurden we 6 bezwaren ter beoordeling door naar de Huurcommissie. Eén van die bezwaren werd niet behandeld omdat de leges niet op tijd betaald werden; in de overige 5 gevallen oordeelde de Huurcommissie dat ons voorstel voor huurverhoging redelijk was.

De Huurcommissie behandelde in 2017 ook 4 zaken die te maken hadden met gebreken in of rond de woning. In één van deze zaken

bleken de klachten gegrond. En voor één zaak staat in 2018 nog een hoorzitting gepland.

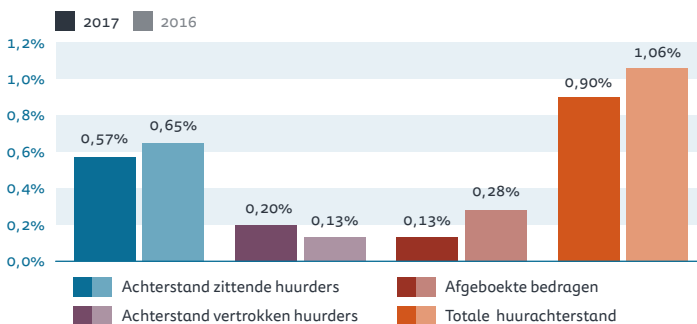
### Afrekening servicekosten

Begin 2017 vond de afrekening van de servicekosten over 2016 plaats. Daarop ontvingen we 42 bezwaren. Van deze bezwaren bleken er 14 terecht (waarvan er 9 betrekking hadden op hetzelfde complex, De Cavalier). Eind 2017 was nog 1 bezwaar in behandeling; de rest is afgewezen.

#### 5.1.2 Huurachterstanden en ontruiming

In 2017 daalde de huurachterstand bij zittende huurders verder; we gingen van 0,65% naar 0,57%. Het aantal afboekingen daalde ook: we komen uit op een bedrag van € 116.000.

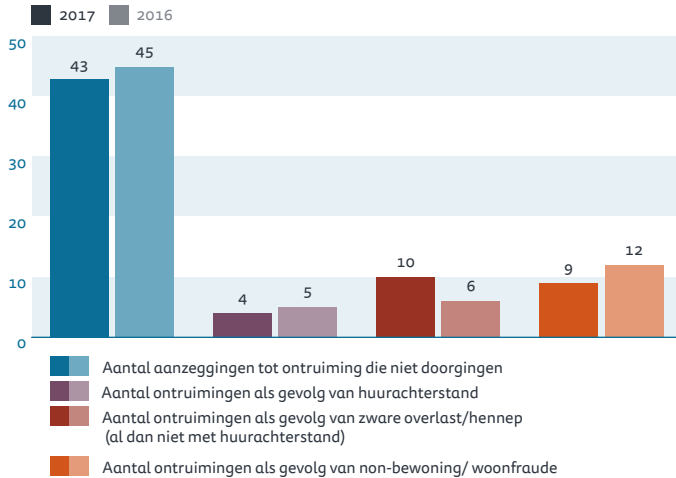
Huurachterstand % ten opzichte van jaarhuur incl. servicekosten



*Een woning ontruimen is het laatste wat we willen. In 2017 zijn we dan ook blijven inzetten op het beperken van de aanzeggingen tot ontruiming.*

Het aantal ontruiming als gevolg van huurachterstand bleef in 2017 erg laag, zoals blijkt uit de tabel hieronder. De meeste ontruiming waren gevolg van overlast en woonfraude. Hierover valt meer te lezen op pagina [37](#) →.

## Overzicht ontruimingen



Al met al doen we de goede dingen als het gaat om het voorkomen van huurachterstanden en ontruimingen. Bepalende factoren hierin zijn maatwerk en stabiliseren.

### Maatwerk

Met maatwerk bedoelen we: per situatie, per persoon, bekijken wat écht nodig is. En daarnaar handelen. Afspraken moeten passend zijn. En als het helpt, nemen wij initiatief om met de huurder en onze partners in de stad de échte doorbraak te zoeken en te realiseren. Zo voorkomen we formele saneringsregelingen.

### Stabiliseren

Tijdige stabilisatie kreeg zowel binnen Zayaz als stedelijk meer aandacht. De tijdelijke woningen die in 2016 en 2017 zijn opgeleverd, helpen hierbij. Armoede en schulden betekenen stress die het rationele handelen kunnen beïnvloeden. Mensen zijn vaak minder in staat om te plannen, afspraken na te komen of eigen verantwoordelijkheid te nemen. Voor mensen die langdurig zonder woning hebben gezeten, kan een tijdelijke woning fungeren als plek om te stabiliseren, om rust te krijgen of de oude problemen op te lossen.

## **Stedelijke samenwerking**

We zetten in op vroegsignalering en preventief handelen als het gaat om woonlasten en schulden. En dit kunnen we alléén doen door het intensief samenwerken binnen het stedelijk netwerk Woonlastendebaas. Deze stedelijke basis wordt steviger, en werd afgelopen jaren ontwikkeld in samenwerking met de andere corporaties, gemeente en SHP.

Ook in 2017 was Zayaz één van de trekkers binnen Woonlastendebaas en de stedelijke aanpak van schulden en woonlastenproblematiek. We zijn ons ervan bewust dat dit strikt genomen niet altijd onze rol is. Maar wij blijven deze rol vervullen, zolang wij ruimte hebben om buiten processen te denken, onze huurders er baat bij hebben en wij op deze manier het verschil kunnen maken.

## **Bossche Bond**

In 2016 startte de Bossche Bond, een initiatief om meer financiële speelruimte te creëren voor professionals die in 's-Hertogenbosch werken met kwetsbare bewoners. Inmiddels zijn 16 organisaties hierbij betrokken, waaronder Zayaz. Met elkaar stoppen we ('bureaucratievrij') geld in een pot. Daarmee kan in een acute situatie – of om escalatie te voorkomen – snel gehandeld worden om een doorbraak in of oplossing voor een probleem te realiseren. Achteraf wordt bekeken welke partij de kosten voor haar rekening had moeten nemen. De partij betaalt vervolgens de kosten terug aan de Bossche Bond.

In 2017 werden 85 casussen ingediend bij de Bossche Bond. Ruim de helft daarvan (42 in totaal) werd gehonoreerd. Daarbij ging het soms om creatieve 'out of the box' oplossingen, en in een aantal gevallen om 'snel geld'. Bijvoorbeeld voorfinanciering van de bijzondere bijstand.

Tegelijkertijd hielp het initiatief ook in het signaleren van rode draden. Zo bleek dat het niet of te laat aanvragen van bijzondere bijstand regelmatig voorkwam. Met dit inzicht kunnen aangesloten partijen actie ondernemen om zulke 'fouten' in het systeem structureel op te lossen.

## Vroegsignalering

De toegevoegde waarde van stedelijke samenwerking wordt ook mooi zichtbaar als we kijken naar vroegsignalering: in actie komen vóórdat de problemen problematisch zijn. Want problemen zie je alleen aankomen als je goed met elkaar samenwerkt, naar elkaar luistert en van elkaar leert.

In 2017 pasten we op stedelijk niveau onze definities en processen aan. Zo veranderde de definitie van 'crisisituatie'. Daardoor komen we nu eerder in actie: niet na 3 maanden huurachterstand, maar bijvoorbeeld al na 1,5 maand.

Bovendien zetten we in op intensieve samenwerking met een maatschappelijke blik en verschillende disciplines bij elkaar. In gesprek met elkaar én de huurder onderzoeken we wat het echte probleem is – en waar de doorbraak zit die kan leiden tot een duurzame oplossing. Dit stelt ons in staat om per situatie 'te doen wat nodig is'.

### 5.1.3 Inkoop en contractmanagement

Ontwikkelingen op het gebied van inkoop en contractmanagement dienen allereerst onze doelen op het gebied van betaalbaarheid in combinatie met de juiste kwaliteit en dienstverlening. Want: alles wat we besparen met goede, efficiënte inkoop, kunnen we inzetten ten behoeve van de betaalbaarheid voor onze huurders. Daarnaast draagt goede inkoop bij aan het stellen én behalen van doelen in het kader van bijvoorbeeld duurzaamheid en social return.

#### Terug naar één spoor

Zayaz maakt deel uit van de inkoopsamenwerking binnen Lente (zie ook: volgende alinea). Deze inkoopsamenwerking bestond tot voor kort uit 2 sporen. Daarin vormden AlleeWonen, Casade, WonenBreborg en Zayaz spoor 1. Area, BrabantWonen, Stadlander, Tiwos en Woningstichting Etten-Leur vormden spoor 2. Eind 2017 hebben we onze krachten verder gebundeld, en zijn deze sporen samengevoegd tot één Lente inkoopsamenwerking.

#### Lente inkoopsamenwerking 2017

In 2017 was er binnen Lente aandacht voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve inkoopprojecten. Een aantal daarvan is afgerond, en een aantal loopt nog door in 2018. Algemeen zien we dat deze

samenwerking bijdraagt aan een toenemende professionalisering op inkoop. We hebben steeds meer inzicht in kosten. Er is steeds meer aandacht voor de analysefase, wat ons helpt om vervolgens de best passende inkoopstrategie bepalen. Bovendien gaat het gesprek steeds vaker over de impact van contracten 'na de deal'.

Hieronder een kort overzicht van de belangrijkste inkooptrajecten van Lente in 2017:

- ... Keukens: hiervoor liep een aanbesteding in spoor 2, en in de loop van dat traject kreeg Zayaz gelegenheid om vanuit spoor 1 aan te haken. Nu ligt er een nieuwe, verbeterde overeenkomst met onze bestaande leverancier, die werkt nu voor ons tegen betere voorwaarden en kortingen.
- ... Brandveiligheid: de contracten op brandveiligheid zijn in 2017 geïmplementeerd. We hadden hier te maken met 2 onderdelen: brandmeldinstallaties en blusmiddelen. Waar we voorheen voor beide onderdelen werkten met meerdere leveranciers, hebben we nu voor elk onderdeel één contractpartner. Belangrijkste resultaat: kostenbesparing, meer inzicht én betere certificering en toetsing. Dit betekent een belangrijke verbetering in relatie tot veiligheid en wetgeving.
- ... Verzekeringen: wij hebben onze brandverzekering met uitgebreide dekking / opstal ondergebracht in een gezamenlijk contract met andere Lente-corporaties. Door de omvang van dit contract, dat ingaat op 1 januari 2018, behalen we inkoopvoordeel. Bovendien worden risico's gespreid over de diverse corporaties, waardoor we kunnen rekenen op een stabielere premie.
- ... Glasherstel: hieronder vallen schades (reparaties binnen het glasfonds), onderhoud (reparaties buiten het glasfonds) en verbeteringen op verzoek van de huurder. Binnen dit inkooptraject realiseren we – samen met WonenBregburg – kwalitatieve verbeteringen en een kostenbesparing. Dit inkooptraject loopt door tot in 2018.
- ... Asbest: voor dit traject hebben we het asbestproces uitgesplitst. Er zijn 3 onderdelen binnen het proces benoemd: inventarisatie, sanering en controle van de locatie. Voor elk onderdeel in dit proces gaan we partnerships aan met een aantal marktpartijen. Die onderling vervolgens 'als treintjes' aan elkaar gekoppeld worden. Dit draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit die wij als Zayaz nastreven. Daarnaast



vraagt de wet- en regelgeving op het gebied van asbest om steeds meer zorgvuldigheid. En hebben we ook hier rekening te houden met de aantrekkende bouwsector. We moeten dus borgen dat het proces blijft lopen. Dit inkooptraject loopt door tot in 2018.

- ... Platte daken: binnen dit inkooptraject draait het vooral om volume maken, om zo betere inkoopvoorwaarden en kortingen te kunnen bewerkstelligen. Hier geldt dat we streven naar één samenwerkingspartner die zorgt voor zowel reparatie als vervanging. Zo kunnen we zicht krijgen én houden op de staat van onze platte daken. Dit inkooptraject loopt door tot in 2018.

### **Onderhoud en meerjarige prestatiecontracten**

Wat betreft onderhoud kozen we in 2017 vaker voor een andere inkoopstrategie: we zijn verschoven van aanbesteding op prijs naar meerjarige prestatiecontracten, waarbij we ook naar andere zaken kijken. Hierin speelt de sterk opgaande lijn in de bouwsector een belangrijke rol. Die sector is na diverse crises flink gekrompen, waardoor een extra groot tekort aan personeel en producten ontstaat nu de economie aantrekt. Met als logisch gevolg dat we prioriteit moeten geven aan het borgen van een



goed lopend (bouw)proces, boven een selectie op de beste prijs. We kijken dus breder dan dat. Al blijven we daarbij natuurlijk streven naar een marktconforme prijs.

Verder zien we op dit vlak een toenemende samenwerking tussen afdelingen binnen Zayaz onderling. Planmatig onderhoud, mutatie-onderhoud en reparatieonderhoud zoeken elkaar op en streven met elkaar naar vaste samenwerkingsverbanden tussen partijen. Dit zien we bijvoorbeeld concreet terug in de inkooptrajecten rondom asbest en dakonderhoud (zie boven).

#### 5.1.4 2018 en verder

##### **Huren boven liberalisatiegrens voor hogere inkomens**

In 2018 zetten we onze stedelijke afspraken voort. Een aanvullende afspraak die er dit jaar bij komt, is dat we de huren voor huurders in de hogere inkomenscategorie boven de liberalisatiegrens (mogen) laten stijgen. In 2018 hanteren we hierbij een maximum (liberalisatiegrens + 7%).

*Deze maatregel komt voort uit het uitgangspunt dat we eerder noemden: wat de huurder kan betalen, is leidend.*

Die lijn zetten we door. En dat doen we dit jaar dus niet alleen voor de lagere inkomens, maar ook voor de hogere. We gaan uit van betalen naar draagkracht.

Bijkomend voordeel van deze maatregel is dat Zayaz voor dergelijke woningen geen verhuurdersheffing hoeft te betalen. Dat levert een besparing op, die we weer kunnen inzetten voor andere volkshuisvestelijke doelen.

##### **Focus op toegang tot sociale huurwoningvoorraad voor risicogroepen**

Op basis van een uitgebreide analyse conform de NIBUD-normering in 2017, definieerden we de 2 belangrijkste risicogroepen als het gaat om betaalbaarheid, namelijk:

- ... twee-ouder-gezinnen (uit primaire en secundaire doelgroep én middeninkomens);
- ... tweepersoonshuishoudens in secundaire doelgroep tot AOW-leeftijd.

Voor deze risicogroepen geldt vooral dat ze moeilijk toegang hebben tot de sociale huurwoningvoorraad. Deze problematiek krijgt hoge prioriteit in 2018. Intern gaan we onderzoeken wat we kunnen doen met de schotten zoals ze nu zijn. Op stedelijk niveau zetten we dit onderwerp hoog op de agenda. Doel is om in gesprek met andere betrokken partijen te onderzoeken of aanpassing van het systeem mogelijk is.

### **Samenwerking in de stad intensiveren**

In 2018 willen we de groep bewoners met een huurachterstands-factor van 3 of meer verkleinen. In 2017 zagen we deze groep al iets krimpen; die trend willen we vasthouden en verder doorzetten. Nóg eerder en beter stabiliseren is daarbij van doorslaggevend belang.

We gaan voor verdere intensivering en verbreding van de samenwerking in de stad. Voor 2018 hebben we hiervoor afspraken gemaakt. We gaan nog meer casuoverleg voeren, en intensiveren op vroegsignalering. Daarin willen steeds meer mét de huurder doen, in plaats van over de huurder praten. De kern van het probleem oplossen met de mensen waar het over gaat, levert echt wat op.

Verder zal binnen de Bossche Bond het evalueren en leren van casussen nadrukkelijker een plek krijgen.

### **Kwantitatieve én kwalitatieve doorontwikkeling inkoop**

Binnen Lente hebben we veel grote inkoopprojecten inmiddels afgerond. Voor 2018 is er dan ook behoefte om juist op kleinere projecten informatie te delen, onderling contracten met elkaar te vergelijken en gezamenlijke marktoriëntaties te organiseren. We kijken waar we elkaar kunnen versterken en onze inkoop nog efficiënter kunnen organiseren. Dit geldt ook voor het gezamenlijke contract- en leveranciersmanagement. Daarnaast is er extra aandacht voor de herijking van contracten die richting de einddatum lopen, bijvoorbeeld voor liften en rioolonderhoud.

Verder zijn de (mogelijke) aanbestedingsplicht, de bewerkersovereenkomst voor leveranciers (in het kader van privacywetgeving) en het aansluiten op de inkoopvoorwaarden van Aedes, belangrijke onderwerpen van gesprek in 2018.

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

Wij gaan voor een inclusieve stad, met een plek voor iedereen. Hoe mooi zou het zijn als iedereen in 's-Hertogenbosch die om wat voor reden(en) dan ook een steuntje in de rug nodig heeft, een (t)huis heeft? Als basis om erbij te horen en verder te komen in het leven. Daarom zet Zayaz zich in voor wonen, welzijn en leefbaarheid.

### 5.2.1 Leefbaarheid

Zayaz wil maximaal bijdragen aan wijken waar het prettig (samen) wonen is. Met dit doel voor ogen, zoeken wij actief de samenwerking op met bewoners én ketenpartners. En zorgen onze wijkbeheerders en huismeesters ervoor dat zij aanwezig en zichtbaar zijn in de wijk.

*Terugkijkend op 2017 zien we dat er intensief is geïnvesteerd in het verbeteren van ons eigen netwerk. De nadruk ligt hierbij op verbinding met onze ketenpartners. Steeds helderder is waar onze verantwoordelijkheid ligt, maar ook waar deze stopt en die van een ander begint. Zo worden we steeds beter in elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden.*

#### **Budget**

In 2017 had Zayaz een budget van € 412.500 voor leefbaarheidsactiviteiten. Dit bedrag is exclusief de kosten voor de inzet van eigen medewerkers. Van dit budget voor activiteiten werd € 353.000 daadwerkelijk uitgegeven. Daarnaast hebben we voor leefbaarheid te maken met een groot deel indirecte kosten. Dat waren vooral (stijgende) personele kosten, en die bedroegen € 2,2 miljoen. Daarmee waren in 2017 de totale kosten voor leefbaarheid € 2.574.000.

Onze totale besteding aan leefbaarheid (personeel én activiteiten) kwam daarmee boven de wettelijke norm van € 127,01 per DAEB-woning. Met onze woonpartners in de stad spraken we af dat die extra inzet gewenst was.

## Aandacht per wijk

De programmatische aanpak van aandachtswijken werd doorgezet. Hieronder staan de acties van Zayaz in de desbetreffende wijken vermeld:

- ... In Boschveld hebben we samen met partners en bewoners ingezet op verbinding in de buurt door deelname aan verschillende sociale projecten (zoals Boksveld Fit en Groet & Ontmoet). Verder is onderhoud gepleegd aan het complex aan de Röntgenstraat. En wordt het binnenterrein daar nog opnieuw ingericht, zodat dit een prettige en veilige ontmoetingsplek voor bewoners kan zijn.
- ... Ook in Hambaken zijn we vooral op het sociale vlak actief met partners in verschillende projecten. En trekken we intensief op met de collega's van welzijnsinstelling Divers. Door screening proberen we een positieve invloed te hebben op het versterken van de instroom van nieuwe bewoners. Met het instellen van een gebiedsaanwijzing voor dit gebied kan dit verder worden doorgezet.
- ... Verder is dit jaar veel inzet gepleegd op het verbeteren van de woonomgeving en het woongedrag bij de Bokkelaren. Door middel van cameratoezicht en aanwezigheid van wijkbeheer proberen we de leefbaarheid in dit deelgebied te verbeteren. Hierbij doen we ook nadrukkelijk een beroep op eigen verantwoordelijkheid van bewoners.
- ... In Barten-Zuid is een deel van onze woningen grondig gerenoveerd. De Bartjeskerk is verbouwd tot 12 nieuwe appartementen.
- ... Buiten de genoemde aandachtsgebieden zet Zayaz samen met gemeente en partners stevig in op verbetering van de leefbaarheid in de Maaspoort (omgeving Landstreckenlaan, Buurschappenlaan, Fleringen). Ook zijn we erg actief in West, zowel in de sociale aanpak als fysiek. Hier is in januari 2017 het complex aan de JP Coenstraat gesloopt om nieuwbouw te realiseren.
- ... Naar aanleiding van diverse signalen van onze ketenpartners, hebben we ook in Oost en op specifieke locaties in Zuid intensiever ingezet.
- ... Verder is samen met de gemeente 's-Hertogenbosch gewerkt aan concrete beleidsvorming voor woonwagencentra. We verwachtten hierover in 2017 overeenstemming te bereiken. In het proces is echter vertraging ontstaan, waardoor het gesprek hierover momenteel nog loopt.

## Aandacht voor zware overlast en woonfraude

Ketensamenwerking stond centraal op het gebied van zware overlast. We gaven in 2017 uitvoering aan de stedelijke afspraak om intensief samen te werken op het gebied van zware woonoverlast in wijken en buurten. Mede daardoor steeg het aantal ontruimingen als gevolg van leefbaarheid en hennep.

Samen met partners bekijken we hoe we de toenemende druk op wijken door instroom van kwetsbare bewoners hanteerbaar kunnen maken. Daarnaast zetten we stevig in op woonfraude. Uiteraard ten behoeve van leefbaarheid, maar ook om een eerlijke woningverdeling te stimuleren.

## Vergunninghouders

In de eerste helft van 2017 verwelkomde 's-Hertogenbosch 246 vergunninghouders. Zayaz leverde in totaal 19 woningen waarin een deel van deze groep gehuisvest werd. Daarmee voldeden wij aan onze taakstelling. Daarnaast investeerden we in een goede start voor mensen via "ons kent ons" projecten zoals 'Groet & Ontmoet'. Zo brachten we mensen met elkaar in verbinding. Dat deden we vooral in buurten waar de instroom van vergunninghouders hoog was.

## Spoedzoekers

We vestigden in 2017 veel spoedzoekers – waaronder ook vergunninghouders – in tijdelijke woningen (lees meer hierover op pagina 44 →). Met het oog op leefbaarheid hielden we vooraf intakegesprekken met potentiële huurders van deze woningen. Bovendien monitoren we continu wat bewoners van tijdelijke woningen zelf doen om te kunnen doorstromen naar een permanente woning.

Eind 2017 hebben we onderzocht welke woningzoekenden vooral op een tijdelijke woning reageren. Sowieso zien we dat er veel animo is voor deze woningen; we krijgen veel reacties als er een vrijkomt. De meeste reacties krijgen we van woningzoekenden tussen de 18 en 30 jaar. Spoedzoekers moeten in hun reactie ook aangeven waarom ze met spoed een woning zoeken, om in aanmerking te kunnen komen. Daaruit concluderen we dat 'relatiebreuk' en 'inwoning bij familie wordt problematisch' de belangrijkste redenen zijn om op een tijdelijke woning te reageren.



Wat inkomen betreft blijkt dat het merendeel van de spoedzoekers tot de primaire doelgroep behoort.

### **Bewonersinitiatieven**

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

Zo ondersteunden we in 2017 bijvoorbeeld de start van een moestuin in Antoniegaarde, en de organisatie van ontmoetingen om de leefbaarheid te verbeteren bij Ordune en in de Kooikersweg. Een ander mooi initiatief was de bewonersontmoeting in de Slagen, specifiek gericht op contact met instromende vergunninghouders.

#### **5.2.2 Wonen, welzijn en zorg**

De groep kwetsbare huurders groeit. Mensen met een zorgvraag wonen langer thuis. Er wordt bezuinigd in de zorg. Ook toenemende schuldenproblematiek veroorzaakt kwetsbaarheid onder mensen. Zayaz kiest bewust voor deze kwetsbare groep. Daar staan we voor. Een belangrijke opgave voor ons is dan ook het huisvesten

van mensen op zo'n manier dat ze zo lang en zelfstandig mogelijk thuis kunnen wonen. In het meedoen van mensen in en aan de samenleving.

In 2017 zetten we de ontwikkeling voort van (nieuwe) vormen van wonen en zorg. En van de begeleiding naar meer zelfstandig wonen. Hierin maakten we nadrukkelijke afspraken over bereikbaarheid, zowel met huurders als met onze stedelijke partners.

### **Extramuralisering**

In samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch, Reinier van Arkel en het sociaal wijkteam, hielpen wij in 2017 diverse bewoners de stap te maken van beschermd naar zelfstandig wonen. Met de betrokken partijen investeerden we in een gezamenlijke aanpak. Ook vanuit andere partners kregen wij het verzoek om huurcontracten over te zetten op naam van individuele bewoners. Op deze manier dragen wij bij aan (verdere) extramuralisering.

Als onderdeel van onze zoektocht naar andere oplossingen, introduceerden we eind 2016 (stedelijk) tijdelijke huurovereenkomsten voor mensen die doorstromen uit de zorg of maatschappelijke opvang. Iemand kan dan in een woning van een corporatie gaan wonen, mits er afspraken gemaakt zijn over de ondersteuning die nodig is om zelfstandig te kunnen wonen. In een tijdelijke huurovereenkomst maken we vooraf afspraken met de huurder. Die heeft vervolgens 2 jaar de tijd om te laten zien dat hij/zij zelfstandig kan wonen. Het is dan onze intentie om de tijdelijke overeenkomst na 2 jaar om te zetten naar een reguliere.

In 2018 moet duidelijk worden of de eerste tijdelijke huurovereenkomsten inderdaad kunnen worden omgezet.

### **Toekomstbestendigheid zorgvastgoed**

Onderdeel in de prestatieafspraken is het ontwikkelen van nieuwe woonvormen of projecten voor mensen met een zorgvraag. Belangrijk is dat vraag en aanbod (beter) bij elkaar gebracht worden. In 2017 is er daarom verder ingezet op één stedelijk overleg van gemeente en corporaties waar vraag en aanbod van vastgoed bij elkaar komen. Dit heeft geleid tot stedelijk overzicht op de vraag én het aanbod.

Daarnaast is ook een koppeling gemaakt met enkele nieuwbouwlocaties. Voor een aantal initiatieven startten in 2017 haalbaarheidsonderzoeken. We verwachten in 2018 een aantal projecten concreet te kunnen opstarten. Daarnaast zullen we opnieuw kijken naar het koppelen van zorginitiatieven aan locaties, of bestaand zorgvastgoed dat leeg komt.

### **Springplank**

In 2017 zijn Zayaz, Weener XL en gemeente een samenwerking gestart met Springplank, een organisatie die mensen helpt aan werk en inkomen. Hun uitgangspunt is dat dat de basis is voor weer kunnen voorzien in eigen levensonderhoud. Voor meedoen. De corporaties spelen een belangrijke rol in het kunnen bieden van succes: we bieden kandidaten eigen (alternatieve) huisvesting en daarmee rust en privacy. Andersom kan Springplank een rol spelen bij huurders die in de problemen zijn geraakt.

### **Urgentieplus-regeling**

Voor 2017 was stedelijk afgesproken dat de corporaties 50-75 mensen urgentie zou verlenen volgens de urgentieplus-regeling (= urgentie voor mensen die instromen vanuit zorginstellingen en maatschappelijke opvang). Dat is gelukt; in totaal verleenden we stedelijk 78 mensen urgentie volgens deze regeling.

## **5.2.3 2018 en verder**

### **Maatwerkoplossingen**

De druk op wijken neemt toe. Dat bleef een gegeven in 2017. Die trend heeft bijvoorbeeld te maken veranderingen in de zorg, waardoor van steeds meer kwetsbare mensen wordt verwacht dat ze hun plek in de wijk krijgen. Maar ook met een groeiende groep (jonge) mensen waar we met elkaar moeilijk vat op krijgen. De problemen die hieruit voortkomen, kunnen we niet in bulk oplossen.

*Om overlast en ontruiming te voorkomen, moeten we dus steeds meer werken aan maatwerkoplossingen. En tegelijkertijd ons beleid en keuzes blijven verantwoord.*

We dragen actief uit dat we bewust kiezen voor de kwetsbare groep, en daarvoor staan. Daarbij zijn we ons ervan bewust dat dit er – vooral voor de collega's op straat – toe leidt dat de werkdruk (verder) toeneemt.

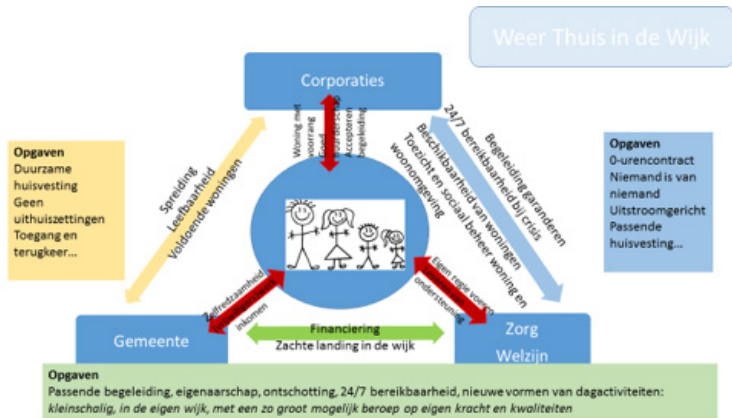


## **Stedelijke samenwerking in wonen & zorg**

In 2018 werken we aan een nieuwe stedelijke werkwijze voor toeleiding naar zelfstandig wonen. Stedelijk ontwikkelen we een werkwijze met een deskundige en onafhankelijke screening van mensen: kan iemand zelfstandig wonen, en welke woonvorm is hierbij? Mensen krijgen direct een goede indicatie van de benodigde zorg en begeleiding vanuit de zorginstelling, en hierover worden afspraken gemaakt. Zayaz en de andere Bossche corporaties zorgen vervolgens voor de juiste woning.

Zayaz is zeer bereid om mee te gaan in de stedelijke opgave rondom het zelfstandig laten wonen van mensen die vanuit beschermd wonen en de maatschappelijke opvang komen. Tegelijkertijd ligt er een uitdaging. We hebben te maken met kwetsbare mensen. En we zien een toename in overlast en onveilige situaties. In de wijk en stedelijk moet daar adequaat naar gehandeld (kunnen) worden.

Daarom maakten we in 2017 de samenwerking 'Weer thuis in de wijk' zichtbaar met onderstaande driehoek. Op onderdelen werken we momenteel de afspraken uit. Zo werkt de gemeente bijvoorbeeld aan een 24/7 bereikbaarheid bij crisis (pilot gestart in 2017). Daarnaast hebben de corporaties nieuwe contractvormen ontwikkeld en woningen aangeboden, werken we aan vroegsignalering en zetten we in op zware overlast. De afspraken hierover liggen vast in de prestatieafspraken voor 2018.



## 5.3 Route 3 – Onze woonportefuille als wendbare vloot

Wij werken aan een woningportefuille die in omvang, soort en gebruik meebeweegt met de behoeften van onze gemêleerde doelgroep. Ons vastgoed is nu nog een soort mammoettanker, die zich moeilijk van aard en richting laat veranderen. Hoe mooi zou het zijn, als het een flexibele vloot wordt van verschillende soorten schepen en bootjes. Soms ook met bootjes die komen en gaan.

### 5.3.1 Strategie op onze woonportefuille

In 2017 hanteerden we een nieuw proces om te komen tot een actualisatie van onze portefeuillestrategie, wensportefuille en portefeuilleplan. Voor het eerst was er een scherp onderscheid tussen strategie en plan, en werd in de ontwikkeling een duidelijke cyclus doorlopen.

#### Strategie en wensportefuille geactualiseerd

Allereerst actualiseerden we onze portefeuillestrategie; deze nieuwe strategie werd in februari vastgesteld. Belangrijkste reden hiervoor was het nieuwe ondernemingsplan. We hebben heldere keuzes gemaakt, die betrekking hebben op de investeringen in onze woningportefuille. De scope van de portefeuillestrategie is 10 jaar.

Met de nieuwe portefeuillestrategie willen we het volgende bereiken:

- 1 het meedoen van huurders aan de samenleving vergroten door:
  - ... ons woningbezit aan te laten sluiten op de behoefte van zittende en toekomstige huurders. We focussen onze investeringen op voldoende beschikbare en betaalbare woningen voor degenen die dat nodig hebben;
  - ... te werken aan sterke en vitale wijken, door onder andere onze slechtste woningen aan te pakken en op wijkniveau maatwerk te bieden;
  - ... te sturen op rendementsverbetering van onze portefeuille, zodat we ons geld efficiënt kunnen inzetten. En maatschappelijk het meest kunnen betekenen.
- 2 een afwegingskader schetsen voor de actualisatie van het investerings- en verkoopprogramma:
  - ... Waar gaan we de komende 10 jaar in investeren? En waarin minder?
  - ... Hoe doen we dat?
  - ... Hoe snel doen we dat (vernieuwingstempo)?
- 3 een afwegingskader schetsen voor toekomstige investeringsbeslissingen in ons woningbezit of voor toevoegingen aan onze woningvoorraad.

In de nieuwe portefeuillestrategie hebben we ons afwegingskader voor investeringen, verkopen en streefhuren uitgewerkt in de wensportefeuille: de strategische richting waarmee we jaarlijks onze investerings- en verkoopprogramma's per wijk actualiseren. Dat doen we in jaarlijks terugkerende wijk sessies. Het resultaat van deze sessies is elke keer een geactualiseerde ontwikkeling van onze woningvoorraad. Die noemen we onze doelenportefeuille.

### **Wijk sessies en portefeuilleplan**

Na de vaststelling van de nieuwe strategie en wensportefeuille, organiseerden we dit jaar 14 wijk sessies. Hiervoor nodigden we niet alleen interne betrokkenen uit, maar ook externe belanghebbenden. Per wijk stonden we stil bij onze portefeuille- en maatschappelijke doelstellingen. We ontwikkelden een visie en doelstellingen per wijk, en de benodigde inzet in complexen. Hierop hebben we onze meerjarenbegroting geactualiseerd. We hebben concept wijkplannen opgesteld, als basis voor wijkgerichte sturing in 2018.

Onze inzet hebben we in een nieuw portefeuilleplan per wijk uitgewerkt op:

- ... welke aankoopkansen dienen zich aan en welke producten willen we realiseren voor welke doelgroepen;
- ... welke complexen dienen met prioriteit te worden aangepakt;
- ... welke complexen willen we verkopen wanneer we kijken naar de portefeuillestrategie

Verder hebben we in 2017 een professionaliseringsslag gemaakt op het gebied van rendementssturing, zie ook pagina [90](#) →.

### 5.3.2 Beschikbaarheid van woningen

De meeste woningen die wij beheren, zijn DAEB-woningen: 12.977 in totaal. Daarnaast beheren we 246 niet-DAEB woningen, met (voornamelijk) een huurprijs boven de liberaliseringsgrens van € 710,68. Het merendeel van ons bezit bevindt zich in de gemeente 's-Hertogenbosch. Uitzondering hierop is één zorgboerderij in Vlijmen (gemeente Heusden).

Een klein deel van onze woningen staat leeg. Daarnaast verkopen we elk jaar een aantal woningen, zodat we met de opbrengsten nieuwe investeringen kunnen doen. Bijvoorbeeld in het bouwen van nieuwe woningen. Zo houden we onze vloot op peil.

### Samenstelling bezit Zayaz

	31-12-2016	opgeleverd of aangekocht	mutaties voorraad tbv verkoop	mutaties	mutaties huur-categorie	verkocht	31-12-2017
<b>Categorie: zelfstandige huurwoningen</b>							
A1: goedkoop Wht	1.758	20	1	-	-25	-4	1.750
A2: betaalbaar Wht 1e aftoppingsgrens	7.619	81	-7	2	-82	-13	7.600
A2: betaalbaar Wht 2e aftoppingsgrens	1.617	-	-1	-	-76	-11	1.529
A3: duur tot huur- toeslaggrens	1.561	-	-1	-	98	-10	1.648

	31-12-2016	opgeleverd of aangekocht	mutaties voorraad tbv verkoop	mutaties	mutaties huur-categorie	verkocht	31-12-2017
A4: duur boven huur- toeslaggrens	252	-	0	1	85	-2	336
Totaal zelfstandige huurwoningen	12.807	101	-8	3	-	-40	12.863
<b>Categorie: onzelfstandige wooneenheden</b>							
B1: Onzelfstandig woon- eenheden	162	-	-	-1	-	-2	159
B2: Intramuraal (zorgvastgoed)	205	-	-	-4	-	-	201
Totaal onzelfstandige wooneenheden	367	-	-	-5	-	-2	360
Totaal woon- gelegenheden	13.174	101	-8	-2	-	-42	13.223
<b>Categorie: niet-wooneenheden</b>							
C1: Parkeer- voorzieningen	1.141	-	-1	-1	-	-4	1.135
C2: Maatschappelijk onroerend goed	54	4	-	-1	-	-	57
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed	65	-	-	3	-	-	68
Totaal niet-woon- gelegenheden	1.260	4	-1	1	-	-4	1.260
Totaal verhuur- eenheden	14.434	105	-9	-1	-	-46	14.483

Wat opvalt in de tabel, is dat het aantal woningen in de categorieën A3 en A4 ('dure huur') toeneemt. Grotendeels wordt dit veroorzaakt door een administratieve correctie die nodig was voor 70 woningen die onze zorgpartner Van Neynsel huurt in het complex Antoniegarde. De huurprijzen voor deze woningen is aangepast van gemiddeld € 530 naar ongeveer € 830, waardoor ze per 1 januari 2018 in de hoogste huurcategorie vallen. Zoals gezegd, betrof het

een puur administratieve correctie. Deze had geen merkbaar effect op de huurders in kwestie.

### Nieuwbouw

In het Sociaal Woonakkoord legden we vast dat de Bossche corporaties vóór 2020 netto ten minste 700 sociale wooneenheden toevoegen aan de sociale woningvoorraad in 's-Hertogenbosch. Zayaz neemt de helft van deze woningen voor haar rekening.

*We leverden dit jaar 101 nieuwe woningen op; een passende bijdrage aan de gemaakte afspraken. Ook in de komende jaren verwachten we een productie van ruim 100 woningen per jaar.*

Transformatie kantoorpand Zayaz - Ordune	Tijdelijke woningen Grootte Vliet	Transformatie voormalige Bartjeskerk
57 woningen + 4 maatschappelijk bedrijfsonroerendgoed	32 woningen	12 woningen
Opgeleverd in maart 2017	Opgeleverd in april 2017	Opgeleverd in december 2017
Ons voormalig kantoorpand aan de Ketsheuvel heeft een andere bestemming gekregen: we veranderden de functie voor een periode van 10 jaar van kantoorruimte naar wonen. We verbouwden het pand van binnen; aan de buitenzijde van het pand veranderden we bijna niets. De woningen zijn bedoeld voor één- en tweepersoons-huishoudens, die met spoed een woning nodig hebben, maar via de 'normale' weg hier niet voor in aanmerking komen.	Om snel extra aanbod sociale huurwoningen te creëren, realiseerden we in samenwerking met de stedelijke woonpartners op 3 locaties tijdelijke woningen. Op 2 van de 3 locaties kwamen tijdelijke woningen van Zayaz: op de bedrijventerreinen Empel-Zuid en Grootte Vliet in Rosmalen. De woningen op deze tweede locatie waren begin 2017 klaar voor verhuur. In Empel-Zuid verwelkomden we de eerste huurders al in december 2016.	Een nieuwe bestemming voor de Bartjeskerk: er kwamen 12 kleine sociale huurwoningen in de voormalige kerk aan de Graafseweg. Dit gebouw is in bezit van Zayaz en stond in de verkoop. In 2016 deed Zayaz een check om te kijken welke gebouwen in verkoop geschikt waren voor transformatie. Toen is dit gebouw uit de verkoop gehaald.

**Overig: Zuiderschans** Met de transformatie van ons kantoorpand en de Bartjeskerk gaven we invulling aan de stedelijke afspraak om leegstaand vastgoed dat vrijkomt (bijvoorbeeld ter voorbereiding op sloop), waar mogelijk in te zetten voor (tijdelijke) huisvesting. Dat deden we ook door in samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch en Van Neynsel te voorzien in de stedelijke behoefte om tijdelijk buitenlandse studenten te huisvesten in 's-Hertogenbosch.

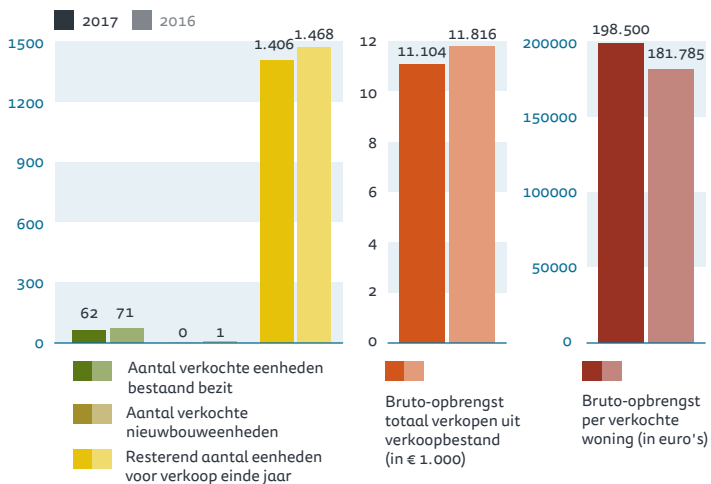
Uiteraard wilden we hierbij voorkomen dat er verdringing zou ontstaan binnen het reguliere bezit. Mede daarom werd besloten om de Zuiderschans – een bestaand pand van zorgpartner Van Neynsel – te transformeren naar 146 kamers. Deze worden nu via tijdelijke contracten verhuurd aan (buitenlandse) studenten en jongeren met begeleiding. Zie ook Route 6, pagina [68 →](#).

### **Verkoop**

In 2017 verkocht Zayaz in totaal 62 eenheden (46 vanuit exploitatie en 16 vanuit voorraad). Dat waren 55 woningen, 5 garages/parkeerplaatsen en 2 woonwagenstandplaatsen.

Daarnaast verkochten we 1 woonwagen (exclusief standplaats) en kochten we de erfpacht af van 1 woning. Dit zijn geen aparte eenheden, dus ze zijn niet meegerekend in het totaal aantal verkochte eenheden in de tabel hieronder. Daar staat tegenover dat de opbrengst van deze verkopen wél is meegenomen in de hieronder genoemde bruto-opbrengst.

## Verkochte verhuureenheden



Opvallend is dat we met 55 verkochte woningen lager uitkomen vergeleken met de verkoopcijfers van afgelopen jaren. Ook verkochten we minder woningen dan was geprognosticeerd voor 2017 (was 60 woningen). Dat kwam onder andere doordat voor minder woningen met label 'verkoop' de huur werd opgezegd. Maar ook omdat we er bewust voor kiezen terughoudend te zijn met verkopen. Hier staat overigens tegenover dat de gemiddelde opbrengst per woning steeg.

### Ontlabeling

Begin 2017 besloten we – in overleg met de HBV-Zayaz – om het label te verwijderen bij een kwart van de woningen met 55+ label. Dit deden we niet zomaar: we constateerden dat de slaagkans aanzienlijk hoger is voor woningzoekenden vanaf 55 jaar, vergeleken met woningzoekenden die jonger zijn. We wilden dit gelijk krijgen.

We verwijderden het 55+ label van in totaal 566 woningen. Vervolgens werden 24 van die woningen verhuurd in 2017, waarvan 17 (71%) aan mensen jonger dan 55 jaar. De slaagkans voor jongere woningzoekenden nam daarmee toe. Meer hierover valt te lezen in Route 6, op pagina [68](#) →.

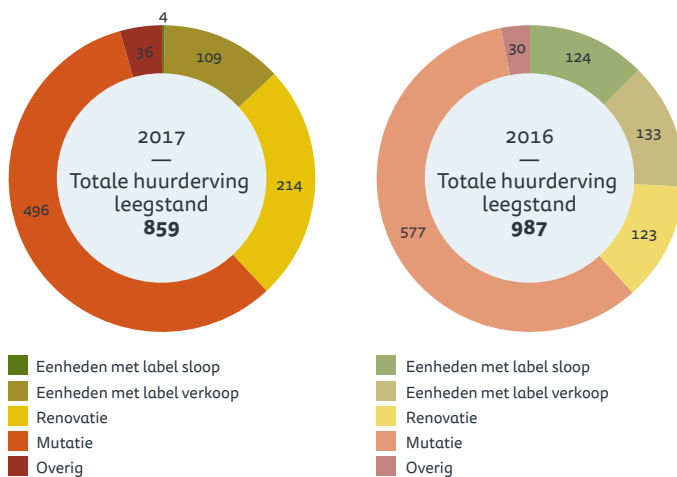


## Leegstand

De leegstand drukken we uit in de huurderving die ze veroorzaakt. In 2017 daalde de huurderving als gevolg van verkoopleegstand. Dit kwam doordat de gemiddelde verkooptijd voor tussenwoningen (die Zayaz het meeste verkoopt) 18% sneller was ten opzichte van 2016 – ondanks gestegen verkoopprijzen.

Ook de derving als gevolg van mutatieleegstand daalde. Bovendien werd 15% van die huurderving (ongeveer €76.000) veroorzaakt door slechts 3 bedrijfsruimten die moeilijk te verhuren waren. Eén van die ruimtes is sinds april 2017 (alsnog) verhuurd.

### Overzicht huurderving door leegstand (in € 1.000)



De huurderving als gevolg van renovatieleegstand nam wél toe, wat werd veroorzaakt door 2 specifieke projecten:

- ... Röntgenstraat: daar werd in het verleden rekening gehouden met sloop (of andere forse ingreep), maar uiteindelijk pleegden we er onderhoud aan het bestaande complex. Daarmee kwam de leegstand ten laste van renovatie;
- ... Celsiusstraat: deze renovatie is zeer ingrijpend. Daarom kozen we ervoor de woningen in de aanloop naar het project toe tijdelijk te verhuren. Toen de start van de renovatie naderde zijn veel van deze contracten voor de einddatum opgezegd, wat extra leegstand veroorzaakte.

### 5.3.3 Flexibilisering en passendheid

#### Aansluiten op dat wat nodig is

De gerealiseerde nieuwbouw en verkopen sluiten aan op de vraag van de veranderende doelgroep. Alle woningen die we bouwden in 2017 zijn kleiner dan 60 vierkante meter. Daarmee sluiten we aan op de grote vraag van een- en tweepersoonshuishoudens. Met het realiseren van de tijdelijke woningen wordt ook voldaan aan de urgente huisvestingsvraag. Daarnaast zijn ook onze verkopen in 2017 passend bij de vraag van de doelgroep: 90% van de verkochte woningen waren (grote) eengezinswoningen.

#### Minitopia

Sinds juni 2016 zijn wij betrokken bij het initiatief Minitopia, een proeftuin voor anders wonen. Deze proeftuin ligt op grond van Zayaz – aan de Sint Teunislaan – en is gebouwd in samenwerking met Rezone. Op het terrein zijn verschillende soorten tiny houses geplaatst en bewoond, en een aantal bewoners bouwden er hun eigen woning.

Er vonden in 2017 diverse activiteiten plaats waarbij de buurt (De Slagen) actief betrokken was. Bovendien is er een groep vrijwilligers aan het initiatief verbonden, die enorm heeft geïnvesteerd in het duurzaam beheer van het groen. Ook is er veel aandacht besteed aan kennisdeling: Minitopia was wekelijks openbaar toegankelijk, en er zijn diverse debatten en workshops georganiseerd. Dit leverde meerdere malen landelijke publiciteit op.

### 5.3.4 Kwaliteit van woningen

#### Dagelijks- en mutatieonderhoud

In 2017 werden 18.258 reparatieverzoeken ingediend. Onze eigen onderhoudsdienst verzorgde ook dit jaar het grootste deel van het dagelijks onderhoud: 66%. Onze 2 wijk-aanemers waren verantwoordelijk voor de rest.

In 2017 gaven we € 2.638.000 uit aan dagelijks onderhoud. Dat was wat minder dan begroot, onder andere doordat er scherper gestuurd wordt op kosten en we goed kijken naar toekomstige onderhoudsplannen.

Aan mutatieonderhoud gaven we nog eens € 1.870.000 uit. Dat was minder dan begroot, onder andere omdat er minder woningen muteerden dan we hadden ingeschat (749 in plaats van 792).

Aan interieurvervangings bij reparatie en mutatie werd in 2017 meer uitgegeven dan begroot; in totaal kwam dat neer op een kostenpost van € 2.127.000. Belangrijkste redenen dat het budget op deze vlakken overschreden werd, zijn onder andere:

- ... dat er in het verleden in complexen is gerenoveerd zonder daarbij het interieur te renoveren;
- ... dat er nu interieurvervangingen zijn gedaan die vooruitlopen op projectmatig onderhoud;
- ... dat er cv- installaties zijn aangelegd waarbij we meteen ook een aantal verouderde interieurs aanpakten.

### **Onderhoud in het kader van WMO**

In 2017 werden in totaal 64 WMO-aanpassingen gedaan in woningen van Zayaz. Bijna alle opdrachten voor WMO-aanpassing – 62 in totaal – liepen rechtstreeks tussen gemeente en hun eigen geselecteerde aannemer. Ook wat betreft kostenafwikkeling. De overige 2 opdrachten heeft Zayaz laten uitvoeren. De kosten voor die opdrachten (€ 1100) zijn doorbelast aan de gemeente.

Verder zijn er in 2017 in een aantal van onze complexen automatische deurautomaten onderhouden via het WMO-loket van de gemeente. Hierover zijn onderling afspraken gemaakt. Onze contractleverancier voert het onderhoud uit; de kosten worden doorbelast aan de gemeente. In 2017 ging het hier om een bedrag van € 7400.

### **Planmatig onderhoud, contractonderhoud en renovatie**

In 2017 hebben we € 9.310.000 besteed aan planmatig onderhoud (inclusief contractonderhoud € 3.140.000). Ondanks dat er gedurende het jaar nog werkzaamheden zijn toegevoegd, gaven we minder uit dan begroot. Een aantal werkzaamheden is verschoven naar de nabije toekomst. En er zijn minder kosten gemaakt op de asbestsaneringen. Ook is er bij de jaarafsluiting een te grote voorziening getroffen voor de verwachte kosten uit 2016.

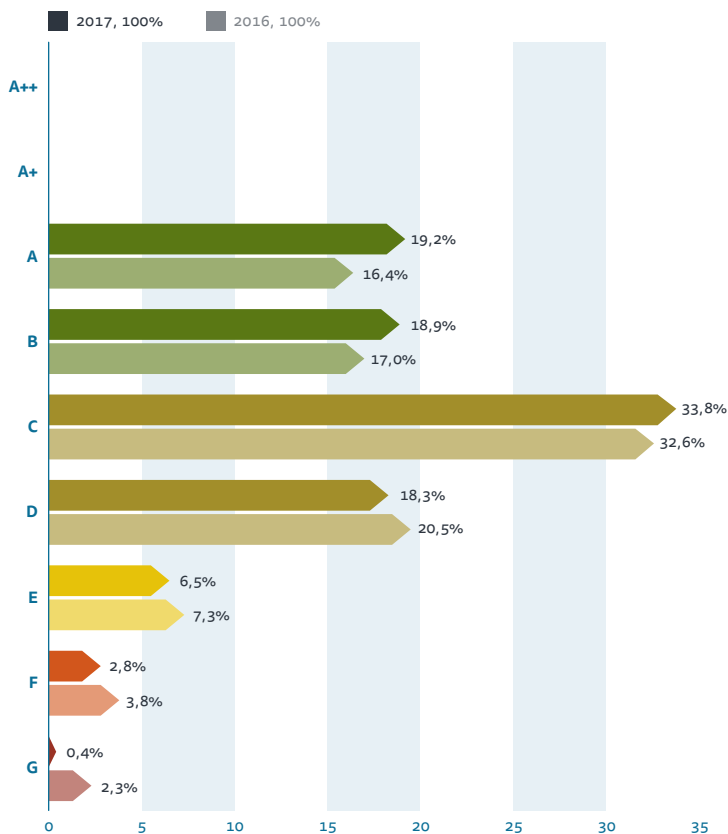
Op het gebied van planmatig onderhoud, contractonderhoud en renovatie hebben we veel aandacht voor onze inkoopstrategie. Meer hierover valt te lezen onder Route 1, vanaf pagina [25](#) →.

Algemeen merken we een toename in de complexiteit en intensiteit van de sociale begeleiding bij projecten. Dit vraagt extra aandacht van onze medewerkers.

### Renovatieprojecten in 2017

Met planmatig onderhoud en renovaties verbeteren we de (energetische) kwaliteit van onze woningen. Onderstaande tabel toont de energielabels van al onze zelfstandige huurwoningen.

#### Energielabels zelfstandige huurwoningen



In 2017 leverden we 414 gerenoveerde woningen op, verdeeld over projecten op diverse locaties in de stad. De tabel en toelichting hieronder laten zien hoeveel woningen we per project opleverden.

Project	Aantal woningen opgeleverd in 2017	Aantal woningen op te leveren in 2018	Bijzonderheden
Schanswetering e.o.	96	-	Project gestart in 2016 met 2 proefwoningen; in totaal omvatte het project 98 woningen.
Graafsewijk	47	-	Deel van dit project werd opgeleverd in 2016; in totaal omvatte het project 77 woningen.
Hoge Slagen	81	-	Deel van dit project werd opgeleverd in 2016; in totaal omvatte het project 206 woningen.
Vinkenkampke	94	-	Laatste woningen leverden we net voor de jaarwisseling op. Daardoor viel onderhoudsperiode en projectafsluiting niet meer in 2017, maar in 2018.
Röntgenstraat	91	-	Na raadpleging van de huurders besloten we dit complex niet te slopen. In plaats daarvan zijn onderhoudswerkzaamheden verricht.
Doornikstraat (Belgische buurt)	3	98	Oplevering in 2018; zie onder.
Celsiusstraat	2	90	Oplevering in 2018; zie onder.
<b>Totaal</b>	<b>414</b>	<b>188</b>	

**Toelichting bij tabel** Voor 2018 staat de renovatie van 92 woningen aan de Celsiusstraat e.o. gepland. We starten bovendien een proefproject voor de vergaande energetische verbetering in de bestaande bouw. Daarnaast begint in 2018 het tweede deel van de werkzaamheden binnen het project Doornikstraat (Belgische Buurt). We renoveren daar voornamelijk het exterieur, aangezien

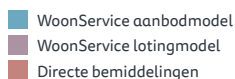
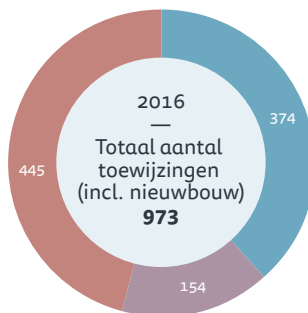
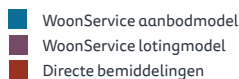
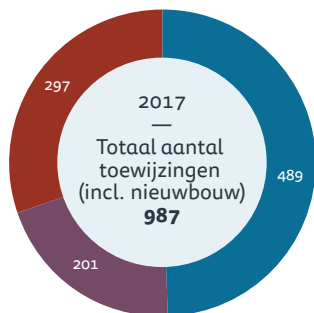
de keukens, toiletten en badkamers van deze woningen (waar nodig) al in 2016 zijn vervangen.

### 5.3.5 De verdeling van woningen

#### Nieuwe verhuringen

In 2017 kregen 987 huurders een nieuwe woning. Dit aantal is inclusief de nieuwbouwwoningen. Het overgrote deel van deze woningen behoort tot de betaalbare voorraad (tot € 635,05).

#### Overzicht aantal toewijzingen



De tabel hieronder geeft een uitsplitsing van de vormen van directe bemiddeling, en hoe vaak deze in 2017 voorkwamen. Over het algemeen zagen we het aantal directe bemiddelingen dalen ten opzichte van vorig jaar (in 2016: 445). Deze daling wordt vooral veroorzaakt door de forse afname van het aantal statushouders dat moest worden gehuisvest (in 2016: 126).

Overzicht directe bemiddeling 2017	Aantal
Taakstelling vergunninghouders/generaal pardon*	16
Urgentie(plus)	66
Dure huur (boven € 710,68)	48
Maatwerk	17
Via instelling / onderhuurders	28
Via instelling / woning op naam	35
Via instelling / zorgwoning	13
Kanteling op naam bewoner	16
Aangepaste woning/WMO	2
Nieuwbouw	4
Co-optatie	9
Tijdelijke verhuur	14
Woningruil	18
Overig	11
Totaal	297

\* Betreft aantal toewijzingen waarvan de ingangsdatum huurovereenkomst daadwerkelijk in 2017 ligt. Voor o.a. prestatieafspraken met de gemeente gelden andere criteria, waardoor gerapporteerde aantallen licht af kunnen wijken van hetgeen hier gepresenteerd wordt.

## Woningtoewijzing

In 2017 wees Zayaz in 99,9% van de verhuringen passend toe aan de primaire doelgroep. Daarmee voldeden we ruimschoots aan de eisen. De 5% ruimte voor niet-passend toewijzen zetten we in voor het huisvesten van één WMO-kandidaat in een aangepaste woning.

Daarnaast geldt Europese regelgeving, die stelt dat corporaties minimaal 80% van hun sociale huurwoningen moeten toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 36.165 (inkomensgrens 2017). Hier hebben we in 2017 ruimschoots aan voldaan; Zayaz komt uit op 98%.

We hebben stedelijk afgesproken om de extra ruimte alléén te benutten in bijzondere situaties. In 2017 gebruikte Zayaz die ruimte – in beperkte mate – om woningen toe te wijzen naar aanleiding van maatwerk vanuit sociale of financiële problematiek.

## Wachttijden en doorstroming

De mutatiegraad in 2017 bedroeg 6,72%. Dit percentage ligt iets hoger dan in 2016 (was 6,51%), maar wijkt nauwelijks af.

De gemiddelde wachttijd voor een woning ging omhoog, zowel stedelijk als bij Zayaz.

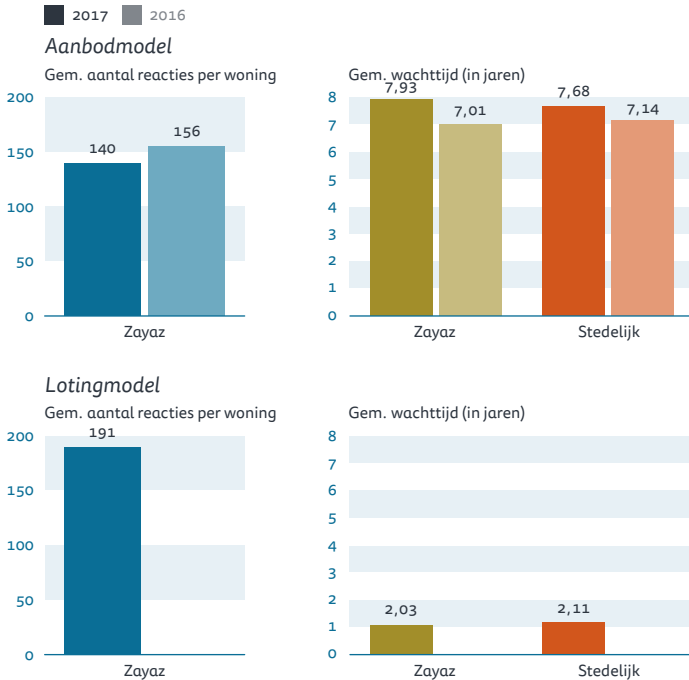
Bij het toewijzen van woningen volgens het aanbod-model is de inschrijftijd leidend; er wordt gekeken welke kandidaat de langste inschrijftijd heeft, en die krijgt als eerste een aanbieding. Het aantal reacties per aanbodmodel-woning nam af in 2017. Dit kan te maken hebben met vernieuwingen in het woonruimteverdeelsysteem van WoonService. Daarin zien woningzoekenden nu al bij het reageren op een woning op welke plek ze staan. Mogelijk ontmoedigt dit kandidaten met een ongunstige plek om überhaupt te reageren.

Bij het toewijzen van lotingwoningen speelt inschrijftijd geen rol; ze worden letterlijk 'verloot' onder de kandidaten. Het aantal reacties op lotingmodel-woningen was in 2017 opvallend hoog. De gemiddelde wachttijd voor zo'n woning is bijna 4 keer minder dan via het aanbodmodel.

*In 2017 kwamen er voor Zayaz 89 nieuwe tijdelijke woningen bij. We verwachten dat deze woningen de doorstroming stimuleren voor de komende jaren. Dat zal vanaf 2018 blijken; dan lopen de eerste tijdelijke contracten af.*



## Wachttijden en doorstroming



\* 2016 Cijfers alleen op basis van gegevens uit Markt2.

## Weigeringen

Een woningzoekende mag een woning weigeren, zonder consequenties. Voorwaarde is wel dat de woningzoekende ons tijdig over de weigering informeert.

Ruim 39% van de weigeringen doet zich voor omdat de woning niet bevalt. De precieze redenen daarachter kennen we ongeveer, maar niet precies. Vaak zijn er verschillende redenen (staat van de woning, type woning, aantal kamers, etc.) en niet alle kandidaten lichten hun weigering verder toe.

In ruim 17% van de weigeringen hebben we te maken met een 'no show'. Daarbij gaat het om woningzoekenden die niets meer laten horen na het ontvangen van een aanbieding. WoonService introduceerde in 2017 striktere regels voor 'no shows': reageert

een woningzoekende 2 keer niet op een aanbieding, dan kan hij of zij gedurende 90 dagen niet op woningen reageren.

### 5.3.6 2018 en verder

#### Strategie

Dit jaar was er voor het eerst een duidelijke, afgeronde cyclus om te komen tot een duidelijk onderscheid tussen portefeuillestrategie- en plan. De strategie herijken we jaarlijks vanaf nu. En het plan wordt jaarlijks aangescherpt. En er komt een vervolg op de wijk sessies. In 2018 zullen de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid van invloed zijn. Over onze doelstellingen op dat vlak, valt meer te lezen op pagina [68](#) →.

#### Projecten

Tot 2020 werkt Zayaz aan honderden nieuwbouwwoningen, verdeeld over projecten door heel 's-Hertogenbosch. Al in 2017 zijn we bijvoorbeeld gestart met een nieuwbouwproject aan de JP Coenstraat. Daar werden in januari 2 complexen gesloopt, die plaats maken voor 72 nieuwe, betaalbare appartementen. Die leveren we in 2018 op. Ook in De Lanen (Groote Wielen) gaan we in 2018 hard aan het werk. Daar leveren we komend jaar 21 appartementen en 39 Nul-Op-de-Meter eengezinswoningen op.

	Grondgebonden	Appartementen
Aantal op te leveren woningen in 2018	39	93

Uiteraard starten we ook weer nieuwe projecten voor oplevering in 2019. In die projecten richten we ons op de wendbaarheid van onze vloot: we bouwen vooral kleinere huizen. En grotere eengezinswoningen verkopen we. Het geld uit die verkopen, investeren we in andere – meer passende – woningen.

Al eerder is stilgestaan bij de renovatieprojecten in 2017 en 2018. Naast nieuwbouw blijven wij ook de jaren daarna investeren in ons bestaand vastgoed om de woningkwaliteit goed te houden.

#### Flexibilisering

Minitopia is een geslaagd experiment gebleken, dat vraagt om een vervolg. Anders wonen is namelijk nog steeds actueel. Bovendien liggen in de stad braakliggende terreinen die zich

lenen voor een tijdelijke invulling. Onlangs werd dan ook bekendgemaakt dat de gemeente 's-Hertogenbosch een nieuwe locatie beschikbaar stelt voor Minitopia: de Poeldonk.

Ook op die locatie wil Zayaz een bijdrage leveren aan Minitopia. Wij zien de eisen en wensen van woningzoekers veranderen. Er ontstaat (steeds) meer behoefte aan flexibele, tijdelijke, maar ook goedkopere en duurzamere woningen. Bovendien willen mensen meer zeggenschap over hun woning en woonomgeving. Wij zien dit initiatief dan ook als een uitgelezen kans om te experimenteren met 'lichter' wonen.

Daarom willen we op de Poeldonk – in samenwerking met (toekomstige) huurders – 5 tijdelijke woningen realiseren. Idee is dus dat deze huurders, samen met de andere bewoners, letterlijk meebouwen aan Minitopia. Zayaz is facilitator (zowel inhoudelijk als financieel) van dit traject. We hopen begin van de zomer 2018 aan het bouwen te zijn.

### **Uitdagingen**

Onze ambities voor de toekomst zijn fors. We spraken stedelijk af dat er tot en met 2026 1.850 woningen bij moeten komen. Met dat aantal wordt de spanning op de woningmarkt niet minder. Zayaz wil méér doen, om die spanning te verminderen. En zo bijvoorbeeld spoedzoekers te kunnen (blijven) helpen.

Maar de werkelijkheid is weerbarstig. Die confronteert ons met een florerende woningmarkt en oververhitte bouwsector, en dus stijgende bouwkosten. Het spreekt vanzelf dat die ontwikkeling ons voor uitdagingen stelt, zowel op het gebied van nieuwbouw als renovatie en onderhoud. Niet voor niets besloot Zayaz dit jaar om de inkoopstrategie op onderhoud te verschuiven van aanbesteding op prijs naar meerjarige prestatiecontracten (zie pagina [32 →](#)).

Daarnaast is de vraag: hoe gaan we voldoende nieuwe woningen bouwen, als er bijna geen locaties zijn? Bovendien hebben we te maken met stijgende grondprijzen en bouwkosten. In 2017 is veel gedaan om de invulling tot 2020 rond te krijgen. Analyses uit het woonakkoord laten zien dat de vraag naar sociale huurwoningen ook na 2020 groot zal zijn. Dus wat doen we daarna?



Deze vraagstukken lossen we als Zayaz niet alleen op. Ook hier is goede samenwerking met onze stedelijke partners onontbeerlijk. Niet voor niets werd al in 2017 een stedelijk aanjaagteam opgericht. Dit team scande in 2017 de hele stad op nieuwbouwlocaties, monitorde afspraken en verdeelde projecten. Hun opdracht – en doelstelling – voor 2018 is om te komen tot een verdere uitwerking van de gezamenlijke werkwijze. Om zo te kunnen versnellen en uitbreiden. En te kunnen voorsorteren op de uitdagingen die voor ons liggen.

### **Experimenteren met wachttijden**

Met onze stedelijke partners werken we er hard aan de druk op de Bossche woningmarkt te verminderen. Tegelijkertijd zien we (ook) in onze cijfers dat de wachttijden (nog) niet omlaag gaan. Toch willen we dat dat mensen die op zoek zijn naar een sociale huurwoning, minder wachttijd hebben. Daarom gaan we in 2018 met de andere Bossche corporaties onderzoeken of actief woningzoekenden sneller kunnen worden geholpen. Dat doen we met een experiment op WoonService. Concreet betekent dit dat gedurende één jaar (vanaf 1 februari) alleen actief woningzoekenden kunnen reageren op woningen die via loting op WoonService worden aangeboden. Meer hierover valt te lezen op [www.woonservicedenbosch.nl](http://www.woonservicedenbosch.nl).



## 5.4 Route 4 – Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook

Wij streven naar een vorm van dienstverlening die werkt als een snelweg met een snelle en een langzame rijstrook. En een vluchtstrook voor als het nodig is. Hoe mooi zou het zijn, als onze dienstverlening in alle situaties aansluit op de mate van zelfredzaamheid van onze huurder. Soms gestandaardiseerd, snel, functioneel en digitaal. En soms juist in direct contact en persoonlijk. Met af en toe een stukje noodzakelijk maatwerk, omdat situaties nu eenmaal van elkaar verschillen.

### 5.4.1 In contact met de huurder

#### In gesprek

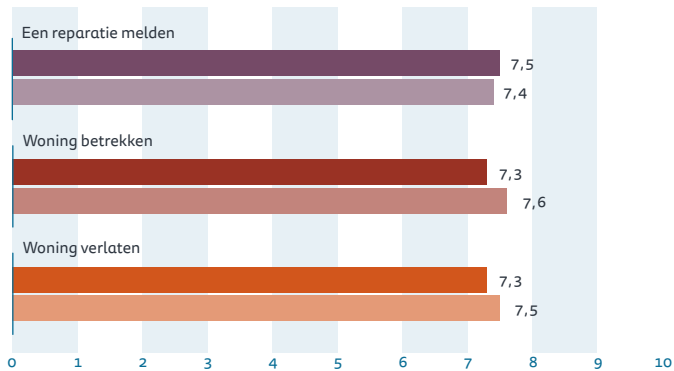
Zayaz staat voor een gelijkwaardige relatie met bewoners. Zij zijn voor ons een belangrijke samenwerkingspartner. Wij zijn continu met elkaar in gesprek. Niet alleen binnen Zayaz via bijvoorbeeld de HBV-Zayaz en het Huurderspanel, maar ook stedelijk via het SHP. Meer hierover staat beschreven in het hoofdstuk ‘Samenwerkingspartners en belanghebbenden’ (zie pagina [15](#) →).

#### Wat vinden bewoners van onze dienstverlening

We streven naar een snelweg met vluchtstrook, waarin onze dienstverlening zo goed mogelijk op de individuele huurder is afgestemd. Om dit te kunnen realiseren, volgen we nauwgezet wat bewoners van onze dienstverlening vinden. Allereerst doen we dat door gedurende het jaar de klanttevredenheid te monitoren. Daarnaast doet Zayaz mee aan de Aedes Benchmark, een vergelijking binnen de branche, onder andere op huurdersoordeel.

Net als voorgaande jaren, scoort Zayaz op dat vlak een score B. Daarmee behoren we tot de middengroep. Onze vakmannen doen het goed volgens de bewoners; daar scoren we in lijn met onze collega-corporaties. Wel zien we een lichte daling van de tevredenheid bij vertrekkende en nieuwe bewoners. Een soortgelijke ontwikkeling zien we terug in onze eigen metingen. Hoewel de resultaten overall boven de gestelde norm (7+) blijven, vragen deze processen om verbetering.

## Tevredenheid van bewoners over



Cijfers Aedes Benchmark 2017 voor Stichting Zayaz

Om de verbetering in gang te zetten, is een start gemaakt met de analyse van onze eigen metingen en die van Aedes. Een aantal ontwikkelingen springen eruit, en worden de komende tijd nader onder de loep genomen:

- ... de dienstverlening rondom het plannen van een bezichtiging wordt in 2017 lager beoordeeld vergeleken met 2016;
- ... de dienstverlening van onze eigen onderhoudsdienst scoort opvallend hoger vergeleken met die van onze aannemers;
- ... de dienstverlening rondom het proces 'woning verlaten' wordt in het 2e halfjaar van 2017 iets hoger beoordeeld. Dit staat haaks op de ontwikkeling ten aanzien van 'woning betrekken'.
- ... als we kijken naar 'woning betrekken', zien we dat vooral de tevredenheid over het uitvoeren van reparaties daalt. De staat van de woning wordt (mogelijk mede hierdoor) ook lager beoordeeld. Dit haalt het totaalcijfer voor het hele jaar omlaag.
- ... Momenteel worden de resultaten verder onderzocht en concrete verbeteracties geformuleerd.

## Digitalisering

Ook in 2017 is verder ingezet op de doorontwikkeling van onze digitale dienstverlening.

*Inmiddels zijn er 5.900 accounts op Mijn Zayaz, en wordt 18% van alle reparatieverzoeken digitaal gemeld. Van alle huuropzeggingen kwam zelfs 34% online bij ons binnen. Uit vergelijkingen met de sector maken we op dat we hierop goed scoren.*

#### 5.4.2 Kwaliteit van dienstverlening bij renovatie

In 2017 zijn we de tevredenheid van bewoners bij renovatie anders gaan meten. Voorheen vroegen we bewoners alleen na afloop van projecten om een beoordeling. Nu monitoren we via het Centrum voor Woononderzoek. Zij meten de tevredenheid ook voorafgaand aan én tijdens projecten. Met die informatie kunnen we beter bijsturen. En tussentijds een helpende hand bieden aan bewoners, als dat nodig blijkt.

#### Resultaten 2017

Onze huurders waardeerden de dienstverlening bij renovatie in 2017 met een gemiddeld cijfer van 7,9. Dat is aanzienlijk hoger vergeleken met vorig jaar (2016: 7,4) en ligt ruim boven onze norm van 7+. Uiteraard zien we wel variaties per project; het ene wordt beter beoordeeld dan het ander. Dit soort verschillen hebben te maken met bijvoorbeeld de hoeveelheid overlast, en de aannemer die het project uitvoert.

#### 5.4.3 Onafhankelijke Geschillencommissie

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

#### Leden van de Geschillencommissie

De commissie bestaat uit 4 leden:

- … Meneer drs. W. Dankers (voorzitter)
- … Meneer mr. R.A. Veldman
- … Meneer ir. J. Arts
- … Mevrouw mr. A. Machielse

Elk lid van de Geschillencommissie ontvangt een vergoeding van € 1.500 per jaar. Zij worden ondersteund door een ambtelijk secretaris (mevrouw C. Stump).

### **Behandelde geschillen**

In 2017 kreeg de Geschillencommissie 20 nieuwe meldingen (2016: 22). Er werden in totaal 6 geschillen behandeld; 4 uit 2017 en 2 overgehevelde geschillen uit 2016.

In totaal werden 2 geschillen gegrond verklaard. De bestuurder van Zayaz heeft alle adviezen van de Geschillencommissie overgenomen.

### **Niet-behandelde geschillen**

Wanneer een geschil binnenkomt, wordt eerst melding gemaakt bij de interne organisatie van Zayaz. Zo wordt nagegaan of Zayaz in staat is (geweest) om de klacht binnen redelijke termijn op te lossen. In 4 gevallen leidde dit ertoe dat de klacht inderdaad (alsnog) kon worden opgelost. Deze klachten nam de Geschillencommissie dus niet verder in behandeling. In 5 gevallen is de klacht ingetrokken.

Daarnaast waren er 2 aanvragen die de commissie afwees voor behandeling (eenmaal vanwege verjaring en eenmaal omdat het geschil al behandeld werd door een andere juridische instantie).

Er zijn 5 geschillen overgeheveld naar 2018.

#### **5.4.4 Informatisering**

Informatisering is een onmisbare schakel in onze dienstverlening. Alle primaire en ondersteunende processen lopen door onze systemen heen. Ons basissysteem (ERP) is Empire. Zonder een goed werkend ERP-systeem kan Zayaz niet functioneren. En voldoen aan de (privacy)wetgeving.

Daarom lieten we in 2017 een externe EDP-audit uitvoeren. Uit die audit bleek dat Zayaz in algemene zin kan steunen op een integere gegevensverwerking en betrouwbare informatievoorziening. Daarnaast gaf de audit ons een aantal verbeteracties. Die acties worden in 2018 uitgevoerd.

Daarnaast moeten we continu aandacht hebben voor beheer en beveiliging; dit blijft zich ontwikkelen.



Tot slot is in 2017 een start gemaakt met de verbetering van kwaliteit van data. Die data vormt immers de basis voor de waardering van ons hele bezit (marktwaarde in verhuurde staat). Ook in 2018 krijgt kwaliteit van data verhoogde aandacht.

#### 5.4.5 2018 en verder

We blijven ons dienstverlening verbeteren en aanscherpen. Zo gaan we in 2018 kijken naar het proces rondom nieuwe verhuringen. Nadruk ligt hierbij op het aanscherpen van de communicatie met en naar onze huurders. Met specifieke aandacht voor de verwachtingen rondom de (oplevering van de) nieuwe woning.

Verder gaan we er in 2018 voor zorgen dat er sneller contact wordt opgenomen bij een huuropzegging. En dat controles binnen een kortere termijn plaatsvinden.

In de klanttevredenheid over het afhandelen van reparatieverzoeken, zagen we in 2017 dat onze huurders sommige aannemers aanzienlijk beter beoordeelden dan andere. In 2018 onderzoeken we wat hiervoor de aanleiding is. En gaan we hierover met de aannemers in gesprek. Daarnaast gaan we de resultaten met betrekking tot 'ervaren woonkwaliteit' uit ons klanttevredenheidsonderzoek aanleveren voor de Aedes benchmark van 2018.

### 5.5 Route 5 – Duurzaamheid in ons DNA

Zayaz draagt actief bij aan een leefbare stad, ook voor de generaties van morgen en overmorgen! Hoe mooi zou het zijn, als duurzaamheid onze tweede natuur wordt. Onderdeel van ons DNA dus. Dat we bij alles wat we doen bewuste afwegingen maken op het gebied van duurzaamheid en kansen verzilveren. Gebruik makend van de vele energie en ideeën van onze medewerkers, bewoners en partners. Zij dagen ons continu uit.

#### 5.5.1 Onderzoek

2017 stond vooral in het teken van onderzoek. En het ontwikkelen van een gezamenlijke taal rondom duurzaamheid. Want duurzaamheid gaat niet alleen over energie, maar ook over leefomgeving, materiaal, de mens en gedrag. Uitdaging was om dat gegeven te vertalen naar een visie die iedereen begrijpt.



### **Belangrijkste onderzoeken en experimenten in 2017**

- ... Commissaris van der Hartenlaan: dit project is gestart in 2016 naar aanleiding van de prijsvraag 'Besparen doe je samen'. Die werd gewonnen door Huurdersvereniging De Commissaris, en naar aanleiding daarvan is Zayaz in hun complex aan de slag gegaan met LED-verlichting en zonnepanelen. Alles ten behoeve van de verlichting in de algemene ruimten en garage, en de liften. De werkzaamheden rondde we af begin 2017, en hierop volgde een gedegen evaluatie waaruit we belangrijke lessen konden trekken voor de toekomst.
- ... Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar zonnepanelen, groene daken en natuur inclusief bouwen. Volgend jaar gaan we concrete besluiten nemen daar waar de resultaten van deze onderzoeken gevolgen hebben voor de meerjarenbegroting.
- ... Om de bewustwording bij huurders te vergroten, introduceerden we het platform [mijnzayaz.energieinzicht.nl](http://mijnzayaz.energieinzicht.nl) voor huurders met een slimme meter. Daar houden inmiddels 500 huurders hun verbruik bij. Daarmee onderzoeken ze waar ze op de energierekening kunnen besparen.

### 5.5.2 Visie en doelen op duurzaamheid

Eind 2017 organiseerden we 2 strategiedagen met 'The Natural Step'. Daaraan namen in totaal 21 medewerkers deel, waaronder de bestuurder en een aantal MT-leden. Met elkaar kwamen zij tot een concrete duurzaamheidsvisie voor Zayaz. Inmiddels is deze visie formeel vastgesteld:

*“Een leefbare stad, ook voor de generaties van morgen en overmorgen. Waarbij behoud van kwaliteit van leven ons uitgangspunt is. Daar zetten wij ons voor in.”*

De precieze route hier naartoe kennen we nog niet. Maar om onze inzet voor de korte en middellange termijn te concretiseren, formuleerden we 6 strategische doelen voor 2035:

- 1 Bewust beter kiezen
- 2 Wonen naar jouw behoefte
- 3 Natuurlijk groen nabij
- 4 De cirkel sluiten
- 5 Schoon en energiebewust
- 6 Versterken door samenwerken

Met deze doelen blijven we binnen de 4 duurzaamheidskaders van The Natural Step, te weten:

- ... Niet meer en sneller stoffen uit de aardkorst in het milieu brengen dan de natuur kan verwerken.
- ... Niet meer en sneller chemische stoffen in het milieu brengen dan de natuur kan verwerken.
- ... De natuur niet sneller afbreken dan de tijd die nodig is om te herstellen.
- ... Geen dingen doen waardoor we mensen beperken in het vervullen van hun fundamentele behoeften.

Deze kaders geven richting aan onze duurzaamheidsreis naar een leefbare stad in 2035.

### 5.5.3 2018 en verder

#### **Routekaarten en actieplannen**

In 2018 pakken we door. Er komt een grootschaliger plan van aanpak. Daarin maken we visueel wat we al doen. En elk van de strategische doelen werken we uit in een actieplan voor de korte én

middellange termijn. Zo ontstaat er een tijdslijn, waarin voor iedereen duidelijk wordt hoe (kleine) projecten bijdragen aan ons hogere doel.

Verder besloten we dat Zayaz vanaf nu (indien technisch en financieel mogelijk) alle nieuwbouw uitvoert volgens Nul-Op-De-Meter of Bijna Energie Neutraal (BENG). Daarnaast is energielabelverbetering standaard onderdeel bij projecten in het kader van renovatie en planmatig onderhoud. Daarin streven we bij renovatie naar minimaal label B, en bij planmatig onderhoud naar minimaal label C.

### **Stedelijke duurzaamheidsvisie**

In 's-Hertogenbosch is de stedelijke duurzaamheidsvisie nog vooral ingestoken op energietransitie. Er is echter noodzaak om het ook te hebben over zaken als een groene leefomgeving, waterbeheer en circulair materiaal gebruik. In 2018 gaan we met de gemeente en andere Bossche woningcorporaties een intensief traject in om de stedelijke duurzaamheidsvisie door te ontwikkelen. De uitkomst van dit traject wordt meegenomen in de prestatieafspraken 2019.

## **5.6 Route 6 – Zayaz kiest, spreekt uit en doet**

Wij benutten onze positie om verschillende leefwerelden rondom prangende thema's en daarmee (groepen) mensen te verbinden. Hoe mooi zou het zijn als Zayaz – hoe klein ook – een bijdrage kan leveren aan het samen leven in de samenleving. Door heldere keuzes te maken in lijn met onze missie. En ons in lijn met deze keuzes dagelijks uit te spreken en ernaar te handelen.

### **5.6.1 Hoe Zayaz zich uitsprak in 2017**

Er willen zijn voor mensen. Vanuit die gezamenlijke drijfveer begon Zayaz met het werken vanuit de bedoeling. Hoe we dit doen komt tot uitdrukking in onze zesde route. Hierin maken we expliciet hoe we onze positie benutten en ons uitspreken in prangende thema's. Met de huurder voorop maken we steeds vaker de keuze om alternatieve wegen te bewandelen, waarmee we waarde bieden.

## Zuiderschans

Wij spraken ons bijvoorbeeld uit met de keuze voor transformatie van het pand Zuiderschans. De vraag naar huisvesting voor jongeren en studenten is urgent geworden. Samen met de gemeente 's-Hertogenbosch en Van Neynsel zagen we een kans om het pand Zuiderschans hiervoor in te zetten. Dit pand wordt naar verwachting over 2 jaar vervangen voor nieuwbouw en ondertussen via Gapph verhuurd aan zo'n 60 tijdelijke bewoners. Door het aan te passen biedt het plaats aan zo'n 146 studenten en jongeren.

## Ontlabeling

De ontlabeling van zo'n 25% van de woningen met een 55+ label is een ander voorbeeld. We zien dat voor oudere woningzoekenden (55+) de slaagkans 7 keer groter is dan die van jongere woningzoekenden (55-). Om de slaagkansen voor deze jongere doelgroep te vergroten, kozen we ervoor om bij ongeveer 600 woningen het seniorenlabel te verwijderen.

## Wat we leren van deze voorbeelden

Deze voorbeelden illustreren hoe Zayaz soms de nek uitsteekt om te doen wat nodig is. En om antwoord te geven op de vraag in de stad. Daarbij bleken we ons afgelopen jaar niet altijd voldoende bewust van de impact op huurders en omgeving. Waardoor het zich bijna tegen ons leek te keren.

*Dit leert ons dat activiteiten waarin we ons uitspreken vragen om een zorgvuldig proces, samen met huurders, partners, omgeving. En om proactieve communicatie die helder en begrijpelijk maakt waarom we doen wat we doen.*

Desalniettemin legden we in 2017 een basis in het delen van onze keuzes met medewerkers. En belanghebbenden kennen, (h)erken en waarderen onze keuzes. Dit hoorden we bijvoorbeeld terug gedurende het proces rondom de visitatie. En we zien het in de doorontwikkeling van de organisatie, én in onze communicatie. Opgave is hierop door te pakken en successen te (blijven) delen.

## Persoonlijk leiderschap: ons innerlijk kompas

Keuzes maken om op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen en andere wegen bewandelen, vraagt niet alleen dat we luisteren naar wat er leeft bij onze huurders en in de stad. Het vraagt ook

dat we kunnen luisteren naar ons innerlijk kompas. Meer dan de helft van de medewerkers investeerde daarom in een leergang persoonlijk leiderschap van 5 dagen die de organisatie hen aanbod. De mooiste opbrengst van de leergang: dat wij als mens op de agenda staan. En dat wij onze huurders als mens zien, horen wat er leeft, en daar de goede dingen voor kunnen doen.

### **Eigenaarschap**

Om vraaggericht en waardegedreven te werken is 'eigenaarschap (kunnen) nemen' een voorwaarde. Eigenaarschap is een vrij nieuw begrip. Het gaat over het in kracht zetten van medewerkers om de goede dingen op de goede manier te doen. Eind 2017 is onderzoek gedaan naar 'eigenaarschap' bij Zayaz. Daaruit bleek dat medewerkers over het algemeen een hoge mate van eigenaarschap vertonen. Wel kan er nog winst behaald worden door aandacht te besteden aan rolduidelijkheid, ontplooiingsmogelijkheden, onderling vertrouwen, zelfvertrouwen en oplossingsgerichtheid.

#### **5.6.2 2018 en verder**

De aandachtspunten uit het onderzoek naar eigenaarschap, kwamen ook naar voren in een onderzoek van de werkgroep doorontwikkeling organisatie (zie ook: pagina 80 →). Uitgangspunt van deze werkgroep was: medewerkers weten zelf wat er nodig is om waarde toe toevoegen. En zij weten ook wat niet nodig is en in de weg staat. Namens alle collega's keken zij naar wat de beste vervolgstappen zijn en gaven zij een aantal concrete adviezen.

Samen gaan we in 2018 aan de slag met vervolgstappen binnen de voorgestelde 3 thema's: inrichting, teams en resultaten, soepele besluitvorming en cultuur en vertrouwen. Voor elk thema starten we met concrete acties die we snel oppakken. Daar waar kan sluiten we aan bij lopende activiteiten. Andere ontwikkelingen vragen meer tijd en worden apart opgepakt.

### **Communicatieve organisatie**

Ook in 2018 blijven we investeren in onze verdere ontwikkeling als communicatieve organisatie. We werken met anderen aan onze legitimatie en reputatie met als doel dat medewerkers en belanghebbenden onze keuzes kennen, (h)erkennen en waarderen. Deze keuzes zijn gericht op de dingen goed doen én de goede dingen doen.

Daarbij verankeren we de resultaten van de experimenten (o.a. visitatie) die we in 2017 uitvoerden op het gebied van 'anders leren en verantwoorden'. Om zo onze externe legitimatie (verder) te verstevigen. En de invloed van belanghebbenden te versterken, zowel op de beleidsvorming als op de afwegingen van besteding van maatschappelijk budget.

# 6 | BESTUURSVERSLAG



## 6.1 Governance

In het najaar van 2017 is Zayaz gevisiteerd. Daarnaast vond de governance-inspectie van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) plaats. We zijn blij met en trots op de (h)erkenning van onze inspanningen op (het functioneren van) onze governance. In de woorden van de visitatiecommissie:

*“Ook de scores op governance zijn hoog. Het is opvallend hoe langs de lijn van governance zowel in de organisatie als in de Raad van Commissarissen gezocht wordt naar mogelijkheden om vertrouwen en controle met elkaar in balans te houden en hoe open het gesprek daarover plaatsvindt”.*

Het definitieve visitatierapport is begin 2018 opgeleverd. Meer over de visitatie staat te lezen vanaf pagina [77](#) →.

### **Governance structuur**

Zayaz is een stichting die wordt bestuurd door een bestuurder. Die wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de Raad van



Commissarissen (hierna: de raad). De raad houdt bovendien toezicht op het functioneren van het bestuur en met name op de continuïteit en de risicobeheersing bij Zayaz. In de statuten is de verhouding tussen bestuur en de raad geregeld. Hierin is ook de eigenstandige positie van de concern controller verankerd. Belangrijk daarbij is dat de concern controller alleen kan worden benoemd of ontslagen na goedkeuring van de raad. In dat kader keurde de raad in 2017 de aanstelling van een interim controller goed (in verband met ziektevervanging).

Hart van het toezichtskader van de raad is het strategisch ondernemingsplan van Zayaz, en de jaarlijkse vertaling daarvan naar een jaarplan en begroting. Al deze plannen moeten door de raad worden goedgekeurd. Dit hebben we expliciet gemaakt in de statuten. Daarnaast behandelt de raad uiteraard de besluiten die op grond van de Woningwet en het Btiv verplicht moeten worden voorgelegd. In het verslag van de Raad van Commissarissen (vanaf pagina [99 →](#)) worden de genomen besluiten toegelicht.

De raad werkt met aparte commissies. Hun taakveld, doelen en werkwijze zijn verankerd in het Reglement Raad van Commissarissen. Deze commissies adviseren de raad over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen en bereiden de besluitvorming van de raad voor. Dit neemt niet weg dat de raad collectief verantwoordelijk blijft voor de besluitvorming.

De raad fungeert als klankbord voor het bestuur, en zorgt ervoor dat hij actief op de hoogte blijft van relevante (maatschappelijke) ontwikkelingen. De raad adviseert het bestuur, en is bovendien diens werkgever. Daarbij moet ieder lid van de raad onafhankelijk toezicht houden. Leden van de raad kunnen maximaal voor 2 keer 4 jaar worden benoemd. In het verslag van de Raad van Commissarissen wordt alle informatie vermeld over de samenstelling van de raad (zie pagina [107 →](#)). Ook wordt daarin de inhoudelijke agenda van de raad in 2017 toegelicht, en gaan we in op de invulling en kwaliteit van het toezicht.

De raad borgt haar continuïteit met een rooster van aftreden en (her)benoeming. Daarbij wordt gestreefd naar behoud van een evenwichtige samenstelling binnen de raad. Zowel wat betreft deskundigheden als wat betreft persoonlijke kenmerken, compe-

tenties en stijlen. De raad houdt jaarlijks een zelfevaluatie. Meer hierover valt te lezen in het Verslag van de Raad van Commissarissen, vanaf pagina [99](#) →.

### **Governance code**

Wat Zayaz betreft vormen professioneel bestuur en adequaat intern toezicht de kern van een goed functionerende corporatie. Daarbij zijn zowel morele principes als een aantal harde afspraken belangrijk. Deze staan omschreven in de Governancecode voor woningcorporaties, die de raad en het bestuur van Zayaz onderschrijven en actief naleven.

In 2017 waren er geen afwijkingen ten opzichte van de (verplichte) artikelen uit de Governancecode. Zayaz voldoet aan alle vereisten. Ook tijdens de governance-inspectie van de Aw en de visitatie zijn geen afwijkingen geconstateerd (zie ook pagina [77](#) →).

### **Toezichtsfilosofie als kapstok**

In onze toezichtsfilosofie – opgesteld in 2016 – definieerden wij onze visie en de uitgangspunten waarop besturing en toezicht (en het samenspel daartussen) zijn gestoeld. In januari 2017 heeft de raad deze toezichtsfilosofie formeel vastgesteld. Samen met de statuten, het bestuursreglement en het reglement van de Raad van Commissarissen vormt de toezichtsfilosofie de kapstok voor ons governance-arrangement.

Ons belangrijkste uitgangspunt is ‘het goede gesprek’. Binnen én buiten de organisatie. En ook tussen bestuur en toezichthouder. Daarbij staan steeds 3 vragen centraal:

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

Dit alles moet ertoe leiden dat Zayaz in het spanningsveld tussen maatschappij, geld en vastgoed steeds de afwegingen en keuzes maakt (en blijft maken), die maximaal maatschappelijk renderen. Kortom: dat we ‘doen wat écht nodig is’.

## Wijzigingen en herijkingen in 2017

In 2017 voerden we een aantal wijzigingen en herijkingen door in het governance-arrangement:

- ... We hebben de statuten herijkt. Dit was nodig omdat de wettelijke vereisten waren veranderd rondom de vaststelling van de jaarrekening 2016 (1 juli in plaats van 1 mei). In de statuten staat nu dat de wettelijke vereisten op dit gebied leidend zijn.
- ... Ons Reglement Financieel Beleid en Beheer herijkten we om deze in lijn te brengen met de Veegwet. Dit gebeurde nadat we eind 2016 goedkeuring kregen van de Autoriteit woningcorporaties (Aw), en daaropvolgend begin 2017 een definitief besluit namen.
- ... We herijkten het investeringsstatuut. We brachten het in lijn met de nieuwe wettelijke vereisten en het vormt het uitgangspunt voor het nieuwe investeringsproces.
- ... We herijkten het treasury statuut om te voldoen aan de Woningwet.
- ... We pasten de meldingsregeling van Zayaz (versie 1 mei 2011) aan. Daarmee is deze nu in lijn met de nieuwe wet 'Huis voor Klokkeluiders' en onze sturing op 'high trust, low tolerance' (zie pagina [79](#) →).

## Nieuw ondernemingsplan

In het eerste kwartaal van 2017 stelden we een nieuw, integraal ondernemingsplan vast volgens de definitie in onze reglementen. Hierin zijn voor het eerst alle beleidsvelden in onderlinge samenhang uitgewerkt tot doelstellingen (dashboards). Dit als hart van het toetsingskader voor de (be)sturing en het toezicht. In maart keurde de raad het plan goed.

Het ondernemingsplan is de uitkomst van een intensieve maatschappelijke verkenning, waar alle medewerkers van Zayaz in 2016 bij betrokken waren. Een proces van buiten naar binnen en van onder naar boven. Dit proces leidde tot strategische keuzes die vervolgens vertaald zijn naar de diverse beleidsvelden. De driehoek maatschappij, geld en vastgoed vormt daarbij het hart. En is uitgewerkt in respectievelijk onze maatschappelijke strategie, onze portefeuillestrategie en ons financieel beleidsplan.

Ook andere beleidsvelden (o.a. communicatiebeleid, inkoopbeleid, etc.) herijkten we in het kader van dit nieuwe ondernemingsplan.



We omschrijven steeds wat we beogen, waar we willen staan eind 2020, wat de keuzes en uitgangspunten zijn en hoe en waarop we sturen. Zo beschikken we over een set dashboards, die opgeteld ons toetsingskader vormen.

Alle beleidsthema's worden tenminste jaarlijks geagendeerd tijdens de vergaderingen van de raad voor een inhoudelijke bespreking.

### **Financiële normen**

Via het vaststellen van ons ondernemingsplan en als onderdeel daarvan ons financieel beleid hebben we nu ook eigen interne normen gedefinieerd voor de financiële ratio's. Daarnaast stelden we rendementseisen voor investeringsprojecten en renovatieprojecten vast. Vanaf pagina [86](#) → geven we hierover meer toelichting.

### **Werking van het governance-arrangement in de praktijk**

Zayaz werkt inmiddels volledig conform de werkwijzen zoals die in statuten, reglementen en toezichtsfilosofie omschreven staan. Enige uitzondering hierop is ons toetsingskader: dat werken we op onderdelen nog verder uit.

Zo werken we op dit moment de indicatoren en normen uit vanuit de diverse beleidsperspectieven. Ook moet e.e.a. nog vertaald worden naar de verschillende besluitvormingsformats, waaronder dat van de Raad van Commissarissen. Op die manier is de onderbouwing van besluiten consistent met de elementen uit het toetsingskader. Deze vertaalslag hebben we voor het investeringsproces al gedaan in 2017.

Meer over dit onderwerp valt te lezen in het verslag van de Raad van Commissarissen vanaf pagina 99 →. Een evaluatie van de werking van ons governance-arrangement volgt in het eerste kwartaal van 2018.

### **Visitatie experiment: 'Verantwoorden zoals het bedoeld is'**

Samen met woningcorporatie Tiwos deed Zayaz in 2017 als eerste mee aan het experiment van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit experiment gaat over de vernieuwing van het maatschappelijk gesprek met belanghebbenden in de visitatie.

Concreet betekende het experiment dat:

- ... belanghebbenden het beoordelingskader bepaalden voor het maatschappelijk presteren van Zayaz, rekening houdend met de lokale opgave en situatie;
- ... de dialoog over ons presteren niet alleen werd gevoerd met bestuurders, maar ook en juist met professionals, vrijwilligers en huurders. Met als doel om duidelijk het geluid uit de leefwereld te laten doorklinken.

Daarnaast wilden we met het experiment onderzoeken of we onnodige stapeling in de verantwoording en het toezicht kunnen voorkomen. Daarvoor verbonden we de visitatiemethodiek nadrukkelijk aan andere (verplichte) audits / benchmarks en externe toetsen. In de praktijk betekende dit dat de governance-inspectie van de Aw parallel plaatsvond aan de visitatie. Inspecteurs van de Aw gingen samen met de visitatiecommissie in gesprek met respectievelijk bestuur en Raad van Commissarissen.

Het visitatie-experiment maakt deel uit van een bredere zoektocht naar een passende en eigentijdse manier van verantwoording en toezicht: 'verantwoorden zoals het bedoeld is'. Hierin trekken we

op met een aantal andere corporaties. Ook gaan we de dialoog aan met Aw, WSW en SVWN. Samen hopen we te komen tot een vernieuwde, integrale verantwoordings- en toezichtssystematiek waarin ruimte is voor (lokale) verschillen. En waarin methodieken op elkaar aansluiten, waardoor de belasting binnen de corporatie vermindert.

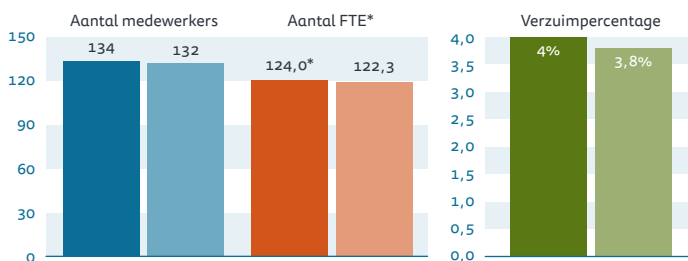
Voor Zayaz was het visitatie-experiment betekenisvol: het leverde een genuanceerder beeld op van (de verwachtingen ten aanzien van) ons maatschappelijk presteren. Een beeld dat in verbinding staat met de lokale context. Begin 2018 evalueren we het visitatie-experiment met alle betrokkenen. Dan trekken we gezamenlijk conclusies over de waarde van het experiment voor de doorontwikkeling van het extern toezicht en de visitatie-methodiek.

## 6.2 Organisatie en organisatieontwikkeling

Op 31 december 2017 telde Zayaz 134 medewerkers. We verwelkomden dit jaar 9 nieuwe collega's (8,1 FTE) en namen afscheid van 7 collega's (6,7 FTE). De formatie ging daarmee iets omhoog ten opzichte van die van 2016, zoals te zien is in de grafiek hieronder.

Het verzuimpercentage is zo goed als gelijk aan onze gestelde norm voor 2017. We hadden te maken met een aantal langdurig zieken. Met intensieve begeleiding en inzet van arbozorg verwachten we de re-integratie van deze langdurig zieken in 2018 te voltooien.

### Wie werken er bij Zayaz?



\* Naast in- en uitdijntstredingen waren er in 2017 ook urenaanpassingen in de vaste bezetting.

## Sturen met waarde

Zayaz werkt vanuit de sturingsfilosofie 'Sturen met waarde', gestoeld op 9 sturingsprincipes. Met deze principes richten wij ons op 'het doen van de goede dingen' en het streven naar 'maximaal maatschappelijke waarde toevoegen':

- ... Wij werken van buiten naar binnen.
- ... Wij zijn binnen in control.
- ... Wij bepalen de inzet van ons maatschappelijk budget in verbinding met onze omgeving.
- ... Wij vinden elke huurder/situatie uniek.
- ... Wij werken efficiënt en redeneren daarbij vanuit waarde.
- ... Wij werken van onder naar boven.
- ... Wij kiezen voor dienend leiderschap (van sturen naar steunen).
- ... Wij zorgen voor evenwicht tussen leren, verantwoorden en concluderen.
- ... Wij werken dagelijks samen in netwerken.

## Ontwikkeling en opleiding

Ook in 2017 hebben we stappen gezet om onze sturingsfilosofie verder in praktijk te brengen. In dat kader kregen ontwikkeling en opleiding binnen Zayaz meer aandacht. We zetten bijvoorbeeld – o.a. met coaching en begeleiding – fors in op het versterken van het persoonlijk leiderschap van medewerkers (zie ook pagina [69](#) →). Daarnaast hielden we ons werkgeluk levend tijdens een vitaliteitsdag.

Bovendien maakten we ruimte voor het leren op het gebied van maatwerk leveren; ook buiten de grenzen van de eigen organisatie. Dit leidde tot goede prestaties in 2017, die – zo blijkt uit het eerdergenoemde visitatierapport – worden (h)erkend door onze omgeving.

De kosten voor opleiding in 2017 (€ 242.900) bleven binnen begroting, maar stegen door de genoemde extra inzet en aandacht wel ten opzichte van 2016 (€ 164.000).

## High trust, low tolerance

We werken van onder naar boven, en gaan uit van dienend leiderschap: van sturen naar steunen. Daarmee geven we medewerkers veel ruimte en eigen verantwoordelijkheid. We gaan ervanuit dat men deze verantwoordelijkheid voelt en neemt. Ook als het gaat

om integer werken. In dat kader sturen we dan ook op 'high trust, low tolerance'.

Daarop volgend stelden we in 2016 een beknopte integriteitscode vast, gestoeld op waarden in plaats van regels. In 2017 maakten we in de organisatie ruimte om met elkaar het gesprek te voeren over de betekenis van integriteit, en de dilemma's die werknemers daarin tegenkomen.

Daarnaast stelden we een herijkte klokkenluidersregeling vast. In 2017 vonden op grond van die regeling 2 meldingen plaats van een onvolkomenheid. Deze meldingen zijn getoetst en onderzocht, en er zijn passende maatregelen genomen.

### **Volgende fase organisatieontwikkeling**

De ontwikkeling van sturen naar steunen, en de verschuiving van functies naar rollen, uit zich ook in de verschuiving van de rol van 'Personeel en Organisatie'. Sinds 2017 hebben we het over 'Mens & Organisatie'. En is de rol van managers op het gebied van 'mens en organisatie' groter geworden. Zij nemen taken over, of vullen ze op een andere manier in. En medewerkers doen steeds meer zelf.

*Deze en andere ontwikkelingen, voortkomend uit onze sturingsprincipes, vragen om een verdere doorontwikkeling van de organisatie.*

We zien bijvoorbeeld dat de samenwerking tussen collega's onderling en teams soms beter kan. En dat op bepaalde terreinen vernieuwing en innovatie onvoldoende op gang komen. Ook ontstaan vragen over hoe besluitvorming is georganiseerd; dat proces wringt soms met de veranderingen die we momenteel doormaken.

Daarom startte medio 2017 een werkgroep doorontwikkeling. De bestuurder heeft aan deze werkgroep gevraagd om te analyseren en verkennen wat een passende doorontwikkeling van de organisatie is. Wat hebben medewerkers nodig om – op een wendbare, flexibele manier én vanuit eigenaarschap – (nog) meer waarde voor de huurder te kunnen toevoegen?

De werkgroep bestaat uit een mix van mensen uit de hele organisatie. Want: medewerkers weten zélf het beste wat nodig is om wendbaar en flexibel te zijn. En te doen wat nodig is. Passend bij



de sturingsfilosofie van Zayaz, wordt gewerkt aan een advies namens de hele organisatie (dus: van onder naar boven).

Begin 2018 heeft de werkgroep een advies uitgebracht over de volgende stap in de organisatieontwikkeling. En daarmee ook over de inrichting, besluitvorming en cultuur.

## 6.3 Bestuur

Sinds 1 november 2012 is Mohamed Acharki bestuurder van Zayaz. Op 1 november 2016 startte zijn tweede bestuurstermijn voor een periode van 4 jaar. Het bestuur functioneert op basis van de statutaire bestuurlijke uitgangspunten en het daarop gebaseerde Bestuursreglement. De belangrijkste uitgangspunten voor de (be)sturing hebben we vastgelegd in onze sturingsfilosofie (Sturen met waarde: zie pagina [79](#) →).

<i>Naam</i>	meneer M. Acharki
<i>Geboortedatum</i>	22 oktober 1968
<i>Datum benoeming eerste periode</i>	1 november 2012
<i>Einddatum benoeming eerste periode</i>	31 oktober 2016
<i>Datum herbenoeming tweede periode</i>	1 november 2016
<i>Einddatum herbenoeming tweede periode</i>	31 oktober 2020
<i>Nevenfuncties</i>	
	Bestuursvoorzitter Islamitisch Cultureel en Educatief Centrum Nieuwegein tot en met 15-10-2017
	Bestuurslid Noorderpoort tot en met 21-03-2017
	Bestuurslid City Change Center
	Bestuurslid algemeen bestuur Aedes
<i>Behaalde PE-punten 2015 - 2017</i>	274 (waarvan 94 in 2017)

In 2017 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld tussen het bestuur van Zayaz en zijn (beroepsmatige) (neven)activiteiten enerzijds en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten anderzijds. Ook zijn geen integriteitmeldingen ten aanzien van het bestuur gedaan door de bestuurder en/of derden met betrekking tot het bestuurslidmaatschap.

## Aedes

In april 2017 is Mohamed Acharki benoemd tot lid van het algemeen bestuur van Aedes. De Aedes-leden stemden op 20 april tijdens het Verenigingscongres in met zijn benoeming. Het algemene bestuur maakt samen met leden de strategische agenda voor de belangenbehartiging.

## Beloning

De Wet Normering Topinkomens (WNT) geeft de normen aan voor de maximumsalarissen van corporatiebestuurders. Er geldt bovendien een staffelregeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctienarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting). Zayaz valt hierin in bezoldigingsklasse H: een maximale bezoldiging voor de bestuurder van € 181.000 per jaar.

Onderstaande beloning is (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2017: € 10.166; 2016: € 9.898). Meneer Acharki heeft een leaseauto ter beschikking. De totale leasekosten voor 2017 bedragen € 15.337. De fiscale bijtelling ad € 9.251 is opgenomen in onderstaande tabel. Het maximaal pensioengevend loon over 2017 was € 103.317.

Bezoldiging bestuurder	2017	2016
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 141.562	€ 132.651
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 20.811	€ 20.116
Fiscale bijtelling auto	€ 9.251	€ 5.439
Totale bezoldiging	€ 171.624	€ 158.206

Bij de herbenoeming eind 2016 koos de Raad van Commissarissen ervoor om de eerdere prestatiebeloning los te laten en het basisbedrag eenmalig te verhogen. Dit bedrag wordt voortaan jaarlijks geïndexeerd (conform WNT).

## 6.4 Risicomanagement

Voor de uitvoering van het risicomanagement is het vooral belangrijk dat we weten welke risico's er zijn, dat we per risico weten wat de impact is, en wat de kans is dat het risico zich voordoet. Eind 2016 gingen we verder met het in beeld brengen van de risico's

voor Zayaz, waarna we een financiële vertaalslag maakten. Daarmee kunnen we nu betere risicobuffers definiëren.

Begin 2017 – bij de vaststelling van het nieuwe ondernemingsplan – herijkten we de risico's. Daarnaast herijken we jaarlijks de fraude-risico's, die we vervolgens delen met de organisatie. Verder zagen we dit jaar dat de organisatie steeds meer bezig is met risico-management, ook op activiteitsniveau. Maar we zien ook dat onze risico's en maatregelen nog lang niet altijd expliciet worden vastgelegd binnen elk proces. Dit is wel onze stip op de horizon: we werken toe naar een situatie waarin een risicoparagraaf overbodig is, omdat alle risico's en maatregelen per activiteit al zijn benoemd en zo nodig ingecalculeerd.

### **Management Control Framework**

Begin 2017 is binnen Zayaz het Management Control Framework (MCF) vastgesteld – met als aandachtspunt dat we het nog meer 'Zayaz-proof' willen maken. Het MCF integreert alle activiteiten rondom besturing, risico's en control die wij inzetten om de organisatie te sturen en te beheersen. Zo borgen we de relatie tussen de strategie en de dagelijkse gang van zaken; het raamwerk ondersteunt ons bij het nemen van de beslissingen en het reageren op ontwikkelingen. Het MCF is dus een integraal deel van ons denken en handelen dat bijdraagt aan ons doel om steeds meer risico's per activiteit te benoemen en in te calculeren.

### **Risicobeleid**

Zayaz heeft een risico-neutrale houding. Wij zijn een maatschappelijke organisatie die op een beheerste wijze risico's neemt om de doelstelling te realiseren. Tegelijkertijd denken we ook in kansen benutten, en niet alléén in risico's. Medewerkers hebben veel eigen verantwoordelijkheden, en krijgen daarin de ruimte om risico te kunnen nemen. Waarbij ze wel altijd moeten kunnen uitleggen waarom ze iets wel of juist niet doen.

### **Risico's en financiële doorrekening**

In 2017 ronden we al vóór de start van het begrotingsproces 2018 de volledige risicoherijking en -doorrekening af. Hierdoor was het mogelijk om interne normen vast te stellen voor een aantal belangrijke financiële kengetallen (voor de ratio's: zie tabel pagina [86 →](#)).

**Externe risico's** Dit zijn de externe risico's zoals we deze met de kennis van nu onderkennen:

- ... het risico van parameterwijzigingen: stijging van inflatie, loonkosten, bouwkosten, rentelasten en gematigde leegwaardestijging;
- ... het risico van een stijgende verhuurderheffing;
- ... het risico van hogere stichtingskosten voor nieuwbouw als gevolg van beperkte beschikbaarheid van geschikte locaties.

Deze risico's zullen zich nooit allemaal tegelijk voordoen, daarom rekenen we met een kans \* impact. Het bedrag dat daaruit komt, noemen we de buffer, 'het appeltje voor de dorst'. We beoordelen jaarlijks of deze risico's nog kloppen.

Eén van de risico's die zich in 2017 voordeed, betreft de stijging van de bouwkosten. Daarnaast blijft het verwerven van geschikte locaties voor nieuwbouw een groot aandachtspunt (zie ook pagina [59](#) →).

Wat betreft de verhuurdersheffing heeft Zayaz niet te maken gekregen met een stijging. In plaats daarvan was er sprake van een korting, vanwege de nieuwbouw die gerealiseerd is én nog gerealiseerd gaat worden de komende jaren.

Tot slot zijn er verdere stappen gezet met betrekking tot de privacy-wetgeving (AVG) die vanaf 25 mei 2018 van kracht is. Hiervoor werd in 2017 een speciaal I-team opgericht, dat zich – ook in 2018 – actief bezighoudt met het uitwerken, uitdragen en implementeren van het informatiebeveiligingsbeleid van Zayaz.

De externe risico's hebben we doorgerekend. Daarbij is de risico-buffer meegenomen in onze interne normen, die we vervolgens hebben afgezet tegen de externe normen van het WSW. Dit is terug te zien in de tabel op pagina [86](#) →.

**Interne risico's** We onderscheiden ook een aantal interne (strategische) risico's. We schatten in dat hier de restrisico's beperkt – en meer van kwalitatieve aard – zullen zijn. Denk bijvoorbeeld aan imagoschade. Daarom zijn deze risico's niet doorgerekend.

Dit zijn de interne risico's zoals we deze met de kennis van nu onderkennen:

- ... het risico dat de eisen vanuit de lokale overheid in strijd zijn met eigen beleid;
- ... het risico dat de vraag van huishoudens verandert waardoor het aanbod van huurwoningen niet aansluit op de vraag;
- ... het risico van meer sociale onrust vanwege groeiende kwetsbaarheid;
- ... het risico dat het Zayaz samen met haar samenwerkingspartners (inclusief huurders) niet lukt om de wijken zelfredzaam te houden;
- ... het risico dat de koopkracht van huishoudens afneemt waardoor de betaalbaarheid onder druk komt;
- ... het risico van een interventie op Zayaz;
- ... het risico dat de eisen vanuit de nieuwe regelgeving niet geïmplementeerd worden.

Deze risico's hangen nauw samen met de manier waarop wij onze doelen willen realiseren. Daarbij moeten we vooral oog hebben voor het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie, en de sterk veranderende wereld om ons heen. Om de strategische risico's te beheersen, voeren we intensief gesprekken met onder andere met de gemeente 's-Hertogenbosch, collega-corporaties, het SHP en onze zorgpartners.

### **Externe beoordeling**

Ieder jaar wordt Zayaz beoordeeld door externe toezichthouders en de accountant, Deloitte. In 2015 heeft de Raad van Commissarissen besloten de overeenkomst met Deloitte te verlengen voor een tweede periode van (in principe) 4 jaar. De volgende beoordeling en selectieprocedure van de accountant volgt in 2019.

Ook in deze externe beoordeling worden risico's getoetst en/of signaleerd. Deze integreren wij in ons eigen risicomodel, en in het Kwaliteit, Control en Audit-plan voor het nieuwe jaar. Uit deze beoordelingen blijkt veel aandacht voor het risicomanagement. Aandachtspunten voor 2018 richten zich dan ook op het verder verfijnen hiervan. En de inbedding in de organisatie, zodat risicomanagement de (zichtbare) verantwoordelijkheid wordt van alle medewerkers.

## 6.5 Financiën

Met ons financiële beleid stellen wij onze financiële continuïteit en financierbaarheid zeker. Zayaz streeft niet naar winst, maar moet een zeker rendement behalen. En we moeten bepaalde risico's nemen om onze doelen te kunnen bereiken. Daarom proberen we zicht te krijgen – en te houden – op onze risico's. En manieren te bedenken om deze risico's te beheersen.

Omdat we niet alles kunnen vermijden of wegnemen, moeten we voor de lange termijn voldoende eigen vermogen aanhouden om te kunnen blijven doen wat we doen. Voor de korte termijn betekent dit: zorgen voor voldoende liquiditeit en sturen op kasstromen. We doen dat op een goede manier. Dat vinden we niet alleen zelf, maar blijkt ook uit de beoordeling van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

### Financiële continuïteit

Het WSW gebruikt een beoordelingskader om de financiële positie van corporaties te beoordelen. Wij gebruiken de 5 ratio's en bijbehorende normen van het WSW om onze financiële continuïteit te meten.

In de tabel hieronder zijn de cijfers uit onze jaarrekening 2016 en 2017 afgezet tegen deze normen. In de tabel zijn ook de prognoses vermeld, gebaseerd op de meerjarenbegroting 2018.

Ratio's (bedragen in € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Norm WSW	Interne norm
Resultaat	99.213	91.249	41.944	63.559	55.373	32.683	34.368		
Eigen vermogen	1.092.588	1.183.837	1.167.357	1.230.916	1.286.289	1.318.972	1.353.340		
Totaal vermogen	1.563.481	1.660.448	1.701.637	1.779.621	1.850.398	1.891.617	1.938.670		
Interest Coverage Ratio (ICR)	1,72	2,51	2,71	2,72	2,77	2,48	2,17	>1,4	>1,6
Debt Service Cov. Ratio (DSCR)	1,23	1,74	1,76	1,89	1,81	1,76	1,68	>1,0	>1,2
Loan to Value (LTV) (BDW)	61,5%	59,4%	59,8%	60,5%	61,5%	61,6%	61,6%	<75%	<70%
Solvabiliteit	69,9%	71,3%	68,6%	69,2%	69,5%	69,7%	69,8%		>43%
Dekkingsratio	19,0%	19,2%	19,7%	19,6%	19,2%	18,6%	18,5%	<50%	<50%

Een korte toelichting van de 5 ratio's:

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

### Resultaat, eigen vermogen en reserves

Het jaarresultaat over 2017 bedraagt € 91,2 miljoen (2016: € 99,2 miljoen). Dit wordt voor € 100,6 miljoen bepaald door een waardestijging in het vastgoed (2016: € 88,4 miljoen). Deze waardestijging wordt pas gerealiseerd bij verkoop, en levert dus op korte termijn geen extra bestedingsruimte op. Als we in het resultaat rekening houden met deze niet-gerealiseerde waardestijging, komen we uit op een gecorrigeerd resultaat van € -9,4 miljoen (2016: € 10,8 miljoen). Dit gecorrigeerde resultaat (€ -9,4 miljoen) is als volgt opgebouwd:

<i>Exploitatie vastgoedportefeuille</i>	€	46,5 miljoen
<i>Resultaat verkoop</i>	€	2,4 miljoen
<i>Overige waardeveranderingen*</i>	€	-32,0 miljoen
<i>Rente en soortgelijke</i>	€	-17,7 miljoen
<i>Belastingen</i>	€	-5,8 miljoen
<i>Overige</i>	€	-2,8 miljoen

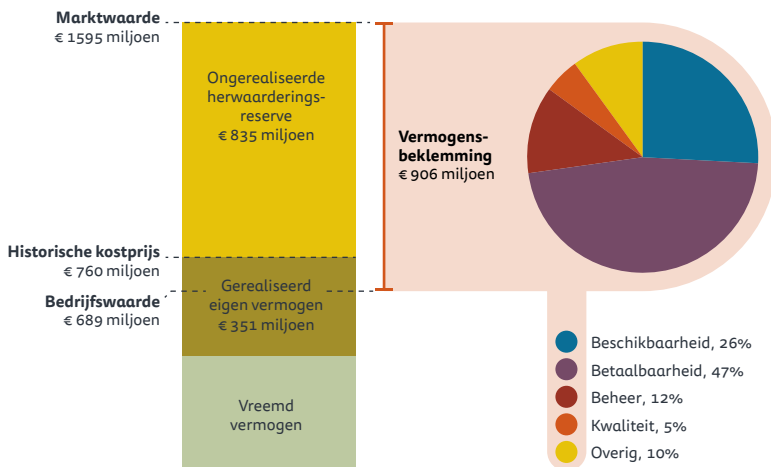
\* Deze overige waardeveranderingen betreffen voor het overgrote deel onrendabele investeringen voor nieuwbouw en renovatie van huurwoningen.

Het eigen vermogen stijgt door het positieve jaarresultaat tot € 1.184 miljoen per 31 december 2017 (2016: € 1.093 miljoen). Voor een groot deel daarvan (€ 840 miljoen, 2016: € 770 miljoen) is een herwaarderingsreserve gevormd. Dit deel is het verschil tussen de historische kostprijs en de marktwaarde in verhuurde staat van het vastgoed in exploitatie.

Brengen we deze herwaarderingsreserve in mindering op het totale eigen vermogen, dan krijgen we inzicht in de overige reserves. Die komen uit op € 344 miljoen per ultimo 2017 (2016: € 323 miljoen). De realisatie van deze herwaarderingsreserve hangt sterk af van ons beleid. Want dat beleid beperkt ons in het (complexgewijs) verkopen van vastgoed, of het laten stijgen van huren.

De bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2017 € 689 miljoen (2016: € 662 miljoen). Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is dus € 906 miljoen (2016: € 832 miljoen). Daarmee blijkt dat 57% van ons totale eigen vermogen niet (of pas op zeer lange termijn) te realiseren is. We proberen dit deel 'niet realiseerbaar eigen vermogen' te verkleinen. Dat doen we door te sturen op efficiency van onze bedrijfsvoering en goed assetmanagement. Uiteraard waken we ervoor dat betaalbaarheid en beschikbaarheid hierbij niet in het geding komen.

Hieronder is de relatie tussen de waardering van het vastgoed en de samenstelling van het vermogen van Zayaz in beeld gebracht.





## 'Beklemd' deel in eigen vermogen

Een deel van het eigen vermogen dat de jaarrekening per 31 december 2017 laat zien, realiseren we dus niet of pas op lange termijn. Er is dus sprake van een 'beklemd' deel in het eigen vermogen van € 906 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door een aantal beleidskeuzes waar Zayaz voor staat. Met deze keuzes is geen rekening gehouden in de uitgangspunten die zijn gebruikt voor het berekenen van de marktwaarde in verhuurde staat. Het gaat dan om:

- ... **Beschikbaarheid** wij willen voldoende huurwoningen aan blijven bieden aan onze doelgroep. Daarom verkopen wij zo min mogelijk woningen. Dit vergt een "financieel offer" van ongeveer € 236 miljoen.
- ... **Betaalbaarheid** de woningen die wij aanbieden moeten betaalbaar zijn en blijven voor onze doelgroep. Vaak betekent dit dat wij niet de maximaal haalbare huur vragen. Dit vergt een "financieel offer" van ongeveer € 420 miljoen.
- ... **Kwaliteit** Zayaz maakt extra kosten voor onderhoud. Deze extra kosten zijn ook niet meegenomen in de berekening van de marktwaarde in verhuurde staat. En leiden tot een vermogensbeklemming van ongeveer € 48 miljoen.
- ... **Beheer** Zayaz maakt extra kosten voor beheer, onder andere uit het oogpunt van leefbaarheid. Deze extra kosten zijn ook niet meegenomen in de berekening van de marktwaarde in verhuurde staat. En leiden tot een vermogensbeklemming van ongeveer € 111 miljoen.
- ... **Overig** er resteert een bedrag van ongeveer € 92 miljoen. Dit verschil wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door verschillen in de berekeningssystematiek van de bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie versus die van de marktwaarde in verhuurde staat. Er wordt uitgegaan van bijvoorbeeld verschillende rendementseisen, restant levensduren en veronderstelde restwaarden.

## Financieel beleid

We zien de financiële positie van Zayaz steeds verder verbeteren. Dit heeft natuurlijk te maken met de waarderingsgrondslag van marktwaarde in verhuurde staat. Maar ook met onze leningenportefeuille, die in de afgelopen jaren afnam. Dit is echter geen doel op zich. We streven naar continuïteit en maximale inzet van ons vermogen.

## **Normenkader, begrotingsproces en investeringsbeslissingen**

Begin 2017 heeft Zayaz een nieuw financieel normenkader vastgesteld. Daarin hebben we vanuit een buffer voor risico's bepaald welk deel van ons vermogen we willen inzetten. In het financieel beleid sturen we op marktconformiteit, inzet van vermogen en continuïteit op lange termijn.

Deze marktconformiteit komt ook terug in onze investeringsbeslissingen en begrotingsproces. Zo zijn er in 2017 rendements-eisen op Zayaz-niveau bepaald, en er is op verschillende type investeringen een minimaal rendement vastgesteld. We focussen hierbij nadrukkelijk op onze volkshuisvestelijke doelen.

We benutten transparante hulpmiddelen om onze bijdrage te vergroten. En om Zayaz beter te kunnen vergelijken met andere corporaties en marktpartijen. Een voorbeeld van zo'n hulpmiddel is de toepassing van de marktwaarde in verhuurde staat. Een en functioneel model waarin we onze uitgaven nog specifiek aan activiteiten kunnen toeschrijven.

## **Benchmarking**

We willen dus beter meten. Om zo (nog meer) te leren en te verbeteren. Daarnaast zien we intern ontwikkelingen die onze positie verder versterken. Benchmarking is dan ook een vast onderdeel van onze financiële jaarcyclus.

In november 2017 werden de resultaten van de Aedes Benchmark over 2016 bekendgemaakt. De resultaten voor Zayaz staan in de tabel hieronder. We onderzochten hoe Zayaz het doet ten opzichte van anderen. En stelden ons vervolgens de vraag: wat betekent dit voor het begrotingskader voor het jaarplan van 2018? Waar doen we dingen anders, waar zijn we efficiënter en waar juist niet?

*Net als het jaar ervoor, is het Zayaz bovengemiddeld gelukt om meer betaalbare woningen aan te bieden. Daarbij wisten we ook onze bedrijfslasten terug te brengen: op dat vlak scoorde Zayaz voor het eerst een A, de hoogste score.*

Wat betreft duurzaamheid van woningen doet Zayaz het ook goed, ook daar scoren we een A. Wel zien we dat onze score op

huurderstevredenheid niet steeg ten opzichte van de vorige benchmark; die bleef een B. De komende tijd worden de resultaten verder onderzocht en verbeteracties geformuleerd. Zie ook pagina [61](#) →.

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark?	Benchmark 2017 <i>Cijfers over 2016</i>	Benchmark 2016 <i>Cijfers over 2015</i>
<b>Bedrijfslasten</b>		
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 737*	€ 852**
<b>Beschikbaarheid &amp; betaalbaarheid</b>		
Ontwikkeling betaalbare voorraad	0,5%	9,4%
Ontwikkeling gereguleerde voorraad	0,2%	5,2%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	84,7%	64,9%
Match voorraad en doelgroep	88,8%	
Huurprijs (gereguleerde voorraad)	€ 515	€ 516
Verhouding huur / maximaal toegestane huur (gereguleerde voorraad)	67,5%	62,3%
Toewijzingen aan huishoudens onder huurtoeslaggrens	84,8%	88,2%
Toewijzingen aan huishoudens tussen huurtoeslag- en EC-grens	13,1%	11,3%
<b>Onderhoud &amp; Verbetering</b>		
Geharmoniseerde instandhoudingskosten	€ 2623	€ 2878
Ervaren woningkwaliteit	-	
Energie-index	1,62	
<b>Duurzaamheid</b>		
Energie-index	1,62	
CO2-uitstoot	20,2	
<b>Huurdersoordeel</b>		
Nieuwe huurders	7,3	7,6
Huurders met reparatieverzoek	7,5	7,4
Vertrokken huurders	7,3	7,5

\* Aedes benchmark klassengrenzen bedrijfslasten: grens A-B € 760 per vhe en B-C € 900 per vhe

\*\* Aedes benchmark klassengrenzen bedrijfslasten: grens A-B € 800 per vhe en B-C € 949 per vhe

## **Kritische Prestatie Indicatoren**

In 2017 maakten we een start om onze doelstellingen nog meer meetbaar te maken, door middel van kritische prestatie indicatoren (KPI's). Dit proces ronden we begin 2018 af. Vanaf dan passen we het sturen op KPI's ook verder toe. Daarbij focussen we (meer) op ons beoogde doel, en niet zozeer op de specifieke oplossing die we op een bepaald moment – bijvoorbeeld in een jaarplan – bedenken of toepassen. Anders gezegd: het jaarplan fungeert steeds meer als vertrekpunt, en willen door het jaar heen flexibeler kunnen zijn. We creëren meer ruimte voor medewerkers én huurders om oplossingen toe te passen die misschien afwijken van wat we in een jaarplan bedacht hebben.

## **Scheidingsvoorstel DAEB/ niet-DAEB**

In 2017 hebben we 3 lege vennootschappen opgeheven. Dat waren Zayaz Holding B.V. (100%) en 2 dochterondernemingen (waarvan zij 100% van de aandelen hield): Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V. en Zayaz Vastgoed B.V. Inmiddels vinden al onze activiteiten plaats binnen de toegelaten instelling Stichting Zayaz.

Corporaties moesten in 2017 een voorstel indienen voor de administratieve scheiding van sociale en commerciële activiteiten, het zogenaamde DAEB en niet-DAEB bezit. Deze scheiding moest per einde van het jaar worden geïmplementeerd. Zayaz heeft het opstellen en de implementatie van dit voorstel voorbereid. In de loop van het jaar bleek er een verschil van inzicht te zijn met de Aw rondom de toegestane activiteiten vanuit het niet-DAEB bezit. En daarmee over de argumentatie rondom de overheveling van woningen naar het niet-DAEB bezit. Daarom hebben we eind 2017 uitstel aangevraagd en gekregen voor het indienen en implementeren van het scheidingsvoorstel. Samen met onze stedelijke woonpartners hebben we nu de tijd om tot een nieuw voorstel te komen. Dit moet uiterlijk 1 juli 2018 worden ingediend.

## **Financierbaarheid**

In 2017 herijkten we ons treasurystatuut om te voldoen aan de Woningwet. Sindsdien is onder andere collegiale financiering toegestaan (die we overigens in 2017 niet hebben verstrekt). Verder is in 2017 ons financieel reglement herzien in het kader van de Woningwet en de daarop betrekking hebbende Veegwet. De Aw heeft dit herziene reglement beoordeeld en akkoord bevonden.

## Liquiditeitspositie

In ons dagelijks liquiditeitsbeheer sturen we op een zo laag mogelijk saldo liquide middelen. We hebben een kredietfaciliteit bij de ING Bank van € 5 miljoen, die we gebruiken om de dagelijkse mutaties te kunnen opvangen. Het aantrekken van langlopende leningen kunnen we zo weloverwogen uitvoeren. Het saldo op rekening courant inclusief de spaarrekeningen bedraagt ultimo 2017 € 8,1 miljoen.

## Vreemd vermogen

In de jaarrekening (paragraaf 8, onder de langlopende schulden) staat het verloop van de portefeuille langlopende leningen opgenomen. Daar vermelden we ook de kenmerken van de langlopende leningen die nieuw zijn aangetrokken onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2017.

De gemiddelde portefeuillerente bedraagt ultimo 2017 3,9%. In dit percentage is rekening gehouden met de swapposities die gelinkt zijn aan roll-over leningen. Met een aandeel van ruim 91% zijn de BNG Bank en de NWB Bank onze grootste geldgevers. Daarnaast is Zayaz in gesprek met de Europese Investeringsbank (EIB), met de intentie om per medio 2018 gunstige leningen (qua rente) af te kunnen sluiten. Het gaat dan om een leningsfaciliteit van ongeveer € 100 miljoen over een periode van 5 jaar. Belangrijkste voorwaarde is dat deze leningen vooral gebruikt worden voor projecten waarbij wordt geïnvesteerd in stadsvernieuwing of duurzaamheid. Of voor renovatieprojecten.

## Renterisico

Om een beeld te krijgen van het toekomstige renterisico, is inzicht nodig in de blootstelling aan rentebewegingen. De blootstelling aan rentebewegingen geeft aan over welk bedrag aan hoofdsommen Zayaz in enig jaar een nieuwe rente moet afspreken. Hoe hoger de markrente op dat moment, hoe hoger de rente die we gaan betalen. En andersom.

	2018	2019	2020	2021	2022
Stortingen	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aflossingen	-6,9%	-2,1%	-0,6%	-0,3%	-4,0%
Opgenomen deel buffer	-4,0%	-4,0%	-4,0%	-4,0%	-4,0%
Opslagherzieningen	-10,4%	-8,9%	-8,1%	0,0%	0,0%
Totaal renterisico	-15,7%	-15,0%	-12,6%	-4,3%	-8,0%

### Borging WSW en financiële beoordeling

Zayaz is voor de financiering van activiteiten sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. Onze kernactiviteiten financieren we met leningen onder garantie van het WSW. In mei 2017 hebben wij de verklaring van kredietwaardigheid en de toekenning van borgingsruimte van het WSW ontvangen tot en met 2019. Op basis hiervan konden wij voldoen aan onze financieringsbehoefte voor 2017.

### Rente-instrumenten

Ons treasurybeleid wordt deels gekenmerkt door de inzet van rente-instrumenten voor het afdekken van renterisico's, en de inzet van roll-over leningen voor het invullen van de financieringsbehoefte. Zayaz past kostprijshedge-accounting toe voor deze instrumenten. De swapposities dekken de fluctuaties in de rente op de afgesloten en toekomstige roll-over leningen volledig af.

De totale swappositie bedraagt ultimo 2017 € 175 miljoen (2016 € 190 miljoen). De marktwaarde van de swapportefeuille is € 83,8 miljoen negatief ultimo 2017. Van deze marktwaarde heeft € 66 miljoen negatief betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (margin calls) van toepassing zijn. Bij een verdere daling van de rente met 2% zal de marktwaarde dalen tot € 172 miljoen negatief. Hiervan heeft € 39,6 miljoen negatief betrekking op posities waarbij liquiditeitsstortingen in principe mogelijk zijn. Daarbij is € 15 miljoen op te vangen binnen de bestaande thresholds, waardoor de banken liquiditeitsstortingen kunnen vragen ter grootte van € 24,6 miljoen. Zoals eerder vermeld onder "Liquiditeitspositie" kan Zayaz dankzij 48-uurs opvraagbare leningen ruim aan haar verplichtingen voldoen.

Bij een aantal derivaten hebben wij breakclausules. Bij BNP zijn dit mutual breakclausules. Dat houdt in dat zowel de bank als Zayaz de swap kan beëindigen. In de tweede helft van 2016 herstructu-

reerde Zayaz de derivatenportefeuille. Sindsdien hebben wij bij Deutsche Bank mandatory (verplichte afrekening) breakclausules. Volgens het financieel regelement moeten breakclausules één jaar voor het breakmoment in de liquiditeitsbuffer worden meegenomen, op basis van de marktwaarde minus 2%. In februari 2017 is een van de swaps van Deutsche Bank op de breakdatum afgerekend voor € 6,24 miljoen.

### **Margin call verplichtingen**

Sinds de herstructurering in 2016 hebben wij ook ons beleid aangepast met betrekking tot de liquiditeitsbuffer die we aanhouden. De spaarrekening maakt sindsdien geen onderdeel meer uit van onze liquiditeitsbuffer; in plaats daarvan voeren we het beleid dat we volledig aan de stresstest voldoen door middel van 48-uurs opvraagbare leningen bij de bank. Deze leningen bedragen ultimo 2017 € 102 miljoen, waarvan € 76,6 miljoen niet is opgenomen en als buffer dient.

Daarmee is de liquiditeitsbuffer ruim voldoende om te kunnen voldoen aan de margin call verplichtingen die wettelijk gelden voor woningcorporaties. Eind 2017 loste Zayaz ook een deel van de buffer vervroegd af (dat ging om een 48 uren lening van 35 miljoen).

### **Toezicht belemmerende bepalingen**

Volgens de beleidsregels van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties mogen er geen toezicht belemmerende bepalingen (TBB's) in derivatencontracten staan. Deze moeten dus zoveel mogelijk verdwijnen. Zayaz heeft ultimo 2017 nog TBB's in haar contracten bij BNP en ING.

## **6.6 Verklaring**

Ter afsluiting van dit verslag, verklaart het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2017 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan. En dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.

# 7 | BERICHT VAN DE ONDERNEMINGS- RAAD



## **Ondernemingsplan en organisatieontwikkeling**

In 2017 stelde Zayaz formeel een nieuw ondernemingsplan vast. Dit was een belangrijk onderwerp van gesprek in ons overleg met de bestuurder. We spraken elkaar over de sturingsfilosofie en de organisatieontwikkeling die hiermee samenhangt. De OR werd uitgedaagd om hier actief op mee te denken en te handelen.

## **Werkgroep**

De werkgroep Doorontwikkeling ging in 2017 van start. De OR is hierin vertegenwoordigd en heeft een actieve rol. De opdracht van de werkgroep was om te analyseren en verkennen wat een passende doorontwikkeling van de organisatie is. Hoe zorgen we ervoor dat Zayaz op een wendbare en flexibele wijze – en vanuit eigenaarschap van medewerkers – nog meer waarde toevoegt? Want daar doen we het voor.

## **Borging**

In gesprek met de bestuurder was en is veel aandacht voor borging. Hoe zorgen we ervoor dat we de ingezette koers en huidige organisatie vasthouden, ook na een toekomstige bestuurswissel? Uitdaging voor 2018 en verder, is om hierin als OR een grotere,



actievere rol te nemen. En ervoor te zorgen dat belangrijke thema's – zoals vertrouwen, integriteit en strategische personeelsplanning – aandacht krijgen én houden.

### **Overzicht behandelde onderwerpen met bestuurder**

Hieronder een volledige lijst van onderwerpen die de OR in 2017 besprak met de bestuurder:

- ... sturingsfilosofie;
- ... ondernemingsplan;
- ... gesprekscyclus;
- ... strategische personeelsplanning;
- ... individueel loopbaanontwikkelingsbudget;
- ... visitatie;
- ... OR-verkiezingen 2018;
- ... vertrouwen en integriteit;
- ... regeling melden vermoeden misstand (klokkenluidersregeling);
- ... risico-inventarisatie & -evaluatie;
- ... financiële stukken;
- ... inventarisatie protocollen;
- ... andere invulling collectieve verlofdag(en) 2018.

### **Training**

De OR volgde in 2017 een tweedaagse training. Hierin was aandacht voor:

- ... aanpassingen van het OR-reglement;
- ... de ware aard van de OR;
- ... communicatie en informeren achterban;
- ... verkiezingen;
- ... het medezeggenschapsproces, met bijzondere aandacht voor advies- en instemmingstrajecten in relatie tot de Wet op de ondernemingsraden (WOR);
- ... bespreking met bestuurder: borging huidige organisatie, doorontwikkeling sturingsfilosofie, strategische personeelsplanning en initiatieven OR.

### **CAO onderhandelingen**

De OR nam een actieve rol in de communicatie richting medewerkers over de CAO onderhandelingen. Op initiatief van de OR woonde een groep medewerkers begin september de onderhandelingen bij.

## **Verkiezingen 2018**

De zittingstermijn van de huidige OR verstrijkt in februari 2018. Daarom organiseren we verkiezingen op 20 februari 2018. Medewerkers die op dat moment 6 maanden of langer in dienst zijn, mogen stemmen. En zich verkiesbaar stellen (vóór 31 januari 2018).

# 8 | VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN



Elk jaar stelt de Raad van Commissarissen (RvC of 'de raad') een verslag op van de werkzaamheden in het afgelopen jaar. En van de manier waarop invulling is gegeven aan het toezicht en aan de kwaliteit ervan. Tevens is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de raad.

## 8.1 Overleg en ontmoeting

De raad vergaderde 6 keer in 2017. Daarnaast was in september het jaarlijkse werkbezoek van de raad aan Zayaz. Tijdens dit bezoek gaven medewerkers de commissarissen aan de hand van praktijkvoorbeelden inzicht in de manier waarop zij dagelijks invulling geven aan de beleidsprioriteiten in het ondernemingsplan. Ook gaven zij toelichting op de stand van de organisatieontwikkeling.

Het jaarlijkse overleg met de Ondernemingsraad (OR) vond in april plaats; het jaarlijkse overleg met de Huurdersbelangenvereniging (HBV-Zayaz) in september. Deze gesprekken helpen de raad om de kwaliteit van de relatie van deze organen met bestuur en organisatie nader te duiden.

Op 13 april vond de jaarlijkse zelfevaluatie plaats (zie verderop). En in mei woonde de raad een incompany kennissessie bij over rendementssturing en waardesturing. Deze was georganiseerd door Zayaz in samenwerking met Finance Ideas.

## 8.2 Inhoudelijke agenda 2017

### **Strategisch ondernemingsplan**

In maart keurde de raad het ondernemingsplan 2017-2020 goed. De raad constateerde dat het ondernemingsplan antwoord geeft op de maatschappelijke opgaven van de komende jaren, dat het op een brede maatschappelijke steun kan rekenen én dat het betaalbaar is. Het proces was er sterk op gericht om de maatschappelijke opgave te doorleven met de hele organisatie.

Het ondernemingsplan is daarmee een resultante van een gedegen maatschappelijke verkenning, waarbij medewerkers zelf aan het roer stonden. Passend bij de uitgangspunten van de sturingsfilosofie van Zayaz. De raad heeft zich gedurende het proces meerdere malen laten informeren en actief verbinding gezocht met het proces.

Voor het eerst heeft Zayaz een ondernemingsplan waarin doelstellingen en uitgangspunten per beleidsveld een plek hebben gekregen. Daarmee beschikt de raad over een integraal strategisch kader ten behoeve van het toezicht.

### **Bod en prestatieafspraken**

In juni verleende de raad goedkeuring aan het uit te brengen bod aan de gemeente. De raad heeft kunnen vaststellen dat het bod past binnen de kaders van het ondernemingsplan en binnen het beleids- en begrotingskader 2018.

Vervolgens leidde het gesprek tussen gemeente, corporaties en huurders in het najaar tot definitieve prestatieafspraken. In november verleende de raad hieraan zijn goedkeuring. De raad heeft kunnen constateren dat de prestatieafspraken in nauwe aansluiting tussen partijen tot stand zijn gekomen. En dat de voorgenomen inzet van elk van de partijen bijdraagt aan de gezamenlijk beoogde resultaten en effecten. Er is sprake van een grote mate van

wederkerigheid, congruentie en gezamenlijkheid in de gemeente. Conform het samenwerkingsmodel dat partijen voorstaan.

### **Scheidingsvoorstel DAEB / niet-DAEB**

Net als alle andere corporaties, moest Zayaz vóór 15 juli een definitief scheidingsvoorstel DAEB / niet-DAEB indienen. De raad verleende in juni goedkeuring aan dit scheidingsvoorstel. Het behelsde de overheveling van een aantal woningen (voor een sociale huurprijs) naar het niet-DAEB segment. Zayaz wilde daarmee in de toekomst huishoudens bedienen die aangewezen zijn op het niet-DAEB segment, maar voor wie geen betaalbaar aanbod aanwezig is.

Eerder had de Aw op basis van het ontwerpvoorstel vragen gesteld. Die gingen over de legitimiteit van de constructie op grond van de wet en bij het volkshuisvestelijk belang. Huurders en gemeente hebben vervolgens opnieuw hun unanieme steun gegeven aan de voorgenomen overheveling. Maar: het verschil van inzicht met de Aw over toegestane activiteiten vanuit het niet-DAEB bezit bleef bestaan. Daarom besloot Zayaz het scheidingsvoorstel in te trekken en uitstel aan te vragen (zie bestuursverslag, pagina 92 →). De Aw heeft ons hierop 1 jaar uitstel verleend. Een nieuw concept scheidingsvoorstel moet vóór 1 juli 2018 ingediend worden. Implementatie volgt dan per 1 januari 2019. Het bestuur heeft de raad steeds meegenomen in de afwegingen en scenario's. En de raad steunt de gekozen strategie.

### **Governance-arrangement**

In 2017 stonden diverse wijzigingen in het governance-arrangement op de agenda. Het ging dit keer niet om fundamentele wijzigingen (zoals in 2016 het geval was, toen het volledige governance-arrangement is herzien). Het ging voornamelijk om wijzigingen die nodig waren om diverse reglementen en statuten in overeenstemming te brengen met wettelijke vereisten. (zie bestuursverslag, pagina 76 →). In 2017 werd voor het eerst gewerkt met het vernieuwde governance-arrangement. Begin 2018 wordt – als onderdeel van de zelfevaluatie – de werking geëvalueerd.

### **Eigentijds verantwoord**

In juni verleende de raad zijn goedkeuring aan het besluit rondom de opdrachtverstrekking voor de vierjaarlijkse visitatie. Zayaz deed mee aan een experiment met als doel het maatschappelijk

gesprek met belanghebbenden te vernieuwen. Raad en bestuur waren gezamenlijk opdrachtgever voor de visitatie.

Vanzelfsprekend heeft de raad ook deelgenomen aan gesprekken in het kader van de visitatie. En zich op de hoogte laten stellen over de voortgang van en ervaringen met het experiment. De raad heeft kunnen constateren dat in de experimentele opzet meer ruimte genomen is voor het voeren van het goede gesprek. Ook zijn de maatschappelijke prestaties van Zayaz veel nadrukkelijker gepositioneerd in de lokale context en de leefwereld van belanghebbenden.

Het experiment sluit daarmee aan op hoe Zayaz invulling wil geven aan haar maatschappelijke opdracht. De raad waardeert het bestuur vanwege de manier waarop Zayaz voorop wil lopen in de beweging richting een meer passende en eigentijdse wijze van verantwoording.

Binnen het visitatie-experiment vond ook een sub-experiment plaats. Daarin liep de governance-inspectie parallel aan de visitatie. Aw en visitatiecommissie trokken daarbij gezamenlijk op, ieder vanuit de eigen rol. In november heeft de raad kennis genomen van de bevindingen van de Aw op het gebied van governance. En met genoegen vastgesteld, dat de inspanningen van de afgelopen jaren op dit gebied geloond hebben.

Beide experimenten gerelateerd aan de visitatie worden begin 2018 geëvalueerd.

### **Risicomanagement**

In de aanloop naar het begrotingskader vond een herijking plaats van de risico-analyse. Deze resulteerde in een risicobuffer en daarvan afgeleide financiële normen. De raad heeft kunnen constateren dat het risicomanagement bij Zayaz steeds beter onder controle is. Aandachtspunten zijn de nog de verdere verankering in de organisatie en een verdere verdiepingsslag naar de operationele risico's.



### **(Des)investeringsen**

De raad heeft in 2017 enkele (des)investeringsbesluiten goedgekeurd. Aan het begin van het jaar is een besluit goedgekeurd met betrekking tot de verkoop van productierechten voor koopwoningen. Deze goedkeuring kwam nadat dit besluit eerder was aangehouden, omdat de raad nog niet genoeg zicht had op mogelijke consequenties. Na een presentatie vanuit de werkorganisatie verleende de raad begin 2017 alsnog zijn goedkeuring.

In het oog springt ook het goedkeuringsbesluit rondom de Zuiderschans, voor de realisatie van 146 gemeubileerde en gestoffeerde eenheden voor tijdelijke verhuur aan studenten en jongeren. De goedkeuring is achteraf verleend, vanwege snelheid die nodig was: het was een onvoorzien project, dat binnen enkele maanden gerealiseerd moest worden. De raad heeft geconstateerd dat de risico's afdoende aan de voorkant waren afgedekt.

In november verleende de raad voor het eerst – tegelijk met de goedkeuring van de begroting – (voorafgaande) goedkeuring aan de projectenbegroting. Het ging hierbij om de (nieuwbouw)investeringsen, waarover in 2018 de interne besluitvorming bij Yazaz

plaatsvindt (definitiebesluit). Projecten liggen nu niet langer afzonderlijk voor in de raad, maar worden in één keer vooraf goedgekeurd. Op die manier worden de projecten in relatie tot de totale portefeuilleontwikkeling beoordeeld. Het investeringsbedrag en het verwachte rendement zijn daarbij kaderstellend.

Tegelijkertijd heeft de raad ook de rendementseisen voor nieuwbouw voor 2018 goedgekeurd. Al met al constateert de raad binnen Zayaz een professionalisering en goede doorontwikkeling op het gebied van vastgoedsturing en rendementssturing. Dit draagt bij aan een adequate sturing en beheersing.

### **(Her)benoeming commissarissen**

Zie: samenstelling van de raad, pagina [107](#) →.

### **Jaarcyclus**

De raad gaf in juni – in aanwezigheid van de accountant, Deloitte – goedkeuring aan het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2016. Ook is met de accountant gesproken over de managementletter en de opvolging daarvan. Dit gesprek werd gevoerd onafhankelijk van de bestuurder.

De accountant is positief over de ontwikkeling bij Zayaz. In september heeft de raad opdracht verstrekt aan de accountant voor de controle over 2017. In november heeft de raad goedkeuring verleend aan het jaarplan en begroting voor 2018. Het treasury jaarplan is voortaan een integraal onderdeel hiervan.

Met de bespreking van de periodieke managementrapportages heeft de raad zich op de hoogte gesteld van de voortgang ten opzichte van de ambities en normen die volgen uit het jaarplan en de begroting 2017. De raad heeft kunnen vaststellen dat de realisatie grotendeels in lijn is met de ambitie. En dat risico's en afwijkingen tijdig gesignaleerd worden.

### **En verder...**

Heeft de raad kennisgenomen van de brieven van het WSW over het borgingsplafond en de borgbaarheid en de jaarlijkse beoordelingsbrief inzake de business risks. Ook heeft de raad kennisgenomen van de accountantsverklaringen bij de dVi en de oordeelsbrief van de Aw.



## 8.3 Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht

De raad onderschrijft de Governancecode en leeft deze actief na. Datzelfde geldt voor de integriteitsprincipes van Zayaz. Deze vormen een ankerpunt voor de kwaliteit van het toezicht.

Daarnaast wordt de kwaliteit geborgd via diverse instrumenten.

### Bestuurlijke informatievoorziening

De kwaliteit van het toezicht binnen Zayaz is mede afhankelijk 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 verantwoordingssystematiek via de periodieke managementrapportages.

Daarnaast vindt met regelmaat informeel contact plaats tussen commissarissen en bestuurder en tussen voorzitter en bestuurder. Er is sprake van een open en transparante werkrelatie tussen bestuur en raad, in lijn met de visie op bestuur en toezicht. Met 'het goede gesprek' als uitgangspunt.

### Vorbereiding besluitvorming commissies

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

De werkgeversrol wordt ingevuld door de Remuneratie- en governancecommissie. Andere commissies zijn: Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie maatschappelijk presteren. Zie ook pagina [110](#) →. Voor de verslaglegging van de diverse commissies: zie pagina [111](#) →. Het functioneren van de commissies is jaarlijks onderwerp van gesprek tijdens de zelfevaluatie.

### Toezichtskader en toetsingskader

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

Voor het beoordelen van (des)investeringsbesluiten werken bestuur en raad al enkele jaren met een toetsformat, waarin een integrale toets plaatsvindt vanuit de 3 kamers en risico's en dilemma's in kaart worden gebracht. Het toetsformat is in 2017 verder aangescherpt, in lijn met het herijkte investeringsproces. Het helpt de raad in het houden van toezicht. Daarnaast is in 2017 het sturen op rendementen geëffectueerd.

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

### Zelfevaluatie

In april vond de zelfevaluatie over 2016 plaats. Dit jaar zonder externe begeleiding. Er werd onder andere gesproken over:

- ... de samenstelling en deskundigheden binnen de raad en daaraan gekoppeld de behoefte aan scholing en competentie-ontwikkeling;
- ... de effectiviteit en efficiency van de werkwijze van de raad;
- ... de werking van de commissies;
- ... de kwaliteit van de informatievoorziening;
- ... de voortgang ten opzichte van de vorige zelfevaluatie.

Geconstateerd is dat de expertise op het gebied van ICT, big data en duurzaamheid versterkt moet worden. Daarnaast heeft de raad vastgesteld dat het toetsingskader nog moet worden vertaald naar de besluitvormingsformats die de raad gebruikt. Over de werking van de commissies is de raad positief, al kan de rol-opvatting nog winnen aan scherpte.

De aandachtspunten en actiepunten uit de vorige zelfevaluatie zijn allemaal opgepakt. Destijds waren vooral de informatievoorziening, (integrale) sturing en de financiële sturing onderwerp van gesprek. Op al deze onderdelen is significante vooruitgang geboekt.

### Opleiding

In mei vond een thematische kennissessie plaats over rendementsturing en marktwaardesturing. Deze werd verzorgd door een extern adviseur in samenwerking met medewerkers van Zayaz. Zij vertelden met name over de toepassing binnen Zayaz en de geplande

(door)ontwikkeling. De raad hecht aan dit soort sessies, waarbij deskundigheid wordt bevorderd en een directe koppeling wordt gemaakt naar de situatie bij Zayaz.

Daarnaast hebben de commissarissen individueel diverse scholings-activiteiten gevolgd en bijeenkomsten bezocht, en daarmee PE-punten behaald (zie tabel hieronder).

## 8.4 Samenstelling van de raad

Onderstaand overzicht vermeldt een volledig profiel van alle leden van de Raad van Commissarissen die in 2017 actief waren.

Naam Functie	Benoeming	Functie(s) bin- nen RvC	Specifiek profiel	Neven- functies	Behaalde PE-punten 2015 t/m 2017
<b>Mevrouw ir. M.M.C. Prins MRE</b>					
<i>Organisatie-adviseur in publiek vastgoed</i>	Benoemd per 1 oktober 2013. Herbenoemd per 1 oktober 2017.	*Lid van de raad *Voorzitter Vast- goed-commissie	Publiek vastgoed	*Bestuurslid Stichting	37, waarvan 9 in 2017
<b>Meneer M.S. van Hemsbergen</b>					
<i>Zelfstandig adviseur Corporate Finance/ interim manager, Navarre B.V.</i>	Benoemd per 1 oktober 2016. Einde eerste zit- tingstermijn: 30 september 2020. Aftredend per 30 september 2024.	*Lid van de raad *Lid Audit-com- missie *Lid Vast- goed-commissie	Financieel, vast- goed	*Vice-voorzitter + Voorzitter Auditcommissie Univé het Zuiden, Wouw  *Vice-voorzitter + Voorzitter Auditcommissie Woonplus, Schiedam  *Voorzitter Auditcommissie WSG, Geertruidenberg  *Bestuurslid St. Brabants Investeringsfonds Nieuw- bouwwoningen, Den Bosch  *Bestuurslid Stichting Admi- nistratiekantoor Hoograven, Montfoort	23, waarvan 4 in 2017

Naam Functie	Benoeming	Functie(s) bin- nen RvC	Specifiek profiel	Neven- functies	Behaalde PE-punten 2015 t/m 2017
<b>Meneer prof. dr. M.J.M. Vermeulen</b>					
Hoogleraar <i>Public Strategy, Innovation &amp; Governance TIAS School for Business and Society, Tilburg University</i>	Benoemd per 1 januari 2012. Herbenoemd per 1 januari 2016.  Aftredend per 31 december 2019.	*Lid van de raad, vice-voorzitter  *Voorzitter Remuneratie-commissie  *Lid Commissie maatschappelijk presteren	Maatschap-pelijk onderne-mer-schap strate-gische analyses, leiderschap non-profit sector	*Eigenaar/directeur V-square, advies en toezicht non-profit sector  *Voorzitter Raad van Toezicht Wellant College  *Lid Raad van Toezicht Landelijk Kennis Centrum Cultuureducatie & Amateurkunst (LKCA)  *Voorzitter bestuur Zuidelijke Rekenkamer  *Lid commissie macrodoel-matigheid MBO (2015)  *Voorzitter St Alexander (Jon-geren actief in onderzoek en beleid)  *Bestuurslid van St Konings-theater-akademie	15, waarvan 4 in 2017
<b>Meneer mr. R.J.H. van den Dungen</b>					
Advocaat, lid Maat-schap Geeraedts Van den Dungen Advocaten  <i>'s-Hertogenbosch</i>	Benoemd per 1 oktober 2013.  Herbenoemd per 1 oktober 2017.  Aftredend per 30 september 2021.	*Voorzitter van de raad  *Lid Remuneratie-commissie	Juridisch, gover-nance	*Duo-voorzitter Commissie van Toezicht Justitiële Inrich-tingen Vught  *Voorzitter beklagcommissie/ beklagrechter Justitiële Inrichtingen Vught  *Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Zeel-and-West-Brabant  *Lid van de Raad van Disci-pline van de Orde van Advoca-ten in het ressort 's-Hertogenbosch.	22, waarvan 4 in 2017
<b>Meneer drs. G.L.W. van Schijndel</b>					
Directeur/ bestuurder Stichting Buitenge-woon leren en werken Prins Heerlijk  Directeur PHT Hol-ding BV	Afgetreden per 27 september 2017.	*Lid van de raad  *Voorzitter Audit-commissie  *Voorzitter Com-missie maat-schappelijk presteren	Werk-voorzie-ning, financiën	Lid Raad van Commissarissen Rabobank Tilburg en omstre-ken	21, waarvan 4 in 2017

## Vergoeding

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een beloning, geen vaste belastbare onkostenvergoedingen en beloning betaalbaar op termijn. De vergoedingen van de commissarissen bleven, los van een indexatie, ongewijzigd in 2017 (zie ook de tabel hieronder). Daarmee blijven de vergoedingen ruim binnen de normering

vanuit de WNT en de VTW-richtlijnen: de maximale beloning voor de voorzitter bedraagt € 27.150 (norm WNT) en voor de overige leden € 18.100.

Vergoeding Raad van Commissarissen	Als lid van de raad		Belaste vergoeding overige kosten		Onbelaste vergoeding overige kosten	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Mevrouw ir. M.M.C. Prins MRE	€ 7.629	€ 7.545	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Meneer M.S. van Hemsbergen	€ 7.629	€ 1.886	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Meneer prof. dr. M.J.M. Vermeulen	€ 7.629	€ 7.545	€ 215	€ 0	€ 194	€ 0
Meneer mr. R.J.H. van den Dungen (voorzitter)	€ 11.444	€ 11.318	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Meneer drs. G.L.W. van Schijndel	€ 5.722	€ 7.545	€ 418	€ 98	€ 379	€ 88
Meneer P.P.A. Kouijzer	€ 0	€ 5.659	€ 0	€ 238	€ 0	€ 215
<b>Totale bezoldiging:</b>	<b>€ 40.053</b>	<b>€ 41.498</b>	<b>€ 633</b>	<b>€ 336</b>	<b>€ 573</b>	<b>€ 303</b>

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

## Werving

Voor de werving en selectie van commissarissen werkt Zayaz met een generiek functieprofiel. Dat wordt gecombineerd met een specifiek functieprofiel voor de stoel waar het om gaat. Het specifieke profiel vullen we (deels) op basis van de deskundigheden die versterkt moeten worden. Wat hierin nodig is, wordt bepaald op grond van de geschiktheidsmatrix van de ILT/Aw, die de raad jaarlijks herijkt.

Commissarissen worden via een open werving benoemd. Meneer G. van Schijndel (tot 27 september) en meneer M. van Hemsbergen zijn benoemd op voordracht van het bestuur van HBV-Zayaz.

## Wijzigingen in 2017

De laatste zittingstermijn van meneer G. van Schijndel eindigde op 27 september 2017. Hij trad af en daarmee ontstond een vacature. Deze werd ingevuld via een open wervingsprocedure, waarbij HBV-Zayaz was vertegenwoordigd in de werving- en selectiecommissie. Het ging immers om een stoel op voordracht van de huurdersorganisatie. Daarop volgde de voordracht van mevrouw J. van

Wijngaarden. Zij is per 1 januari 2018 beschikbaar. De raad bestond daarom in de periode na 27 september tijdelijk uit 4 commissarissen.

Op 30 september 2017 verliep de eerste zittingstermijn van meneer R. van den Dungen (voorzitter) en mevrouw M. Prins (lid). In juni nam de raad een gemotiveerd voorgenomen besluit over beide herbenoemingen. Nadat zij de positieve zienswijzen van de Aw ontvingen, is dat besluit in september bekrachtigd.

### **Integriteit**

In 2017 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld tussen commissarissen van Zayaz – en hun (beroepsmatige) activiteiten – en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten. Er zijn geen integriteitmeldingen gedaan door commissarissen en/of derden met betrekking tot commissariaten.

## **8.5 Toezicht op het bestuur**

De raad beoordeelt het functioneren van het bestuur aan de hand van een bestuursprestatiecontract (BPC), dat aan het begin van ieder jaar wordt opgesteld en vastgesteld. In het contract van 2017 stonden afspraken met betrekking tot:

- ... het effectueren van het vernieuwde governance-arrangement;
- ... het implementeren van de marktwaardesturing en rendementssturing;
- ... de doorontwikkeling van de organisatie;
- ... het realiseren van nieuwe arrangementen rondom kwetsbare bewoners.

Jaarlijks bespreekt de Remuneratie- en governancecommissie de realisatie van het BPC met het bestuur. De prestaties in 2017 liggen in lijn met de gemaakte afspraken. Afspraken voor 2018 bevatten 3 pijlers: het duurzaam verankeren en ‘afmaken’ van het instrumentarium rondom governance en bedrijfsvoering, het effectueren van de volgende stap in de organisatieontwikkeling en het realiseren van het jaarplan 2018 (met als accenten: versnelling op nieuwbouw, duurzaamheid, flexibilisering en vermindering van de druk op de wijken).

Ook op andere manieren krijgt de raad inzicht in het functioneren van het bestuur, onder meer via de managementrapportages en de toelichting daarop, via de management letter en de oordelen van de externe toezichthouders, via de visitatie en via overleg (formeel en informeel) met HBV-Zayaz, OR en werkorganisatie.

Tot slot is het oordeel van de concern controller over het bestuurlijk functioneren van belang in relatie tot de toezicht op het bestuur. De raad is hierover in gesprek gegaan met de concern controller (ad interim). Uit dit gesprek kwamen geen bijzonderheden naar voren.

## 8.6 Verslag van de commissies

Op [www.zayaz.nl](http://www.zayaz.nl) staat het Reglement Raad van Commissarissen. Daarin staat een omschrijving van alle taken, bevoegdheden en werkwijze van de diverse commissies.



Auditcommissie	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2017</b>
Meneer G.L.W. van Schijndel, voorzitter (tot 27 september 2017)	... Financieel beleidsplan
Meneer M.S. van Hemsbergen	... Investeringsstatuut
	... Treasury Statuut
<b>Vergaderfrequentie</b>	... Treasury Jaarplan
In 2017 vergaderde de AC 5 keer.	... Risicomanagement & fraude-risico's en herijking
	... Financiële doorrekening ondernemingsplan
	... EDP audit
	... Managementrapportages, inclusief bestuurlijke reacties
	... Jaarstukken 2016
	... Oordeelsbrief Aw en bestuurlijke reactie
	... Interne beoordeling businessrisks en ratio's
	... Kaderbrief 2018: beleids- en begrotingskader
	... Financiële paragraaf bod
	... Auditplan en opdracht accountant
	... Toetsing en beoordeling businessrisks WSW en borging WSW
	... Herziening financieel reglement en Treasury Statuut vanwege Veegwet
	... Jaarplan 2018 inclusief begroting

## Remuneratie- en governancecommissie

### Samenstelling

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

### Vergaderfrequentie

In 2017 vergaderde de Remuneratie- en governancecommissie 1 keer.

### Bijzonderheden

- ... De zelfevaluatie vond plaats op 13 april onder begeleiding van de commissie
- ... Rondom de bezoldiging van het bestuur zijn bij de herbenoeming eind 2016 heldere afspraken gemaakt: zie 38 en 39.
- ... Wat betreft de vergoeding voor commissarissen is uitsluitend een inflatiecorrectie toegepast, conform het Reglement RvC.

### Inhoudelijke agenda 2017

- ... Evaluatie BPC 2016 en opstellen BPC 2017
- ... Voorbereiding zelfevaluatie
- ... Bezoldiging bestuur
- ... Werving nieuwe commissaris van wege aftreden G. van Schijndel en voorbereiden fit- en propertest
- ... Voorbereiding herbenoeming meneer Van den Dungen en mevrouw Prins
- ... Reiskostenregeling commissarissen

## Vastgoedcommissie

### Samenstelling

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

### Vergaderfrequentie

In 2017 vergaderde de Vastgoedcommissie 2 keer.

### Bijzonderheden

Geen.

### Inhoudelijke agenda 2017

- ... Vertaling portefeuillestrategie naar wijken en complexen
- ... Scheidingsvoorstel DAEB / niet-DAEB
- ... Rendementseisen bij investeringen
- ... Bod t.b.v. prestatieafspraken 2018
- ... Projectenbegroting
- ... Doelenportefeuille
- ... Investeringsbegroting
- ... Duurzaamheidsvisie

## Commissie maatschappelijk presteren

### Samenstelling

Meneer G.L.W. van Schijndel, voorzitter (tot 27 september 2017)  
Meneer M.J.M. Vermeulen

### Vergaderfrequentie

In 2017 vergaderde de Commissie maatschappelijk presteren 2 keer.

### Bijzonderheden

Geen.

### Inhoudelijke agenda 2017

- ... Sociaal-maatschappelijke strategie
- ... Beleid belanghebbenden
- ... Experiment visitatie
- ... Bod t.b.v. prestatieafspraken 2018
- ... Beleidskader 2018



## 8.7 Jaarrekening en jaarverslag

Het bestuur heeft het jaarverslag – met uitzondering van het Bestuursverslag en het Verslag van de Raad van Commissarissen – over het boekjaar 2017 vastgesteld. Dit is ter goedkeuring aan de raad aangeboden.

De raad heeft het Verslag van de Raad van Commissarissen en het Bestuursverslag vastgesteld, en daarnaast ook de jaarrekening over 2017. Dat gebeurde gelijktijdig met de goedkeuring van de overige onderdelen van het jaarverslag.

Jaarrekening en jaarverslag zijn door Deloitte Accountants gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring. De raad heeft zijn besluiten genomen na kennisneming en bespreking van de bevindingen van de accountant. De documenten geven een goed inzicht in de inspanningen, activiteiten en resultaten van Zayaz.

Raad van Commissarissen van Zayaz  
's-Hertogenbosch, 17 april 2018

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

# 9 | JAARREKENING



## **JAARREKENING**

**Balans per 31 december 2017**

**Winst-en-verliesrekening over 2017**

**Kasstroomoverzicht 2017**

**Toelichting op de balans per 31 december 2017**

**Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2017**

**1 BALANS PER 31 DECEMBER 2017**

(na resultaatbestemming)

	31 december 2017	31 december 2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
<b>Vastgoedbeleggingen (1)</b>		
DAEB vastgoed in exploitatie	1.516.012	1.420.727
Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	79.087	74.349
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.856	12.539
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	5.460	10.536
	<u>1.613.415</u>	<u>1.518.151</u>
<b>Materiële vaste activa (2)</b>		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	2.756	3.109
<b>Financiële vaste activa (3)</b>		
Latente belastingvordering(en)	6.043	10.689
Overige vorderingen	21.428	17.391
	<u>27.471</u>	<u>28.080</u>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Voorraden (4)</b>		
Vastgoed bestemd voor de verkoop	1.502	2.727
Voorraad grondposities	5.089	5.433
Voorraad materialen	131	140
	<u>6.722</u>	<u>8.300</u>
<b>Vorderingen (5)</b>		
Huurdebiteuren	397	255
Vorderingen op gemeenten	21	78
Handelsdebiteuren	448	18
Overige vorderingen	869	582
Overlopende activa	284	306
	<u>2.019</u>	<u>1.239</u>
<b>Liquide middelen (6)</b>		
	8.065	4.602
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<u><u>1.660.448</u></u>	<u><u>1.563.481</u></u>

	31 december 2017	31 december 2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	(7)	
Herwaarderingsreserve	839.932	769.823
Overige reserves	343.905	322.765
	<u>1.183.837</u>	<u>1.092.588</u>
<b>Voorzieningen</b>	(8)	
Onrendabele investeringen en herstructureringen	34.138	29.673
Latente belastingverplichtingen	4.107	2.940
Overige voorzieningen	2.406	3.000
	<u>40.651</u>	<u>35.613</u>
<b>Langlopende schulden</b>	(9)	
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	408.696	407.225
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.353	12.342
Waarborgsommen	26	22
	<u>421.075</u>	<u>419.589</u>
<b>Kortlopende schulden</b>	(10)	
Schulden aan leveranciers	2.545	2.668
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	1.646	1.090
Schulden terzake van pensioenen	112	97
Overige schulden	1.811	2.888
Overlopende passiva	8.771	8.948
	<u>14.885</u>	<u>15.691</u>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<u>1.660.448</u>	<u>1.563.481</u>

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2017

		2017	2016
		x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	(11)	86.236	84.627
Opbrengsten servicecontracten	(12)	2.341	2.529
Lasten servicecontracten	(13)	-2.525	-2.745
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	(14)	-19.909	-19.635
Lasten onderhoudsactiviteiten	(15)	-19.344	-23.659
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	(16)	-266	-262
<b>Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>		<b>46.533</b>	<b>40.855</b>
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	(17)	11.651	12.250
Toegerekende organisatiekosten	(18)	-919	-917
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	(19)	-8.365	-9.083
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>		<b>2.367</b>	<b>2.250</b>
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(20)	-31.983	-10.063
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(21)	100.609	88.399
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		<b>68.626</b>	<b>78.336</b>
Opbrengsten overige activiteiten	(22)	11	28
Overige organisatiekosten	(23)	-248	-259
Leefbaarheid	(24)	-2.574	-2.470
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>114.715</b>	<b>118.740</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(25)	25	-6
Rentelasten en soortgelijke kosten	(26)	-17.678	-19.027
<b>Financiële baten en lasten</b>		<b>-17.653</b>	<b>-19.034</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>97.062</b>	<b>99.707</b>
Belastingen	(27)	-5.813	-494
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>91.249</b>	<b>99.213</b>

### 3 KASSTROOMOVERZICHT 2017

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2017		2016	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Operationele ontvangsten				
Huren - zelfstandige huurwoningen	82.757		75.848	
Huren - onzelfstandige wooneenheden	512		473	
Huren - intramuraal	948		869	
Huren - maatschappelijk onroerend goed	332		317	
Huren - bedrijfsmatig onroerend goed	1.082		973	
Huren - parkeervoorzieningen	557		534	
Vergoedingen	2.567		2.298	
Overige bedrijfsontvangsten	406		202	
Renteontvangsten	196		156	
		89.357		81.669
Operationele uitgaven				
Personeelsuitgaven	-8.317		-8.462	
Onderhoudsuitgaven	-17.245		-20.070	
Overige bedrijfsuitgaven	-13.116		-10.965	
Renteuitgaven	-16.573		-18.781	
Sectorspecifieke heffing	-10.137		-9.535	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-279		-226	
		-65.667		-68.039
Kasstroom uit operationele activiteiten		23.690		13.630
transporteren		23.690		13.630

	2017		2016	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport		23.690		13.630
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
MVA ingaande kasstroom				
Verkoopontvangsten bestaan	11.214		12.075	
Verkoopontvangsten overig	100		35	
		11.314		12.110
MVA uitgaande kasstroom				
Nieuwbouw huur, woon- en niet woonegelegenheden	-9.601		-11.290	
Woningverbetering, woon- en niet woonegelegenheden	-16.931		-11.176	
Investerings overig te borgen	-260		0	
Investerings overig niet te borgen	0		-318	
Externe kosten bij verkoop	-613		-657	
		-27.405		-23.441
Financiële vaste activa				
FVA ontvangsten	630		9.000	
FVA uitgaven	-6.237		-9.264	
		-5.607		-264
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-21.698		-11.595
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Financiering ingaande kasstromen				
Nieuwe leningen te borgen		41.500		90.600
Financiering uitgaande kasstromen				
Aflossing leningen te borgen	-40.029		-129.637	
Aflossing leningen niet te borgen	0		-2.000	
		-40.029		-131.637
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.471		-41.037
		3.463		-39.002
<b>Liquide middelen</b>				
Mutatie liquide middelen		3.463		-39.002
Liquide middelen per 1 januari	4.602		43.604	
Liquide middelen	8.065		4.602	
		3.463		-39.002
		0		0



## 4 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### ALGEMEEN

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017. 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.

### Activiteiten

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

### Vestigingsadres

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

### Regelgeving

De toegelaten instelling heeft de jaarrekening opgesteld met inachtneming van artikel 35 van de Woningwet. Het eerste lid van dit artikel schrijft de toepassing van BW2 Titel 9 voor, behoudens enkele specifieke uitzonderingen. Behalve de Woningwet zijn tevens het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting van toepassing. Verder zijn de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ("WNT") en de door de Raad voor de Jaarverslaggeving uitgegeven richtlijnen toegepast, waaronder Richtlijn 645 "Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (herzien 2016) in het bijzonder. De jaarrekening is opgemaakt op 17 april 2018.

De Autoriteit woningcorporaties heeft eind 2017 aangegeven geen goedkeuring te geven op het huidige scheidingsvoorstel van Zayaz. In overleg met de Autoriteit woningcorporaties is door Zayaz besloten het scheidingsvoorstel in te trekken en de tijd te nemen om met gemeente en huurders tot een gedragen nieuw voorstel te komen, dat uiterlijk 1 juli 2018 moet zijn ingediend. Ook voor de implementatie heeft Zayaz een jaar uitstel gekregen van de Autoriteit woningcorporaties. De openingsbalans voor DAEB en niet-DAEB per 1 januari 2019 zal bij de jaarrekening over verslagjaar 2018 worden gevoegd.

## Oordelen en schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse schattingen. Dit is inherent aan het toepassen van de geldende verslaggevingsstandaarden. In het bijzonder is dit van toepassing op de bepaling van de marktwaarde van het vastgoed in exploitatie. De 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 10 procent plus en min de waarde.

## Consolidatie

Begin 2017 heeft Zayaz haar nevenstructuur geheel opgeheven. In 2016 vonden er in de groepsmaatschappijen al geen activiteiten meer plaats en was het balanstotaal van geringe omvang. Daarom was er op grond van de vrijstelling ingevolge artikel 2:407 lid 1a BW geen geconsolideerde jaarrekening opgesteld.

## Salderen

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

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

## Presentatiewijziging

Het vastgoed in exploitatie diende overeenkomstig de RTIV 2015 (van toepassing op het boekjaar 2016) te worden gepresenteerd onder de post 'Materiele vaste activa'. In de geactualiseerde RTIV 2015 (van toepassing op het boekjaar 2017) dient het vastgoed in exploitatie te worden gepresenteerd onder de post 'Vastgoedbeleggingen'. De presentatie van de vergelijkende cijfers in de balans is aangepast. Deze presentatiewijziging heeft geen invloed op het resultaat en het eigen vermogen.

## GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### *(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.

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

#### *Complexindeling*

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

#### *Waardering bij eerste verwerking DAEB en Niet-DAEB vastgoed*

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

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

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

#### *Waardering na eerste verwerking*

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

Het Besluit actuele waarde is niet van toepassing. 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 waarden marktwaarde").

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

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

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

Bij de waardering van het vastgoed worden een doorexploteer- en een uitpondscenario onderscheiden. De marktwaarde is 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 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen.

#### *Uitgaven na eerste verwerking*

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

#### *Herwaarderingsreserve*

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

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

#### *Afschrijvingen*

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

#### *Buitengebruikstelling als gevolg van sloop*

Indien op het waarderingscomplex of een deel daarvan, op de waardepeildatum 31 december 2017 een ook voor een derde, onherroepelijke verplichting tot sloop van toepassing is, wordt hier bij de waardering rekening mee gehouden. De sloopkosten worden in het jaar van uitgave ten laste van het resultaat gebracht.

### ***Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden***

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

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

### ***Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie***

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

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

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

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

## **Materiële vaste activa**

### **Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie**

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

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

## **Financiële vaste activa**

### ***Deelnemingen***

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Zayaz.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd.

Wanneer Zayaz geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar deel) tot betaling van haar schulden of rekening courant in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

### ***Overige financiële vaste activa***

#### ***Latente belastingvorderingen***

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

#### ***Vorderingen***

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

## **Voorraden**

### ***Vastgoed bestemd voor de verkoop***

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

### ***Voorraad grondposities***

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

### ***Overige voorraden***

De voorraad onderhoudsmaterialen wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De voorraden zijn eind 2017 geïnventariseerd.

## **Vorderingen**

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

## Liquide middelen

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

## Herwaarderingsreserve

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

## Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien de groep op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde, waarbij de disconteringsvoet vóór belastingen van 3,9% (2016: 5,0%) 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.

### *Voorziening latente belastingen*

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

### *Overige voorzieningen*

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

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

## **Belastingen**

### ***Acute belastingen***

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

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

### ***Latente belastingen***

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

De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door Zayaz, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. Latente vorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten zullen zijn die voor realisatie van het tijdelijke verschil dan wel compensabele verliezen kunnen worden aangewend. Hierbij wordt uitgegaan van het geldende belastingtarief. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Als disconteringsvoet voor de contantmaking is de nettorente ad 2,9% (2016: 3,75%) genomen.

Latentie voor onroerende zaken in exploitatie

Het einde van Stichting Zayaz is erop gericht om in continuïteit woningen aan de doelgroep aan te bieden. Aan het einde van de exploitatieduur van een onroerende zaak zal over het algemeen sloop en vervangende nieuwbouw van de verhuurobjecten plaatsvinden. Fiscaal gezien is er geen sprake van een wijziging van de (gemeentelijke) bestemming van de grond van bouw naar openbaar groen en vindt er derhalve geen fiscale afwikkeling plaats, aangezien de gehele geactiveerde waarde 'doorschuift' naar de volgende exploitatie. Stichting Zayaz is voornemens om aan het einde van de exploitatieduur de woningen te slopen om voorts nieuwbouw te plegen. De fiscale boekwaarde op dat moment zal worden ingebracht als onderdeel van de vervaardigingsprijs van het nieuw te ontwikkelen vastgoed. Hierdoor wordt de boekwaarde niet ten laste van het fiscale resultaat afgewaardeerd en vindt geen fiscale afwikkeling plaats. Deze cyclus doet zich in continuïteit voor, gebaseerd op het op balansdatum bestaande beleidsvoornemen van Stichting Zayaz, waardoor de situatie ontstaat 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 € 47.000.000 (2016: € 67.000.000).

### **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 waarderingsmethoden. Dergelijke methoden zijn onder meer:

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

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

### **Derivaten en hedge accounting**

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

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

#### ***Derivaten met toepassing van kostprijs-hedge-accounting***

Stichting Zayaz past hedge accounting toe op transactiebasis.

Stichting Zayaz documenteert het volgende:

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

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

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

- Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, dan wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.
- Zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans is verwerkt, wordt ook het hedge instrument niet 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 aangegeven verplichting van invloed is op het resultaat. Indien wordt verwacht dat een (deel van een) verlies dat nog niet in de winst-en-verliesrekening is verwerkt, in de toekomst niet met een tegengestelde winst uit de afgedekte positie wordt gecompenseerd, dan wordt dit verlies direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Kostprijs hedge-accounting wordt beëindigd indien:

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

### **Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en passiva**

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

### **Operational leasing**

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

## GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

### Algemeen

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

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

### Huuropbrengsten

De opbrengsten uit hoofde van huur worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van opeisbaarheid daar bij tussentijdse beëindiging van het huurcontract geen terugbetalingsverplichting geldt. De huuropbrengsten zijn het resultaat van het gevoerde huurprijsbeleid van de groep, rekening houdend met de door het Rijk bepaalde kaders (zoals maximale huurverhoging, maximaal redelijke huur en maximale huursomstijging) en onder aftrek van huurderiving wegens leegstand en oninbaarheid. Voor het verslagjaar 2017 bedroeg dit maximumpercentage 2,8% (op individueel niveau), waarbij de maximale huursomstijging 1,3% bedroeg.

### Opbrengsten en lasten servicecontracten

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

### Lasten verhuur en beheeractiviteiten

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

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

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

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

### Lasten onderhoudsactiviteiten

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

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

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

### **Overige directe operationele lasten exploitatie bezit**

Aan deze posten worden de directe lasten met betrekking tot de exploitatie van het bezit toegerekend die geen betrekking hebben op de verhuur en beheeractiviteiten of onderhoudsactiviteiten. De systematiek van toerekening is toegelicht onder Toerekening baten en lasten.

### **Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille**

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

### **Waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

- Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop

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

### **Netto resultaat overige activiteiten**

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

### **Overige organisatiekosten**

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

### **Leefbaarheid**

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

### **Rentebaten en rentelasten**

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

## Personeel

- Lonen, salarissen en sociale lasten

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

- Pensioenlasten

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

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

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

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

De dekkingsgraad van het betrokken bedrijfstakpensioenfonds bedraagt ultimo 2017 volgens opgave van het fonds 113,4%. Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Zayaz bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Op een langere termijn ligt de vereiste dekkingsgraad op 125,5%. Het fonds heeft dus een reservetekort. SPW heeft een herstelplan bij de toezichthouder ingediend waarmee wordt aangebond dat SPW binnen de geldende termijn uit het reservetekort kan komen.

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

## Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend op basis van het in de winst- en verliesrekening verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-afrekbare kosten.

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

## Toerekening baten en lasten

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

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

### **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.

5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Vastgoedbeleggingen

DAEB vastgoed in exploitatie en niet-DAEB vastgoed in exploitatie

	DAEB vastgoed in exploitatie		Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	
	2017	2016	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	693.657	669.730	65.002	66.147
Herwaardering	746.450	684.679	18.309	18.488
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-19.380	-24.324	-8.962	-10.381
Stand per 1 januari	<u>1.420.727</u>	<u>1.330.085</u>	<u>74.349</u>	<u>74.254</u>
<i>Mutaties</i>				
Desinvesteringen	-4.787	-4.962	-453	-632
Herwaarderingen	95.130	85.943	5.151	1.217
Herclassificaties	-1.512	-287	77	-390
Overige mutaties	6.454	9.948	-37	-100
Totaal mutaties 2017	<u>95.285</u>	<u>90.642</u>	<u>4.738</u>	<u>95</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	719.762	693.657	64.441	65.072
Herwaarderingen	816.309	746.450	20.318	18.309
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-20.059	-19.380	-5.672	-9.032
	<u>1.516.012</u>	<u>1.420.727</u>	<u>79.087</u>	<u>74.349</u>

De overige mutaties in DAEB vastgoed in exploitatie betreft de overboeking vanuit Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie. De overige mutaties in Niet-DAEB vastgoed in exploitatie heeft betrekking op de mutatie in erfpacht.

Parameters

Bij het bepalen van de toekomstige kasstromen voor de DCF-berekening is gebruik gemaakt van de onderstaande parameters:

Basisreeks	2016	2017	2018	2019	2020	2021 e.v.
Prijsinflatie		1,30%	1,30%	1,50%	1,70%	2,00%
Bouwkostenstijging		1,60%	2,20%	2,20%	2,20%	2,50%
Huurstijging		1,30%	1,30%	1,50%	1,70%	2,00%
Loonstijging		1,60%	2,20%	2,20%	2,20%	2,50%
DVEURO-IRS 10jr		0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%
DV Sectoropslag		5,63%	5,63%	5,63%	5,63%	5,63%
Liberalisatie stijging		0,00%	0,00%	1,50%	1,70%	2,00%
Boven inflatoire huurverhoging		1,20%	1,00%	0,80%	0,60%	0,30%
Verhuurderheffing		0,54%	0,59%	0,59%	0,59%	0,59%
Leegwaarde ontwikkeling ('s-Hertogenbosch)	3,90%	6,40%	4,20%	2,00%	2,00%	2,00%

Parameters basistypen (gerenkeerd)	EGW	MGW	EZH	SEH	IZH	PPS	GBX	BOG	MOG
Instandhoudings- en onderhoud	€ 093	€ 885	€ 1.013	€ 480	€ 4	€ 88	€ 130	€ 6	€ 6
Mutatieonderhoud	€ 835	€ 634	€ 628	€ 188	€ 10	€ 0	€ 0	€ 10	€ 10
Achterstallig onderhoud	€ 571	€ 442	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 28	€ 0	€ 0
Beheerkosten / norm	€ 427	€ 420	€ 387	€ 305	2,5%	€ 26	€ 36	3%	2%
Juridische splitsingskosten	€ 404	€ 498	€ 0	€ 0	€ 0	€ 508	€ 453	€ 0	€ 0
Overdrachtkosten	3%	3%	3%	3%	7%	7%	7%	7%	7%
Huurderving	1%	1%	1%	1%					
Mutatie Leegstand (maanden)	3	3	3	3	6	6	6	6	6
Marketing					14%			14%	14%
Verkoopkosten / norm	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%		€ 500	€ 500		
Belasting en verzekering (% WOZ)	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%	0,37%	0,25%	0,25%	0,42%	0,42%

*Inschakeling taxateur*

Gelet op de werkwijze en verdeling van 2016 betekent dit dat de verdeling voor 2017 ev. binnen de drie-jaars cyclus de komende jaren niet exact de 33% methodiek volgt maar wel de 100% over de deze periode. Dit is afgestemd met interne en externe betrokkenen. In de planning wordt steeds uitgegaan van het begrip 1/3 en 2/3 deel.

- Circa 1/3e deel van de portefeuille wordt geselecteerd en volledig gewaardeerd door de taxateurs met een verdeling over de wijken en types zodat de output hiervan kan dienen als input voor de validatie van het resterende deel; dit is dezelfde werkwijze die in 2016 is gevolgd. Dit is inclusief de in 2016 en 2017 opgeleverde nieuwbouw, transformatie en renovatie projecten.
- Circa 1/3e deel wordt intern gewaardeerd aan de hand van de output van het deel van de portefeuille dat geheel is gewaardeerd, zoals hierboven onder a. beschreven, met een aannemelijkheidsverklaring.
- Circa 1/3e deel van de portefeuille dat verleden jaar volledig gewaardeerd krijgt een markt update.

Aansluitend zijn in 2017 gewaardeerd:

- Grondposities en ontwikkellocaties.

Het taxatierapport en het taxatiedossier waarin de waardering en de daarbij gehanteerde aanpassingen ten opzichte van de basisvariant zijn onderbouwd en vastgelegd zijn in het bezit van Stichting Zayaz en op aanvraag beschikbaar voor de Autoriteit woningcorporaties.

*Marktwaaarde verhuurde staat*

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



*Markthuurstijging*

Voor alle complextypen wordt vrijheidsgraad markthuurstijging niet toegepast en volgt daarmee het handboek. De vrijheidsgraad markthuurstijging wordt toegepast voor alle complextypen en wordt door de taxateur aangeleverd.

*Exit yield*

Door taxateurs is in voorkomende gevallen een exit yield toegepast voor bepaling van de eindwaarde. Dat houdt in dat voor alle complextypen de exit yield een vrijheidsgraad is, behalve EGW en MGW.

*Leegwaarde(stijging)*

De vrijheidsgraad leegwaarde wordt toegepast voor alle relevante complextypen (met uitpondschema), dit betreft EGW, MGW en parkeren.

De vrijheidsgraad leegwaardestijging wordt niet toegepast voor relevante complextypen (met uitpondschema): EGW, MGW, Parkeren (PAR). De leegwaardereeks van Noord-Brabant is van toepassing.

*Disconteringsvoet*

Deze wordt door de taxateurs bepaald o.b.v. Full Handmatig voor alle complextypen.

*Mutatie- en verkoopkans*

Waar van toepassing hebben taxateurs t.o.v. basis een afwijkende mutatiereeks toegepast in het uitpondschema.

*Onderhoud*

De vrijheidsgraad onderhoud wordt toegepast voor alle complextypen. De normen voor instandhoudingsonderhoud zijn gebaseerd op VTW normen 2017.

*Bijzondere uitgangspunten*

Onder bijzondere uitgangspunten zijn tijdelijke wooneenheden (statushouders), woonwagens en standplaatsen en extramurale zorgenheden met alleen een doorexpluatieschema gewaardeerd; tevens is voor de tijdelijke wooneenheden een tijdelijke exploitatieperiode toegepast o.b.v. beklemmingsafspraken met de gemeente. Voor de overige complextypen wordt deze vrijheidsgraad niet toegepast.

*Complexindeling*

De waarderingscomplexen zijn op basis van de volgende uitgangspunten samengesteld:

- 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.
- Er bestaat geen minimum of maximum voor het aantal verhuureenheden in een waarderingscomplex.
- Het kan voorkomen dat een waarderingscomplex bestaat uit zowel DAEB als niet-DAEB vastgoed.
- Er bestaan geen combinaties van eenheden van de 4 basistypen, Woningen, BOG/MOG, Parkeren (afzonderlijk te waarderen) en Intramurale Zorg, binnen het waarderingscomplex.
- Er bestaan geen combinaties van eenheden binnen het waarderingscomplex waarvoor de marktwaarde enerzijds wordt bepaald op basis van de hoogste waarde van het schema doorexpluiten en uitponden en anderzijds op basis van alleen het schema doorexpluiten.

*WOZ-informatie*

In de post DAEB vastgoed in exploitatie zijn 13.034 (2016: 12.980) verhuureenheden opgenomen en in de post niet-DAEB zijn 1.449 (2016: 1.454) verhuureenheden opgenomen. De geschatte waarde gebaseerd op de meest recente WOZ-beschikkingen van deze verhuureenheden bedraagt € 2.107.182.000 (2016: € 2.052.913.000).

*Bedrijfswaarde informatie*

*Uitgangspunten bedrijfswaarde*

In de Woningwet is opgenomen dat toegelaten instellingen volkshuisvesting hun bezit op marktwaarde moeten waarderen. Door de waardering van de onroerende zaken in exploitatie tegen marktwaarde wordt inzicht gegeven in de mogelijke verdien capaciteit van de vastgoedportefeuille van Stichting Zayaz. De marktwaarde geeft, rekening houdend met de uitgangspunten van het Handboek modelmatig waarderen marktwaarde, het bedrag op balansdatum weer waartegen het vastgoedbezit op de vrije markt kan worden vervreemd tussen ter zake goed geïnformeerde partijen die tot een transactie bereid zijn. Omdat de doelstelling van Stichting Zayaz is om te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien en op relatief beperkt aantal woningen zal verkopen, betekent dit dat slechts een deel van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde in de toekomst zal worden gerealiseerd.

De bedrijfswaarde sluit aan op het beleid van Stichting Zayaz en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed uitgaande van dit beleid. In het bestuursverslag is een beleidsmatige beschouwing opgenomen over het verschil tussen de marktwaarde en de bedrijfswaarde van de onroerende zaken in exploitatie.

De bedrijfswaarde van de onroerende zaken in exploitatie wordt gevormd door de contante waarde van de kasstromen uit hoofde van toekomstige exploitatieopbrengsten en toekomstige exploitatielasten over de geschatte resterende exploitatieperiode van de complexen. De bedrijfswaarde is bepaald overeenkomstig de voorgeschreven parameters en richtlijnen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De bedrijfswaarde is gebaseerd op doorexploitatie van de onroerende zaken totdat het vastgoed door sloop teniet gaat. Hierbij wordt een restwaarde voor de grond ingerekend afgeleid van de huidige bestemming van het vastgoed (i.c. lange termijnverhuur).

De kasstroomprognoses zijn gebaseerd op redelijke en onderbouwde veronderstellingen die de beste schatting van het bestuur weergeven van zijn beleid en de economische omstandigheden die van toepassing zullen zijn gedurende de resterende economische levensduur van het complex. Deze veronderstellingen zijn nader geconcretiseerd in de onderstaande uiteenzetting van de gehanteerde uitgangspunten.

De kasstroomprognoses zijn voor de eerste vijf jaar gebaseerd op de intern geformaliseerde meerjarenbegroting waarbij voor de verwachte kosten van contractueel aangegane onderhoudsverplichtingen, erfpacht en overige contracten met een werkingsduur van meer dan vijf jaar de contractperiode is ingerekend. De kosten van planmatig en groot onderhoud worden gebaseerd op de in de meerjarenonderhoudsbegroting onderkende cycli per component. Voor latere jaren worden de kasstroomprognoses geschat door extrapolatie van de meerjarenbegroting gebruikmakend van een vast groeipercentage voor inflatie en huurstijging.

De bedrijfswaarde van het DAEB vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2017 € 619.882.813 (31 december 2016 € 595.125.504).

De bedrijfswaarde van het niet-DAEB vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2017 € 68.699.950 (31 december 2016 € 66.523.919).

Bij de bedrijfswaardeberekening zijn door de volgende uitgangspunten gehanteerd:

*Stijgingsparameters:*

- jaarlijkse huurverhoging van 1,40% in 2018 en 2019, 1,50% in 2020, 1,60% in 2021 en 2022, 1,80% in 2023 en jaarlijks 2,00% vanaf 2024 (2016: 0,60% in 2018, 1,07% in 2019, 1,53% in 2020 en jaarlijks 2,00% vanaf 2021);
- er is rekening gehouden met een inkomensafhankelijke huurverhoging;
- jaarlijkse huurharmonisatie uitsluitend voor de eerste vijf jaar: gemiddeld 0,22% (2016: gemiddeld 0,16%);
- jaarlijkse huurderiving van 0,95% in 2018 en 1,00% vanaf 2019 als gevolg van leegstand (2016: 0,94% in 2017 en 1,00% vanaf 2018);
- jaarlijkse mutatiegraad van 5,92% (2016: 6,0%);
- jaarlijkse stijging van de overige exploitatie uitgaven van 2,20% in 2018, 2,30% in 2019 tot en met 2022 en 2,50% vanaf 2023 (2016: 1,60% in 2017, 1,90% in 2018, 2,20% in 2019 en 2,50% vanaf 2020);
- jaarlijkse stijging van de onderhouds uitgaven conform de inflatie voor bouwkostenontwikkeling van 2,20% in 2018, 2,30% in 2019 tot en met 2022 en 2,50% vanaf 2023 (2016: 1,60% in 2017, 1,90% in 2018, 2,20% in 2019 en 2,50% vanaf 2020).

*Volumeparameters:*

- klachten- en mutatieonderhouds uitgaven (op basis van ervaringscijfers): € 1.159 per verhuureenheid (2016: € 1.230);
- planmatig en groot onderhoud (uitsluitend instandhouding) per complex: conform meerjarenonderhoudsbegroting, na begrotingsperiode op basis van gemiddelden per complex;
- directe overige exploitatie uitgaven (belastingen, verzekering): € 272 per verhuureenheid (2016: € 272);
- overige indirecte exploitatie uitgaven voor zover vastgoed gerelateerd (algemeen beheer (inclusief saneringsheffing en bijdrageheffing Autoriteit woningcorporaties)): € 821 per verhuureenheid (2016 jaar: € 978);
- heffing van overheidswege gekoppeld aan het DAEB vastgoed in exploitatie (verhuurdersheffing): voor 2014 en verder ingerekend op basis van het wettelijk kader voor de periode 2014 tot en met 2017 en voor 2018 en verder gebaseerd op de beste schatting die voor 2018 en verder op jaarbasis is verondersteld gelijk te zijn aan de heffing in 2017;
- leefbaarheidsuitgaven: € 20 per verhuureenheid (2016 jaar: € 29).

*Discontering:*

- disconteringsvoet van 5,0 % voor woningen (2016: 5,0%); disconteringsmoment: medio-numerando;
- contantmakingsperiode: geschatte resterende economische levensduur van het complex met een minimum van vijftien jaar voor complexen waarvoor geen concrete sloop-, renovatie- of verkoopplannen aanwezig zijn en een maximum van vijftig jaar.

*Overige aspecten:*

- inrekenen restwaarde grond: € 5.000 voor zelfstandige huurwoningen en € 2.500 voor onzelfstandige huurwoningen en parkeerplaatsen;
- inrekenen woningverkoop: tegen de contante waarde van de verwachte opbrengstwaarde minus verkoopkosten voor maximaal de eerstkomende vijf jaar op basis van een geformaliseerd verkoopplan en indien verkoop juridisch mogelijk is.

*Schattingselementen bepaling bedrijfswaarde*

De schattingen met betrekking tot de bedrijfswaardebepaling welke inherent zijn aan deze waarderingsgrondslag, zijn van bijzonder belang door hun invloed op de jaarrekening en de waarschijnlijkheid dat toekomstige gebeurtenissen significant kunnen afwijken van de verwachtingen van het management zoals verwerkt in de bedrijfswaarde.

*DAEB en Niet-DAEB vastgoed in exploitatie bestemd voor verkoop*

De corporatie heeft voor de eerstkomende vijf jaar een verkoopplan opgesteld, hieronder de verwachting voor de komende vijf jaar.

Jaar	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal verkopen	50	50	50	50	50
Opbrengstwaarde	€ 8.400	€ 8.608	€ 8.888	€ 8.971	€ 8.831
Oorspronkelijke boekwaarde	€ 2.031	€ 1.895	€ 1.924	€ 1.730	€ 1.719

#### *Verstreckte zekerheden*

Zonder toestemming van het WSW is het de corporatie niet toegestaan om de woningen die met door het WSW geborgde leningen zijn gefinancierd te bezwaren met een beperkt recht (recht van pand/hypotheek, recht van opstal, recht van erfpacht, recht van vruchtgebruik) of de verplichting aan te gaan om deze woningen met een zekerheidsrecht te bezwaren (positieve hypotheekverklaring). Als gevolg hiervan zijn de woningen die met geborgde leningen zijn gefinancierd, niet met hypothecaire zekerheden bezwaard. Daarnaast heeft het WSW recht van eerste hypotheek op de woningen van de corporatie betreffende de door het WSW geborgde financiering.

Voor de door het WSW verstrekte borgstelling heeft de corporatie een obligoverplichting gebaseerd op de omvang van de door het WSW geborgde leningen. Deze obligoverplichting is in de toelichting op de balans vermeld onder de Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa.

**Overige vastgoedbeleggingen**

	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	
	2017	2016	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	12.360	12.360	20.841	15.154
Herwaardering	179	-204	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-10.305	-7.849
Stand per 1 januari	<u>12.539</u>	<u>12.156</u>	<u>10.536</u>	<u>7.305</u>
<i>Mutaties</i>				
Geactiveerde productie	0	0	1.022	1.000
Investerings	0	0	28.515	22.975
Desinvesteringen	-813	0	0	0
Overboeking vastgoed in exploitatie	0	0	-6.454	-9.812
Onrendabele investeringen	0	0	-28.152	-10.655
Herwaarderingen	1.130	384	0	0
Overige mutaties	0	0	-7	-277
Totaal mutaties 2017	<u>316</u>	<u>384</u>	<u>-5.077</u>	<u>3.232</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	11.547	12.360	21.830	20.841
Herwaarderingen	1.309	179	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-16.370	-10.305
	<u>12.856</u>	<u>12.539</u>	<u>5.460</u>	<u>10.536</u>

**Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden**

Er worden geen woningen meer onder een VOV-regeling aan derden overgedragen. In 2017 zijn er geen woningen teruggekocht. Voor 5 woningen is een vaststellingsoverkomst getekend, het resultaat is verantwoord onder de verkoopopbrengsten.

**Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie**

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

## 2. Materiële vaste activa

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie</b>		
Aanschaffingswaarde	7.747	10.000
Herwaardering	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.003	-4.066
Boekwaarde per 1 januari	<u>3.109</u>	<u>3.299</u>
<i>Mutaties</i>		
Investeringen	234	400
Desinvesteringen	-22	-3.523
Afschrijving desinvesteringen	17	3.523
Afschrijvingen	-581	-590
	<u>-352</u>	<u>-190</u>
Aanschaffingswaarde	7.959	6.877
Herwaardering	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.569	-1.133
Boekwaarde per 31 december	<u>2.756</u>	<u>3.109</u>

### *Afschrijvingen*

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie:

Kantoorgebouwen en werkplaats - lineair in 40 jaar

Verbouwing kantoorpand - lineair in 10 jaar

Inventarissen - lineair in 10/15 jaar

Computerapparatuur, programmatuur en transportmiddelen - lineair in 5 jaar

## 3. Financiële vaste activa

### **Deelnemingen in groepsmaatschappijen**

Zayaz Holding B.V. te 's-Hertogenbosch (100%)	<u>0</u>	<u>0</u>
---	----------	----------

Begin 2017 heeft Zayaz haar nevenstructuur geheel opgeheven. In februari 2017 zijn alle deelnemingen opgehouden te bestaan.

### **Latente belastingvordering(en)**

Belastinglatentie leningen	341	386
Belastinglatentie voor compensabele verliezen	4.806	7.819
Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed	896	2.485
	<u>6.043</u>	<u>10.689</u>

- **Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed**

De verwachte verkopen over 2018 t/m 2022 bedragen 250 woningen. Vorig jaar was dit bepaald op 350 woningen.

De latentie is berekend met een disconteringsvoet van 3,9% en een effectief belastingtarief van 25%. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 190.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd. De nominale waarde waarover de latentie is berekend, bedraagt € 3.583.000 (2016: € 9.938.000).

- **Belastinglatentie voor compensabele verliezen**

Deze latentie is ontstaan door compensabele verliezen in de periode 2013 t/m 2017. De nominale waarde bedraagt € 4.869.000. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 2.644.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

- **Belastinglatentie leningen**

Deze latentie is ontstaan door de herstructurering van de leningportefeuille in 2010. De afloop van de belastinglatentie leningen is bepaald naar rato van de gemiddelde looptijd per 1 januari 2008. De in 2010 afgeloste leningen zijn hierop in mindering gebracht. De nominale waarde is gelijk aan de waarde op de balans. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 51.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

	Stand per 1 januari 2017	Af	Stand per 31 december 2017
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Belastinglatentie leningen	386	-44	341
Belastinglatentie voor compensabele verliezen	7.819	-3.013	4.806
Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed	2.485	-1.589	896
	<u>10.689</u>	<u>-4.647</u>	<u>6.043</u>

2017	2016
x € 1.000	x € 1.000

**Overige vorderingen**

Storting i.v.m. derivaten	5.000	5.630
(dis)Agio afkoop leningen	16.428	11.761
	<u>21.428</u>	<u>17.391</u>

**Storting i.v.m. derivaten**

Stand per 1 januari	5.630	14.630
Stortingen en ontvangsten	-630	-9.000
Stand per 31 december	<u>5.000</u>	<u>5.630</u>

De storting i.v.m. derivaten betreft de afgestorte liquide middelen i.v.m. collateral verplichtingen derivaten.

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<i>(dis)Agio afkoop leningen</i>		
Stand per 1 januari	11.761	3.752
Geactiveerde afrekening break	6.236	9.122
Vrijval ten laste van resultaat	-1.569	-1.113
Stand per 31 december	<u>16.428</u>	<u>11.761</u>

In 2010 zijn 9 leningen voor einde looptijd afgelost en gehefinancierd. De afrekening tegen marktwaarde inzake deze vervoegde aflossing is geactiveerd en valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd van de afgeloste leningen. Als gevolg van een breakclausule hebben in 2016 en 2017 afrekeningen plaatsgevonden welke zijn geactiveerd. Deze valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd. Van dit bedrag wordt € 1.239.000 binnen een jaar gerealiseerd.

## VLOTTENDE ACTIVA

### 4. Voorraden

#### Vastgoed bestemd voor de verkoop

Vastgoed bestemd voor de verkoop	<u>1.502</u>	<u>2.727</u>
----------------------------------	--------------	--------------

#### Verloop vastgoed bestemd voor de verkoop

Stand per 1 januari	2.727	4.491
Herclassificatie	-67	0
Overboeking	1.502	1.727
Desinvesteringen	-2.660	-3.491
	<u>1.502</u>	<u>2.727</u>

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit 9 woningen en 1 garage uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 16 woningen en 1 garage). De verwachting is dat de gehele voorraad binnen een jaar wordt verkocht. De verwachte opbrengst bedraagt € 1.964.000.

#### Voorraad grondposities

##### Verloop grondposities

Stand per 1 januari	5.433	5.434
Investeringen	23	87
Herclassificatie	-305	0
Afwaarderingen	-62	-89
	<u>5.089</u>	<u>5.433</u>

#### Voorraad materialen

Grond- en hulpstoffen	<u>131</u>	<u>140</u>
-----------------------	------------	------------



## 5. Vorderingen

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Huurdebiteuren</b>		
Huurdebiteuren	806	683
	<u>806</u>	<u>683</u>
Voorziening wegens oninbaarheid	-409	-428
	<u>397</u>	<u>255</u>
 <i>Voorziening dubieuze huurdebiteuren</i>		
Stand per 1 januari	428	451
Dotatie	106	225
Onttrekking	-125	-248
Stand per 31 december	<u>409</u>	<u>428</u>
 <b>Vorderingen op gemeenten</b>		
Vorderingen op gemeenten	<u>21</u>	<u>78</u>
 <b>Handelsdebiteuren</b>		
Overige debiteuren	448	18
	<u>448</u>	<u>18</u>
 <b>Overige vorderingen</b>		
Nog te ontvangen bedragen	29	550
Door te berekenen verzekeringschades	153	1
Te ontvangen rente	75	32
Overige vorderingen	613	0
	<u>870</u>	<u>583</u>
 De overige vorderingen bestaan voornamelijk uit te ontvangen korting op de verhuurderheffing 2017.		
 <b>Overlopende activa</b>		
Voorschotten personeel	1	1
Vooruitbetaalde ICT kosten	273	284
Vooruitbetaalde overige kosten	10	21
	<u>284</u>	<u>306</u>

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>6. Liquide middelen</b>		
ING Bank N.V.	8.052	4.589
NWB	8	5
Kas	5	8
	<u>8.065</u>	<u>4.602</u>

De per 31 december 2017 aanwezige liquide middelen staan ter vrije beschikking.

## PASSIVA

### 7. Eigen vermogen

#### Herwaarderingsreserve

Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet-DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2016	684.679	18.488	5.991	709.158
Realisatie uit hoofde van verkoop	-3.336	-311	-2.346	-5.993
Realisatie uit hoofde van sloop	-4.592	0	0	-4.592
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	82.317	323	1.050	83.690
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-12.376	-64	0	-12.440
Herclassificaties/herkwalificaties	-242	-127	369	0
Overige mutaties	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>746.450</u>	<u>18.309</u>	<u>5.064</u>	<u>769.823</u>
Boekwaarde per 1 januari 2017	746.450	18.309	5.064	769.823
Realisatie uit hoofde van verkoop	-3.388	-38	-2.185	-5.611
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	106.602	2.519	403	109.524
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-33.009	-522	0	-33.531
Herclassificaties/herkwalificaties	-748	-11	759	0
Overige mutaties	0	0	-273	-273
Boekwaarde per 31 december 2017	<u>815.907</u>	<u>20.257</u>	<u>3.768</u>	<u>839.932</u>

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Overige reserves</b>		
Stand per 1 januari	322.765	284.217
Resultaatbestemming boekjaar	91.249	99.213
Toename uit hoofde van daling van de marktwaarde	33.531	12.440
Afname uit hoofde van stijging van de marktwaarde	-109.524	-83.690
Vrijval ongerealiseerde herwaardering VOV	273	0
Realisatie herwaardering uit hoofde van verkoop	5.611	5.993
Realisatie herwaardering uit hoofde van sloop	0	4.592
Stand per 31 december	<u>343.905</u>	<u>322.765</u>

De bestuurder stelt voor om het resultaat (€ 91.249.000) over 2017 in 2018 toe te voegen aan de overige reserves. Vooruitlopend op deze resultaatbestemming is het resultaat boekjaar aan de overige reserves toegevoegd.

Het resultaat over 2016 is toegevoegd aan de overige reserves conform het gedane voorstel. Dit is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 30 juni 2017.

## 8. Voorzieningen

### Onrendabele investeringen en herstructureringen

#### *Onrendabele investeringen en herstructureringen*

Stand per 1 januari	29.673	30.266
Dotatie	33.987	9.707
Onttrekking	-27.374	-10.300
Vrijval	-2.148	0
Stand per 31 december	<u>34.138</u>	<u>29.673</u>

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 8.174.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en € 25.964.000 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 het geldende belastingtarief van 25%.

Stand per 1 januari	2.940	938
Dotatie	1.559	2.316
	<u>4.499</u>	<u>3.254</u>
Onttrekking	-392	-314
Stand per 31 december	<u>4.107</u>	<u>2.940</u>

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

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 310.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en een bedrag van € 2.971.000 na vijf jaar.

2017	2016
x € 1.000	x € 1.000

### Overige voorzieningen

Voorziening verlieslatende contracten	2.406	3.000
---------------------------------------	-------	-------

De voorziening verlieslatende contracten heeft te maken met de diverse afspraken die in het verleden zijn gemaakt in het kader van reciprociteit. Dit bedrag is gebaseerd op de mogelijk boete die wordt voorzien in geval wij niet in staat zijn om tijdig aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. In 2017 is deze voorziening verlaagd met € 594.000 tot € 2,4 miljoen door het afgesloten contract met Van Wanrooij inzake het project JP Coenstraat. De looptijd van de voorziening is korter dan vijf jaar.

### 9. Langlopende schulden

	2017	Waarvan langer dan vijf jaar	2016	Waarvan langer dan vijf jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	408.696	367.072	407.225	356.504
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.353	0	12.342	0
Waarborgsommen	25	0	22	0
	<u>421.075</u>	<u>367.072</u>	<u>419.589</u>	<u>356.504</u>

De langlopende schulden betreffen onderhandse leningen van kredietinstellingen en overheid.

De lening van de gemeente bedraagt € 63.470 (2016: € 148.824), deze loopt eind 2018 af.

Onder de borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) valt € 517 miljoen. Zayaz heeft in 2017 twee 48-uurs opvraagbare leningen vervroegd afgelost voor totaal € 39 miljoen met een aflossingskasstroom van € 7,8 miljoen. Ultimo 2017 zijn er drie 48-uurs opvraagbare leningen voor totaal € 102 miljoen om aan de stresstest van Autoriteit woningcorporaties te kunnen voldoen. Hiervan is € 25,4 miljoen gestort en € 76,6 miljoen is binnen 48 uur opvraagbaar bij de bank. Deze leningen vallen geheel onder de borging van het WSW.

De marktwaarde van de leningen bedraagt per 31 december 2017 € 558.709.459 negatief (2016: € 605.719.667 negatief). De marktwaarde van de leningen is de waarde van de leningen, waarbij de toekomstige aflossingsverplichtingen contant gemaakt zijn tegen actuele rentetarieven.

	2017
	x € 1.000
<b>Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage</b>	
Roll over	-200.400
1% - 2%	-36.500
2% - 3%	-58.976
3% - 4%	-38.063
4% - 5%	-51.229
5% - 6%	-20.333
>6%	-3.195
	<u>-408.696</u>

**Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd**

<1 jaar	-28.363
van 1 tot 5 jaar	-28.261
van 5 tot 10 jaar	-77.535
van 10 tot 15 jaar	-25.066
van 15 tot 20 jaar	-64.016
>20 jaar	-185.455
	<u>-408.696</u>

	Hoofdsom	Looptijd
	x € 1.000	jaren
<b>Spreadherzieningen</b>		
NWB roll-over lening, 3 maands euribor met spread -/- 2 bp	<u>15.000</u>	<u>18</u>

De kenmerken van de nieuw aangetrokken langlopende leningen zijn opgenomen in onderstaande tabel. Van de NWB roll-over leningen op weekbasis (€ 102 miljoen) is 20% gestort en is 80% binnen 48 uur opvraagbaar bij de bank. Bij een lening is ultimo 2017 een extra bedrag opgenomen van € 5 miljoen.

**Nieuwe leningen conform treasuryjaarplan 2017**

BNG fixe lening, jaarlijkse afrekening met rentepercentage 1,67%	15.000	26
BNG annuïtaire lening, jaarlijkse afrekening met rentepercentage 1,345%	<u>6.500</u>	<u>26</u>
	<u>21.500</u>	<u>52</u>

Zayaz heeft ultimo 2017 8 roll-over leningen met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt € 177 miljoen waarvan minimaal 20% moet zijn opgenomen. Ultimo 2017 is € 100,4 miljoen opgenomen. Het opgenomen bedrag kan wekelijks of per kwartaal worden aangepast. De rente is variabel en wordt wekelijks of per kwartaal opnieuw vastgesteld.

Van het totaalbedrag van de schulden heeft € 352,1 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2018 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen € 28,4 miljoen. Dit bedrag kan worden onderverdeeld naar:

- € 10,0 miljoen eindaflossingen
- € 3,4 miljoen reguliere aflossingen
- € 15,0 miljoen vervroegde aflossingen

- Rentevoet en aflossingssysteem

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 3,9% (2016 4,1%). De leningen worden afgelost op basis van het lineaire, annuitaire, dan wel het fixe kostprijsstelsel.

- Zekerheden

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

### Leningen o/g

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Leningen kredietinstellingen en overheid</i>		
Stand per 1 januari	407.225	448.287
Opgenomen gelden	41.500	90.600
Aflossing	-40.029	-131.662
Langlopend deel per 31 december	<u>408.696</u>	<u>407.225</u>

Naast de genoemde nieuwe leningen conform het treasuryjaarplan zijn er extra opgenomen gelden, zie toelichting bij spreadherzieningen.

### Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Stand per 1 januari	<u>12.342</u>	<u>12.146</u>
Afname	-790	0
Toevoeging	801	196
Stand per 31 december	<u>12.353</u>	<u>12.342</u>

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Waarborgsommen</b>		
Waarborgsommen	<u>25</u>	<u>22</u>
De ontvangen waarborgsommen hebben betrekking op commerciële ruimten.		
<b>10. Kortlopende schulden</b>		
<b>Schulden aan leveranciers</b>		
Crediteuren	<u>2.545</u>	<u>2.668</u>
<b>Overige belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
Omzetbelasting	1.431	935
Loonheffing	<u>215</u>	<u>155</u>
	<u>1.646</u>	<u>1.090</u>
<b>Schulden terzake van pensioenen</b>		
Overige schulden ter zake van pensioenen	<u>112</u>	<u>97</u>
<b>Overige schulden</b>		
Vooruitontvangen huur	933	850
Te betalen accountants- en advieskosten	97	143
Nog te ontvangen facturen	<u>781</u>	<u>1.895</u>
	<u>1.811</u>	<u>2.888</u>
<b>Overlopende passiva</b>		
Vakantiedagen	246	253
Rente- en bankkosten	7.450	7.751
Nettoloon	1	0
Te verrekenen servicekosten	1.064	931
Personeelsvereniging	<u>11</u>	<u>14</u>
	<u>8.772</u>	<u>8.949</u>



## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

### Voorwaardelijke verplichtingen

#### *Fiscale eenheid*

Begin 2017 heeft Zayaz haar nevenstructuur geheel opgeheven. In februari 2017 zijn alle deelnemingen opgehouden te bestaan. Tot dat moment vormde Zayaz met haar dochtervennootschappen Zayaz Holding B.V., Zayaz Vastgoed B.V. en Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V. een fiscale eenheid voor zowel de vennootschapsbelasting als voor de omzetbelasting. Gedurende het bestaan van de fiscale eenheid was Stichting Zayaz aansprakelijk voor de belastingschulden van haar dochtervennootschappen. Nu de fiscale eenheden niet meer bestaan, is ook de aansprakelijkheid niet meer aan de orde.

#### *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 2017 bedraagt de maximale verplichting € 423.535 (2016: € 417.966).

#### *Reciprociteit*

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

Zayaz dient ultimo 2017 € 21,5 miljoen exclusief BTW en te vermeerderen met BDB-index aan bouwproductie aan bouwbedrijven aan te bieden. In 2014 is een voorziening opgenomen ad € 3 miljoen zijnde de mogelijke boete die wordt voorzien in geval wij niet in staat zijn om tijdig aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. De voorziening valt vrij voor zover er daadwerkelijk contracten zijn getekend. In 2017 is deze voorziening verlaagd met € 594.000 tot € 2,4 miljoen door het afgesloten contract met Van Wanrooij inzake het project JP Coenstraat. Voor 2018 verwachten we dat er contracten worden afgesloten inzake De Lanen en eventueel de Hustenweg. Wanneer rekening gehouden wordt met deze bouwproductie bedraagt de nog aan te bieden bouwproductie € 9,4 miljoen. Doordat de onderhandelingen nog gaande zijn en de contracten nog niet definitief afgesloten zijn, heeft Zayaz uit hoofde van voorzichtigheid en bestendige gedragslijn de voorziening niet verlaagd met deze bouwproductie.

Specifieke opgenomen contractuele bepalingen:

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

#### *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 2017 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten € 18,8 miljoen.

## Meerjarige financiële verplichtingen

### *WSW obligoverplichting*

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

De obligoverplichting van Zayaz aan WSW ultimo 2017 bedraagt € 17,0 miljoen (2016: € 17,8 miljoen), zijnde 3,85% van het geborgde schuldrestant.

### *Leaseverplichtingen*

Bij Zayaz worden zes personenauto's en acht bedrijfswagens geleased. De totale verplichting per 31 december 2017 bedraagt circa € 172.000 (2016: € 232.000). De gemiddelde restant looptijd is 18 maanden.

Daarnaast worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2017 bedraagt circa € 35.000 (2016: € 24.700). De restant looptijd is 17 maanden.

Verder lopen de volgende verplichtingen:

- Quality service voor toilet hygiëne, verplichting € 16.000, restant looptijd 18 maanden;
- KPN voor mobiele telefonie en data, verplichting € 15.000, restant looptijd 14 maanden;
- De Schoonmaakcoöperatie voor schoonmaak kantoor, verplichting € 45.500, restant looptijd 12 maanden.

### *Prestatiecontracten en contractonderhoud*

Voor de volgende complexen zijn prestatiecontracten afgesloten ten behoeve van het periodiek onderhouden van het schilderwerk:

- TCL-0160 - 40 woningen looptijd tot 2023
- TCL-0171 - 54 woningen looptijd tot 2019
- TCL-0179 - 45 woningen looptijd tot 2022
- TCL-0180 - 38 woningen looptijd tot 2022
- TCL-0207 - 42 woningen looptijd tot 2018
- TCL-0208 - 28 woningen looptijd tot 2022

Daarnaast zijn contracten afgesloten ten behoeve van het periodiek uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan installaties en het onderhouden van voorzieningen. De verschillende contracten hebben een einde looptijd variërend van 2018 tot 2038. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 4.357.500.

*Basisrenteleningen*

	Hoofdsom	Restant looptijd (in jaren)
NWB basisrente lening, basisrente 2,770% met spread 22 bp	15.000	35
NWB basisrente lening, basisrente 2,765% met spread 40 bp	15.000	38
NWB basisrente lening, basisrente 2,780% met spread 18 bp	15.000	39
NWB basisrente lening, basisrente 2,795% met spread 20 bp	15.000	40
NWB basisrente lening, basisrente 2,805% met spread 0 bp	13.976	42
NWB basisrente lening, basisrente 5,155% met spread 70 bp	20.000	24

*Herstructurering derivatenportefeuille Deutsche Bank*

In 2016 heeft een herstructurering van de derivatenportefeuille van Deutsche bank plaats gevonden. Met Deutsche bank heeft Zayaz in 2016 een CSA holiday afgesproken tot de laatste breakclausule. Dat wil zeggen dat er geen margin calls meer worden gestort tot aan de laatste break per 1 mei 2020, omdat de threshold op € 999 miljoen is gezet. De optionele breaks (MTC) zijn omgezet naar verplichte breaks (MBC). Dit betekent dat bij beëindiging van het contract de dan geldende marktwaarde wordt afgerekend. Dit is ten tijde van het opstellen van de jaarrekening inmiddels gebeurd voor de tweede breakclausule op 1 maart 2018. De marktwaarde is verrekend voor € 8,15 miljoen.

Los van de CSA-holiday dient Zayaz conform de woningwet één jaar voor de breaks een liquiditeitsbuffer aan te houden ter hoogte van de marktwaarde, rekening houdend met een rentedaling van 2 %. Door de spreiding van één jaar en één maand van de nieuwe afgesproken breakdata worden cumulaties voorkomen, wat heeft geleid tot de aflossing van de 48-uurs opvraagbare lening.

*Kredietlimiet*

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

## Financiële instrumenten

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. De marktwaarde van de derivaten is per 31 december 2017 € 83,8 miljoen negatief (2016: € 105,3 miljoen negatief).

### Algemeen

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 markrentes 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 risicobeheer

In het Reglement Financieel Beleid en Beheer van Zayaz staan de kaders benoemd omtrent het beheersen van risico's. Zayaz heeft in 2017 haar Reglement Financieel Beleid en Beheer en haar treasurystatuut aangepast aan de (Veegwet) Woningwet. Zayaz beheerst het marktrisico door stratificatie 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 afscherpende 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.

#### Renterisico

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

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

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Renterisico per jaar	-15,71%	-15,02%	-12,65%	-4,31%	-7,99%	-7,96%	-7,97%	-5,05%	-6,77%	-6,70%
Renterisico per 5 jaar	-39,62%					-22,97%				

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Herfinanciering per jaar	-20,85%	-22,82%	-16,71%	-0,29%	-3,90%	-3,95%	-5,00%	-2,16%	-3,88%	-3,89%
Herfinanciering per 2 jaar	-36,99%	-20,20%	-8,69%	-4,27%	-7,92%	-9,03%	-7,24%	-6,04%	-7,77%	-4,12%

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

Daarnaast heeft Zayaz 16 roll-over leningen met de totale hoofdsom van € 277 miljoen met een renteherziening in 2017. Ultimo 2017 is hiervan € 200,4 miljoen opgenomen. De huidige opslagen variëren tussen de -0,025% en 0,57%. Het renterisico van het grootste deel van deze leningen is afgedekt door middel van een hedge-instrument.

In het jaar 2018 loopt Zayaz over de totale hoofdsom van € 23,9 miljoen renterisico als gevolg van spread- en opslagherzieningen.

### *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 kredietwaardigheidsisen (rating). Dit is opgenomen in het treasurystatuut. De hoogte van het kredietrisico is afhankelijk van de grootte van het bedrag aan te ontvangen rente op de derivaten en de marktwaarde van de derivaten.

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

Zayaz heeft met een aantal banken, waar zij swaps heeft afgesloten, een threshold afgesproken. De totale threshold van alle banken tezamen bedraagt ultimo 2017 € 1.014 miljoen (2016: € 1.014 miljoen). De threshold van Deutsche Bank bedraagt € 999 miljoen, BNP bedraagt € 5 miljoen en ABN AMRO € 10 miljoen.

In 2016 heeft een herstructurering van de derivatenportefeuille van Deutsche bank plaats gevonden. Met Deutsche bank heeft Zayaz in 2016 een CSA holiday afgesproken tot de laatste breakclausule. Dat wil zeggen dat er geen margin calls meer worden gestort tot aan de laatste break per 1 mei 2020, omdat de threshold op € 999 miljoen is gezet. De optionele breaks (MTC) zijn omgezet naar verplichte breaks (MBC). Dit betekent dat bij beëindiging van het contract de dan geldende marktwaarde wordt afgerekend. Dit is gebeurd voor de eerste breakclausule op 1 februari 2017. De marktwaarde is verrekend voor € 6,24 miljoen. De breakdata zijn aangepast, waarbij er minimaal één jaar en één maand tussen zit. De eerstvolgende breakdatum is 1 maart 2018. De marktwaarde op het moment van afkoop is € 8,15 miljoen.

### *Liquiditeitsrisico*

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

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

Volgens het BTIV moet Zayaz ultimo 2017 een zodanige liquiditeitsbuffer aanhouden, zodat zij aan de margin call verplichtingen bij een rentedaling van 2% kan voldoen. Sinds de herstructurering van de derivatenportefeuille in de tweede helft van 2016 is het gewijzigde beleid van Zayaz om aan het BTIV te voldoen door middel van 48-uurs opvraagbare leningen welke bij de bank staan. De liquiditeiten in de vorm van het rekening courant en spaarrekening maken geen onderdeel meer uit van deze liquiditeitsbuffer. De 48-uurs opvraagbare leningen bedragen ultimo 2017 € 102 miljoen (2016: € 141 miljoen) waarmee op dit moment de liquiditeitsbuffer ruim voldoende is om te voldoen aan de liquiditeitsverplichting.

Bij één derivaat (BNP) heeft Zayaz een mutual breakclausule, wat inhoudt dat zowel de bank als wij de mogelijkheid hebben de swap te beëindigen en af te rekenen tegen marktwaarde. We gaan er vanuit dat BNP voornemens is deze break te gaan uitoefenen. Bij Deutsche Bank heeft Zayaz mandatory breakclausules. Dit betekent dat op breakdatum de dan geldende marktwaarde wordt afgerekend. Volgens de woningwet moet Zayaz één jaar voor de breakdatum een liquiditeitsbuffer aanhouden ter hoogte van de marktwaarde, rekening houdend met een rentedaling van 2%.

De swaps met breakclausules per 31 december 2017:

	Hoofdsom	Breakclausule	Marktwaarde banken per 31-12-2017
- BNP817	€ 15.000.000	12-05-2021	- € 9.611.305
- DEU812	€ 10.000.000	01-05-2020	- € 3.850.946
- DEU813	€ 10.000.000	01-04-2019	- € 4.585.255
- DEU816	€ 15.000.000	01-03-2018	- € 9.222.096

### Hedge-strategie

In het verleden was de financieringsstrategie van Zayaz om de financieringsbehoefte voor een belangrijk deel in te vullen met roll-over leningen. 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.

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

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

### *Derivaten*

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

De nominale waarde van de totale renteswappositie van Zayaz komt op € 175 miljoen (2016: € 190 miljoen). Begin 2017 is de break afgerekend van de swap bij Deutsche Bank.

De marktwaarde van de swapportefeuille was ultimo 2017 € 83,8 miljoen negatief (ultimo 2016: € 105,3 miljoen negatief). Van deze marktwaarde heeft € 65,8 miljoen negatief betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstoringen (margin calls) mogelijk zijn (2016: € 84,2 miljoen negatief). Voorts valt € 18,0 miljoen negatief van deze marktwaarde binnen de met banken overeengekomen thresholds (kredietlijnen) (2016: € 21,1 miljoen negatief).

**6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2017**

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>11. Huuropbrengsten</b>		
Woningen en woongebouwen	86.987	85.481
Huurderving wegens leegstand	-751	-854
	<u>86.236</u>	<u>84.627</u>

De huuropbrengsten hebben voor € 81.924 betrekking op DAEB vastgoed (2016: € 80.341) en voor € 4.312 betrekking op Niet-DAEB vastgoed (2016: € 4.286).

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2017 met circa 1,62% toegenomen ten opzichte van 2016. De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- \* € 496.000 m.b.t. mutatie (frictieleegstand);
- \* € 214.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
- \* € 109.000 m.b.t. verkopen;
- \* € 37.000 m.b.t. maatschappelijk;
- \* € 4.000 m.b.t. te slopen woningen.

Gemeente 's-Hertogenbosch	86.195	84.579
Gemeente Heusden	41	48
	<u>86.236</u>	<u>84.627</u>

**12. Opbrengsten servicecontracten**

Opbrengsten servicecontracten	<u>2.341</u>	<u>2.529</u>
-------------------------------	--------------	--------------

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

**13. Lasten servicecontracten**

Kosten leveringen en diensten	<u>2.525</u>	<u>2.745</u>
-------------------------------	--------------	--------------

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

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

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

**14. Lasten verhuur en beheeractiviteiten**

Toegerekende kosten	6.718	6.484
Verhuurderheffing	9.492	9.461
Onroerendezaakbelasting	2.891	2.927
Waterschapslasten	808	763
	<u>19.909</u>	<u>19.635</u>

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Lonen, salarissen en sociale lasten</b>		
Lonen en salarissen	5.838	5.888
Sociale lasten	1.024	1.035
Pensioenlasten	963	960
	<u>7.825</u>	<u>7.883</u>

**Personeelsleden**

Gedurende het jaar 2017 had de corporatie gemiddeld 123 werknemers in dienst (2016: 123). Dit aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten. Geen van de werknemers is buiten Nederland werkzaam.

	2017	2016
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Bestuur en ondersteuning	4	4
Financiën en bedrijfsvoering	36	36
Wonen en vastgoed	83	83
	<u>123</u>	<u>123</u>

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000

**15. Lasten onderhoudsactiviteiten**

Onderhoudslasten (cyclisch)	9.967	15.303
Mutatieonderhoud	3.056	1.879
Klachtenonderhoud	3.576	3.287
Toegerekende kosten	2.745	3.190
	<u>19.344</u>	<u>23.659</u>

**16. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit**

Toegerekende kosten	<u>267</u>	<u>261</u>
---------------------	------------	------------

**Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

Materiële vaste activa	<u>583</u>	<u>590</u>
------------------------	------------	------------



**17. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille**

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

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	11.104	12.250
Verkoopopbrengst onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	547	0
	<u>11.651</u>	<u>12.250</u>

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 55 woningen, 5 garages/parkeerplaatsen en 3 woonwagens (vorig jaar: 65 woningen, 2 garages/parkeerplaatsen, 2 woonwagens en 2 bedrijfsruimten).

**18. Toegerekende organisatiekosten**

Toegerekende kosten	<u>919</u>	<u>917</u>
---------------------	------------	------------

**19. Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille**

Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	7.900	9.083
Boekwaarde onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	465	0
	<u>8.365</u>	<u>9.083</u>

**20. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-32.032	-10.063
Gerealiseerde herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	49	0
	<u>-31.983</u>	<u>-10.063</u>

**21. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

Waardeveranderingen Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	5.151	1.216
Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	95.130	85.944
Waardeveranderingen onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	328	189
Waarderveranderingen Voorraad vastgoed bestemd voor de verkoop	0	1.050
	<u>100.609</u>	<u>88.399</u>

**22. Opbrengsten overige activiteiten**

Overige bedrijfsopbrengsten	<u>11</u>	<u>28</u>
-----------------------------	-----------	-----------

**23. Overige organisatiekosten**

Toegerekende kosten	<u>248</u>	<u>259</u>
---------------------	------------	------------

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Accountants honoraria</b>		
Controle van de jaarrekening	144	164
Andere controlewerkzaamheden	0	17
	<u>144</u>	<u>181</u>

Bovenstaande accountants honoraria zijn gebaseerd op de gerealiseerde kosten binnen het boekjaar.

#### 24. Leefbaarheid

Vastgoed gerelateerde leefbaarheid	<u>2.574</u>	<u>2.470</u>
------------------------------------	--------------	--------------

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten ad € 353.000 inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling en indirecte kosten toegerekend aan leefbaarheid ad € 2.221.000. De toegerekende indirecte kosten bestaan voor € 1.400.000 uit personeelskosten en voor € 821.000 uit overige organisatiekosten.

#### Financiële baten en lasten

##### 25. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten banken en overige vorderingen	<u>25</u>	<u>-6</u>
--	-----------	-----------

##### 26. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten langlopende leningen	-15.936	-17.610
Kosten garantie WSW/kosten herfinanciering	-1.690	-1.369
Overige rentekosten/verrekeningen	-52	-48
	<u>-17.678</u>	<u>-19.027</u>

#### 27. Belastingen

##### Belastingdruk winst-en-verliesrekening

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

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Mutatie voorziening belastingen	<u>-5.813</u>	<u>-494</u>

De acute belastingdruk over het jaar 2017 is nihil. Het geschatte fiscaal resultaat bedraagt € 11.504.000 positief en wordt verrekend met compensabele verliezen. Het belastbaar bedrag is daardoor nihil. Het effectieve belastingtarief bedraagt 5,6% (2016: 0,5%). Het verschil tussen effectieve en nominale belastingdruk wordt grotendeels veroorzaakt door de niet-gerealiseerde waardeveranderingen van het vastgoed in exploitatie welke niet fiscaal in aanmerking worden genomen en de afwaardering en terugname naar lagere WOZ-waarde welke tot uiting komen in de latentie inzake compensabele verliezen.

**7 OVERIGE INFORMATIE**

**WNT-VERANTWOORDING 2017 STICHTING ZAYAZ**

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Zayaz. Het voor Stichting Zayaz toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 € 181.000.

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

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

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>M. Acharki</b>
<b>Functiegegevens</b>	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
<b>Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode</b>	181.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	150.813
Beloningen betaalbaar op termijn	20.811
<i>Subtotaal</i>	171.624
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>171.624</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	138.090
Beloningen betaalbaar op termijn	20.116
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>158.206</b>

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	R.J.H. van den Dungen	M.M.C. Prins MRE	M.J.M. Vermeulen	G.L.W. van Schijndel
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 27/09
<b>Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode</b>	27.150	18.100	18.100	13.389
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	11.444	7.629	7.844	6.140
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	11.444	7.629	7.844	6.140
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>11.444</b>	<b>7.629</b>	<b>7.844</b>	<b>6.140</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	11.318	7.545	7.545	7.643
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>11.318</b>	<b>7.545</b>	<b>7.545</b>	<b>7.643</b>

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>M.S. van Hemsbergen</b>	<b>P.P.A. Kouijzer</b>
<b>Functiegegevens</b>	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	
<b>Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode</b>	18.100	-
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	7.629	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
<i>Subtotaal</i>	<u>7.629</u>	<u>-</u>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	<u>-</u>	<u>-</u>
<b>Totaal bezoldiging</b>	<u><u>7.629</u></u>	<u><u>-</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/10 - 31/12	1/1 - 30/06
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	1.886	5.897
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<u><u>1.886</u></u>	<u><u>5.897</u></u>

**Ondertekening van de jaarrekening**

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

's-Hertogenbosch, 17 april 2018

Was getekend:

**Directie voor akkoord**

**Raad van commissarissen voor akkoord**

M. Acharki, bestuurder

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

M.M.C. Prins

M.J.M. Vermeulen

M.S. van Hemsbergen

J.A. van Wijngaarden

## **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 DAEB en niet-DAEB openingsbalans

In de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting artikel 15 lid 6 is opgenomen dat bij de jaarrekening over het verslagjaar 2017 worden de op de eindbalans van dat jaar gebaseerde beginbalansen voor het jaar 2018 gevoegd, waarbij onderscheid wordt aangebracht tussen de activa en passiva die samenhangen met de werkzaamheden die behoren tot de diensten van algemeen economisch belang en de overige activa en passiva.

De Autoriteit woningcorporaties heeft eind 2017 aangegeven geen goedkeuring te geven op het huidige scheidingsvoorstel van Zayaz. In overleg met de Autoriteit woningcorporaties is door Zayaz besloten het scheidingsvoorstel in te trekken en de tijd te nemen om met gemeente en huurders tot een gedragen nieuw voorstel te komen, dat uiterlijk 1 juli 2018 moet zijn ingediend. Ook voor de implementatie heeft Zayaz een jaar uitstel gekregen van de Autoriteit woningcorporaties. De openingsbalans voor DAEB en niet-DAEB per 1 januari 2019 zal bij de jaarrekening over verslagjaar 2018 worden gevoegd.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van commissarissen van Stichting Zayaz

### VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN 2017 OPGENOMEN JAARREKENING 2017

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarstukken 2017 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zayaz op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met artikel 35 lid 1 en 2 van de Woningwet, artikel 30 en 31 van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, artikel 14 en 15 van de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT) en richtlijn 645 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2017.
2. De winst-en-verliesrekening over 2017.
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 rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 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 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.

## **VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN 2017 OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE**

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

- Het jaarverslag
- De 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 35 en 36 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 uit rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 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 jaarverslag en de overige gegevens in overeenstemming met artikel 35 en 36 van de Woningwet.

## **BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING**

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met artikel 35 lid 1 en 2 van de Woningwet, artikel 30 en 31 van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, artikel 14 en 15 van de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT) en richtlijn 645 van de Raad voor de Jaarverslaggeving. 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 fouten of fraude.

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 gerede 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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, rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, 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 fouten of fraude, 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.
- 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.

Eindhoven, 17 april 2018

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. R.H.A. van Moll RA