Jaarstukken 2015

droomstad Den Bosch

jINC. ERVAREN HOE 'T WERKT

Woningcorporatie Zayaz in ’s-Hertogenbosch

25 april 2016

Woningcorporatie Zayaz
Eekbrouwersweg 8
5233 VG ’s-Hertogenbosch

Postbus 488
5201 AL ‘s-Hertogenbosch

Telefoon	073-648 24 00
Website	www.zayaz.nl
E-mail	klantenservice@zayaz.nl
Twitter	@ZayazDenBosch
Facebook	zayaz.woningcorporatie

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG

1. VERSLAG VAN HET BESTUUR 5
2. VASTGOEDPORTEFEUILLE 10
2.1 Het vastgoed van Zayaz 10
2.2 Vastgoedsturing 11
2.2.1 Portefeuilleplan 11
2.2.2 Meerjarenuitvoeringsplan en Investeringsforecast 12
2.3 Nieuwbouw- en herstructureringsprojecten 12
2.4 Onderhoud 13
2.4.1 Mutatie- en reparatieonderhoud 13
2.4.2 Contractonderhoud 14
2.4.3 Planmatig onderhoud 14
2.4.4 Renovatieprojecten 15
2.4.5 Energetische kwaliteit van woningen 16
2.4.6 Woningaanpassingen Wmo 18
3. HUURPRIJS EN MUTATIE 19
3.1 Huurprijsbeleid 19
3.2 Mutatie 21
3.2.1 Woningtoewijzing 21
3.2.2 Leegstand en huurderving 23
3.2.3 Huurincasso 24
4. VERKOOPBELEID & RESULTATEN 26
4.1 Verkoopbeleid 26
4.2 Verkoopresultaten 26
5. LEEFBAARHEID 28
5.1 Schoon, heel, veilig 28
5.2 Wijkontwikkeling 28
5.3 Sociale stijging 30
5.4 Maatschappelijke samenwerking 31
6. WONEN EN ZORG 32
7. HET BETREKKEN VAN BEWONERS BIJ BEHEER EN BELEID 34
7.1 Participatie 34
7.2 Klachten en geschillen 35
7.2.1 Klachten 35

7.2.2 Verslag van de geschillencommissie 35
8. PERSONEEL 38
8.1 Personele bezetting en verloop 38
8.2 Verzuim 38
8.3 Opleiding- en organisatieontwikkelkosten 39
8.4 Organisatieontwikkeling 39
8.5 Ondernemingsraad 40
8.6 Vertrouwenspersonen 40
9. GOVERNANCE, INTEGRITEIT EN MAATSCHAPPELIJKE LEGITIMERING 41
9.1 Waardensturing als basis voor goede governance 41
9.2 Het governance-arrangement van Zayaz 41
9.3 Compliance 42
9.4 Raad van Commissarissen 44
9.5 Bestuur 46
9.6 Maatschappelijke legitimering 47
10. VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN 50
10.1 De agenda van de Raad van Commissarissen 50
10.2 Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht 53
10.3 Het toezicht op het Bestuur 54
10.4 De Auditcommissie 55
10.5 De Remuneratiecommissie 56
10.6 Vastgoedcommissie 57
10.7 Commissie Maatschappelijk Presteren 57
10.8 Jaarrekening en jaarverslag 57
11. FINANCIËN EN RISICOMANAGEMENT 59
11.1 Financiële continuïteit 59
11.2 Financierbaarheid 63
11.3 Financiële verhoudingen binnen het concern 65
11.4 Risicomanagement 66
12. TOEKOMSTPARAGRAAF 73
13. KENGETALLEN 75
BIJLAGE Overzicht van belanghebbenden 77

JAARREKENING 2015 STICHTING ZAYAZ 79

OVERIGE GEGEVENS (INCL. CONTROLEVERKLARING) 135

1. VERSLAG VAN HET BESTUUR

‘Koers houden en doorpakken’ was de titel van ons jaarplan 2015. Geen grote nieuwe dingen, maar doorgaan op de ingeslagen weg. Wetende dat de nieuwe Woningwet grote veranderingen met zich mee zou brengen, wetende dat in het kader van de transitie na de reorganisatie nog een aantal projecten en procesverbeteringen op stapel stonden in 2015 en wetende dat we medio 2015 een nieuw kantoor zouden betrekken met bijbehorend werk- en dienstverleningsconcept.

We wisten op voorhand dat dit alles veel van ons zou vragen en namen ons daarom voor vooral vanuit lopende projecten en activiteiten verder invulling te geven aan onze maatschappelijke doelstellingen, zoals geformuleerd in het ondernemingsplan. Wel hebben we een stevige ambitie geformuleerd op het terrein van woonlasten / betaalbaar wonen, omdat we een groeiende financiële kwetsbaarheid van onze huurders constateerden. Op andere terreinen kozen we ervoor het stedelijk tempo te volgen, wat overigens niet betekende dat we achterover zouden kunnen leunen gezien de stedelijke afspraak om in 2015 tot een sociaal woonakkoord te komen en gezien externe ontwikkelingen zoals de decentralisaties en de verdergaande extramuralisering. In de loop van het verslagjaar kwam bovendien de vluchtelingenproblematiek steeds prominenter op de agenda en de daarmee samenhangende groei van het aantal te huisvesten statushouders in de komende jaren.

Al met al is de opgave voor 2015 wederom een stevige uitdaging gebleken. Een uitdaging die we met vereende krachten en hard werken tot een goed eind hebben gebracht.

In dit bestuursverslag neem ik u mee in de belangrijkste resultaten en ontwikkelingen van het afgelopen jaar in relatie tot de streefbeelden zoals beschreven in ons ondernemingsplan.

Betaalbaar wonen

Op het terrein van woonlasten/betaalbaar wonen hebben we mooie resultaten geboekt in 2015, zowel intern als op stedelijk niveau. Intern zijn we erin geslaagd het thema woonlasten breed op de agenda te zetten en door middel van de casusaanpak hebben we een vliegende start gemaakt met het leveren van maatwerk met meer opgeloste casussen als resultaat en bovendien zicht op een aantal rode draden. Deze rode draden hebben voor een belangrijk deel de basis gevormd voor onze woonlastenagenda 2016.

Ook hebben we betaalbaarheid geborgd in ons herijkte portefeuilleplan, rekening houdend met de grote gevolgen van de passendheidstoets per januari 2016. En we hebben in 2015 opnieuw een grote groep kwetsbare huurders kunnen ontzien bij de jaarlijkse huurverhoging.

Op het gebied van energie en duurzaamheid hebben we aansluiting gezocht bij de Brabantse Stroomversnelling, met de intentie om waar rendabel en waarde toevoegend de bestaande woningvoorraad naar Nul op de meter te brengen. Het investeringsbesluit voor het eerste Nul op de meter project van Zayaz is in het verslagjaar genomen. In 2016/2017 zal dit project gerealiseerd worden.

Stedelijk zijn we er samen met de andere corporaties, de gemeente en de huurders in geslaagd om de gewenste verbreding in de aanpak op gang te brengen en een start te maken met een gezamenlijke beweging naar effectief maatwerk en productief samenwerken in een netwerk. Meer dan 20 organisaties hebben zich inmiddels verbonden aan het Bossche woonlastenakkoord, waaronder ook partijen zoals de zorgverzekeraars en het vervoersbedrijf. Ook is een stedelijk praktijknetwerk van zo’n 70 professionals gevormd rondom betaalbaarheid en woonlasten. Vanuit aanpalende netwerken, zoals Zorgzaam ’s-Hertogenbosch, worden het afgelopen half jaar soortgelijke bewegingen in gang gezet. De kunst voor 2016 wordt de inspanningen vanuit de diverse netwerken beter te verbinden. Het gaat immers steeds om dezelfde beweging en steeds om dezelfde, kwetsbare doelgroep.

Tot slot ben ik blij dat het ons nog steeds lukt om door middel van een preventief incassobeleid de huurachterstanden en ook het aantal ontruimingen als gevolg van huurachterstand laag te houden.

Hoe meer het ons lukt om aan de voorkant schulden te voorkómen, hoe groter het perspectief voor de huurder, hoe duurzamer het resultaat en hoe lager de uiteindelijke maatschappelijke kosten.

Ondanks de goede resultaten op het thema betaalbaarheid moeten we onze ogen niet sluiten voor de omvang van de problematiek onder onze huurders. Deze is zeker niet minder geworden, gekoppeld aan de groeiende kwetsbaarheid binnen de doelgroep die wij huisvesten. In 2016 laten wij stedelijk opnieuw onderzoek verrichten naar de woonlastendruk onder huurders in de sociale sector. Het eerdere onderzoek uit 2013 was destijds de aanleiding om het woonlastenakkoord op te stellen.

Slaagkansen

De mutatiegraad is in het verslagjaar gestegen ten opzichte van eerdere jaren. Ook de verkoop van woningen ligt op koers. Dit zijn signalen van een aantrekkende woningmarkt. Dat er meer woningen vrijkomen is vanzelfsprekend positief voor de slaagkansen van onze doelgroepen.

Echter: daar staat tegenover dat de druk op de instroom / vraag naar sociale huurwoningen juist hoger geworden is in het afgelopen jaar. Een steeds groter gedeelte van de vrijkomende woningen bij mutatie is nodig om het groeiend aantal statushouders en andere huishoudens met een urgentieverklaring te kunnen huisvesten. Hiermee treedt een verdringingseffect op voor de ‘reguliere’ woningzoekende. Binnen deze groep ‘reguliere’ woningzoekenden is er bovendien een groep snel- en spoedzoekers, die hierdoor –ondanks het hogere percentage lotingwoningen dan voorheen- onvoldoende aan bod komt. Wetende dat de taakstelling voor statushouders de komende jaren zeker niet minder wordt, zal dit probleem zonder gerichte actie alleen maar groeien. Hier ligt derhalve een belangrijke opgave voor de komende jaren, in nauwe samenwerking met de andere corporaties, de gemeente en de huurders(organisatie). Andersoortige en snelle woonoplossingen zijn nodig om de problematiek het hoofd te kunnen bieden. Het gesprek hierover is in de laatste maanden van het verslagjaar geïntensiveerd. In dit kader is in 2015 besloten het ‘oude’ kantoor van Zayaz aan de Ketsheuvel te transformeren naar tijdelijke, kleine wooneenheden voor een mix van statushouders en andere spoedzoekers (met name 1-persoonshuishoudens).

De benodigde groei van de sociale woningvoorraad, zowel via tijdelijke als permanente huisvesting, is een belangrijk thema in het sociaal woonakkoord, dat het afgelopen jaar ontwikkeld is in samenwerking tussen corporaties, gemeente en huurders en dat in maart 2016 ondertekend wordt. In het sociaal woonakkoord maken we, vanuit een gedeelde visie op de ontwikkeling van de sociale woningvoorraad en de (huisvestingsbehoefte van) diverse doelgroepen, stedelijk afspraken over de inspanningen die gemeente, corporaties en op onderdelen ook huurders(organisatie) de komende jaren gaan leveren om de beschikbaarheid van betaalbare huisvesting voor de doelgroepen en daarbinnen voor specifieke subdoelgroepen (denk aan zorgbehoevenden) te optimaliseren. We hebben de afspraken geborgd in ons herijkte portefeuilleplan. Dit betekende onder meer een uitbreidingsdoelstelling wat betreft de omvang van de voorraad, waar we eerder nog uitgingen van instandhouding. Ook wordt in het portefeuilleplan de streefhuur van een substantieel aantal woningen teruggebracht onder de eerste aftoppingsgrens, om daarmee de slaagkansen voor de primaire doelgroep te kunnen garanderen.

Zelfredzame buurten en wijken

De externe ontwikkelingen zorgen er niet alleen voor dat de slaagkansen onder druk staan. Ook de gevolgen voor de leefbaarheid en het samenleven van mensen werden het afgelopen jaar steeds scherper zichtbaar, mede onder invloed van de aanhoudende maatschappelijke onrust rondom het vluchtelingenvraagstuk. Onze medewerkers in de wijken ervaren dagelijks de dilemma’s die hieruit voortkomen.

Op basis van buurtanalyses op zowel fysiek als sociaal gebied hebben we in de laatste maanden van het jaar meer focus aangebracht in onze inzet/activiteiten in wijken en buurten. Ook is in 2015 stevig geïnvesteerd in de doorontwikkeling van (praktijk)netwerken samen met onze partners, onder meer via de lijn van de woonlastenaanpak en de activiteiten vanuit Zorgzaam ‘s-Hertogenbosch. Wij geloven dat dit de enige manier is om de groeiende opgave rondom kwetsbaren het hoofd te kunnen

bieden. ‘Ontkokerd’ werken en daarmee tevens brede maatschappelijke kosten/batenanalyses zijn nodig om het verschil te kunnen maken.

Met enkele zorgpartners waren wij in 2015 in overleg over de te volgen strategie rondom het zorgvastgoed. Steeds meer zetten wij contracten om naar zelfstandige huurcontracten, aansluitend op de extramuralisering. Wij hebben de risico’s die het zorgvastgoed met zich meebrengt geactualiseerd en gekwantificeerd in 2015 en blijven actief sturen op dit dossier.

De ontwikkeling van een hostel voor mensen met gecombineerde psychische en verslavingsproblematiek heeft tijdelijk op een laag pitje gestaan vanwege een herijking van beleid in relatie tot de actuele ontwikkelingen in de zorg (via de totstandkoming van de Regiovisie beschermd wonen). De ontwikkeling wordt in 2016 voortgezet.

Een belangrijke basis voor de zelfredzaamheid van mensen is het hebben van werk en/of een zinvolle dagbesteding. Ik ben dan ook blij met de vernieuwde samenwerkingsovereenkomst voor vijf jaar die we in 2015 met Weener XL sloten. Social return neemt in deze overeenkomst wederom een belangrijke plek in. In 2015 zijn 132 mensen volgens de social return voorwaarden aan de slag gegaan bij meer dan 20 van onze leveranciers. Een mooi resultaat. Ook door het actief stimuleren van wijkinitiatieven zoals De Copernikkel in Boschveld via bijvoorbeeld het wegzetten van werk/klussen wil Zayaz bijdragen aan het perspectief van onze huurders.

Dienstverlening en de stem van de huurder

Wij ontlenen ons bestaansrecht aan onze (toekomstige) huurders. De wijze waarop zij de dienstverlening ervaren, alsmede het gesprek hierover, is voor ons dan ook een belangrijke thermometer. Gedurende het hele jaar was deze tevredenheid op niveau op de belangrijkste klantprocessen.

In 2015 ging ons klantenportal live, waarmee de digitalisering van de dienstverlening een flinke impuls kreeg. Steeds meer huurders weten ons digitale kanaal te vinden en dit proberen we ook actief te stimuleren. Investeren in verdergaande digitalisering doen wij in de eerste plaats omdat onze huurders dit van ons verwachten. Maar ook om daarmee op termijn tijd en ruimte te creëren voor de huurders die onze persoonlijke aandacht nodig hebben en om waar nodig maatwerk te kunnen leveren.

We hebben ons dienstverleningsconcept in 2015 kracht bijgezet door het betrekken van het gerenoveerde, gastvrije kantoor aan de Eekbrouwersweg. Een kantoor, waar we oprecht trots op zijn en onze huurders graag verwelkomen.

Ook onze contacten met de Huurdersbelangenvereniging (HBV) Zayaz en met de bewonerscommissies op complexniveau zijn voor ons een belangrijke graadmeter als het gaat om de dienstverlening. Samen met de HBV zijn we verder gegaan om invulling te geven aan andere en nieuwe vormen van participatie, omdat we met elkaar van mening zijn dat dit nodig is om het stemgeluid van de grote diversiteit aan huurders van Zayaz goed te laten klinken. Samen met de HBV organiseerden we een bewonersconferentie in mei, waarmee we input verzamelden voor het beleidskader 2016. De HBV heeft vervolgens vanuit haar adviesrol getoetst of we de inbreng vanuit huurders ook goed geborgd hebben. Een dergelijke rol past in de gewenste participatieontwikkeling. Daar hoort ook bij dat we het accent steeds nadrukkelijker leggen op het betrekken van de HBV aan de voorkant van de beleidsvorming.

Regionale samenwerking

In het nieuwe samenwerkingsverband Lente dat in 2015 na een periode van voorbereiding ‘echt’ gestart is, werken 9 Brabantse corporaties samen aan vier thema’s: maatschappelijk draagvlak (legitimatie), betaalbaarheid, slimmer organiseren en participatie. We willen samen leren, samen produceren, samen verdienen en samen naar buiten treden. Dit heeft in 2015 onder meer geleid tot een aantal inspirerende bijeenkomsten waarbij corporaties met en van elkaar leren, tot een intensieve samenwerking bij de implementatie van de Woningwet en tot een uitbouw van de samenwerking op inkoop en de professionalisering van de inkoopfunctie.

Bedrijfsvoering en sturing

Kijkend naar de normen die in begroting en jaarplan zijn opgenomen ten aanzien van de prestatie-indicatoren op de primaire processen en de kwaliteit van dienstverlening, dan kunnen we constateren dat deze grotendeels behaald zijn.

Ook de realisatie van de kwalitatieve doelstellingen uit het jaarplan 2015, laat een overwegend positief beeld zien. We hebben meestal de gewenste vorderingen gemaakt, soms wel in een wat lager tempo. Dit wordt mede veroorzaakt door externe ontwikkelingen, zoals de stedelijke voortgang op enkele thema's (bijvoorbeeld wonen en zorg) of de direct aandacht vragende actualiteit rondom het vluchtelingenvraagstuk en de acute druk die dit veroorzaakt op de woningmarkt.

Deels heeft het ook te maken met de druk op de financiële organisatie van Zayaz. Daar worden steeds hogere eisen aan gesteld in relatie tot veranderende wet- en regelgeving. Daarnaast bleek tijdens het controleproces van de jaarrekening 2014 dat de onderhoudslasten niet conform de jaarrekeningregels waren toegerekend. Aanpassing van de toerekening had grote gevolgen voor de bedrijfswaardeberekening en een urgente opgave om de onderhoudslasten nader te analyseren. Dit heeft (direct of indirect) voor vertraging gezorgd in onder meer de doorontwikkeling van het financieel beleid, rendementssturing en het effectueren van (strategisch) risicomanagement. Zaken die we nu met grote prioriteit oppakken in 2016, omdat ze randvoorwaardelijk zijn voor een goede bedrijfsvoering en ook een directe relatie hebben met de implementatie van een aantal thema's uit de Woningwet. Een implementatie die overigens het afgelopen jaar keurig op koers liep, maar veel druk legt op de organisatie. Ook in 2016 zal dit het geval zijn.

Eind 2015 heeft Aedes de resultaten van een benchmark gepresenteerd op de bedrijfslasten en de klanttevredenheid in het jaar 2014. Op beide onderdelen scoren wij een B. Dit op een schaal van A – B – C. Hiermee is onze score verbeterd ten opzichte van een jaar geleden en in lijn met het doel dat we onszelf stelden.

Organisatie

In de organisatieontwikkeling hebben we belangrijke stappen gezet het afgelopen jaar, zowel langs de lijn van de inhoud als via het lopende ontwikkelprogramma. Dit ontwikkelprogramma richtte zich in 2015 nog voornamelijk op het vormen van één leiding, maar zal in 2016 verbreed worden naar de gehele organisatie met persoonlijk leiderschap als centraal thema. Daarnaast is het gesprek over het werken volgens de bedoeling en het leveren van maatwerk aan de hand van casuïstiek verder verbreed in het verslagjaar. Het betrekken van het nieuwe kantoor medio 2015 heeft de eenheid binnen de organisatie en de onderlinge samenwerking in een stroomversnelling gebracht. Dit in samenhang met het nieuwe werkconcept en dienstverleningsconcept. Dit is volledig volgens planning verlopen.

We maakten in 2015 bovendien werk van het verbeteren van de integrale sturing. We leverden een toetsingskader voor investeringsbeslissingen op, om daarmee de integrale afweging bij besluitvorming te verstevigen. Verder is een eerste versie van een meerjarenuitvoeringsplan (MUP) opgeleverd, waarmee we zicht hebben op de mate waarin de geplande projecten bijdragen aan de portefeuilledoelstellingen en tevens de toekomstige ontwikkel- en transformatieopgave tastbaar en concreet wordt.

Als logische resultante van de ontwikkeling van Zayaz in het afgelopen jaar zijn eind 2015 de sturingsfilosofie en het sturingsmodel vastgesteld, alsmede de ontwikkelopgave die hieruit volgt. Deze ontwikkelopgave gaat niet alleen over de zachte kant van de organisatie, maar brengt deze juist in balans met de benodigde ontwikkeling op de harde kant. Dit doen we onder meer via de verdere implementatie van het driekamermodel. Daarmee versterken we de verbinding tussen ons maatschappelijk presteren en de sturing op vastgoed en geld.

Governance

Zayaz heeft zorgvuldig besturen en toezicht houden in het belang van onze huurders hoog in het vaandel staan. Om die reden onderschrijven wij de Aedescode, en als onderdeel daarvan de Governancecode. In 2015 verscheen een vernieuwde Governancecode. Deze is geënt op een vijftal principes, die wij volledig onderschrijven. In grote lijnen voldeden wij reeds aan de artikelen uit de nieuwe Governancecode. Slechts enkele kleine wijzigingen behoefden te worden aangebracht of worden begin 2016 opgepakt.

Begin 2016 zal de Raad van Commissarissen een visie op toezicht vaststellen, aansluitend op de sturingsfilosofie van Zayaz. Beide documenten vormen de basis voor de herijking van het governance-arrangement in 2016 in het licht van de Woningwet. Vanwege deze benodigde herijking in 2016 zijn in het verslagjaar alleen daar waar nodig wijzigingen doorgevoerd. Zie verder hoofdstuk 9 voor de verantwoording.

In de Raad van Commissarissen hebben zich geen veranderingen voorgedaan in het verslagjaar. Eén commissaris is conform de nieuwe richtlijnen vanuit de Woningwet herbenoemd en heeft de fit en propertest doorlopen. De Raad heeft dit moment tevens aangegrepen om de balans van aanwezige deskundigheden in de Raad te evalueren en om het generieke functieprofiel te herijken.

Financiën en treasury

Gezien de aanhoudend lage rente heeft het derivatendossier ook in 2015 veel bestuurlijke aandacht gevraagd. Zayaz dient een hoge liquiditeitenbuffer aan te houden om met deze lage rentestand aan de externe beleidsregels te kunnen voldoen. Zayaz wil al enige tijd de derivatenportefeuille herstructureren, conform het treasury jaarplan. Begin 2016 werken we hiertoe een breakplan uit in overleg met onze externe toezichthouders.

Met het CFV en (later) de ILT/AW heeft in het verslagjaar meerdere malen overleg plaatsgevonden naar aanleiding van het onderzoek dat Zayaz zelf heeft laten uitvoeren naar transacties die tussen 2007-2012 gedaan zijn in het kader van treasury en naar aanleiding van een onderzoek van het CFV naar de werking van de beleidsregels.

Het jaarresultaat 2015 bedraagt € 48 miljoen positief. Het verschil tussen de jaarrekening en de begroting 2015 bedraagt € 59 miljoen positief. Dit verschil is grotendeels terug te voeren op de waardeveranderingen in het vastgoed, vooral veroorzaakt door mutaties in de onrendabele investeringen en een wijziging van parameters door het WSW.

Met uitzondering van de ongecorrigeerde loan to value (LTV = waarde leningen gedeeld door waarde vastgoed), voldoen we aan alle financiële ratio's van het WSW. De ongecorrigeerde LTV is hoger dan de norm, omdat wij diverse kredietfaciliteiten hebben afgesloten om te voldoen aan de stresstest die geldt voor onze derivaten. De gelden hebben wij niet opgenomen, maar tellen wel mee in de ratio. Het WSW corrigeert de LTV hiermee, waarmee wij onder de norm van het WSW blijven.

Tot slot

Het schrijven van een bestuursverslag geeft ieder jaar opnieuw een mooi overzicht van wat we als organisatie hebben neergezet. Een resultaat om trots op te zijn, zeker als ik kijk naar de enorme maatschappelijke opgave en de gelijktijdige interne veranderingen in het tweede transitiejaar na de reorganisatie. Daarvoor ben ik de medewerkers, huurders en partners van Zayaz dankbaar.

Tot slot verklaar ik dat alle uitgaven in 2015 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan en dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.

M. Acharki
bestuurder Zayaz

2. VASTGOEDPORTEFEUILLE

2.1 Het vastgoed van Zayaz

Zayaz exploiteert 14.552 verhuureenheden in ’s-Hertogenbosch, waarvan 13.098 woongelegenheden. Zayaz is alleen actief in haar statutaire werkgebied, meer specifiek in de gemeente ’s-Hertogenbosch. Daarnaast verhuren we een zorgboerderij in Vlijmen, gemeente Heusden.

Het vastgoed van Zayaz in exploitatie

	31-12-2014	Leegstand t.b.v. verkoop	Overige mutaties	Verkocht	31-12-2015
Totaal verhuureenheden	**14.662**	**-29**	**-2**	**-79**	**14.552**
Zelfstandige woningen	12.174	-28	2	-75	12.073
Overige woongelegenheden	1.025	0	1	-1	1.025
Subtotaal woongelegenheden	**13.199**	**-28**	**3**	**-76**	**13.098**
Maatschappelijk vastgoed	60	0	-7	0	53
Garages/ parkeerplaatsen	1.321	-1	2	-3	1.319
Bedrijfsruimtes	72	0	0	0	72
Overig bezit	10	0	0	0	10

In 2015 heeft Zayaz 103 woningen uit exploitatie genomen en zijn 2 woningen toegevoegd (verschuiving vanuit maatschappelijk vastgoed). Daardoor is de totale afname van woningen in exploitatie 101. In 2015 zijn 75 zelfstandige woningen verkocht (zie 4.2). Eind 2015 stonden nog 28 woningen leeg ten behoeve van verkoop. In 2014 waren dit 22 woningen.
Doordat we in 2015 woningen hebben verkocht maar geen nieuwe woningen hebben opgeleverd, is onze woningvoorraad, evenals in 2014, gekrompen. Dit is een gevolg van een herprioritering en tevens herprogrammering van projecten in 2013, nadat eerder besloten was een pas op de plaats te maken. Inmiddels zijn weer enkele nieuwbouwlocaties in ontwikkeling (oplevering 2016/2017: zie 2.3). Voor de jaren daarna onderzoeken we de komende periode actief de mogelijkheden, om een inhaalslag te maken en te werken aan groei van de voorraad. Onze doelstelling is om de woningvoorraad qua omvang te laten groeien, gezien de verwachte groei van de omvang van onze doelgroep en de druk die reeds op de sociale huurwoningmarkt heerst. De beschikbaarheid van nieuwbouwlocaties is daarbij de grootste uitdaging.

Zelfstandige woningen				
Huurprijs	**31-12-2015**		**31-12-2014**	
Goedkope voorraad (2015: tot € 403,06)	1.372	11,4%	1.426	11,7%
Tot 1e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 403,06 tot € 576,87)	7.037	58,3%	6.576	54,0%
Tot 2e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 576,87 tot € 618,24)	1.897	15,7%	1.989	16,3%
Tot liberalisatiegrens (2015: vanaf € 618,24 t/m € 710,68)	1.519	12,6%	1.930	15,9%
Markthuur (2015: boven € 710,68)	248	2,1%	253	2,1%
	12.073	100,0%	12.174	100,0%

In 2014 hebben wij reeds besloten onze streefhuren te matigen om te voorkomen dat de betaalbaarheid verder onder druk komt te staan. Dit hebben we in 2015 geëffectueerd. Hierdoor heeft in 2015 een verschuiving in de woningvoorraad plaatsgevonden naar het betaalbare segment onder de aftoppingsgrenzen. De goedkope woningvoorraad is in omvang wat afgenomen, maar de voorraad tot de 1e aftoppingsgrens is aanzienlijk toegenomen. Dit heeft alles te maken met een negatieve huurharmonisatie bij mutatie.
In 2015 hebben wij besloten onze streefhuren verder te matigen om te voorkomen dat, als gevolg van de invoering van de passendheidstoets, de beschikbaarheid voor de primaire doelgroep te ver onder druk komt te staan. Deze verdere matiging maakt deel uit van ons bod in het kader van het sociaal woonakkoord (zie ook: 9.6) en effectueren we in 2016 (zie verder 2.2.1 en 3.1).

2.2 Vastgoedsturing

Door middel van het sturen op vastgoed zorgen we dat onze woningportefeuille nu en in de toekomst zoveel mogelijk aansluit op de volkshuisvestelijke opgave. Bij het vormgeven van vastgoedsturing kijken we naar verschillende niveaus: het portefeuilleniveau, wijk- en buurtniveau, complex- en soms zelfs woningniveau.

2.2.1 Portefeuilleplan

In het portefeuilleplan wordt de huidige woningvoorraad geconfronteerd met de toekomstige huisvestingsvraag op basis van prognoses. Uit deze confrontatie volgt de volkshuisvestelijke opgave voor de komende jaren. Binnen onze financiële mogelijkheden vertalen we deze opgave zo goed mogelijk naar een wensportefeuille. De keuzes die we daarbij maken zijn primair gebaseerd op de uitgangspunten en beleidsprioriteiten uit ons ondernemingsplan. Het portefeuilleplan behelst dus de strategische doorvertaling van ons ondernemingsplan naar ons vastgoed en is richtinggevend en kaderstellend voor de fysieke ingrepen in ons vastgoed alsmede voor het te voeren facetbeleid (bv. huurbeleid, onderhoudsbeleid, verkoopbeleid). Ons portefeuilleplan stellen we jaarlijks bij op basis van interne en externe analyses.

Op een aantal punten hebben we te maken met externe ontwikkelingen die direct invloed hebben gehad op het portefeuilleplan en de te herijken keuzes. De belangrijkste zijn:

- Vaststelling Woningwet
- Passendheidstoets
- Het Sociaal Huurakkoord
- Een sterke toename van de huisvestingsvraag voor statushouders

In het portefeuilleplan 2015 zijn veel beleidsuitgangspunten opnieuw bevestigd. En een aantal is aangescherpt / aangevuld of gewijzigd als gevolg van de externe ontwikkelingen en evaluatie. De belangrijkste gewijzigde en nieuwe uitgangspunten luiden als volgt:

- In het vorige portefeuilleplan hanteerden we als basis voor de kwantitatieve betaalbaarheidsopgave het harde uitgangspunt dat de verdeling over huurprijscategorieën in de toekomst gelijk moet blijven. Om de beschikbaarheid voor de primaire doelgroep te borgen, zullen we de huurprijs van meer woningen aftoppen op de aftoppingsgrens. Omdat toewijzing van sociale huurwoningen met name plaatsvindt aan 1- en 2 persoonshuishoudens hanteren we daarbij de eerste (lage) aftoppingsgrens.
- We laten het vaste streefhuurpercentage van 70% los als uitgangspunt en gaan werken met een vaste streefhuurprijs. Zie verder: 3.1.
- Het minimaal gelijk blijven van de omvang van de voorraad resulteert in het uitgangspunt dat verkoop <= nieuwbouw. Per jaar kunnen er afwijkingen in zitten, maar meerjarig zijn verkoop en nieuwbouw minimaal in evenwicht zodat de voorraad minimaal even groot blijft. Echter: gezien de huidige spanning op de sociale huurwoningmarkt, die naar verwachting nog zal toenemen, streven we voor de komende jaren naar een nieuwbouwproductie die 50 woningen boven de verkoopomvang ligt. Deze ruimte zetten we nadrukkelijk ook in voor het opvangen van de druk

door de toename van statushouders. Overigens geldt 50 woningen hier als minimum: de financiële ruimte die we hebben gereserveerd zetten we zeker in om meer wooneenheden te realiseren.

- Duurzaamheid staat primair in het teken van betaalbaarheid. Het energetisch verbeteren van een woning is geen doel op zichzelf. Als gevolg van de invoering van de passendheidstoets worden de mogelijkheden om de investeringen terug te verdienen via een huurverhoging beperkt. Wij willen daarmee niet onze verantwoordelijkheid voor een duurzamere samenleving ontlopen. Wij zullen daarom bij logische vervanging-/onderhoudsmomenten de energieprestatie van het bezit verbeteren. Dit ter verlaging van de woonlasten van de huurder. Hierdoor kan, zonder huurverhoging, met een minimale investering een energetische verbetering worden behaald, binnen de rendementseisen die we stellen.
- De IRR (internal rate of return) van nieuwe investeringen wordt getoetst aan een normenkader. Deze houdt rekening met het totale vereiste rendement op eigen vermogen en vreemd vermogen, de verhouding eigen vermogen / vreemd vermogen, risico-opslagen voor prijssegment, type vastgoed en wijk en volkshuisvestelijke afslagen voor betaalbaarheid (huur), wijkdoelstellingen en overige volkshuisvestelijke doelen (volgend uit ons ondernemingsplan). Het normenkader wordt jaarlijks herijkt, gekoppeld aan (de herijking van) het financieel beleid en de totstandkoming van de meerjarenbegroting. Tot het opstellen van het financieel reglement in 2016 is het normenkader nog uitsluitend lerend bedoeld.
- Wij zorgen er voor dat onze woningvoorraad binnen 10 jaar asbestveilig is, waarbij we uiteraard wel directe maatregelen nemen waar dat nodig is om veiligheidsredenen.
- Het sterker sturen op rendementen betekent als vanzelfsprekend ook het stevig sturen op kosten. Wij hebben onszelf taakstellend een onderhoudsnorm voor de restant levensduur opgelegd (conform de huidige bedrijfswaardedefinities). Dit is exclusief de aanvullende kosten van de asbestsanering.

2.2.2 Meerjarenuitvoeringsplan en Investeringsforecast

In het portefeuilleplan beschrijven we onze huidige woningvoorraad en de wensvoorraad. Om onze wensvoorraad te realiseren, zal een transitie van de woningvoorraad moeten plaatsvinden. Om de bijdrage van onze investeringsprojecten op die transitiedoelstellingen inzichtelijk te maken ontwikkelden we in 2015 een Meerjarenuitvoeringsplan (MUP) en een investeringsforecast (IFC). In deze overzichten zijn de (des)investeringsprojecten opgenomen met hun bijdrage aan de transitieopgave. Het MUP betreft projecten waarop al een startbesluit is genomen (en daarmee hard zijn), op de IFC staan de zachte projecten en nog fictieve investeringsvolumes. Zowel het MUP als de IFC zijn de basis voor de financiële meerjaren doorrekeningen.

2.3 Nieuwbouw- en herstructureringsprojecten

Nadat eind 2012 een zevental nieuwbouwprojecten tijdelijk waren geparkeerd (gezien de actuele ontwikkelingen op dat moment), heeft in 2013 een herprogrammering en prioritering van de projecten plaatsgevonden. Vanwege deze pas op de plaats zijn er in 2014 en 2015 (tijdelijk) geen nieuwbouwwoningen opgeleverd.

De realisatie van De Compagnie, 90 appartementen in de Zeeheldenbuurt, is inmiddels gestart. De woningen worden in 2016 opgeleverd.

Het investeringsbesluit voor de nieuwbouw aan de Zuiderparkweg is begin 2015 genomen. Het plan heeft twee bouwblokken. Een hostel met 30 wooneenheden en een appartementengebouw met 20 woningen. Gedurende het jaar heeft nader overleg met de zorgpartners en de gemeente ’s-Hertogenbosch plaatsgevonden over (doelgroep en invulling van) het hostel, parallel aan de totstandkoming van de Regiovisie Beschermd Wonen. De ontwikkeling is daardoor vertraagd. Naar verwachting worden de gebouwen begin 2018 opgeleverd.

In 2015 zijn de sloopnieuwbouwplannen voor 72 appartementen aan de JP Coenstraat verder uitgewerkt. Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van 70 appartementen op de locatie Teunislaan

en is de planontwikkeling gestart van het deelplan De Lanen van de uitbreidingswijk De Groote Wielen. Realisatie van deze plannen valt in 2017 en 2018.

Tot slot is besloten tot afname van 39 sociale huurwoningen binnen de herontwikkeling van de Caroluslocatie in 2018.

2.4 Onderhoud

We onderscheiden verschillende soorten onderhoud: mutatieonderhoud (bij wisseling van huurders), reparatieonderhoud (als er iets in de woning kapot is), contractonderhoud (bijvoorbeeld ketelonderhoud), planmatig onderhoud (onderhoud dat regelmatig moet gebeuren, zoals schilderwerk) en ten slotte de renovaties.

2.4.1 Mutatie- en reparatieonderhoud

Mutatieonderhoud
Voordat een nieuwe huurder een woning betrekt, vindt er onderhoud aan de woning plaats. Dit noemen we mutatieonderhoud.

Overzicht mutatieonderhoud	2015	2014
Aantal woningen	1.014	947
Gemiddelde kosten per woning (in €)	2.510	2.968
Totale kosten mutatieonderhoud (in € 1.000)	2.545	2.811
Begrote kosten mutatieonderhoud (in € 1.000)	2.300	4.150

De totale kosten zijn inclusief bijkomende mutatiekosten zoals kosten voor naamplaatjes, water en energie in de mutatieperiode en vergoedingen voor zelf aangebrachte veranderingen (ZAV) bij mutatie. Vervangingskosten van interieurs (badkamer, keuken en toilet) zijn niet bij deze kosten inbegrepen. Deze worden nader verantwoord onder het kopje ‘planmatig onderhoud’.

De kosten in 2015 zijn hoger dan begroot. De voornaamste reden voor deze overschrijding is de stijging van het aantal mutaties als gevolg van een oplopende mutatiegraad. De kosten per woning zijn echter gedaald ten opzichte van 2014 omdat er minder werkzaamheden nodig waren dan in 2015. Het aantal woningen waarbij de totale onderhoudskosten boven € 10.000 uitkwam is in 2015 in absolute zin 10% lager dan in 2014 (46 woningen in 2015 versus 51 woningen in 2014). Echter: het aantal mutaties is in 2015 gestegen, waardoor de werkelijke daling groter is.

Het tevredenheidscijfer van nieuwe huurders bij het betrekken van een bestaande huurwoning is een 7,2. Hieronder valt de tevredenheid over de mutatiewerkzaamheden, maar ook over alle andere activiteiten die te maken hebben met de verhuur van een woning aan een nieuwe huurder. Dit is conform onze norm (7+).

Zayaz is begin 2015 teruggegaan van drie naar twee hoofdaannemers. De hoofdaannemers voeren in het werkgebied van Zayaz mutatie- en reparatieonderhoud uit. Voor 2016 zetten we deze samenwerking met de hoofdaannemers voort en gaan deze verder optimaliseren in combinatie met het mutatieproces.
De eigen onderhoudsdienst voert geen werkzaamheden uit bij mutatie. Voor asbestsaneringen en andere specialistische werkzaamheden worden gespecialiseerde bedrijven ingezet.

Reparatieonderhoud
Onze huurders kunnen 24 uur per dag bij ons terecht om een reparatieverzoek te melden. We hebben onderhoudsmedewerkers in dienst die zoveel mogelijk de kleine reparatiewerkzaamheden uitvoeren. Als de werkzaamheden niet binnen de eigen planning vallen of te complex of omvangrijk zijn, dan gaan de opdrachten naar onze aannemers.

Van alle reparatieverzoeken is 67% uitgevoerd door de eigen onderhoudsdienst (in 2014: 63%). De toename van dit percentage komt mede door het in dienst nemen van een elektricien, die veel kleine elektra werkzaamheden uitvoert, die voorheen naar een wijkaannemer werden gestuurd.

Overzicht reparatieonderhoud	2015	2014
Aantal reparatiebonnen	19.759	19.249
Gemiddelde kosten per reparatiebon (in €)	176	196
Totale kosten reparatieonderhoud (in € 1.000)	3.482	3.774
Begrote kosten reparatieonderhoud (in € 1.000)	4.000	4.600

De totale kosten zijn ten opzichte van de kosten over 2014 gedaald. Per bon zijn de kosten ook gedaald (ca. 10% t.o.v. 2014). De totale kosten blijven binnen de begroting van 2015. Het aantal bonnen is licht gestegen. Het klanttevredenheidscijfer ten aanzien van reparatieverzoeken is een 7,5. Dit is ruim boven de norm (7+).

De kosten voor zowel mutatie- als reparatieonderhoud zijn communicerende vaten met planmatig onderhoud. Hoe meer we planmatig oppakken, hoe lager de kosten voor dagelijks- en mutatieonderhoud. In een aantal complexen waar het afgelopen jaar sprake was van vaak terugkerende klachten is er daarom voor gekozen deze de komende periode projectmatig op te pakken.

Sinds begin 2015 is er de mogelijkheid voor huurders om via de website of het huurdersportaal (inloggen via de website) zelf een reparatieverzoek te melden en te plannen. De laatste drie maanden van 2015 is het aantal reparatieverzoeken via de website toegenomen. Het gaat om 20% tot 25% van het totaal aantal reparatieverzoeken.

2.4.2 Contractonderhoud

Contractonderhoud betreft kort cyclisch onderhoud, dat zowel preventief als herstellend van aard kan zijn. Denk aan onderhoud aan CV- en liftinstallaties, legionellabestrijding, schoonmaakactiviteiten, rioolontstopping en reparatie/vervanging bij glasbreuk. Hiervoor sluiten we meestal jaarcontracten met leveranciers af.

Overzicht contractonderhoud	2015	2014
Totale kosten (in € 1.000)	2.525	2.501
Totale begroting (in € 1.000)	2.595	2.937

Het contractmanagement is niet langer centraal georganiseerd maar verdeeld naar de verantwoordelijke teams. Daarmee wordt er nu directer gestuurd op de contracten, op basis van de monitoring op de KPI's (kritische prestatie indicatoren) in de processen. Er is gestart met de implementatie van ondersteunende contractadministratie en contractbeheersystemen. Deze verbeterslagen lopen door in 2016.

Samen met een aantal andere corporaties uit het samenwerkingsverband Lente zijn de contracten op rioolontstopping en groenonderhoud opnieuw aanbesteed. De nieuwe contracten gaan in de eerste helft van 2016 in.

2.4.3 Planmatig onderhoud

Onder planmatig onderhoud valt het lang cyclisch onderhoud, zoals schilderwerk en de vervanging van dakbedekking. Het principe van planmatig onderhoud is preventief, het plegen van onderhoud op voorgenomen tijden om op termijn hoge herstelkosten te voorkomen. Daarnaast zijn in onderstaande tabel ook de budgetten en kosten opgenomen voor de niet-contract gebonden onderhoudskosten met betrekking tot liften, Arbowetgeving en legionella.

Overzicht planmatig onderhoud	2015	2014
Totale kosten (in € 1.000)	12.930	5.773
Totale begroting (in € 1.000)	6.178	6.097

De kosten op planmatig onderhoud zijn aanzienlijk hoger dan de begroting doordat werkzaamheden zijn toegevoegd. Deze werkzaamheden waren eerder begroot in de investeringsbegroting. Dit bleek een onjuiste interpretatie van regels. Het betreft vervanging van daken in de wijk De Donk en de aanpak van badkamers, keukens, toiletten en verwarmingsketels. Binnen de begroting is verder sprake van enkele wijzigingen. De belangrijkste betreffen de uitruil van het uitvoeringsjaar voor vervanging van het dak bij enkele complexen.

De vervanging van daken in de wijk De Slagen loopt door tot in 2016 als gevolg van het slechte weer.

De klanttevredenheid scoort met 7,1 net onder onze norm van 7+. Begin 2016 wordt een nadere analyse gemaakt ten behoeve van verbetering. De norm is intussen doorgevoerd in de onderhanden aanbesteding 2017.

Om te sturen op kwaliteit worden alle leveranciers gedurende het proces beoordeeld. Indien de kwaliteit onder de maat is, wordt desbetreffende leverancier uitgesloten voor één of twee aanbestedingsjaren. Drie leveranciers zijn één jaar uitgesloten voor de aanbesteding. Eén leverancier voor twee jaar. Deze aanpak beloont marktpartijen die zelf zorgdragen voor een goede kwaliteit in combinatie met een concurrerend aanbod op prijs.

2.4.4 Renovatieprojecten

Conform onze definitie van de bedrijfswaardeberekening is er sprake van een renovatie (investering) als dit leidt tot een levensduurverlenging of extra huuropbrengsten.

Begroting versus realisatie 2015

Oplevering	Complex	Totale begroting Projecten (in € 1.000)	Begroting 2015 (in € 1.000)	Realisatie 2015 (in € 1.000)
2014	Bartholemeus Diazstraat*	8.295	395	415
2015	Spoorzicht	5.040	2.910	2.679
2015	Eekbrouwersweg	4.300	3.300	3.138
2015	Pastoor Schutjesstraat	750	692	726
2015	Pettelaarseweg	3.430	3.449	3.156
2015	Hudsonlaan	7.016	5.121	4.757
2017	Hoge Slagen**	10.627	321	334
2016	Willem van Nassaulaan	3.961	814	1.990
2016 t/m 2019	Projecten in voorbereiding	24.597	176	669
	Totaal renovaties	**68.016**	**17.178**	**17.864**

* betreft laatste termijn. Het project is in 2014 opgeleverd.

** Projecten in voorbereiding

In 2015 zijn 323 woningen gerenoveerd. De tweede helft van 2014 en de eerste helft van 2015 was de productie uitzonderlijk hoog. Tussen één januari en de bouwvak zijn 293 woningen opgeleverd. Na de zomer is het project Willem van Nassaulaan versneld gestart. Hierdoor zijn 30 in plaats van de verwachte 16 woningen opgeleverd. Dit veroorzaakt tevens de belangrijkste afwijking op de begroting.

In het afgelopen jaar is een betere verbinding gemaakt tussen strategisch en operationeel niveau. Alle projecten zijn opgenomen in een meerjarenuitvoeringsplan (MUP). Daarbij is inzichtelijk hoe projecten bijdragen aan de strategische doelen van Zayaz. De sturing is daarmee op het niveau van de totale projectenportefeuille gekomen. Zie verder 2.2.2.

De productie voor de komende jaren loopt op schema. Achtereenvolgens is voor de renovatieprojecten Vinkenkampke en Celsiusstraat een startbesluit genomen, voor de projecten Nul op de Meter, Schanswetering, Graafseweg en Belgische Buurt een investeringsbesluit en voor de projecten Willem van Nassaulaan en Hoge Slagen een realisatiebesluit.

Na oplevering van de verbouwing van het Zayaz kantoor aan de Eekbrouwersweg is versneld gestart met de planontwikkeling van het oude kantoor aan de Ketsheuvel. Om in te springen op de grote vraag naar kleine woningen wordt het kantoor, naar verwachting in 2016, omgebouwd naar een tijdelijke woonfunctie (voor 10 jaren).

Het klanttevredenheidscijfer ten aanzien van renovatieprojecten is een 7,1. Het cijfer is negatief beïnvloed door een relatief hoge respons aan de enquêtes uit één project dat een 6,5 scoorde. Analyse van dit project vindt begin 2016 plaats.

Wij merken dat de complexiteit en intensiteit van de sociale begeleiding bij renovatieprojecten toenemen. Dit vraagstuk zal de komende jaren nadrukkelijk aandacht vragen.

Toelichting per project:

Spoorzicht (Parallelweg): door de verbreding van het spoor moest in 2014 een aantal geluid beperkende maatregelen in de kozijnen van deze portiekwoningen worden aangebracht. De woningen waren al aangemerkt voor renovatie. Door het project in de meerjarenbegroting naar voren te halen zijn beide ingrepen gecombineerd. In 2014 zijn de eerste 54 woningen met geluid beperkende maatregelen opgeleverd, de overige 84 woningen in de eerste helft van 2015.

Eekbrouwersweg: betreft de bouwkundige kant van onze nieuwe huisvesting. Het kantoorpand is gerenoveerd in lijn met ons nieuwe werkplekconcept. De uitvoering is volgens planning gelopen. Medio 2015 is Zayaz verhuisd.

Pettelaarseweg: renovatie van 84 woningen in Den Bosch Zuid, waarvoor het realisatiebesluit in 2014 is genomen. De uitvoering is medio 2015 afgerond.

Hudsonlaan: de renovatie van deze 146 woningen is in 2014 gestart. 43 woningen zijn opgeleverd in 2014. De overige woningen in 2015. Na de projecten Boschmeersingel (130 woningen in 2013) en Bartholomeus Diazstraat (112 woningen in 2014) is dit het derde en laatste grote cluster in de buurt Schutskamp. De slechte bouwdelen van de woningen zijn verbeterd of vervangen, daarnaast werd de energetische kwaliteit verbeterd.

Pastoor Schutjesstraat: een beperkte renovatie van een klein complex van 25 seniorenwoningen uitgevoerd in de eerste helft van 2015. Evenals de Hudsonlaan is dit project iets versneld om maximaal gebruik te kunnen maken van het tijdelijk verlaagde BTW tarief.

Willem van Nassaulaan: ingrijpende renovatie van 68 woningen met een monumentstatus, welke wordt opgeleverd in 2016. Naast de energetische verbetering van bouwdelen die vervangen worden, kunnen huurders individueel kiezen voor een pakket van energetisch verbeteringen (zie ook 7.1).

Naast de Willem van Nassaulaan komen in 2016 de navolgende renovatieprojecten in uitvoering: Hoge Slagen (206 appartementen), Graafseweg (76 woningen), Doornikstraat (interieuraanpak 102 woningen) en het pilot project “Nul op de meter” (57 woningen).

2.4.5 Energetische kwaliteit van woningen

De energetische kwaliteit van onze woningen vinden wij belangrijk. Vanwege de invloed op de woonlasten voor onze huurders, maar ook vanwege de zware belasting dat het gebruik van fossiele brandstoffen op het milieu heeft. In 2015 hebben wij nadrukkelijk de betaalbaarheid voor de huurder prioriteit gegeven. Duurzaamheid staat hierdoor primair in het teken van woonlastenverlaging. Wij initiëren alleen bij logische vervangings- en/of onderhoudsmomenten een energetische verbetering van de woningen. Dit doen we door voor standaard producten te kiezen die energetisch passen bij

deze tijd. Daarnaast geven we huurders voor (een gedeelte van) de energetische maatregelen individueel de keuze of de energetische maatregel en de bijbehorende huurverhoging wenselijk is. Zij hebben hierdoor zelf invloed op hun woonlasten.

In 2015 is onderzocht hoe wij de energetische prestatie van onze collectieve installaties kunnen verbeteren. Alle geadviseerde verbeteringen zijn afgelopen jaar uitgevoerd. Een aantal installaties is echter te oud om energetisch te verbeteren. Deze worden de aankomende jaren vervangen.

Energieverbeteringen 2015

Energie labels	31-12-2015	31-12-2014
A+	2	2
A	1.923	1.343
B	2.122	2.484
C	4.153	4.166
D	2.795	2.861
E	1.168	1.310
F	606	758
G	151	174
Nog te labelen	178	101
Totaal	**13.098**	**13.199**

In 2015 is het aantal woningen, door energetische verbeteringen tijdens projecten, planmatig onderhoud en mutaties, met een label C of beter met ruim 200 woningen toegenomen. De forse afname van label B en toename van label A komt onder andere door het opnieuw labelen van onze nieuwbouwwoningen. Deze woningen kregen voorheen standaard energielabel B toegekend. Door een aangepaste waarderingssystematiek hebben deze in werkelijkheid echter een energetische kwaliteit die gelijk staat aan energielabel A.

Vanaf 1 januari 2015 geldt er wettelijk een andere, nauwkeurigere waarderingssystematiek voor het waarderen van de energetische kwaliteit van woningen. Nieuw te waarderen woningen krijgen hierdoor geen energielabel meer, maar een energie-index. De energie-index is gebaseerd op meer kenmerken van de woning dan het oude energielabel. Het reeds toegekende energielabel is echter 10 jaar geldig. Om het energielabel en de energie-index toch met elkaar te kunnen vergelijken gebruiken we het waarderingsschema van het woningwaarderingsstelsel om de energie-index om te zetten naar een fictief energielabel.

Nieuwe ervaringen

We willen meer ervaring opdoen met duurzame installaties. Daarbij willen we optimaal ruimte geven aan wat huurders zelf belangrijk vinden. Om deze reden is de prijsvraag “Besparen doe je samen” opgezet. Huurders konden met andere huurders uit hun complex of straat een wens tot verduurzaming van hun woning/complex indienen. Er is slechts één collectieve duurzame wens ingezonden. Deze wens wordt in 2016 op technische haalbaarheid onderzocht en indien mogelijk gerealiseerd.

Het bezit van Zayaz heeft gemiddeld energielabel C. Hiermee wordt nog niet voldaan aan het Energie convenant dat Aedes in 2012 heeft afgesloten. We zoeken actief naar mogelijkheden om de totale woonlasten van de huurders te kunnen verlagen of op zijn minst gelijk te houden. Door deel te nemen aan de Brabantse Deal onderstrepen we deze ambitie. Door deelname aan de Deal spreken we de intentie uit om waar rendabel en waarde toevoegend de bestaande woningvoorraad energieneutraal te maken.

In 2014 zijn we gestart met een “Nul-op-de-meter”-project (NOM). Dit project is onderdeel van de Brabantse Deal en de hieruit voortkomende Brabantse Stroomversnelling. De aannemer voor de NOM-renovatie is inmiddels gekozen en de eerste werkzaamheden gaan spoedig van start. Afhankelijk van de ervaringen en resultaten met het NOM-project willen we naar een bredere toepassing in de portefeuille.

2.4.6 Woningaanpassingen Wmo

De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) heeft onder andere als doel oudere mensen of mensen met een beperking zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. De uitvoering van deze wet ligt bij de gemeente. Sinds enkele jaren verleent de gemeente voor kleine aanpassingen in onze woningen zelf rechtstreeks opdracht aan een aannemer. Bij bouwkundige aanpassingen overlegt de gemeente met Zayaz wie de regie neemt voor de aanpassing.

Er zijn in 2015 in totaal 63 stuks WMO verzoeken uitgevoerd in woningen van Zayaz. Hiervan heeft de gemeente 45 kleinere WMO verzoeken uitgevoerd in woningen van Zayaz, rechtstreeks op kosten van de gemeente. Er zijn 18 grotere WMO verzoeken in samenwerking met de gemeente uitgevoerd, waarvan 1 aanbouw.

Zayaz heeft een bedrag van € 27.682 gedeclareerd bij de gemeente. Zayaz heeft in 2015 € 651 betaald aan niet-gedekte WMO kosten.

3. HUURPRIJS EN MUTATIE

3.1 Huurprijsbeleid

Het huurprijsbeleid heeft als doel om ervoor te zorgen dat we voldoende betaalbare woningen behouden voor onze primaire doelgroep. Een ander doel van het huurprijsbeleid is om voldoende inkomsten te genereren om een financieel gezonde organisatie te blijven.

Met betaalbaar wonen als uitgangspunt is ervoor gekozen het streefhuurbeleid aan te passen. Eind 2014 is in de nieuwe portefeuillevisie vastgelegd dat we de verdeling van de sociale huurwoningen over de diverse huurprijscategorieën op het niveau van de totale woningportefeuille in stand houden. In 2015 zijn deze nieuwe uitgangspunten voor het huurprijsbeleid volgens de zogenaamde 'snelle' toepassing geïmplementeerd. Voor een gedeelte van het bezit betekent dit een negatieve bijstelling van de streefhuur (zie ook 2.2).

Vanaf 1 oktober 2015 is het woningwaarderingsstelsel gewijzigd. De WOZ-waarde van de woning vervangt daarbij een aantal onderdelen waaronder woonvorm en woonomgeving. Met de streefhuren voldeden we daarmee niet meer aan het gemiddelde percentage van 70% van de maximale huur, maar blijft de verdeling per huurprijscategorie wel gelijk. We hebben ervoor gekozen de huidige streefhuren per 1 oktober 2015 te handhaven en laten daarmee het streefhuurpercentage los.

Naast de wijziging van het WWS per 1 oktober is er nog een aantal ontwikkelingen rondom het huurbeleid, waaronder de passendheidstoets die per 1 januari 2016 gaat gelden. Dit heeft, zoals in de herijking van het portefeuilleplan is aangegeven (zie 2.2.1), invloed op de aantallen woningen die we per huurcategorie willen hebben en dus ook de streefhuren. Om de slaagkansen van de primaire doelgroep te waarborgen, moeten we de streefhuren verder matigen. Dit wordt na vaststelling van het Sociaal Woonakkoord in 2016 geëffectueerd.

Jaarlijkse huurverhoging
Jaarlijks verhogen wij binnen de wettelijke kaders de huren, teneinde de verhuurdersheffing te kunnen financieren en ook op de langere termijn te kunnen voorzien in voldoende betaalbare woningen in de stad.

In 2015 heeft de overheid wederom de mogelijkheid geboden om bovenop de reguliere huurverhoging (1,0% op basis van inflatie) een extra huurverhoging van 1,5% te vragen voor alle sociale huurwoningen. Bovendien mocht er voor de inkomensgroepen met een huishoudinkomen van meer dan € 34.229 een extra huurverhoging van 0,5% of 2,5% gevraagd worden. Van alle huishoudens die in onze sociale huurwoningen wonen hebben we bij de belastingdienst de inkomensgegevens opgevraagd. Dat geeft het volgende beeld:

Huishoudinkomen	Verhouding aantal huishoudens in percentage	Huurverhogings-percentage
Lager dan € 34.229 of onbekend	76,7%	0% - 2,5%
Tussen € 34.229 en € 43.786	10,6%	3,0%
Hoger dan € 43.786	12,7%	5,0%

We ontkomen er niet aan om jaarlijks de huren te verhogen en realiseren ons dat dit op gespannen voet staat met onze betaalbaarheidsdoelstellingen. Beleidsuitgangspunt is daarom sinds 2014 om de meest kwetsbaren zoveel mogelijk te ontzien, mede in het kader van het Bossche woonlastenakkoord. Om die reden hebben we bij huishoudens uit de laagste inkomensgroep het huurverhogingspercentage gekoppeld aan de hoogte van de huur. Bij huishoudens met een laag inkomen en een huur tussen de € 576,87 en € 618,24 hebben we geen extra huurverhoging doorgevoerd, maar alleen een huurverhoging op basis van inflatie (1,0%). Van de huishoudens met

een laag inkomen en een huur boven de € 618,24 hebben we de huur niet verhoogd. Voor alle huishoudens hebben we in 2015 de liberalisatiegrens van 2014 gehanteerd (€ 699,48).

Na de correcties bij gegronde bezwaren en aftoppingen op de liberalisatiegrens (andere maatregel in het kader van betaalbaarheid) heeft dit geleid tot een gemiddeld huurverhogingspercentage per 1 juli van 2,30%. De totale huursom is in 2015 met 3,35% gestegen.

Bezwaren

Bezwaren 2015	Ingekomen	Terecht	Onterecht	In behandeling	Aantal 2014
Servicekostenafrekening	36	5	31	0	31, waarvan 10 terecht
Huurverhoging	243	132	111	0	408, waarvan 246 terecht
Huurcommissiezaken	6	1	5	0	13, waarvan 1 terecht

Het hoge aantal bezwaren op de huurverhoging heeft een rechtstreeks verband met de extra inkomensafhankelijke huurverhoging. In vergelijking met voorgaande jaren zijn de bezwaren die betrekking hadden op de inkomensafhankelijke huurverhoging wel gedaald. Deze daling komt mede doordat er minder inkomensafhankelijke huurverhogingen zijn doorgevoerd (door het bevriezen van de liberalisatiegrens). Daarnaast hebben we op voorhand geen inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd bij huurders die voorgaande jaren bezwaar hadden gemaakt vanwege een chronische ziekte.

Van de 243 ontvangen bezwaren hebben er 176 betrekking op de inkomensafhankelijke huurverhoging van 3,0% of 5,0%. Meer dan de helft van deze bezwaren (131) is gegrond verklaard. In 74 gevallen is het bezwaar gegrond verklaard nadat de bewoner had aangetoond dat het inkomen onjuist was doorgegeven. In andere gevallen waren onder andere de medische toestand of een inwonend kind de oorzaak van een gegrond bezwaar. In 2015 was er alleen een aanvullende bezwaarmogelijkheid voor inwonende kinderen.

Servicekosten

In 2015 hebben we 6.161 servicekostenafrekeningen verstuurd over het jaar 2014. Dit heeft tot 36 bezwaren geleid, waarvan 5 terecht.

Huurgeschillen

In 2015 hebben we, zoals hierboven genoemd, 243 bezwaren ontvangen naar aanleiding van de (inkomensafhankelijke) huurverhoging. Hiervan zijn er 30 doorgestuurd naar de Huurcommissie, omdat wij het bezwaar ongegrond vonden, maar de huurder niet bereid was het bezwaar in te trekken. Nog niet alle zaken zijn voor geweest. Alle bezwaren zijn tot dusver ongegrond verklaard. Er zijn nog 3 bezwaren die door de Huurcommissie beoordeeld moeten worden.

Daarnaast zijn er in 2015 zes andersoortige zaken aangemeld bij de Huurcommissie, waarvan er vijf betrekking hebben op onderhoudsgebreken en een op de huurverhoging in relatie tot gebreken aan de woning. Eén zaak is gegrond verklaard. Van de onterechte bezwaren zijn er twee door de huurder ingetrokken en de overige vijf zaken zijn ongegrond verklaard. Twee van deze bezwaren stonden nog open uit 2014.

3.2 Mutatie

3.2.1 Woningtoewijzing

Overzicht aantal toewijzingen	2015	2014
Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)	**935**	**838**
WoonService aanbodmodel	501	488
WoonService lotingmodel	153	146
Directe bemiddelingen	281	204

Overzicht directe bemiddeling	2015	2014*
Woningruil	21	19
Aangepaste woning (Wmo): de afdeling Wmo van de gemeente draagt een geschikte kandidaat voor	5	4
Taakstelling statushouders/generaal pardon	58	47
Coöptatie: bewoners dragen een kandidaat voor, bv. bij bijzondere woonvormen of studentenhuisvesting	20	32
Besluit directie Zayaz (bijvoorbeeld vanwege ernstige overlast, bedreiging, enz.)	9	-
Dure huur (boven € 710,68)	46	15
Herstructureringsurgenten	5	1
Moeilijk verhuurbaar	2	1
Nieuwbouw	-	-
Urgentie(plus)	39	-
Hulpverlenende instantie (doorstroming)	-	3
Tijdelijke verhuur (i.v.m. sloop)	24	32
Omklapcontracten	21	18
Zorg/maatschappelijk, voordracht via instelling	18	-
Instellingen (onderverhuur)	13	32
Totaal	**281**	**204**

**** vanwege nieuwe categorieën en hercategorisering zijn de aantallen 2014 aangepast***

Toelichting wijzigingen tabel t.o.v. 2014:

- *De urgentieregeling is vanaf 2015 aangepast; woningen worden voortaan direct aangeboden (via directe bemiddeling) in plaats van via het aanbodmodel. Hiervoor is in de tabel nu een aparte groep gemaakt "Urgentie (plus)" in de tabel van 2015.*
- *Daarnaast is er een nieuwe groep genaamd "zorg/maatschappelijk, voordracht via instellingen" opgenomen. Via raamcontracten zijn er afspraken gemaakt met zorgpartijen over de mogelijkheid woningen rechtstreeks te verhuren aan cliënten (i.v.m. scheiden van wonen en zorg). Deze woningen worden rechtstreeks verhuurd aan de cliënt / bewoner, maar de zorgpartij draagt de kandidaten voor. Deze toewijzing worden onder deze noemer "zorg/maatschappelijk" verantwoord. In 2014 waren deze voordrachten nog opgenomen onder de noemer "coöptatie'.*

De gevolgen van de groeiende vluchtelingenstroom zien we terug in een verhoging van de directe bemiddelingen van statushouders. Stedelijk is een projectgroep gevormd die zich richt op de specifieke huisvestingsbehoefte van deze groep. Er is inmiddels gestart met een aantal specifieke projecten om te voorzien in deze toenemende vraag naar huisvestiging, welke naar verwachting in 2016 en 2017 worden opgeleverd.

Daarnaast zien we een stijging van het aantal toewijzingen van woningen met een huurprijs boven de € 710,68.

Afspraken woonruimteverdeling
In het najaar van 2015 hebben de Bossche corporaties, gemeente en Stedelijk Huurdersplatform (SHP) nieuwe afspraken gemaakt over de woningtoewijzing, naar aanleiding van de jaarlijkse evaluatie van de woonruimteverdeling. Dit heeft ertoe geleid dat per 1 januari 2016 een nieuwe huur/inkomentabel van toepassing is. Vanwege gewijzigde wetgeving op dit gebied is passend toewijzen leidend geworden voor de huur/inkomentabel. De woningvoorraad onder de eerste en tweede aftoppingsgrens is nu uitsluitend toegankelijk voor de primaire doelgroep (= de groep die in aanmerking komt voor huurtoeslag). Huishoudens uit de primaire doelgroep mogen nu, anders dan in 2015, niet meer op een duurdere woning reageren. De maatregelen zijn bedoeld om huishoudens met de laagste inkomens te beschermen tegen te hoge woonlasten. Verder zijn jongerenwoningen (rekenhuur maximaal € 409,92) uitsluitend beschikbaar voor huurders onder de 23 jaar, mits zij in aanmerking komen voor huurtoeslag. Het percentage woningen dat verhuurd wordt via loting is met 25% ongewijzigd gebleven, om hiermee de slaagkansen van spoedzoekers te verhogen. Daarnaast is besloten om woningzoekenden die niet reageren op een woningaanbieding te sanctioneren, wanneer zij meer dan tweemaal geen reactie hebben gegeven. Deze maatregel gaat in 2016 in.

Aanbod woningen op WoonService 100% digitaal
Sinds de zomer van 2015 is het aanbod via WoonService (woonruimteverdeelsysteem) alleen nog via de website te zien, de advertenties in het lokale huis-aan-huisblad zijn gestopt. Er is bijzondere aandacht geweest voor de gevolgen voor woningzoekenden die geen beschikking hebben over een computer. Bij evaluatie is gebleken dat dit slechts een zeer kleine groep is en zij alternatieve wegen hebben gevonden om het aanbod te bekijken en te reageren. Het aanbod dat vrijkomt voor verhuur wordt dagelijks geadverteerd.

Verder is er eind 2015 een keuze gemaakt voor een nieuw softwarepakket voor de woonruimteverdeling. Dit pakket wordt in 2016 geïmplementeerd.

Mutatiegraad
De mutatiegraad is in 2015 met bijna 17% gestegen ten opzichte van 2014. De mutatiegraad baseren we op de woningen die we in een jaar opnieuw verhuren. De toename van de mutatiegraad wijst op een herstel van de woningmarkt. Dit zien we ook landelijk. De doorstroming komt weer op gang. Dit verbetert de slaagkansen van onze doelgroepen. Als verhuisreden zien we ook een toename van 16% ten opzichte van 2014 bij de reden “woning gekocht”. Ook dit is een signaal dat de woningmarkt aantrekt.

	2015	2014
Mutatiegraad woningen	7,22%	6,18%

Urgenties
In uitzonderlijke situaties wijzen we met voorrang een woning toe. Hiertoe kunnen mensen urgentie aanvragen bij de Toetsingscommissie urgentie. In 2015 is besloten de regeling te verruimen, vooral voor huishoudens met kinderen waarbij sprake is van problemen op meerdere leefgebieden (werk, inkomen, zorg, etc.) en waar het sociaal of zorg netwerk in Den Bosch is. Verder zien we een toename van urgentie aanvragen van mensen die in financiële problemen zijn gekomen. Zayaz heeft in totaal aan 39 urgent woningzoekenden een woning toegewezen via directe bemiddeling. In 2015 is de woningtoewijzing gewijzigd van reageren met voorrang naar directe bemiddeling van de corporatie. Dit heeft geleid tot een beperkt aantal woning weigeringen.

Europese regelgeving woningtoewijzing
Met ingang van 1 juli 2015 heeft de overheid de regels met betrekking tot het verhuren van een woning aangepast. De corporaties moeten minimaal 80% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.911 (inkomensgrens 2015). Eerder was dit 90%. Tijdelijk (5 jaar) mag het verschil van 10% worden ingezet ten behoeve van de middeninkomens. Van deze mogelijkheid hebben we (conform stedelijke afspraak) geen gebruik gemaakt.
Maximaal 10% mag tot slot worden verhuurd aan andere huishoudens (vrije ruimte). In stedelijk verband is vastgelegd hoe we deze vrije ruimte inzetten. In 2015 is deze vooral ingezet voor urgenten (op basis van herstructurering of medische of sociale zorg).

Over 2015 hebben we voldaan aan de regelgeving door 99% toe te wijzen aan de doelgroep, zijnde woningzoekenden met een inkomen onder de € 34.911.

Weigeringen
Een woning mag zonder consequenties geweigerd worden, dit wordt in 2016 beperkt. Het aantal weigeringen in 2015 is gedaald naar 957 (2014: 1000 weigeringen; 2013: 961 weigeringen; 2012: 839 weigeringen). Het aantal aanbiedingen is echter gestegen. Procentueel is er dus sprake van een grotere daling van het aantal weigeringen.
Belangrijke redenen voor een weigering zijn: kandidaat reeds voorzien 21%, persoonlijke omstandigheden 19%, woning te klein 14%, het niet bevallen van de woonomgeving 13%, niet de eerste voorkeur 12%.

Wachttijden en doorstroming

Wachttijden en doorstroming	2015	2014
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	110	78
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)*	6,76	6,14
Gemiddelde wachttijd stedelijk (in jaren)*	6,72	6,20

** Gegevens gebaseerd op alleen aanbodmodel!*

Het gemiddeld aantal reacties is ten opzichte van 2014 met 41% gestegen.
Dit heeft vermoedelijk voor een deel te maken met het dagelijks adverteren, waardoor er dus 10 (elke werkdag kan men reageren op woningen met 2 reacties) i.p.v. 2 reacties per week mogelijk zijn. Een nader onderzoek naar deze stijging is niet gedaan.

Het gemiddeld aantal reacties op lotingwoningen ligt daarbij aanzienlijk hoger dan het gemiddelde van beide modellen (loting en aanbod), namelijk 203 reacties per woning. Het aantal reacties bij alleen het aanbodmodel (zonder lotingmodel) bedraagt 91 reacties per woning. De gemiddelde wachttijd is gestegen en ligt iets boven het stedelijk gemiddelde.

3.2.2 Leegstand en huurderving

In onderstaande tabel maken we onderscheid in huurderving als gevolg van sloop en verkoop, de model- /proef- en wisselwoningen (bij renovatie), de mutatieleegstand en overig. De totale huurderving over 2015 is lager dan 2014.

Overzicht huurderving door leegstand (in € 1.000)	2015	2014	Verschil
Eenheden met label sloop	22	56	-34
Eenheden met label verkoop	223	194	29
Renovatie	354	344	10
Mutatie	511	507	4
Overig	66	128	-62
Totale huurderving leegstand	**1.176**	**1.229**	**-53**

Er deed zich een piek in de **mutatieleegstand** voor rond de zomervakantie met veel huuropzeggingen in combinatie met een lage bezetting vanwege vakanties (bij onszelf en bij aannemers). Voor 2016 zijn over de bezetting afspraken gemaakt om langdurige leegstand en daarmee huurderving te voorkomen. De No show maatregelen in Woonservice worden vanaf 2016 ingevoerd als maatregel om onnodig aanbieden te reduceren. Verder zien we een gemiddeld langere leegstandsperiode bij ontruimingen en afstandsverklaringen. De voornaamste reden is het ontbreken van een maand opzegtermijn. Langere leegstand zien we verder door grotere werkzaamheden, zoals renovaties van interieurs en asbestsaneringen op het moment van mutatie.

Om de leegstand bij **renovatieprojecten** te minimaliseren willen we woningen vanaf 2016 al vóór de beëindiging van het woninggebruik ten behoeve van het project intern overdragen ten behoeve van de

verhuur. Zo kunnen we beter anticiperen en wordt de leegstand tussen projectgebruik en bewoning tot een minimum beperkt.

Bij **verkoop** zien we een aanzienlijke toename van de huurderving. Dit is het gevolg van het feit dat een aantal woningen bewust leeg wordt gehouden in afwachting van overdracht aan zorgpartijen.

Eind 2014 is een start gemaakt om meer grip te krijgen op de leegstand. Hiertoe zijn reeds de leegstandsboekingsgroepen (redenen van leegstand) aangepast, aansluitend op de interne rollen en bevoegdheden. In 2015 is met name het inzicht vergroot en zijn er waar mogelijk al verbeteracties doorgevoerd. In 2016 wordt het gehele proces (opnieuw) beschreven, een uitgebreide analyse opgesteld en besproken met betrokken afdelingen, en worden de noodzakelijke (verbeter)acties uitgevoerd.

Redenen van vertrek
Er is een stijging zichtbaar van de redenen ‘verhuizen binnen ’s-Hertogenbosch’ en ‘woning gekocht’. Dit wijst erop dat de doorstroming weer op gang begint te komen, zoals ook blijkt uit de stijging van de mutatiegraad. De daling van de reden ‘verhuisd naar zorginstelling’ hangt samen met de gewijzigde wetgeving, die erop gericht is om mensen met een zorgvraag langer thuis te laten wonen.

Top 5	2015	2014
Verhuizen binnen ’s-Hertogenbosch	255	141
Woning gekocht	159	137
Verhuizen naar andere stad	108	78
Huurder is overleden	106	103
Verhuisd naar zorginstelling	63	104

3.2.3 Huurincasso

Door het intensief benaderen van de huurder in het minnelijke incassotraject (zonder tussenkomst van een rechter) blijft de achterstand van zittende huurders laag. Het percentage is zelfs iets gedaald ten opzichte van 2014 door meer aandacht voor vroegsignaleren van problematische schulden bij de (nieuwe) huurders. De financiële druk bij onze doelgroepen is in 2015 onverminderd hoog door strengere regels rond WWB (Wet Werk en Bijstand)-toekenning en -behoud. Door goede financiële rapportagemogelijkheden zijn we in staat de huurder tijdig en effectief te benaderen.

De huurachterstand van vertrokken huurders is in 2015 fors gedaald.

Als wij verwachten dat een vordering niet meer inbaar is, boeken wij deze intern af. Dit percentage is verder gedaald. O.a. door het verder inzetten op vroegsignalering van problematische schulden zijn er tevens minder niet verhaalde deurwaarders- en proceskosten die Zayaz aan de deurwaarders heeft moeten vergoeden.

Percentages t.o.v. gerealiseerde bruto huur	2015	2014
Achterstand zittende huurders	0,77%	0,82%
Achterstand vertrokken huurders	0,22%	0,35%
Afgeboekte bedragen	0,21%	0,25%
Totale huurachterstand	1,21%	1,42%

Het aantal ontruimingen over 2015 is met 12 woningen gelijk aan vorig jaar, maar het aantal aanzeggingen is verder gedaald. Dit is een positief signaal. Het drukmiddel van de aanzegging is minder vaak nodig om toch afspraken over aflossing en/of sanering te maken. Dit leidt tot minder kosten en stress voor de huurders. Negen van deze ontruimingen zijn op basis van huurachterstanden en aanvullende redenen: overlast (een), niet-bewoning (zeven) en onderhuur gecombineerd met agressie (een). Drie ontruimingen waren op basis van alleen huurachterstand, waarbij intensieve pogingen zijn gedaan om met hulpverlening te stabiliseren en ontruiming te voorkomen.

Het intensief contact onderhouden met huurders, hulpverleners, woonlastencoaches en schulddienstverlening en het afleggen van huisbezoeken zijn van groot belang om de problematische huurschulden minder te laten oplopen. In 2015 hebben we de verbreding van het netwerk voortgezet. Dit leidt tot betere communicatie en actief aanmelden van huurders bij hulpverleners, waardoor huurders eerder en beter begeleid kunnen worden. Het woonlastenproject draagt bij aan nieuwe oplossingsvormen, kennisoverdracht en betere samenwerking.

Overzicht ontruimingen ten gevolge van huurachterstand	2015	2014
Aantal aanzeggingen tot ontruiming	58	78
Aantal ontruimingen geëffectueerd	12	12

4. VERKOOPBELEID & RESULTATEN

4.1 Verkoopbeleid

Het verkoopbeleid van huurwoningen is gericht op een aantal doelstellingen. Met het verkoopbeleid wil Zayaz de spreiding van huur- en koopwoningen in de stad verbeteren, de doorstroming bevorderen en de investeringscapaciteit in stand houden.

Het verkoopbeleid is gebaseerd op markconformiteit. Elke verkoop-gelabelde woning die vrijkomt wordt eerst getaxeerd. Deze taxatiewaarde dient als onderbouwing voor de vraagprijs op de vrije markt. De zittende huurders van woningen bestemd voor verkoop, die interesse hebben in aankoop van hun woning, kopen tegen de getaxeerde marktwaarde.

Sinds enige jaren bood Zayaz woningen in bepaalde wijken aan onder de Slimmer Kopen-regeling. Deze regeling biedt de mogelijkheid om de woning met maximaal 20% korting te kopen. De korting wordt verleend in ruil voor een terugkooprecht door de corporatie. In 2013 is besloten te stoppen met de Slimmer Kopen-regeling. De belangrijkste reden hiervoor was dat wij niet iedere woning willen terugkopen. Daarnaast heeft Slimmer Kopen een prijsdrukkend effect op de markt en is het geen eenvoudige regeling. Bij het besluit om te stoppen met de regeling is tevens besloten iedere eventuele terugkoop afzonderlijk te beoordelen aan de hand van een procedure. Het afzien van de Slimmer Kopen-regeling betekent dat woningen die voorheen met 20% korting werden verkocht, nu weer marktconform (taxatie) worden aangeboden. Er is in 2015 een aantal aanbiedingen aan Zayaz geweest om woningen met de Slimmer Kopen-regeling terug te kopen. Hier hebben we geen gebruik van gemaakt.

4.2 Verkoopresultaten

Overzicht verkoop bestaande eenheden:

Verkochte verhuureenheden uit bestand aangewezen voor verkoop	2015	2014
Aangewezen voor verkoop begin jaar	1.615	1.486
Aantal toevoegingen aan voorraad voor verkoop - uit voorraad gehaald	-	227
Aantal verkochte eenheden bestaand bezit (incl. Slimmer Kopen*)	79	98
Aantal verkochte nieuwbouweenheden	-	-
Resterend aantal eenheden voor verkoop einde jaar	1.536	1.615
Bruto-opbrengst totaal verkopen uit verkoopbestand (in € 1.000)	12.932	14.163
Bruto-opbrengst per verkochte woning (in euro's)	167.758	156.571

In 2015 zijn 79 bestaande eenheden verkocht: 75 woningen, 3 garages en 1 standplaats. Uit de voorraad is 1 bedrijfsruimte verkocht. Het aantal is minder dan begroot, echter tegen een hogere gemiddelde verkoopprijs, zodat de begroting is gehaald.
Van de verkochte woningen zijn er 15 gekocht door de zittende huurders, de overige woningen zijn verkocht na mutatie.

Van de 79 eenheden zijn er 65 verkocht onder de sociale koopgrens van € 185.000 (82%).
Er zijn volgens eerder besluit geen woningen onder de noemer van Slimmer Kopen verkocht.

De gerealiseerde verkopen zijn het gehele jaar redelijk stabiel gebleven. Ook was er sprake van minder dagen leegstand dan in 2014, als we de woningen die bewust leeg gehouden worden in afwachting van overdracht aan een zorgpartij buiten beschouwing laten. Er zijn geen bezwarende factoren geweest die de verkoop deed stagneren enkel positieve elementen waaronder de lage rentestand. Om het verkooptarget van € 12 miljoen alsnog te behalen, is er een aantal verkoop bevorderende maatregelen genomen.

Deze maatregelen zijn:

- Online marketing van de verkoopwoningen heeft een positief effect gehad op het aantal verkopen.
- Alle nieuwe woningen die in 2015 in de verkoop zijn gekomen, zijn met een betere prijs/ kwaliteit verhouding in de markt gezet. Waarbij het merendeel in kortere tijd en met een beter resultaat is verkocht.
- Er is net als in 2013 en 2014 extra geïnvesteerd in de woningen. De extra investeringen in de woningen zijn terugverdiend.
- Er wordt marktconform verkocht zonder de inzet van kortingsregelingen aan zowel derden als huurders.

5. LEEFBAARHEID

Naast goede huisvesting blijven wij ons ook inspannen voor een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Hierbij kijken we kritisch naar onze financiële inzet; kosten en baten worden afgewogen. Zayaz probeert vooral initiatieven van bewoners te faciliteren of haakt aan op activiteiten van partners. Verder zetten we ons actief in voor het maken van slimme verbindingen voor zorg en begeleiding op maat en zinvolle dagbesteding voor onze huurders.

Onderstaande tabel laat zien waar we in 2015 ons leefbaarheidsbudget aan hebben besteed. De kosten aan leefbaarheid ad € 197.000 zijn fors lager dan begroot (€ 418.000). Ook in 2015 is bij uitgaven sterk gekeken naar het verwachte rendement en de doelmatigheid. Verder zijn sommige kosten over 2015 nog niet volledig doorbelast door derden, zoals buurtbemiddeling en de bijdrage aan de gemeente in verband met wijkontwikkeling. Ondanks de verlaging van het budget voor 'veiligheid achterpaden' en inbraakpreventie woningen' is hier ook dit jaar sprake van een flinke onderschrijding . Dit wordt mede veroorzaakt doordat de evaluatie met partners langer heeft geduurd dan verwacht. Op basis van de resultaten van deze evaluatie en de verruiming van de regels die hiermee gepaard gaat, is het budget voor 2016 vastgesteld.

Overzicht begroting en realisatie leefbaarheid 2015		
(in € 1.000)	**Begroting**	**Realisatie**
Schoon, heel, veilig (5.1)	298	119
Wijkontwikkeling (5.2)	83	60
Sociale stijging (5.3)	18	11
Participatie (7.1)	20	6
Totaal	**418**	**197**

5.1 Schoon, heel, veilig

Maatregelen die in het kader van schoon, heel en veilig zijn genomen, kunnen zowel fysiek als sociaal van aard zijn. Bij fysieke maatregelen gaat het bijvoorbeeld om extra schoonmaak in complexen of woonomgeving, investeringen zoals deurdranger, vloerbedekking en droogloopmatten, het plaatsen van tekstbordjes, graffiti verwijdering, etc.. Sociale maatregelen zijn bijvoorbeeld investeringen die we doen in het voorkomen van overlast (inschakeling van buurtbemiddeling), klussenprojecten, talentontwikkeling, bijdragen aan bijeenkomsten van huurdersverenigingen of bewonersgroepen.

Dit jaar is er 1 woning ontruimd als gevolg van overlast en woonfraude.
Naast deze ontruiming verlieten ook meerdere huurders middels een huuropzegging hun woning na constatering door Zayaz van hennep of woonfraude. Hierbij kwam het niet tot een rechtszaak.

Een aantal rechtszaken loopt door naar 2016; 8 op het gebied van overlast en 4 vanwege woonfraude.

5.2 Wijkontwikkeling

Wijkteams
In 2015 zijn de wijkteams vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch in volle omvang gestart en verder doorontwikkeld. De wijkteams zijn bedoeld voor situaties waar meerdere problemen spelen en komen voort uit de decentralisaties vanuit het Rijk. Diverse disciplines werken samen in de wijkteams. De wijkteams regelen bovendien de toegang tot de zwaardere zorg. Ieder wijkteam bestaat uit een sociaal wijkteam (SWT) voor iedereen en een Basisteam Jeugd en Gezin (BJG) voor kinderen tot 23

jaar en hun ouders. Zayaz neemt deel aan de overleggen van de wijkteams in de wijken waar de problematiek van onze huurders hier aanleiding toe geeft. Vanzelfsprekend leveren medewerkers van Zayaz in alle gebieden waar wij bezit hebben een bijdrage aan het signaleren, stimuleren van netwerken, bieden van basishulp en uitvoeren van collectieve activiteiten. Begin 2016 vindt een evaluatie plaats van de wijkteams.

Aandachts- en preventiebuurten
De gemeente heeft aandachts- en preventiebuurten benoemd in de stad. De problemen die zich in deze buurten voordoen (op het gebied van veiligheid, leefbaarheid, hoge werkloosheid en aantal kwetsbare gezinnen) legitimeren een extra sociale en fysieke inspanning van de maatschappelijke partners en dus ook van ons. Wij zijn partner in die buurten waar wij vanwege ons vastgoed dominant aanwezig zijn. Het betreft Hambaken, Kruiskamp/Schutskamp en Boschveld. In deze gebieden wordt multidisciplinair samengewerkt.

Hambaken
Het sociaal programma voor Hambaken, waarop in 2013 en 2014 is ingezet, is geëvalueerd. Op meerdere van de thema's ((arbeids)participatie, sociale draagkracht en veiligheid) zijn mooie resultaten behaald door en met onze maatschappelijke partners. Ook zijn soms initiatieven minder succesvol gebleken, deze zijn beëindigd. Het aanbrengen van meer focus was een belangrijke conclusie uit de evaluatie. Dit hebben we meegenomen in het gezamenlijk opgestelde sociaal programma voor 2015 – 2018. De focus ligt vooral op sociaal en veilig. De hoofdthema's zijn; jongeren in kwetsbare maatschappelijke posities, jeugdcriminaliteit, vereenzaming en maatschappelijk isolement, armoede/schulden. De screening in Hambaken loopt door tot 2017.
In het kader van het sociaal wijkprogramma lopen verschillende projecten (die deels uit het leefbaarheidsbudget worden betaald). Een aantal is gericht op het voorkomen van overlast van jongeren door hen actief in te zetten voor de buurt op een manier die aansluit bij hun talenten, zoals het Klussenproject en Talentbazaar.

Door de vorming van de wijkteams kwam er een eind aan specifieke inzet op jongeren middels een jongerenwerker en het succesvolle Koppel (huisbezoeken op basis van signalen door politie, welzijnswerk en corporatie). Door druk op de gemeente vanuit de gezamenlijk partners is in het eerste kwartaal het Koppel weer gestart en is een jongerenwerker beschikbaar gesteld voor Hambaken.

In de gestapelde complexen aan de Klokkenlaan en de Bokkelaren neemt de druk op de leefbaarheid toe. Hier is een start gemaakt met het huis-aan-huis bezoeken van bewoners door de woonconsulent en de wijkbeheerder. Zo worden de problemen in kaart gebracht en verwijzen we huurders door naar de juiste partners. Of we faciliteren bij bijvoorbeeld sociale stijging vanuit de mogelijkheden en verbindingen die Zayaz met netwerkpartners heeft.
In het overige deel van de wijk zet de daling van klachten in verband met overlast, net als in 2014, verder door.

Kruiskamp/Schutskamp
In de wijk Schutskamp zijn de renovaties van de woningen in het complex aan de Hudsonlaan afgerond. De bouw van De Compagnie in de Kruiskamp is gestart en oplevering wordt verwacht in het eerste kwartaal van 2016. Er is actief ingezet om senioren uit huurwoningen van Zayaz in Kruiskamp en Schutskamp te verleiden om naar deze nieuwbouw te verhuizen. Van dit aanbod maken 15 senioren gebruik, zij verhuizen in het tweede en derde kwartaal van 2016 naar hun nieuwe woning. Voor 1 persoon loopt nog een aanbieding.

Boschveld
In Boschveld is de renovatie van de Parallelweg afgerond.
Voor de Röntgenstraat is verbinding gezocht met de bewoners en door een afhankelijke partij is de mening van bewoners over sloop of renovatie opgehaald. Zie verder 7.1.

In Boschveld werken maatschappelijke organisaties intensief samen binnen het wijknetwerk dat gekoppeld is aan het Wijkplein. Het Wijkplein is een laagdrempelig punt in de wijk waar bewoners binnen kunnen lopen met de meest uiteenlopende vragen op het gebied van wonen, zorg, welzijn en inkomen of over ontwikkelingen in de buurt. De lijnen tussen het Wijkplein en Zayaz zijn kort.

Het dienstenbedrijf Copernikkel in Boschveld zet zich nog steeds in om krachten en talenten van bewoners te benutten, een opstap te bieden naar betaald werk en ouderen en mensen met een beperking zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen in de wijk. Vanuit het sociaal aandeelhouderschap ondersteunt Zayaz dit initiatief o.a. door een bijdrage in de kosten van de betaalde coördinator / kwartiermaker, het afnemen van klussenbonnen en cateringopdrachten. De klussenbonnen worden door professionals uitgedeeld aan bewoners die kwetsbaar zijn en een steuntje in de rug kunnen gebruiken. In 2015 zijn 11 klussen verricht middels een klussenbon. Ook hebben wij vijf opdrachten verstrekt aan de BoschveldWereldKeuken voor ‘eigen’ gebruik.

Maaspoort / Centrum
Alhoewel deze wijken niet tot de aandachts- en preventiebuurten behoren, signaleren wij in de wijken Maaspoort en Centrum een nadrukkelijke toename van klachten gericht op hinder en overlast. In verschillende complexen in deze wijken is sprake van een forse toename van kwetsbare huurders. Dit komt onder andere door de combinatie van woonvorm, ligging en prijs maar lijkt ook in relatie te staan met de extramuralisering. In 2016 starten we voor een aantal van deze complexen projecten op om de leefbaarheid op peil te houden. Hierbij is nauwe samenwerking met onze netwerkpartners van belang.

Woonwagencentra
De beleidsontwikkeling in afstemming met de gemeente is gestagneerd in 2015. Zayaz heeft het afgelopen jaar wel bijgedragen aan normalisatie door bijvoorbeeld illegale standplaatsverhuur aan te pakken. Het overleg met de gemeente is inmiddels weer opgepakt.

5.3 Sociale stijging

Vanuit onze visie van mensen mee laten doen in en aan de samenleving willen we bewoners niet alleen laten stijgen op de woonladder (zo gewoon en zelfstandig mogelijk wonen), maar ook op de participatieladder (actief deelnemen in de samenleving). We willen mensen duurzaam aan de slag helpen; via school, vrijwilligerswerk, aangepast werk of een reguliere baan. Het begeleiden doen we niet zelf, maar doen we onder andere door samenwerkingsverbanden aan te gaan en onze inkoopmacht te gebruiken om ‘social return’ af te dwingen. Hiermee helpen we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk.

Samenwerking Zayaz - Weener XL
In 2015 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen Zayaz en Weener XL afgesloten, wederom voor vijf jaar. Ook in de nieuwe overeenkomst neemt social return een belangrijke plek in. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de inkooprelatie, het verbeteren van de positie van kwetsbare huurdersgroepen op het gebied van wonen en werken (b.v. dak- en thuislozen en jongeren) en het uitwisselen van kennis en kunde tussen beide organisaties.

Nieuwe generieke social return voorwaarden
Sinds 1 januari 2015 zijn nieuwe generieke social return voorwaarden van toepassing. Samen met vier andere Brabantse corporaties, Casade, Tiwos, WonenBreburg en Kleine Meierij, hanteren we dezelfde voorwaarden. Hiermee komen we tegemoet aan de wens van onze leveranciers om met één pakket aan regels te werken bij de verschillende opdrachtgevers. Daarmee hopen we meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag te helpen. Concreet betekent het dat we met de generieke voorwaarden kiezen voor:
- dezelfde doelgroepen van beleid;
- dezelfde weging van doelgroepen;
- vergelijkbare processtappen;
- vergelijkbare verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)
Steeds meer van onze leveranciers zijn bezig met het behalen van het PSO-certificaat. Met een dergelijk certificaat geven bedrijven aan dat ze duurzaam invulling geven aan het aan het werk stellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Heeft een leverancier PSO trede 2 behaald, dan geldt dit als voldoende invulling van de social return verplichting. Inmiddels hebben zes leveranciers van ons PSO trede 2 (bovengemiddeld presteren) of 3 (koplopers) behaald.

Social return resultaat
In 2015 zijn er zo'n 132 medewerkers volgens de social return voorwaarden aan de slag gegaan bij meer dan 20 van onze leveranciers. Dit zijn mensen van de Sociale Werkvoorziening (SW-ers), bijstandsgerechtigden (WWB-ers), Jong gehandicapten (Wajong-ers) en jongeren die een leerwerkbaan nodig hebben om een startkwalificatie te kunnen halen. Het kunnen individuele detacheringen zijn (32) of medewerkers van Weener XL die via opdrachten "post/schoonmaak/groen" (afname diensten) een bijdrage hebben geleverd. Ook de invulling via PSO is onderdeel van het totaal aantal van 132. De totaal gerealiseerde social return waarde bedraagt in 2015 € 1.515.259.

Wat doet Zayaz zelf?
Zayaz zelf neemt ook diensten af van Weener XL. In 2015 was dit in totaal voor een bedrag van € 313.480. De opdrachten zijn onder te verdelen naar een drietal hoofdthema's, te weten: woonomgeving, facilitair (gezamenlijk € 273.755) en P&O (€ 39.725). Zayaz bood afgelopen jaar op detacheringsbasis werk aan 2 medewerkers van de Weener XL met een WSW-indicatie, 1 medewerker met Wajong status waarover Zayaz loonkostensubsidie ontvangt en 1 medewerker die voorheen een WWB-uitkering had. Begin 2016 starten ook 3 gastvrouwen vanuit de Weener XL op detacheringsbasis. Verder heeft Zayaz in 2015 het traject naar PSO certificering ingezet. In het eerste kwartaal van 2016 hopen we het certificaat (minimaal trede 2) te behalen.

5.4 Maatschappelijke samenwerking

Zayaz heeft in 2015 voor een bedrag van € 22.007 bijgedragen aan maatschappelijke samenwerkingsverbanden / partnerships.

Maatschappelijke doelen (in euro's)	2015
Partnership Jinc	7.650
Partnership MOOi	2.269
Droomstad Den Bosch	3.013
Stichting Aan 't Werk	9.075
Totaal	**22.007**

JINC helpt jongeren van 8 tot en met 16 jaar op weg naar een goede start op de arbeidsmarkt; door beroepsoriëntatie op de werkvloer, het aanleren van (sociale) vaardigheden en workshops over ondernemerschap. Hiermee worden jaarlijks ruim 30.000 leerlingen van de basisschool en het vmbo bereikt. Het doel: een juiste studiekeuze, minder kans op schooluitval en beter zicht op werk. In 2015 hebben we twee keer een bliksemstage voor leerlingen van groep 8 van de basisschool georganiseerd.

MOOi is een lerend netwerk van corporaties die aan verbindend maatschappelijk ondernemen hun inspiratie ontlenen. In 2015 is het omgevormd tot een bestuurlijk inspiratie netwerk.

Droomstad Den Bosch is in 2015 opgericht en is een online platform dat iedereen uit de stad de kans geeft om invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van de stad. Zayaz heeft 1 droomlocatie ingebracht, te weten het braakliggende terrein aan de Sint Teunislaan. Bewoners van de stad kunnen via het platform ideeën inbrengen voor deze locatie.

Aan 't Werk is een maatschappelijk verantwoord ondernemen initiatief van Weener XL, IBN en WSD-Groep (alle drie sociale werkvoorzieningsbedrijven in de regio). Het is een platform waar werkgevers elkaar tijdens evenementen en workshops inspireren op het gebied van de 'P' van People als onderdeel van MVO. Zayaz is sinds 2015 partner van dit netwerk.

6. WONEN EN ZORG

Het huisvesten van mensen met een (intensieve) zorg- of begeleidingsvraag is één van onze kerntaken. Belangrijke ontwikkelingen voor de huurders, en hiermee voor de corporatie, zijn het 'langer zelfstandig thuis wonen' / extramuralisering en de decentralisatie van de zorgmiddelen.

Huisvesting bijzondere doelgroepen
Zayaz verhuurt diverse groepswoningen en woonzorg complexen aan zorg- en maatschappelijke organisaties, zoals Cello, Reinier van Arkel, Humanitas, Maatschappelijke Opvang e.a. Daarnaast verhuren we woningen met een zorglabel, denk aan de FOKUS woningen en de seniorplus woningen. In totaal gaat het om ca. 825 eenheden (zowel zelfstandige als onzelfstandige eenheden).

In 2015 is de risico inventarisatie zorgvastgoed geactualiseerd. Hieruit komen weinig tot geen nieuwe conclusies ten opzichte van 2014; met name de intramurale woonzorg complexen voor ouderen en de groepswoningen met onzelfstandige eenheden vormen een (financieel) risico. Met een aantal van de betreffende partijen zijn we in gesprek. Het gaat hierbij over aanpassing van contracten, doelgroep en/of vastgoed. In 2015 zijn op verzoek van zorgorganisaties diverse contracten omgezet naar zelfstandige verhuur (al dan niet met extramurale zorg). Hiermee leveren we een bijdrage aan de extramuralisering. Deze ontwikkeling zet zich naar verwachting de komende jaren door.

In 2015 is vertraging opgelopen in de planontwikkeling voor het hostel aan de Zuiderparkweg. Oorzaak is dat de gemeente 's-Hertogenbosch samen met de gemeenten in regioverband de vormen van beschermd en beschut wonen en opvang nader heeft uitgewerkt in een regiovisie. Dat was nodig vanwege alle veranderingen in het zorgstelsel. In de regiovisie is opnieuw bevestigd dat er behoefte is aan een tweede hostel in de stad. In 2016 starten we de planontwikkeling voor het hostel opnieuw op; planning is realisatie in 2017/2018 (zie ook 2.3). Daarnaast hebben we in 2015 afspraken gemaakt met Vivent over de verhuur van appartementen in combinatie met zorg in nieuwbouwcomplex de Compagnie (zie 2.3).

Stedelijke samenwerking
Zayaz neemt deel aan het stedelijk overleg Langer Thuis Wonen met als deelnemers gemeente, zorgpartijen en woningcorporaties. Doel is de stedelijke opgave op het gebied van wonen en zorg / huisvestingsvragen voor bijzondere doelgroepen in beeld te krijgen en vraag en aanbod van huisvesting te monitoren. Meer zicht is er in 2015 op de kwantitatieve en kwalitatieve stedelijke opgave vanuit de extramuralisering. Stedelijke afspraken hierover worden in 2016 uitgewerkt via het sociaal woonakkoord.

Ook in 2015 waren we deelnemer aan het netwerk Zorgzaam Den Bosch, een samenwerking tussen 15 zorg- een maatschappelijke organisaties. In 2015 is met name geïnvesteerd in het aansturen van één van de sociale wijkteams in de stad. Verder zijn we betrokken bij de ontwikkeling van de sociale wijkteams, enerzijds via de dagelijkse contacten in de wijk en anderzijds via de stedelijke ontwikkelgroep wijkteams.

Wijkpleinen
Zayaz levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de wijkpleinen. Op een wijkplein kunnen inwoners terecht voor vragen op het gebied van wonen, zorg, welzijn en inkomen, maar ook voor activiteiten en vrijwilligerswerk in de wijk. Naast een financiële jaarlijkse bijdrage van € 60.000 *(via budget wijkontwikkeling, leefbaarheidsbudget),* dragen we bij via wijkgerichte en stedelijke samenwerking met maatschappelijke partners.

Nieuwe stedelijke afspraken doorstroming opvangvoorzieningen
In 2015 is de urgentieplusregeling aangepast, zodanig dat meerdere (zorg)organisaties een beroep kunnen doen op de regeling. Doelstelling van de urgentieplusregeling is de doorstroming uit intramurale woonzorg voorzieningen in de stad te verbeteren. Dit stokt vaak doordat mensen te weinig inschrijftijd hebben bij WoonService. In 2015 zijn er stedelijk 58 urgenties verleend aan instellingen ten behoeve van de doorstroom. Ten opzichte van voorgaande jaren is het extra aantal urgentie aanvragen beperkt (circa. 50 in voorgaande jaren). De verwachting is dat het aantal partijen en

hiermee het aantal urgenties het komende jaar zal toenemen. In 2016 ligt de opgave – ondersteund door de regiovisie beschermd wonen - om over de doorstroom regionale afspraken te maken.

7. HET BETREKKEN VAN BEWONERS BIJ BEHEER EN BELEID

Wij vinden het belangrijk dat huurders kunnen meepraten over de dienstverlening en over de wijze waarop zij wonen. Daar ligt immers de legitimering van ons handelen. Op diverse niveaus voeren we intensief overleg met onze huurders. De Huurdersbelangenvereniging Zayaz (HBV) is onze partner. Op complexniveau werken wij met 39 huurdersorganisaties. Een aantal onderwerpen wordt stedelijk opgepakt in samenwerking met het Stedelijk Huurdersplatform (SHP). Ook naast deze formele participatievormen proberen wij op allerlei manieren de dialoog met onze huurders te versterken en hun zeggenschap te vergroten.

7.1 Participatie

Huurdersbelangenvereniging Zayaz (HBV)
De HBV behartigt de belangen van alle huurders van Zayaz en is daarmee voor ons een belangrijke overlegpartner. De HBV is structureel betrokken bij algemene beleidszaken en de voorbereiding en uitvoering van onderhoudsprojecten. Wij stellen samen met de HBV een jaaragenda en jaarplanning op. Op de jaaragenda staat een aantal terugkerende vaste thema's, zoals het jaarverslag, jaarplan en meerjarenbegroting. De basis voor de jaaragenda is de participatietabel uit de samenwerkingsovereenkomst, waarin geregeld is welke mate van participatie van toepassing is op diverse onderwerpen, en het jaarplan van Zayaz.

In de jaaragenda zijn verschillende overlegvormen en activiteiten opgenomen. In 2015 vond vijf keer regulier overleg plaats en zes keer een informeel 'met de benen op tafel' overleg.

De HBV bracht over de volgende onderwerpen advies uit:
- Inkomensafhankelijke huurverhoging 2015
- Onderhoudsbeleid
- Beleidskader 2016
- Portefeuilleplan 2015
- Verkoop appartementen Zuiderschans
- Levering van warmte

Op 28 mei organiseerde de HBV samen met Zayaz een bewonersconferentie ten behoeve van het beleidskader 2016.

De nieuwe samenwerkingsovereenkomst is op 18 juni 2015 ondertekend. Hierin is de participatiebeweging die we met elkaar willen maken vastgelegd.

Binnen het bestuur van de HBV heeft in 2015 een drietal wijzigingen plaatsgevonden. Mevr. Westenburger is afgetreden en de heren Heessels en Smolders zijn toegetreden tot het bestuur. Per 2016 is de bestuurssamenstelling daarmee als volgt:

Voorzitter	Mevr. C. van den Wildenberg
Vicevoorzitter	Dhr. B. Rutten
Penningmeester	Dhr. A. Lapien
Bestuurslid	Dhr. M. Rombouts
Bestuurslid	Dhr. J. Bierings
Bestuurslid	Dhr. H. Heessels
Bestuurslid	Dhr. B. Smolders

Huurdersorganisaties op complexniveau
In 2015 waren er 39 huurdersorganisaties actief. De contacten met de huurdersorganisaties verlopen via onze consulenten. Gedurende het jaar hebben zij regelmatig overleg gevoerd met de organisaties. Servicekosten, leefbaarheid en onderhoud zijn continue gespreksonderwerpen. In samenwerking met de HBV proberen we huurders te stimuleren om zich te verenigen. Zij zijn op complexniveau voor ons een belangrijk overlegorgaan.

Zeker bij projectmatige complexactiviteiten leveren we extra inspanning om tot een georganiseerd huurdersverband te komen, waarbij we steeds meer streven naar maatwerk en variatie in zowel vormen als uitvoering. Dit past bij de participatiebeweging die we voorstaan en levert mooie resultaten op. Zo is er bij de renovatie van 68 woningen (Willem van Nassaulaan / Muntel), door de inbreng van de projectcommissie, een individueel isolatiepakket aangeboden aan bewoners. Bij de renovatie van de 206 appartementen van de Hoge Slagen is het door meedenken en meedoen van de projectcommissie voor technische oplossingen gekozen die het wooncomfort van de huurders vergroten. Voor het complex Röntgenstraat in Boschveld (96 woningen) is een klankbordgroep (gesteund door het OBB, Onafhankelijk Buurtplatform Boschveld) opgericht. Deze klankbordgroep heeft samen met Zayaz een bewonersonderzoek uitgevoerd naar de woonwensen van de bewoners. Naar aanleiding van de resultaten van het bewonersonderzoek worden momenteel toekomstscenario's voor behoud (renovatie) of vervanging (sloop / nieuwbouw) van de woningen opgesteld. In maart worden deze scenario's aan alle bewoners gepresenteerd. Verder hebben we op verzoek van de klankbordgroep geregeld dat de vrijkomende woningen in het complex tijdelijk worden verhuurd, waarbij de huurders hun inschrijfduur bij Woonservice behouden. Ook is het in 2015 enkele keren niet gelukt om een projectcommissie op te richten. Bij de renovatie van die complexen heeft de HBV de honneurs waargenomen (zoals in de samenwerkingsovereenkomst is afgesproken).

Stedelijk Huurdersplatform (SHP)
Het Stedelijk Huurdersplatform 's-Hertogenbosch (SHP) heeft als doelstelling: het in de gemeente 's-Hertogenbosch behartigen en vertegenwoordigen van de belangen van huurders en hun organisaties. De HBV Zayaz is vertegenwoordigd in het SHP.

In 2015 heeft het SHP als gelijkwaardige partij, samen met de corporaties en de gemeente, gewerkt aan een aantal thema's, te weten: woonruimteverdeling, woonlasten, het sociaal woonakkoord en de huisvesting van statushouders. Vooral aan het sociaal woonakkoord is veel tijd besteed. Het gaat hierbij onder andere om de omvang van de sociale woningvoorraad en de doelgroepen van beleid. Daarnaast zijn de verruiming van de urgentieregeling en de verzelfstandiging van WoonService onderwerp van gesprek geweest. Tot slot is door de partijen gesproken over nieuwe manieren van samenwerking. Dit heeft geleid tot het manifest "Waardevol samenwerken". Dit manifest wordt begin 2016 ondertekend.

7.2 Klachten en geschillen

7.2.1 Klachten

Als een huurder meldt dat hij of zij ontevreden is over de dienstverlening van Zayaz, proberen we eerst samen met de huurder tot een oplossing te komen. We registreren alle binnenkomende klachten, met name om van te leren.

7.2.2 Verslag van de geschillencommissie

Samenstelling
Zayaz beschikt ingevolge artikel 16 van het Besluit Beheer Sociale Huursector over een onafhankelijke geschillencommissie.

Samenstelling geschillencommissie:
De heer drs. W. Dankers, voorzitter
De heer mr. R.A. Veldman, lid
De heer ir. J. Arts, lid
Mevrouw mr. A. Machielse, lid

Ambtelijk secretaris
De commissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris: mevrouw C. Stump.

Geschillen
Tijdens het verslagjaar ontving de geschillencommissie 17 nieuwe meldingen, waarvan 1 geschil is overgeheveld naar het volgende verslagjaar.

2015	2014	2013	2012
17	30	17	8

Niet in behandeling genomen geschillen (9)
Artikel 7 lid 1 sub a van het geschillenreglement (hierna 'het Reglement') bepaalt dat een geschil van een huurder pas in behandeling wordt genomen indien de interne organisatie van Zayaz voldoende in staat is gesteld het geschil binnen een redelijke termijn op te lossen. In zeven gevallen heeft verwijzing van de melding naar de werkorganisatie ertoe geleid dat deze niet door de geschillencommissie in behandeling hoefden te worden genomen, omdat de reden van het geschil was opgeheven. Deze geschillen betroffen sluitsysteem ramen, lekkage en vochtproblemen, klachten na renovatie en vergoeding bij verhuizing, ontvreemden van contanten, koolmonoxide in woning, einddatum huurovereenkomst en woningtoewijzing. In twee gevallen zijn de aanvragen afgewezen voor behandeling, conform het Reglement. Dit ging enerzijds over de huurprijs en anderzijds over een overlastzaak die reeds in behandeling was bij een juridische instantie, in welke gevallen de commissie niet bevoegd is van het geschil kennis te nemen.

In behandeling genomen geschillen (7)
De geschillencommissie heeft in het verslagjaar zeven geschillen behandeld in het bijzijn van klager en Zayaz. Daarvoor is de commissie vijf maal bijeen geweest. De geschillen hadden onder andere betrekking op vocht, lekkage na renovatie, parkeerproblematiek, vergoeding bij overname eigendommen en stankoverlast.

Een geschil bestond uit twee klachten, waarvan de ene klacht gegrond en de andere klacht ongegrond werd verklaard. Twee geschillen met één klacht zijn ongegrond verklaard. Vier geschillen met één klacht zijn gegrond verklaard.

De bestuurder van Zayaz heeft op één advies na, alle adviezen van de geschillencommissie overgenomen. Het betrof een geschil over parkeeroverlast. De bestuurder heeft het advies om actie richting huurders te ondernemen niet opgevolgd, omdat het hier primair een gemeentelijke verantwoordelijkheid betreft.

Evaluatie
In de afgelopen jaren was een dalende trend te zien, dan wel een stabilisatie van het aantal binnenkomende geschillen. Het aantal meldingen nam in 2014 echter fors toe ten gevolge van een omvangrijk renovatieproject. Het afgelopen jaar was geen bijzonder jaar ten aanzien van het aantal geschillen. Huurders vinden binnen Zayaz eenvoudig de weg om geschillen aan te kaarten. Daar waar de huurder en Zayaz er samen niet uitkomen, wordt alsnog het pad naar de geschillencommissie bewandeld. Uit het aantal meldingen dat uiteindelijk niet tot een hoorzitting leidt, blijkt dat Zayaz en huurders gezamenlijk meer trachten een geschil op te lossen alvorens een geschil wordt neergelegd bij de geschillencommissie.

In 2015 heeft de geschillencommissie de gestelde termijnen nageleefd.

Daar waar in het verleden de wijze waarop en de mate waarin (de medewerkers van) Zayaz communiceert met de huurders als rode draad door de geschillen heen liep, is dat nu niet meer zo. De afgelopen jaren hebben we ingezet op professionalisering binnen de werkorganisatie. Zayaz is kritischer en dat resulteert in enkele gevallen tot een minder flexibele opstelling tegenover de huurder. Nu we huurders minder tegemoet komen, ontstaan er vaker meningsverschillen tussen Zayaz en de huurder.

De ambtelijk secretaris heeft het bestuur op de hoogte gehouden van bijzonderheden bij de geschillencommissie. Andersom heeft de secretaris de geschillencommissie op de hoogte gehouden van ontwikkelingen bij Zayaz.
De geschillencommissie heeft ter bespreking van het jaarverslag een bijeenkomst georganiseerd met de Huurdersbelangenvereniging en het managementteam en de bestuurder van Zayaz. In deze

bijeenkomst is teruggeblikt op de geschillen en de ervaringen van de geschillencommissie in het afgelopen jaar. Er is afgesproken om ook in 2016 een dergelijke bijeenkomst te organiseren.

De commissie streeft naar een samenstelling waarin naast juridische ook bouwkundige kennis en ervaring gewaarborgd is. Op dit moment wordt daarin voorzien.
De samenstelling van de geschillencommissie is het afgelopen jaar niet gewijzigd.

Vergoeding
Elk lid van de geschillencommissie ontvangt begin 2016 voor diens werkzaamheden in 2015 een vergoeding van € 1.500. Dit bedrag is gebaseerd op deelname voor een heel jaar.

8. PERSONEEL

8.1 Personele bezetting en verloop

Personeelsverloop 2015*	Medewerkers	FTE
Uit dienst	15	13,7
In dienst	14	12,7
* naast in- en uitdiensttreding hebben er in de vaste bezetting ook urenaanpassingen plaatsgevonden. Deze urenaanpassingen zijn niet meegenomen in bovenstaande in- en uitstroom tabel.		
Doelformatie	**Medewerkers**	**FTE**
Formatie per 31 december 2014	129	119,1
Formatie per 31 december 2015	**128**	**118,1**
Begrote formatie 2015	-	122,9

In 2015 is een finale slag gemaakt in het sturen op de doelformatie vanuit onze reorganisatiedoelstellingen. De overeengekomen afbouw in formatie als gevolg van de ingezette reorganisatie eind 2013 is in 2015 gerealiseerd. Alle medewerkers in transitiefuncties zijn afgevloeid of hebben een reguliere arbeidsplaats bij Zayaz gevonden. Tevens hebben we afscheid genomen van een aantal langdurig zieke medewerkers. De sturing op formatie is adequaat en succesvol gemonitord middels onder meer maandrapportages. De resultaten staan in bovenstaande tabel.

In het verslagjaar zijn 15 medewerkers vertrokken, waarvan 5 medewerkers als gevolg van de reorganisatie. Er zijn 14 medewerkers aangenomen. Deze medewerkers zijn met name gestart in cruciale posities die tijdelijk door inhuurkrachten werden ingevuld. Het aantal inhuurkrachten is daarmee succesvol gedaald. Tenslotte is er, vooruitlopend op onze sturingsfilosofie en sturingsmodel Zayaz, per december 2015 een portefeuillemanager aangenomen. Dit is een nieuwe strategische functie.

Het totaal aantal fte's bedraagt eind 2015 118,1 versus 122,9 begroot.

De verwachting is dat het verloop in 2016 stabiel blijft omdat de openstaande vacatures merendeels zijn ingevuld. De begroting van 2016 is daarom ook vastgesteld op 118,2 fte.

In de kosten van het eigen personeel zijn de effecten van de CAO verwerkt evenals de anciënniteit voor diegenen die nog niet in de hoogste trede zitten.

De grootste kostenverschillen ten opzichte van de begroting 2015 doen zich voor bij inhuur van personeel en de pensioenlasten:

- De kostenpost inhuurkrachten is, in tegenstelling tot vorig jaar, ruim binnen de begroting gebleven. (€ 1.320.649 begroot, € 803.780 gerealiseerd). We hebben de inhuur kunnen beperken door begin 2015 arbeidsplaatsen succesvol in te vullen met regulier personeel.
- Pensioenlasten; ná vaststelling van de begroting 2015 heeft het pensioenfonds SPW de grondslagen van de pensioenpremies verlaagd. Daar tegenover stond een stijging van de VPL premie van 3,4% naar 5,8%.

8.2 Verzuim

Het verzuimpercentage over het jaar 2015 is 3,76% en lijkt daarmee gestegen t.o.v. het verzuimpercentage van 2014 (verzuimcijfer was in 2014 1,4%). Echter: in dit verzuimcijfer van 2014 waren de langdurige verzuimdossiers van de boventallige medewerkers niet meegeteld. Inclusief deze dossiers is het verzuimpercentage over 2014 3,66%. In 2015 is de norm naar beneden bijgesteld naar

3,5%. Als gevolg van een aantal (nieuwe) langdurige verzuimdossiers is deze norm niet behaald. De oorzaak van deze langdurige verzuimdossiers is medisch en niet werk-gerelateerd. Nog steeds loopt onze invloed op de voortgang binnen de dossiers goed en volgen wij met elkaar een gedegen plan van aanpak voor re-integratie.
De meldingsfrequentie in 2015 was 1,06 en is daarmee gestegen t.o.v. 2014 (0,81). Medewerkers hebben zich dus iets vaker ziek gemeld. We zetten sterk in op preventie door het gesprek met medewerkers aan te gaan bij signalen.

8.3 Opleiding- en organisatieontwikkelkosten

De opleidings- en organisatieontwikkelkosten (€ 255.160) zijn vrijwel volledig besteed ten opzichte van de geplande kosten (€ 275.004). Het opleidings- en organisatieontwikkelkosten budget is in 2015 voor 93% aangewend. Een groot gedeelte van het budget is besteed aan persoonlijke ontwikkel-vraagstukken en inhoudelijke kennistrainingen en -opleidingen. Ook organisatie breed hebben we, vanwege de verhuizing naar ons nieuwe kantoorpand, alle medewerkers getraind op het gebied van agressie en geweld. Het gericht opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers wordt ook in 2016 verder voortgezet. We richten ons daarbij vooral op de verdere (door)ontwikkeling van o.a. persoonlijk leiderschap, talentmanagement, ons leiderschapsprofiel en werken vanuit de ‘bedoeling’.

8.4 Organisatieontwikkeling

Verantwoording kwantitatieve reorganisatiedoelstellingen

Eind 2015 waren de looptijd van het sociaal plan en de transitieperiode van de in 2014 in gang gezette reorganisatie beëindigd. De voorgenomen reductie op ons personeelsbestand van 35 fte totaal per 1 januari 2016 is financieel behaald.

Om de organisatie goed te laten functioneren, hadden we een transitieperiode van twee jaar voorzien. Deze periode hebben we gebruikt om een aantal randvoorwaarden te creëren (bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, data en processen) om per 2016 met de beoogde formatie uit de voeten te kunnen. Voor deze projecten hebben we gedurende 2014 en 2015 respectievelijk 10,7 en 7,6 fte in tijdelijke transitiefuncties ingevuld.

De reorganisatievoorziening over 2014 en 2015 had een hoogte van € 1.764.450.
Hiervan is € 1.442.750 daadwerkelijk aangewend als vergoeding (o.a. schadeloosstelling, outplacement, opleiding, juridische kosten en salariskosten) voor de medewerkers die als gevolg van de reorganisatie boventallig geworden zijn. Een bedrag ter hoogte van € 321.670 is vrijgevallen, enerzijds omdat een aantal medewerkers door verschuivingen en verloop alsnog in dienst is gebleven, anderzijds omdat voor afgevloeide medewerkers niet altijd het totaal voorziene bedrag nodig was.

Transitie: organisatieontwikkeling ‘hard en hart’

De transitieperiode in 2014 en 2015 is gebruikt om zowel op de harde als de zachte kant een aantal stappen te zetten in de organisatieontwikkeling.

Aan de ‘harde’ kant ging het met name over:
- het op orde brengen van een aantal cruciale processen;
- het implementeren van een klantportaal en het digitaliseren van de belangrijkste klantprocessen;
- het implementeren van een document management systeem en het bijbehorende digitale werken;
- het op orde brengen van data en systemen;
- oplevering van het nieuwe kantoor aan de Eekbrouwersweg

Twee jaar later kunnen we constateren dat de transitiedoelstellingen zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd kunnen we constateren dat op meerdere thema’s vervolgacties in gang zijn gezet, mede in relatie tot nieuwe wet- en regelgeving.

Parallel aan de ontwikkeling op de ‘harde’ kant is de afgelopen twee jaar veel aandacht besteed aan het ontwikkelen en werkend krijgen van een nieuw dienstverleningsconcept en werkplekconcept. De verhuizing naar het nieuwe kantoorpand medio 2015 heeft e.e.a. in een stroomversnelling gebracht. In onze dienstverlening staat het werken volgens de bedoeling en de kernwaarden centraal. Het is een handelingskader dat ons helpt bij het op maat bedienen van onze huurders en bij de samenwerking binnen en buiten. Leidinggevenden faciliteren en ondersteunen hun medewerkers om de bedoeling steeds verder te verankeren in het dagelijks doen en laten. Hiertoe is in 2015 onder andere een start gemaakt met talentschouwgesprekken. Verder zijn we het gesprek met elkaar gestart over ieders werkgeluk. Om hun rol goed te kunnen vervullen volgen leidinggevenden een leiderschapsprogramma. Dit heeft in 2015 een vervolg gekregen en wordt in 2016 verbreed naar de gehele organisatie.

De organisatieontwikkeling heeft eind 2015 geresulteerd in een sturingsfilosofie en de vertaling daarvan in een sturingsmodel, dat richting geeft aan onze ontwikkelopgave in de komende jaren.

8.5 Ondernemingsraad

In het verslagjaar zijn de volgende organisatie brede en P&O onderwerpen behandeld in het overleg tussen bestuurder en Ondernemingsraad:
- werkplekconfiguratie;
- arbo en veiligheid nieuw kantoor;
- werkdruk;
- dienstverleningsconcept;
- evaluatie sociaal plan;
- evaluatie reorganisatie;
- afspraken over herijking diverse protocollen waaronder integriteit;
- sturingsfilosofie;
- vervoersregeling en salderingsregeling;
- collectieve verlofdag 2016;
- medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- evaluatie werkconcept;
- inspectie SZW;
- Woningwet;
- OR spoorboekje waarop te letten met reorganisatie.

De OR heeft een tweedaagse training gevolgd met als onderwerpen:
- posities en belangen van verschillende partijen waar een OR mee te maken heeft;
- werkafspraken binnen de OR;
- strategie werken in commissies;
- het medezeggenschapsproces en i.h.b. advies- en instemmingstrajecten in relatie tot de WOR;
- communicatie en informeren achterban;
- relatie met bestuur: wat gaat er goed en wat kan beter;
- nieuwe regels arbeidsrecht.

Daarnaast heeft een nieuw lid van de OR een WOR training gevolgd vanwege toetreding per augustus 2015.

8.6 Vertrouwenspersonen

Samenstelling vertrouwenspersonen
In 2015 waren twee personen bij Zayaz werkzaam als vertrouwenspersoon: mevrouw M. van Rooij en de heer P. van der Burgt.

Aantal personen
In 2015 hebben zich 2 personen tot de vertrouwenspersonen gewend.
Daarbij waren er geen primaire vertrouwenspersoonstaken zoals bedreiging, kwetsend gedrag, discriminatie, agressie/geweld, pesten of (seksuele) intimidatie aan de orde.

9. GOVERNANCE, INTEGRITEIT EN MAATSCHAPPELIJKE LEGITIMERING

In dit hoofdstuk lichten we toe welke wijzigingen in 2015 hebben plaatsgevonden in het ‘governance arrangement’ van Zayaz. Governance heeft tot doel om de kwaliteit van het bestuur, de kwaliteit van het toezicht daarop, de interactie tussen bestuur en toezicht en het op gepaste wijze betrekken van belanghebbenden bij het beleid van de corporatie te waarborgen. Governance is het stelsel van omgangsvormen inhoudend een aantal waarden en spelregels voor goed bestuur en goed toezicht.

Tevens leggen we in dit hoofdstuk verantwoording af over de mate van compliance (het ‘in lijn zijn’) met de Aedescode en de daarin opgenomen Governancecode Woningcorporaties (deze maken integraal deel uit van het governance-arrangement) en over de samenstelling, werkwijze en honorering van de leden van de Raad van Commissarissen en het Bestuur.

Goede governance gaat tot slot over de maatschappelijke legitimering van ons handelen. Oftewel: over onze bijdrage aan de lokale en regionale maatschappelijke opgave, over de wijze waarop wij daaraan invulling geven en over de invloed van belanghebbenden op onze keuzes hierin. In een aparte paragraaf lichten we toe hoe we hieraan in 2015 invulling hebben gegeven.

9.1 Waardensturing als basis voor goede governance

Goede governance behelst een aantal omgangsvormen, waarden en spelregels en komt in de eerste plaats tot uitdrukking in het doen en laten van personen. Governance-principes krijgen pas betekenis als bestuur, management en toezichthouders zich herkennen in de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid van de corporatie, de missie en visie onderschrijven en zich hierop ook (persoonlijk) laten aanspreken.

Onze doelstellingen zijn gericht op de lange termijn. Leidende beginselen daarbij zijn: waardering van vakmanschap, besturen met vertrouwen, verbinding met de belanghouders en oog voor de maatschappelijke resultaten. Hier past een keuze voor waardengericht bestuur en toezicht bij, geënt op de bedoeling van Zayaz:

“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 wederzijds belangen.”

Het begrip waardensturing hebben we in 2015 nader uitgewerkt in een aantal uitgangspunten voor de sturing: de sturingsfilosofie. Ook is een instrumentele vertaling gemaakt naar structuren, coördinatiemechanismen, leiderschap(sprofiel), inrichting van control en risicomanagement en besluitvorming. Dit noemen we het sturingsmodel. Sturingsfilosofie en sturingsmodel zijn eind 2015 vastgesteld en geven richting aan de verdere ontwikkeling van Zayaz in de komende jaren.
Tevens is in het verslagjaar het gesprek gestart tussen bestuur en Raad over een visie op toezicht, in lijn met de sturingsfilosofie. Deze zal de basis gaan vormen voor een herijking van het governance-arrangement in 2016. Via de sturingsfilosofie en de visie op toezicht geven we bovendien invulling aan artikel 1.1 uit de Governancecode.

9.2 Het governance-arrangement van Zayaz

Het ‘governance arrangement’ van Zayaz vindt zijn basis in de stichtingsstatuten van Zayaz. Deze zijn uitgewerkt in een aantal regelingen, zoals het Bestuursstatuut, het reglement van de Raad van Commissarissen en de regelingen rondom de auditing, remuneratie, het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen, het jaarlijkse remuneratierapport en de integriteitprotocollen. De meeste van deze documenten zijn publiek toegankelijk via de website van Zayaz. Daarnaast behoren het treasurystatuut, investeringsstatuut en verbindingenstatuut tot het governance-arrangement.

In 2016 worden de stichtingsstatuten en alle onderliggende statuten en reglementen aangepast in het kader van de Woningwet en de herziene Governancecode. Uitgangspunt daarvoor is de begin 2016 vast te stellen visie op toezicht met als onderdeel daarvan het toezichtskader.

In 2015 hebben slechts enkele wijzigingen / ontwikkelingen plaatsgevonden met betrekking tot het governance-arrangement. Onderstaand worden deze nader toegelicht:

- **Addendum investeringsstatuut:** In 2015 heeft de Raad, naar aanleiding van een actuele situatie, een addendum op het investeringsstatuut goedgekeurd, waarmee het bestuur mandaat krijgt om onroerende goederen (inclusief gronden) aan te kopen, te verkopen of te bezwaren zonder voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen tot een maximum van 250.000 euro per transactie. Dit bleek een onvolkomenheid in het investeringsstatuut. In 2016 wordt (de werking van) het investeringsstatuut geëvalueerd. Op basis daarvan zal een herijking plaatsvinden, mede in het licht van het op te stellen Financieel Reglement.
- **Treasurystatuut:** In februari 2015 zijn de beleidsregels met betrekking tot beleggen verscherpt. Dit is verwerkt in het Treasurystatuut van Zayaz. Vervolgens heeft Zayaz middels een bestuursverklaring voor 1 juli aangegeven aan de beleidsregels te voldoen. In 2016 moeten opnieuw aanpassingen gedaan worden in het Treasurystatuut, in relatie tot de nieuwe wetgeving.
- **Rooster van herbenoeming en aftreden:** In december heeft de Raad een aangepast rooster van herbenoeming en aftreden vastgesteld. In het eerdere rooster zou de totale zittingstermijn van twee commissarissen langer zijn dan acht jaar. De datum van aftreden is om deze reden enkele maanden naar voren gehaald, zodat de achtjaarstermijn niet overschreden wordt.

Integriteitscode
De huidige integriteitscode en protocollen van Zayaz dateren uit 2011. In 2015 zijn, parallel aan de totstandkoming van de sturingsfilosofie, interne gesprekken gevoerd over de benodigde herijking. Ook moeten de protocollen in lijn worden gebracht met de vereisten vanuit de wet en de Governancecode. Dit traject wordt in 2016 afgerond.

Kwaliteit van bestuur en toezicht
Het functioneren van het governance-arrangement valt of staat met de kwaliteit van het bestuur en het toezicht. Om deze kwaliteit te borgen worden verschillende instrumenten gebruikt, zoals de jaarlijkse zelfevaluatie door de Raad, het bestuursprestatiecontract (BPC), het overleg van de Raad met HBV, OR en controller en de periodieke managementinformatie. In Hoofdstuk 10 rapporteert de Raad over zijn bevindingen naar aanleiding van de toepassing van de diverse instrumenten.

Nieuwe verbinding
In 2015 is Zayaz één nieuwe verbinding aangegaan op grond van het verbindingenstatuut. Het gezamenlijke werkapparaat van de woningcorporaties voor het inschrijven en toewijzen van woningen in ’s-Hertogenbosch is per 30 juni 2015 ondergebracht in een Coöperatieve vereniging U.A. Overwegingen waren het vergroten van de transparantie, het verminderen van het risico en het vergroten van de invloed van de betalende woningzoekende. De coöperatieve vereniging omvat slechts het werkapparaat. Beleidsbeslissingen worden nog steeds genomen in het tripartite bestuurlijk overleg tussen corporaties, gemeente en huurders.

9.3 Compliance

Zayaz streeft in al haar doen en laten een hoge standaard na met betrekking tot goede governance. De RvC en het Bestuur onderschrijven om die reden de Aedescode en als integraal onderdeel hiervan de Governancecode voor Woningcorporaties.

In 2015 is een nieuwe Governancecode in werking getreden. De Governancecode geeft richting aan de wijze waarop bestuur en Raad van Commissarissen functioneren en de wijze waarop zij verantwoording afleggen over hun resultaten. Professioneel bestuur en adequaat intern toezicht vormen de kern van een goed functionerende corporatie. Daarbij zijn zowel morele principes als een aantal harde afspraken van belang.

De code is geënt op vijf basisprincipes; deze worden onderschreven en actief nageleefd door bestuur en Raad van Commissarissen van Zayaz. Voor een aantal bepalingen uit de nieuwe Governancecode geldt dat deze in alle gevallen toegepast dienen te worden. Van de overige bepalingen kan worden afgeweken, als daarvoor een goede reden is (‘leg uit’).

In december hebben de commissarissen in een themabijeenkomst de principes en bepalingen uit de nieuwe Governancecode doorleefd en vertaald naar een aantal uitgangspunten voor een op te stellen visie op toezicht (conform artikel 1.1).

Onderstaand volgt de verantwoording per principe uit de code, alsmede de wijze waarop invulling gegeven is of wordt aan de implementatie.

1: Bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

Principe 1 behelst primair de cultuur en het sturen op de bijbehorende waarden en normen. Zayaz wil een bedoeling-gedreven en waarden-gedreven organisatie zijn en besteedt dan ook veel aandacht aan het interne gesprek over het werken volgens de bedoeling en het werken volgens de kernwaarden, zie ook hoofdstuk 8 in dit jaarverslag. Een en ander is in het verslagjaar verankerd in de sturingsfilosofie, waaraan bovendien een ontwikkelopgave voor de komende jaren gekoppeld is. Ook is in 2015 de basis gelegd voor een visie op toezicht. Begin 2016 wordt dit traject afgerond. Op dat moment voldoet Zayaz aan artikel 1.1 uit de Governancecode.

De overige artikelen behorend bij principe 1 worden reeds toegepast. Wat betreft de integriteitscode geldt dat deze thans herijkt wordt in lijn met de sturingsfilosofie en de wettelijke vereisten. Via het jaarverslag brengt het bestuur reeds jaarlijks verslag uit over de ingediende klachten bij de corporatie (zie paragraaf 7.2). Voor de behaalde PE-punten in het verslagjaar wordt verwezen naar paragraaf 9.4 en 9.5.

2: Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Alle artikelen onder principe 2 worden reeds toegepast door Zayaz.
In 2016 stellen we een nieuw ondernemingsplan vast. De Commissie Maatschappelijk Presteren is betrokken bij het procesontwerp en de wijze van betrekken van belanghebbenden.

3: Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak

Bestuur: alle artikelen, behorend bij principe 2, worden reeds toegepast. In het verslagjaar is het proces voor de herbenoeming van de bestuurder in 2016 in de steigers gezet. Voor verdere informatie wordt verwezen naar paragraaf 9.5 en hoofdstuk 10. Het bestuursstatuut zal in 2016 worden herijkt in lijn met de wettelijke vereisten.

RvC: alle artikelen, behorend bij principe 2, worden reeds toegepast. Op grond van het gestelde is in 2015 het rooster van aftreden aangepast. Sinds dit jaar werkt de Raad met een toetsingskader voor (des)investeringsvoorstellen. Dit dient verder te worden doorontwikkeld komend jaar. Zie verder hoofdstuk 10. De Raad van Commissarissen van Zayaz werkt met een viertal commissies. Voor twee commissies dient nog een reglement opgesteld te worden. Dit gebeurt in 2016 als onderdeel van de herijking van het totale governance-arrangement. Dan zal ook het reglement van de RvC worden herijkt. Voor de verantwoording van de overige artikelen: zie paragraaf 9.4 en hoofdstuk 10.

4: Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen

Een lijst van belanghebbenden is opgenomen in de bijlage van dit jaarverslag. In 9.6 lichten we toe hoe belanghebbenden op dit moment betrokken zijn bij de beleidsvorming en hoe het gesprek met hen plaatsvindt. Het management ten aanzien van belanghebbenden is stevig verankerd bij Zayaz. Voor het gesprek met huurders wordt verwezen naar paragraaf 7.1.
Ook de Raad van Commissarissen van Zayaz verstaat zich rechtstreeks met de belanghebbenden, onder meer via aanwezigheid op belanghebbendenbijeenkomsten. De Raad wil het contact met belanghebbenden de komende jaren verstevigen.

In 2016 zal het bestuur een belanghebbendenstrategie vaststellen. Deze zal ter goedkeuring aan de Raad worden voorgelegd.

5: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten

In paragraaf 11.4 leggen we verantwoording af over het risicomanagement in het verslagjaar. Deels is het risicomanagement nog in ontwikkeling. Medio 2016 zal het risicomanagement volledig geïmplementeerd zijn, waarmee wij voldoen aan het gestelde in de Governancecode hieromtrent. In 2015 heeft de RvC besloten de overeenkomst met Deloitte te verlengen voor een tweede periode van (in principe) vier jaar op basis van een in 2014 uitgevoerde evaluatie. De Auditcommissie heeft hierin een prominente rol vervuld. Zie ook hoofdstuk 10.

9.4 Raad van Commissarissen

Voor de werving en selectie van commissarissen wordt gewerkt met een generiek functieprofiel in combinatie met een specifiek functieprofiel voor de betreffende stoel. Dit specifieke functieprofiel wordt mede gevuld op basis van de te versterken deskundigheden op grond van de geschiktheidsmatrix van de ILT/AW. In het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen deze matrix gevuld met elkaar en daarbij tevens het generiek profiel herijkt in het licht van de Woningwet.

Commissarissen worden via een open werving benoemd. Twee van de commissarissen, te weten de heer ir. drs. P.P.A. Kouijzer en de heer G. van Schijndel, zijn benoemd op voordracht van het Bestuur van de huurdersbelangenvereniging.

Qua samenstelling hebben zich in het verslagjaar geen wijzigingen voorgedaan in de Raad van Commissarissen. Per 31 december 2015 verliep de eerste zittingstermijn van de heer Vermeulen. Dit was de aanleiding voor het vullen van de geschiktheidsmatrix (zie hierboven) en het herijken van het generieke functieprofiel, zodat een specifiek profiel kon worden opgesteld voor de stoel van de heer Vermeulen en er een basis ontstond voor de gefundeerde besluitvorming. Vervolgens heeft de heer Vermeulen de fit en propertest doorlopen en in december een positieve zienswijze ontvangen. Per 1 januari 2016 gaat daarmee de tweede zittingstermijn in van vier jaar.

In 2015 zijn geen belangentegenstellingen tussen commissarissen van Zayaz en hun (beroepsmatige) activiteiten enerzijds en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten anderzijds vastgesteld. Ook zijn geen integriteitmeldingen door commissarissen en/of derden gedaan met betrekking tot de commissariaten.

De vergoedingen van de commissarissen zijn ongewijzigd gebleven in het verslagjaar en blijven daarmee ruim binnen de normering vanuit de WNT2. Ook toen de VTW (Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties) in april besloot een lagere norm te hanteren voor haar leden dan de WNT2 thans voorschrijft, leidde dit niet tot overschrijding.

In het navolgende overzicht worden de namen, geboortedata, hoofdfuncties, functie(s) binnen de Raad van Commissarissen van Zayaz, benoemingdata, data voor aftreden volgens rooster, nevenfuncties, honorering en specifiek profiel van alle in 2015 actieve commissarissen van Zayaz vermeld.

Naam:	**De heer ir. drs. P.P.A. Kouijzer**
Geboortedatum:	28 mei 1962
Hoofdfunctie:	directeur Bestuurs- en Concernstaf bij de gemeente Utrecht
Functie(s) binnen RvC:	Lid van de raad Voorzitter auditcommissie Lid vastgoedcommissie
Benoemd per:	1 oktober 2008
Einde 1e zittingstermijn:	31 december 2010
Aftredend per:	30 september 2016
Nevenfuncties:	--

Honorering in 2015:	€ 7.500
Specifiek profiel:	Financieel, vastgoed, ruimtelijke ontwikkeling, politiek/bestuurlijk
PE-punten 2015:	7
Opmerking:	Benoemd op voordracht huurderorganisatie

Naam:	**Mevrouw ir. M.M.C. Prins MRE**
Geboortedatum:	14 november 1961
Hoofdfunctie:	Organisatieadviseur in publiek vastgoed
Functie(s) binnen RvC:	Lid van de raad Voorzitter vastgoedcommissie
Benoemd per:	1 oktober 2013
Einde 1e zittingstermijn:	30 september 2017
Aftredend per:	30 september 2021
Nevenfuncties:	Bestuurslid Stichting Muziekimprovisatie Paradox, Tilburg Bestuurslid Vereniging Vastgoedjunior (penningmeester), Tilburg
Honorering in 2015	€ 7.500
Specifiek profiel:	Publiek vastgoed
PE-punten 2015:	3
Opmerking:	Geen

Naam:	**De heer drs. G.L.W. van Schijndel**
Geboortedatum:	17 september 1960
Hoofdfunctie:	Directeur/bestuurder Stichting Buitengewoon leren en werken – Prins Heerlijk Directeur PHT Holding BV
Functie(s) binnen RvC:	Lid van de raad Lid auditcommissie Voorzitter commissie maatschappelijk presteren
Benoemd per:	28 september 2009
Einde 1e zittingstermijn:	31 december 2010
Aftredend per:	27 september 2017
Nevenfuncties:	Lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Tilburg en omstreken, voorzitter van de Monitoringcommissie
Honorering in 2015:	€ 7.500
Specifiek profiel:	Werkvoorziening, financiën
PE-punten 2015:	3
Opmerking:	Benoemd op voordracht huurderorganisatie.

Naam:	**De heer prof. dr. M.J.M. Vermeulen**
Geboortedatum:	5 december 1958
Hoofdfunctie:	Hoogleraar Public Strategy, Innovation & Governance TIAS School for Business and Society, Tilburg University
Functie(s) binnen RvC:	Lid van de raad, vice-voorzitter Voorzitter remuneratiecommissie (tot 1/11/2015 lid) Lid commissie maatschappelijk presteren
Benoemd per:	1 januari 2012
Einde 1e zittingstermijn:	31 december 2015
Aftredend per:	31 december 2019
Nevenfuncties:	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) Lid bestuur Zuidelijke Rekenkamer Lid commissie macrodoelmatigheid MBO (2015)
Honorering in 2015:	€ 7.500

Specifiek profiel:	Maatschappelijk ondernemerschap, strategische analyses, leiderschap nonprofit sector
PE-punten 2015:	3
Opmerking:	Geen

Naam:	**De heer mr. R.J.H. van den Dungen**
Geboortedatum:	9 december 1956
Hoofdfunctie:	Advocaat, lid Maatschap Geeraedts van den Dungen Advocaten ‘s-Hertogenbosch
Functie(s) binnen RvC:	Voorzitter van de raad Lid remuneratiecommissie (tot 1/11/2015 voorzitter)
Benoemd per:	1 oktober 2013
Einde 1e zittingstermijn:	30 september 2017
Aftredend per:	30 september 2021
Nevenfuncties:	Voorzitter Raad van Toezicht Traverse te Tilburg (t/m 15 april 2014) Voorzitter Bestuur Muziekcentrum De Toonzaal te ’s-Hertogenbosch Lid Raad van Toezicht van Woonzorgcentrum De Annenborch te Rosmalen (sinds maart 2009) Lid Commissie van Toezicht Justitiële Inrichtingen Vught Voorzitter beklagcommissie/beklagrechter Justitiële Inrichtingen Vught Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Zeeland-West-Brabant In december 2015 gekozen tot lid van de Raad van Discipline van de Orde van Advocaten in het ressort 's-Hertogenbosch met ingang van 1 januari 2016.
Honorering in 2015:	€ 11.250
Specifiek profiel:	juridisch en governance
PE-punten 2015:	3
Opmerking:	Geen

9.5 Bestuur

De heer M. Acharki is bestuurder van Zayaz sinds 1 november 2012. De heer Acharki heeft een tijdelijke bestuursbenoeming voor vier jaar. De eerste bestuurstermijn loopt af op 31 oktober 2016. De Remuneratiecommissie heeft eind 2015 het proces rondom de herbenoeming besproken.

Sinds 2013 geeft de Wet normering topinkomens (WNT) de normen voor de maximumsalarissen van corporatiebestuurders. De WNT is voor corporaties bovendien aangevuld met een staffelregeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting). Eind 2014 is de WNT2 aangenomen. De maximale beloning voor bestuurders in de publieke sector is in de WNT2 naar beneden bijgesteld. Als gevolg van de aanpassing van het maximale salaris voldeed de staffelregeling niet meer. De minister vond de resterende termijn tot 1 januari 2015 echter te kort om nog in 2014 op een zorgvuldige wijze te komen tot een evenwichtige indeling in klassen met bijbehorende bedragen voor de woningcorporaties. Conform het overgangsrecht van de WNT2 blijft voor 2015 automatisch de regeling voor het kalenderjaar 2014 van toepassing. De beloning van de heer Acharki past binnen de wettelijke vereisten.

Het Bestuur van Zayaz functioneert op basis van de statutaire bestuurlijke uitgangspunten en op basis van het daarop gebaseerde Bestuursstatuut.

In 2015 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. Eind 2015 heeft de heer Acharki de Raad om toestemming gevraagd voor zijn (beoogde) bestuurslidmaatschap (op persoonlijke titel) bij de Stichting Noorderpoort en het City Change Center. Hierbij is geen sprake van strijdigheden en/of

belangenverstrengeling. Conform procedure vindt toetsing door de concern controller begin 2016 plaats.

Onderstaand worden de gegevens met betrekking tot het bestuur van Zayaz vermeld.

Naam:	de heer M. Acharki
Geboortedatum:	22 oktober 1968
Datum benoeming:	1 november 2012
Einddatum benoeming:	1 november 2016
Nevenfuncties:	Lid DB Lente Bestuursvoorzitter Islamitisch Cultureel en Educatief Centrum Nieuwegein Bestuurslid City Change Center
PE-punten 2015:	39

In het jaar 2015 heeft de bestuurder van Zayaz (M. Acharki) de onderstaande beloning ontvangen. Deze beloning blijft binnen de WNT-norm van € 167.000 volgens klasse G. Wegens goed presteren heeft de bestuurder begin 2015 een salarisverhoging ontvangen van 2%. Daarnaast is het salaris begin november met 1% geïndexeerd.

(in euro's)	2015	2014
Salaris inclusief vakantiegeld	125.951	122.400
Werkgeversdeel pensioenlasten	22.458	28.512
Fiscale bijtelling auto	5.439	5.439
Overig	-	258
Totale beloning	**153.848**	**156.609**

Conform de WNT bezoldiging is bovenstaande beloning exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2015: 9.397; 2014: € 9.820).
De bestuurder heeft een leaseauto ter beschikking gekregen. De totale leasekosten voor 2015 bedragen voor de heer Acharki € 13.385. De fiscale bijtelling ad € 5.439 is opgenomen in bovenstaande tabel.
De verlaging van het werkgeversdeel van de pensioenlasten wordt verklaard door de verlaging van de pensioenpremie en het maximeren van het maximaal pensioengevend loon op € 100.000.

9.6 Maatschappelijke legitimering

Continu investeren in de verbetering van procedures voor bestuur, toezicht en verantwoording (en in de naleving ervan) vinden we niet voldoende als het gaat om onze legitimering. De legitimering van ons doen en laten als woningcorporatie ontstaat primair door een stevige verankering in de samenleving. Dit beschouwen we als voorwaarde voor een goede maatschappelijke dienstverlening. Dit past ook binnen de principes van de nieuwe Governancecode 2015.

Dagelijks contact tussen medewerker en huurder
Een goede maatschappelijke verankering van ons doen en laten komt primair tot uiting in het dagelijks contact tussen onze medewerkers en onze huurders. In ons proces van organisatieontwikkeling streven we daarom naar het verder verruimen van de professionele autonomie van onze medewerkers, om daar waar nodig maatwerk te kunnen toepassen. Dit alles binnen een heldere strategische koers, waarin iedere medewerker weet wat hij/zij bijdraagt. Dit uitgangspunt heeft eind 2015 een stevige basis gekregen in de sturingsfilosofie en het bijbehorende sturingsmodel van Zayaz.

Betrekken belanghebbenden
Maatschappelijke verankering gaat ook over de wijze waarop wij huurders en maatschappelijke partners invloed geven op de beleidsvorming en verantwoording afleggen over onze keuzes en onze prestaties in relatie tot onze doelen en de maatschappelijke opgave. Met het oog op de totstandkoming van het beleidskader 2016 hebben wij gericht een aantal gesprekken en bijeenkomsten georganiseerd met belanghebbenden. Met de gemeente hebben wij zowel bestuurlijk als ambtelijk (en breder dan de afdeling Wonen alleen) in een separate bijeenkomst gesproken over de opgave voor Zayaz en de benodigde beleidsprioriteiten en keuzes voor 2016. Daarnaast hebben we de bestuurders van enkele zorgpartijen geïnterviewd, omdat juist de zorgopgave voor ons een nadere duiding behoefde. Verder is voor het opstellen van het beleidskader voortgeborduurd op de opgaven zoals die ons bekend zijn uit de diverse stedelijke overlegvormen waarin Zayaz participeert. De dilemma's die tijdens het opstellen van het beleidskader ontstonden zijn vervolgens besproken in een brede bewonersconferentie eind mei, waarbij ruim 50 huurders aanwezig waren. Ook een vertegenwoordiging vanuit de Raad van Commissarissen was hierbij aanwezig. Deze bewonersconferentie hebben wij samen met de HBV Zayaz georganiseerd, zodat de HBV vanuit haar adviesrol op het beleidskader kon toetsen of de input van huurders tijdens de conferentie een goede plek gekregen had. Dit past in de participatiebeweging van de HBV (zie ook 7.1). Voor de zomer hebben wij een positief advies ontvangen van de HBV op het beleidskader, dat vervolgens is uitgewerkt in een jaarplan voor 2016.

In 2016 stellen we een nieuw ondernemingsplan op. Het proces zal starten met een brede maatschappelijke verkenning, uitgevoerd door medewerkers van Zayaz. Vervolgens wordt een concept ondernemingsplan opgesteld, dat breed extern getoetst gaat worden.

Stedelijke samenwerking en prestatieafspraken
De betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleids- en planvorming krijgt tevens vorm door middel van het continue proces rondom de Bossche prestatieafspraken. In 's-Hertogenbosch werken gemeente, woningcorporaties en het Stedelijk Huurdersplatform (SHP) al jaren samen in een Drie Partijen Overleg (DPO). In dit bestuurlijk overleg worden de gemeentelijke vraagstukken op het gebied van de volkshuisvesting continu besproken en worden afspraken gemaakt over de aanpak daarvan. Binnen dit gremium geven we sinds enkele jaren op een 'eigen' manier invulling aan de prestatieafspraken die gemeente, corporaties en huurders(organisatie) met elkaar maken.

We werken volgens een partnermodel, gebaseerd op: gedeelde analyse en visievorming, gelijkwaardigheid, wederkerigheid, eigen kracht, transparantie en sturing op effect. Uitgangspunten die prima passen in de geest van de wet. Een ander kenmerk is de thematische aanpak. Enerzijds omdat niet alle thema's tegelijkertijd dezelfde intensieve aandacht kunnen krijgen. Anderzijds omdat niet alle thema's vragen om dezelfde aanpak en coalitie. Per gekozen thema worden op basis van een gedeelde analyse en het benoemen van de gewenste maatschappelijke effecten jaarlijks afspraken gemaakt over inzet en prestaties. De kapstok per thema wordt gevormd door een meerjarig akkoord. De effecten worden vervolgens gezamenlijk geëvalueerd, zodat waar nodig bijstelling van de inzet kan plaatsvinden. Per thema is één van de partners de kartrekker.

We beschikten reeds over een woonlastenakkoord en beleidsafspraken rondom woonruimteverdeling, met een bijbehorende jaarlijkse uitvoeringsagenda. In 2015 is hard gewerkt aan de totstandkoming van een sociaal woonakkoord. Het woonakkoord richt zich op de ontwikkeling en de opbouw van de woningvoorraad en de bijkomstige randvoorwaarden. Vraagstukken als nieuwbouwprogrammering, verkoop en sloop van woningen, transformatie van vastgoed, tijdelijke huisvesting en huisvesting voor bijzondere doelgroepen zijn onderdeel van het akkoord, dat in maart 2016 getekend zal worden. Ultimo 2015 bevonden de gesprekken zich in een afrondende fase. Onderdeel van het sociaal woonakkoord is de uitvoeringsagenda voor 2016.

De woonlastenagenda 2016 is begin december vastgesteld. In het woonlastentraject is in 2015 een verbreding van het partnernetwerk gerealiseerd. Meer dan 20 partners hebben zich tijdens een bestuursconferentie op 6 oktober verbonden aan het woonlastenakkoord en concrete acties en projecten ingebracht voor het jaar 2016. Tevens is in het verslagjaar een praktijknetwerk rondom woonlasten gevormd van zo'n 70 professionals van verschillende organisaties. En hebben 23 mensen uit 15 organisaties in een snelkooksessie van letterlijk 24 uur onorthodoxe oplossingen in nieuwe

verbindingen bedacht voor de woonlastenproblematiek. Deels zijn deze inmiddels in uitvoering. Zayaz is kartrekker van de Bossche woonlastenaanpak

Met de totstandkoming van het sociaal woonakkoord worden nu vrijwel alle thema's vanuit de prestatieafspraken gedekt. In 2016 wordt verdere uitwerking gegeven aan het thema leefbaarheid, gekoppeld aan de bestaande akkoorden. In het verslagjaar is volstaan met het bijvoegen van een overzicht van leefbaarheidsactiviteiten van de corporaties bij het uitgebrachte bod. Het bod is conform de wet voor 1 november uitgebracht.

De stand van zaken rondom de prestatieafspraken in 's-Hertogenbosch is in een door drie partijen (gemeente, corporaties, huurders) getekend document medio december meegestuurd bij de dPi met de bijbehorende bijlagen.

Transparantie
Zayaz streeft tot slot maximale transparantie na. Dit komt onder meer tot uiting in een open houding naar onze belanghebbenden en de pers. Wij laten, waar nodig via de media, zien waar wij voor staan en laten ons daarop ook (publiekelijk) aanspreken en corrigeren. Daartoe hanteert Zayaz een open en proactieve communicatiestrategie.

10. VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Conform de Governancecode Woningcorporaties stelt de Raad van Commissarissen als onderdeel van de jaarstukken van de corporatie een verslag op van de werkzaamheden in het verslagjaar en van de wijze waarop invulling gegeven is aan het toezicht en gewerkt is aan de kwaliteit daarvan.
Voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen in het verslagjaar, de samenstelling van de commissies en de gegevens van de individuele commissarissen wordt verwezen naar hoofdstuk 9.

10.1 De agenda van de Raad van Commissarissen

In het verslagjaar waren er zes reguliere vergaderingen. Daarnaast vond in november het jaarlijkse werkbezoek van de Raad van Commissarissen aan Zayaz plaats.
Het jaarlijkse overleg met de Ondernemingsraad was in november (gekoppeld aan het werkbezoek), het jaarlijkse overleg met de Huurdersbelangenvereniging (HBV Zayaz) in september. In december vond een overleg plaats tussen de Raad en de concern controller.
Tot slot werden in het verslagjaar twee themasessies georganiseerd in het kader van de nieuwe Woningwet en de nieuwe Governancecode 2015.

Organisatie(ontwikkeling) en sturing(sfilosofie)
Het jaar 2015 was het tweede en laatste transitiejaar na de reorganisatie die per 1 januari 2014 geëffectueerd is. Gedurende de transitieperiode heeft de Raad zich regelmatig door het bestuur laten informeren over de voortgang ten opzichte van de reorganisatiedoelstellingen en over de stand van de organisatie en de interne spankracht. De Raad heeft zich hiervan ook zelf een beeld gevormd tijdens het jaarlijkse werkbezoek. Toen is gesproken met de leidinggevenden en enkele wijkwerkers hebben de Raad meegenomen in casuïstiek en dilemma's vanuit de dagelijkse praktijk. Daarnaast heeft de Raad zich via de periodieke managementrapportages een beeld gevormd van de mate van organisatieontwikkeling in relatie tot het presteren.
De Raad constateert dat de organisatie(ontwikkeling) grotendeels op koers ligt en dat de doelstellingen gerealiseerd worden, zij het soms met enige vertraging.
Ook in het jaarlijkse overleg met de Ondernemingsraad (OR) vormden de organisatieverandering en de gevolgen daarvan voor de werkdruk een belangrijk gespreksonderwerp. De Raad constateert dat de OR in hoofdzaak positief is over het doorlopen reorganisatie- en transitieproces en over de organisatieontwikkeling, waarbij verantwoordelijkheden daadwerkelijk lager in de organisatie zijn komen te liggen en er steeds meer ruimte ontstaat voor het leveren van maatwerk. Ook de nieuwe kantoorhuisvesting die Zayaz medio 2015 betrokken heeft, draagt in positieve zin bij aan de gewenste ontwikkeling, de kwaliteit van dienstverlening en het prettig werken bij Zayaz.
De HBV Zayaz spreekt zich naar de Raad eveneens positief uit over de samenwerking met Zayaz en het niveau van de dienstverlening. In vergelijking met een aantal jaren terug signaleert de HBV weinig klachten van huurders. Ook wordt de HBV steeds meer en vaker aan de voorkant betrokken bij beleidsontwikkeling, hetgeen de positionering verstevigt.
Tijdens het werkbezoek in november en in de daarop volgende vergadering heeft de Raad met het bestuur stilgestaan bij de sturingsfilosofie, als een logische resultante van het lopende proces van organisatieontwikkeling. Het sturen op publieke waarde staat centraal in de sturingsfilosofie en is door Zayaz consistent vertaald naar structuren, werkwijzen en modellen, coördinatiemechanismes, leiderschap(sprofiel) en besluitvorming. De Raad heeft in het gevoerde gesprek met name gelet op de consistentie tussen de strategie van Zayaz en de sturingsfilosofie, alsmede op de checks en balances in de nieuwe samenstelling van het MT per 2016.

Veranderende wet- en regelgeving
Wijzigingen in wet- en regelgeving vulden in het verslagjaar meer dan in eerdere jaren de agenda van de Raad. Eind 2015 heeft de Raad twee avonden besteed aan de implicaties van de Woningwet en de Governancecode. De eerste avond was een algemene informatiesessie/scholing over de diverse aspecten en implicaties van de Woningwet. Tijdens de tweede bijeenkomst heeft de Raad een verdieping gemaakt op het thema governance en is –als startpunt voor het in 2016 te herijken governance-arrangement- de basis gelegd voor de uitwerking van een visie op besturen en toezicht houden (conform artikel 1.1. van de Governancecode). Het is een bewuste keuze van bestuur en

Raad om bij de visie te starten en pas daarna de statuten en reglementen te herijken. Zayaz wil de herijking van het governance-arrangement vormgeven binnen de wettelijke vereisten, maar nadrukkelijk niet vanwege de wet. De eigen visie is steeds het ankerpunt.
De Raad kreeg in het verslagjaar ook zelf direct te maken met de gevolgen van de Woningwet vanwege de herbenoeming van één van de commissarissen per 1 januari 2016. De Raad heeft het herbenoemingstraject aangegrepen om het generieke functieprofiel in lijn te brengen met de gevraagde competenties in de wet en om de geschiktheidsmatrix te vullen met elkaar. Op basis daarvan is vervolgens het specifieke profiel voor de herbenoeming opgesteld en heeft de kandidaat conform procedure de fit en proper-test doorlopen.
Onder meer via de managementrapportage blijft de Raad op de hoogte van de voortgang van de implementatie van de nieuwe Woningwet. Tot dusver heeft de Raad kunnen vaststellen dat de implementatie op koers ligt, maar veel vraagt en komend jaar zal vragen van de organisatie.
Voorafgaand aan de eerste vergadering van het verslagjaar heeft de Raad zich door een direct betrokkene laten informeren over de achtergronden, procesgang en uitkomsten van de parlementaire enquête Woningcorporaties. Tot slot heeft het bestuur de Raad actief meegenomen in de veelheid aan landelijke ontwikkelingen en wetsvoorstellen alsmede in de lokale implicaties daarvan.

Vastgoedsturing en toetsingskader investeringen
In september heeft de Raad een herijkte versie van de portefeuillestrategie goedgekeurd als uitgangspunt voor de begroting 2016 en als kader voor de te nemen besluiten over de transformatie van en fysieke ingrepen in de vastgoedportefeuille. De herijkte portefeuillestrategie biedt antwoord op actuele ontwikkelingen, zoals de invoering van de passendheidstoets per 2016.
De Raad heeft voorts kennisgenomen van het meerjarenuitvoeringsplan (MUP), waarin alle (harde) geplande investeringsprojecten zijn opgenomen voor de komende jaren. Door deze te confronteren met de portefeuilledoelstellingen en met de ‘zachte’ plannen, ontstaat een scherp beeld van de mate waarin projecten bijdragen aan de doelstellingen en van de toekomstige ontwikkel- en transformatieopgave in het vastgoed.
In het verslagjaar hebben Raad en bestuur bovendien in samenspraak een toetsingskader / besluitvormingsdocument ontwikkeld voor (des)investeringsbesluiten en eerste ervaringen daarmee opgedaan via de geagendeerde investeringsvoorstellen. Dit helpt de Raad in de beoordeling van goed te keuren (des)investeringsbesluiten. Het toetsingskader is op dit moment nog niet volledig, omdat het financieel beleid en het sturen op rendementen nog in ontwikkeling zijn bij Zayaz. Daardoor zijn nog niet alle normen beschikbaar. Bovendien is het goed invullen van het toetsingskader een leerproces voor de organisatie. De werking van het toetsingskader wordt meegenomen bij de herijking van het investeringsstatuut in 2016. Daarbij zal ook de toezichthoudende rol van de Raad in de besluitvorming expliciet aan de orde komen. In het verslagjaar is meerdere malen aan de orde geweest dat de Raad zijn rol liefst eerder in het proces vervult. Weliswaar is de investeringsbegroting jaarlijks onderdeel van de goed te keuren begroting; het echte gesprek over investeringen vindt echter later in de tijd plaats bij goed te keuren investeringsbesluiten.
De Raad heeft gedurende het verslagjaar meerdere malen gesproken over het moment waarop investeringsbesluiten aan de Raad worden voorgelegd. Liever zou de Raad eerder in het proces zijn toezichthoudende rol vervullen. Enerzijds om projecten beter in hun onderlinge verbinding te kunnen beoordelen en in relatie tot de portefeuilledoelstellingen. Anderzijds om niet in detaildiscussies te verzanden en daarmee op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Over het sturen op rendement heeft de werkorganisatie eind 2015 een presentatie verzorgd voor de Raad.
Tot slot heeft de Raad heeft in het verslagjaar diverse (des)investeringsbesluiten goedgekeurd en is een addendum op het investeringsstatuut goedgekeurd. Eén desinvesteringsvoorstel is in eerste instantie aangehouden en in een volgende vergadering alsnog goedgekeurd.

Derivaten
Wat betreft het derivatendossier heeft de Raad zich in het verslagjaar actief laten informeren over de stand van zaken en over genomen en te nemen maatregelen, zowel via de managementrapportages als via separate rapportages. In de Auditcommissie vormde de te volgen strategie in relatie tot de derivaten steeds één van de kernthema’s op de agenda. Als gevolg van de lage rentestand dient Zayaz een hoge liquiditeitenbuffer aan te houden om aan de externe beleidsregels te kunnen voldoen. Met zowel AC als Raad voert het bestuur periodiek het gesprek over te nemen korte en lange termijn maatregelen en over scenario’s, rekening houdend met de zienswijze van het WSW inzake het

inzetten van maatschappelijk kapitaal voor de herstructurering van de derivatenportefeuille en de onzekerheid over de grenzen van het eigen middelen beleid van het WSW.
In mei heeft de Raad de conclusies besproken van een interne audit door de concern controller naar de transacties die in de jaren 2007-2012 zijn gedaan in het kader van treasury en naar de betalingen aan tussenpersonen. De onderzoeksopzet, alsmede de resultaten, heeft het bestuur gedeeld met het CFV. Het onderzoek laat geen onregelmatigheden zien bij de inhoudelijke besluitvorming en/of het proces bij het afsluiten van derivaten. De Raad steunt dan ook de mening van het bestuur dat er geen aanleiding is voor (verder) onderzoek, tenzij hierom verzocht wordt.
Het CFV heeft ook zelf een onderzoek verricht naar derivaten en de werking van de beleidsregels in de corporatiesector. Het betrof een sector-breed onderzoek en geen specifiek onderzoek bij Zayaz. Zayaz was wel in het onderzoek betrokken. In het kader van het onderzoek heeft het CFV onder meer gesproken met de voorzitter van de Auditcommissie (samen met de concern controller). Naar aanleiding van de bevindingen in het onderzoek heeft eind 2015 op verzoek van Zayaz nogmaals een gesprek plaatsgevonden met de Autoriteit Woningcorporaties (AW), om de (intensieve) betrokkenheid van bestuur en toezichthouder bij de derivaten nader toe te lichten, alsmede de wijze waarop kennisontwikkeling en deskundigheidsbevordering op dit dossier plaatsvinden. Ook dit gesprek vond plaats in aanwezigheid van de voorzitter van de AC.

Reciprociteit
Behalve via de managementrapportage heeft de Raad zich gedurende het jaar tweemaal laten informeren over de stand van zaken rondom de invulling van de reciprociteitsverplichtingen.

Samenwerking
In zijn vergaderingen heeft de Raad zich periodiek laten informeren over de voortgang en inhoud van de samenwerking met andere corporaties, onder meer in Lenteverband en op stedelijk niveau.
Wat betreft de positionering van Zayaz in haar omgeving zijn belangrijke stappen gezet in 2015, onder meer via de samenwerking om te komen tot een stedelijk sociaal woonakkoord en via de verbreding van het woonlastenakkoord.
Daarnaast heeft de Raad op grond van het Verbindingenstatuut goedkeuring verleend aan het besluit om het gezamenlijke werkapparaat voor het inschrijven en toewijzen van (sociale) huurwoningen van de Bossche corporaties per 1 juli 2015 onder te brengen in een aparte entiteit (Coöperatieve Vereniging U.A.). Vanuit het oogpunt van transparantie, maar ook om de invloed van de betalende woningzoekende te borgen.

Accountant
Begin 2015 heeft de Raad besloten om de overeenkomst met Deloitte te verlengen voor een periode van (in principe) vier jaar op basis van een onderliggende offerte. Het gesprek met Deloitte is met name gevoerd over de juiste balans tussen ‘proof me’ (hard vastleggen in geval van hoge risico’s) en ‘trust me’ (vertrouwen en ruimte) als basisprincipe.
De Raad van Commissarissen heeft in juni in aanwezigheid van de accountant goedkeuring gegeven aan het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2014. Dit stond in eerste instantie gepland in mei. Echter: tijdens het controleproces bleek dat bij de berekening van de bedrijfswaarde de regelgeving onjuist was geïnterpreteerd. De AC heeft de genomen maatregelen om de bedrijfswaarde te corrigeren nauwgezet gevolgd en zich ook met de accountant verstaan hierover. De verbetermaatregelen hebben ertoe geleid dat de integrale begroting en dPi tijdig gereed waren en bovendien extern gevalideerd wat betreft de bedrijfswaardeberekening en de inrekening van onderhoudslasten. De Raad heeft conform planning in december goedkeuring verleend aan de integrale begroting (en jaarplan) voor 2016 en als afgeleide daarvan het treasury jaarplan 2016.
Ook in het kader van de managementletter en de opvolging daarvan heeft de Raad (AC) zich verstaan met de accountant. Naar aanleiding van de managementletter 2014 heeft de Raad kennisgenomen van de resultaten van een interne audit naar enkele aanbestedingsdossiers. In de managementletter 2015 benadrukt de accountant de positieve ontwikkeling van de beheersing van de bedrijfsvoering. Aandachtspunten die de accountant benoemt, waren reeds voorzien door het bestuur en in plannen geborgd.
De accountantsverklaringen bij de dVi zijn door de Raad ter kennisgeving aangenomen.

Tot slot
De Raad heeft kennisgenomen van diverse brieven van de Autoriteit Wonen/ILT en het WSW, waaronder de toezichtsbrief (AW), de brief inzake het borgingsplafond (WSW) en de jaarlijkse beoordelingsbrief inzake de business risks (WSW).

10.2 Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht

De Raad van Commissarissen onderschrijft de Aedescode en de daarin opgenomen Governancecode Woningcorporaties. De Raad van Commissarissen weet zich bovendien gebonden aan het integriteitprotocol van Zayaz.

Bestuurlijke informatievoorziening
De kwaliteit van het toezicht binnen Zayaz is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit en de tijdigheid van de bestuurlijke informatievoorziening. Dit is primair de verantwoordelijkheid van het bestuur. Het bestuur stelt hiertoe waar nodig tussentijdse mededelingen op, naast de formele verantwoordingssystematiek via de periodieke managementrapportages.
Doel van de bestuurlijke mededelingen is de Raad actief mee te nemen in de onderwerpen die in de periode daarvoor de bestuurstafel bereikt hebben en over de visie en besluitvorming van het bestuur hieromtrent. Deze wijze van rapporteren helpt de Raad in het goed toezicht houden. Daarnaast vindt regelmatig informeel contact plaats tussen commissarissen en bestuurder. Er is sprake van een open en transparante werkrelatie.

Voorbereiding besluitvorming door commissies
In 2014 heeft de Raad besloten het aantal commissies uit te breiden van twee naar vier, om daarmee de besluitvorming goed voor te bereiden en tevens de verbinding met de werkorganisatie te verstevigen. In 2015 is deze manier van werken volledig geëffectueerd. Voor de verslaglegging van de vier commissies: zie paragraaf 10.4 tot en met 10.7.

De commissies/commissieleden bereiden op hun terrein de besluitvorming inhoudelijk voor, in samenwerking met de bestuurder en de betrokken functionarissen vanuit de werkorganisatie, en brengen hierover advies uit aan de Raad. Het werken met commissies ontslaat de individuele commissarissen niet van hun verantwoordelijkheid op de betreffende werkterreinen. Alle commissarissen blijven collectief verantwoordelijk voor genomen besluiten en daarmee tevens voor een deugdelijke voorbereiding van de te nemen besluiten.

Toetsingskader en visie op toezicht
Zoals in paragraaf 10.1 toegelicht heeft de Raad van Commissarissen in samenspraak met het bestuur een toetsingskader ontwikkeld voor het beoordelen van (des)investeringsvoorstellen. Dit verstevigt de kwaliteit van het toezicht. In de toekomst wenst de Raad de toetsing meer integraal, op portefeuilleniveau uit te voeren.
Daarnaast heeft de Raad in het verslagjaar een start gemaakt met het vertalen van de uitgangspunten van de Governancecode naar een eigen visie op toezicht, uitgaande van de principes van waardengericht toezicht. Dit zal in de eerste maanden van 2016 worden afgerond, als basis voor de herijking van het governance-arrangement in het kader van de Woningwet.

Zelfevaluatie
In februari 2015 vond de zelfevaluatie over 2014 plaats, zonder externe begeleiding. Gespreksthema's waren: de balans in de Raad, de informatie, de rolinvulling en de dynamiek. Daarbij is gekeken naar zowel het functioneren van de Raad als team als het individuele functioneren. Belangrijkste aandachtspunt voor de Raad was de informatievoorziening. De informatie aan de Raad is te gedetailleerd; dit maakt een integraal oordeel op Zayaz niveau lastig en kan daarmee het toezicht belemmeren. Ook de aansluiting met informatie uit de lokale omgeving ontbreekt soms. Deze constateringen onderstrepen het belang van een goed toetsingskader, waarin het te nemen goedkeuringsbesluit beschouwd wordt in relatie tot de volkshuisvestelijke doelstellingen, de financiële doelstellingen en de risico's. Sinds medio 2015 werken Raad en bestuur met een dergelijk toetsingskader voor (des)investeringsbesluiten; dit dient echter nog verder ontwikkeld te worden: zie verder 10.1. Een ander aandachtspunt betreft het beter positioneren van de commissies, zodat

discussies niet opnieuw gedaan worden in de voltallige Raad. Tot slot is intens gesproken over wat nodig is om kritisch te blijven, zonder de in de afgelopen jaren sterke basis van vertrouwen, openheid en integriteit te verliezen.
Begin 2016 vindt de zelfevaluatie over 2015 plaats.

Overleg HBV en ondernemingsraad
Overeenkomstig de Governancecode voor woningcorporaties heeft de Raad van Commissarissen op 6 november overleg gevoerd met de Ondernemingsraad en op 16 september met het bestuur van de HBV Zayaz. In het gesprek met de Ondernemingsraad is teruggekeken op de reorganisatie en is gesproken over de organisatieontwikkeling in relatie tot de interne spankracht. Met de HBV is met name gesproken over de relatie tussen HBV en organisatie, over de kwaliteit van de dienstverlening, over de beleidsprioriteiten van Zayaz en over de (werking van de) nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen Zayaz en HBV. Zie ook 10.1. De gesprekken met Ondernemingsraad en HBV helpen de Raad om de kwaliteit van de relatie van deze organen met bestuur en organisatie nader te duiden.

Samenstelling Raad
De Raad hecht grote waarde aan diversiteit, zowel qua deskundigheden als qua persoonlijke competenties en stijlen. Behalve via de zelfevaluatie is de toets op diversiteit dit jaar expliciet uitgevoerd als voorbereiding op de herbenoeming van één van de commissarissen. Hierbij is gebruik gemaakt van de geschiktheidsmatrix van de Autoriteit Wonen. Deze is door een ieder gevuld en onderbouwd en vervolgens in teamverband bediscussieerd en op onderdelen aangepast. Dit heeft vervolgens de basis gevormd voor de herijking van het specifieke profiel voor de stoel van de te herbenoemen commissaris. Voortaan worden de geschiktheidsmatrix, alsmede het generieke functieprofiel, jaarlijks herijkt tijdens de zelfevaluatie als toets op de balans in de Raad.

Opleiding / deskundigheidsbevordering / werkbezoek
Op diverse thema's hebben in het verslagjaar verdiepende sessies plaatsgevonden, onder meer in het kader van de Woningwet en de nieuwe Governancecode. Ook is een toelichting verzorgd over de achtergronden en uitkomsten van de Parlementaire Enquete Woningcorporaties (PEWC). Vanuit de interne organisatie zijn bovendien diverse verdiepende presentaties verzorgd voor de Raad, voorafgaand aan of tijdens de RvC-vergaderingen. Tot slot hebben de commissarissen diverse externe bijeenkomsten / scholingsactiviteiten bezocht.
In november vond het jaarlijkse werkbezoek van de Raad plaats. Thema van de bijeenkomst was publieke waarde in relatie tot de toenemende regeldruk en de betekenis daarvan voor sturing en toezicht. Gerelateerd hieraan stond ook de sturingsfilosofie van Zayaz op de agenda en een nadere kennismaking met het management om gevoel te krijgen bij de stand van de organisatie. In het middagprogramma is e.e.a. verlevendigd met dilemma's vanuit de praktijk.

10.3 Het toezicht op het Bestuur

Het functioneren van het bestuur wordt beoordeeld aan de hand van een jaarlijks op te stellen bestuursprestatiecontract (BPC). Begin 2015 is dit contract opgesteld. Eén afspraak had betrekking op de verbetering van de aansluiting tussen externe omgeving, strategie en dagelijkse operatie (integrale sturing). Een andere afspraak betrof het verder verstevigen van de interactie met de lokale belanghebbenden en partners, gekoppeld aan de eigen beleidscyclus. Als laatste vormde de implementatie van de Woningwet onderdeel van de prestatieafspraken met het bestuur.
Ten aanzien van de eerste afspraak constateert de Raad dat het integrale werken en sturen bij Zayaz goed functioneert inmiddels; instrumenten zoals het toetsingskader en het meerjarenuitvoeringsplan zijn hierbij zeer dienend. Ook zijn stappen gezet in de doorontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. Punten die nog aandacht behoeven en daarmee een plek krijgen in het BPC 2016 betreffen het financieel beleid en het risicomanagement.
Wat betreft de positionering van Zayaz in het netwerk van belanghebbenden zijn goede prestaties geleverd in het verslagjaar, onder meer resulterend in een sociaal woonakkoord begin 2016 en een goed functionerend regionaal samenwerkingsverband van corporaties (Lente). De implementatie van de Woningwet loopt tot slot op koers, maar vraagt en zal ook in 2016 veel blijven vragen van de organisatie.

In het BPC 2016 wordt op alle thema's de volgende stap gezet. Daarnaast wordt de realisatie van nieuwe woonvormen (al dan niet tijdelijk) voor spoedzoekers nadrukkelijk geagendeerd.

Behalve langs de lijn van het BPC heeft het bestuur gedurende het jaar via andere instrumenten inzicht verschaft in de voortgang van de resultaten ten opzichte van het jaarplan, onder meer via de managementrapportages en de mondelinge toelichting daarop en via de bestuurlijke mededelingen gedurende het jaar. Ook de bevindingen van de accountant in de jaarlijkse managementletter zijn uitvoerig aan de orde geweest in de Raad als instrument om de kwaliteit van het bestuur te beoordelen. Tot slot is het oordeel van de concern controller over het bestuurlijk functioneren van belang in relatie tot het toezicht op het bestuur. Hieruit zijn geen andere bijzonderheden naar voren gekomen.

10.4 De Auditcommissie

De werkzaamheden van de Auditcommissie richten zich – conform het reglement van de auditcommissie – op de advisering van de Raad van Commissarissen op de volgende thema's:

- de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de handhaving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;
- de geconsolideerde financiële informatieverschaffing door de corporatie (keuze van verslaggevingbeleid, toepassing en beoordeling van de effecten van nieuwe regelgeving, inzicht in de behandeling van schattingsposten in de jaarrekening, prognoses, werkzaamheden van de accountant ter zake en dergelijke);
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de accountant in de managementletter;
- het beleid van de corporatie met betrekking tot belastingplanning;
- de relatie met de externe accountant waaronder zijn onafhankelijkheid, in het bijzonder de bezoldiging en eventuele niet-controle werkzaamheden voor de stichting;
- de financiering van de stichting;
- de toepassingen van informatie- en communicatietechnologie (ICT).

Het reglement van de Auditcommissie is gepubliceerd op de website van Zayaz. Voor de samenstelling van de commissie: zie 9.4.

De Auditcommissie is in 2015 vijf keer bijeen gekomen. Bij deze vergaderingen waren de bestuurder, de directeur Financiën & Bedrijfsvoering en de concern controller aanwezig. Ook heeft de AC zich tijdens de vergaderingen meerdere malen met de accountant verstaan, onder meer over de vervolgovereenkomst met Deloitte, over de (opvolging van de) managementletter en tweemaal over de jaarstukken, vanwege de benodigde wijzigingen in de bedrijfswaardeberekening.

In 2015 heeft de Auditcommissie advies uitgebracht aan de Raad van Commissarissen over de volgende onderwerpen:

- managementrapportages en de bestuurlijke reacties daarop;
- opdracht interim controle accountant en offerte/vervolgovereenkomst Deloitte;
- opvolging van de managementletter 2014 en managementletter 2015;
- derivatenportefeuille in relatie tot herstructurering, breakclausules en stresstest/beleidsregels;
- onderzoek naar transacties derivaten en gesprek(ken) met ILT naar aanleiding hiervan;
- waarderingsprotocol;
- financiële doorrekening portefeuilleplan;
- jaarstukken 2014, bestaande uit jaarrekening, jaarverslag en accountantsverslag;
- integrale begroting 2016;
- treasury jaarplan 2016;
- stand van zaken reciprociteit;
- toetsing en beoordeling businessrisks WSW en borging WSW;
- assurancerapporten accountant;
- toezichtbrief AW/ILT.

De Auditcommissie heeft zich gedurende het jaar voortdurend laten informeren over de stand van zaken en de voorgenomen acties inzake het derivatendossier met als inzet het matigen van risico's en het voldoen aan de stresstest. De informatie omtrent de derivaten is telkens ook in de voltallige Raad aan de orde geweest. De Auditcommissie heeft de Raad geadviseerd over dit dossier.
Ook heeft het proces rondom de jaarrekening en in het bijzonder de bedrijfswaardeberekening in 2015 veel aandacht gevraagd van de Auditcommissie.

10.5 De Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming met betrekking tot werving, selectie, functioneren en bezoldiging van de leden van de Raad en het bestuur ten behoeve van de Raad voor en voert desgevraagd besluiten uit.

Daarnaast houdt de commissie zich sinds 2015 bezig met het thema governance. In dit kader is de nieuwe Governancecode onderwerp van gesprek geweest, alsmede de benodigde veranderingen in het governance-arrangement in het kader van de Woningwet. De Remuneratiecommissie zal e.e.a. samen met de werkorganisatie voorbereiden in 2016.

Voor de samenstelling van de commissie: zie 9.4. Het reglement van de Remuneratiecommissie is gepubliceerd op de website van Zayaz.

Voor bestuurder en commissarissen is de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT2) van toepassing. Voor woningcorporaties gelden daarbij specifieke regels voor de honorering, gekoppeld aan de grootte van de organisatie (staffel). In april 2015 heeft de VTW (Vereniging voor Toezichthouders) bovendien eigen lagere normen vastgesteld en bindend verklaard voor haar leden. De Remuneratiecommissie heeft de laatste ontwikkelingen besproken in haar vergadering en vastgesteld dat zowel het salaris van de bestuurder als de vergoeding van de commissarissen binnen alle geldende normen vallen. In 2015 is de vergoeding van commissarissen gelijk gebleven aan 2014.

Begin 2015 heeft de Remuneratiecommissie de geleverde prestaties in 2014 geëvalueerd met de bestuurder en afspraken gemaakt over de te leveren prestaties in 2015. Deze zijn vastgelegd in een bestuursprestatiecontract (BPC). Zie verder 10.3. Voor de salarisgegevens: zie 9.5.

In februari vond de zelfevaluatie over 2014 plaats. De Remuneratiecommissie heeft e.e.a. voorbereid en zelf begeleid. Hiertoe zijn alle commissarissen en de bestuurder vooraf benaderd om tot een inventarisatie van te bespreken punten en dilemma's te komen. Zie 10.3 voor de resultaten. Eind 2015 is gestart met de voorbereidingen voor de zelfevaluatie over 2015. Dit keer wordt wel gekozen voor externe begeleiding

In het verslagjaar waren er geen vacatures in de Raad. Wel verliep de eerste zittingsperiode van de heer Vermeulen per 31 december 2015. De herbenoemingsprocedure is conform de vereisten van de Woningwet doorlopen. In december is de positieve zienswijze ontvangen van de ILT, waarmee het besluit om de heer Vermeulen per 1 januari 2016 te herbenoemen bekrachtigd kon worden. Zie 10.2. In december is bovendien het rooster van aftreden in lijn gebracht met de vereisten van de Woningwet. De eerste vacature in de Raad doet zich voor per 1 oktober 2016. De wervingsprocedure wordt begin 2016 opgestart.

De Remuneratiecommissie is in 2015 driemaal bijeen gekomen en heeft zich beziggehouden met de volgende aangelegenheden:

- remuneratie van de Raad van Commissarissen en de toetsing aan de WNT2 en de normering vanuit de VTW;
- remuneratie van de bestuurder en de toetsing aan de WNT2 en de geldende staffelregeling;
- hoogte van de aansprakelijkheidsverzekering;
- wijzigingen pensioenwetgeving / maximum pensioengevend salaris;
- permanente educatie;
- voorbereiding en uitvoering zelfevaluatie 2014 en voorbereiding zelfevaluatie 2015.
- evaluatie BPC 2014 (beoordeling bestuur) en BPC 2015

- remuneratieverslag 2014
- herbenoemingsprocedure M. Vermeulen
- herijking rooster van aftreden in relatie tot Woningwet / Governancecode voorbereiding proces herbenoeming bestuur per 1 november 2016

Parallel aan de totstandkoming van dit verslag van de Raad van Commissarissen stelt de remuneratiecommissie het remuneratierapport over het jaar 2015 op. Het jaarverslag en remuneratierapport zijn gelijktijdig door de Raad van Commissarissen goedgekeurd, respectievelijk vastgesteld en worden gelijktijdig gepubliceerd op de website van Zayaz. Voor een verdergaande verantwoording over de remuneratie bij Zayaz wordt daarom verwezen naar het remuneratierapport. Het reglement van de remuneratiecommissie is eveneens beschikbaar op de website van Zayaz.

10.6 Vastgoedcommissie

De Vastgoedcommissie houdt zich primair bezig met: periodieke herijking van de portefeuillevisie en –doelstellingen, de inrichting en werking van het investeringsproces (inclusief investeringsstatuut), de inbedding van vastgoedsturing in de werkorganisatie van Zayaz en bijzondere investeringsprojecten. Voor de samenstelling van de commissie: zie 9.4

In het verslagjaar is de Vastgoedcommissie tweemaal bijeen geweest. Gesproken is over de volgende onderwerpen, waarover vervolgens advies is uitgebracht aan de voltallige Raad:
- herijking portefeuillevisie in relatie tot nieuwe wetgeving (passenheidstoets) en NIBUD-analyse betaalbaarheid;
- Meerjarenuitvoeringsplan (MUP) en Investeringsforecast (IFC);
- doorrekeningen en scenario's portefeuilleplan;
- rendementssturing;
- opgave verlaging onderhoudslasten.

10.7 Commissie Maatschappelijk Presteren

De commissie Maatschappelijk Presteren houdt zich primair bezig met: de strategische positionering van Zayaz, de voortgang/realisatie van de ondernemingsdoelen (jaarverslag) en de (jaarlijkse) strategische herijking. Dit alles in relatie tot de lokale opgave en de verwachtingen van belanghebbenden ten aanzien van de rol van Zayaz (maatschappelijke legitimering). Dit veronderstelt dat de commissie zich laat informeren over de opvattingen van belanghebbenden en toezicht houdt op de wijze waarop de bestuurder belanghebbenden betrekt bij de beleidsvorming (stakeholdermanagement).
Voor de samenstelling van de commissie: zie 9.4.

De commissie Maatschappelijk Presteren is nieuw en voor het eerst bijeen geweest in april. Gesproken is over werkwijze, rollen en overlegfrequentie. Daarnaast is gesproken over de opbrengst van de interne en externe raadpleging van belanghebbenden ten behoeve van het beleidskader 2016 en is de invulling van het stakeholdermanagement bij Zayaz onderwerp van gesprek geweest.
In december vond een tweede bijeenkomst plaats van de commissie Maatschappelijk Presteren. De opbrengst van een interne nulmeting rondom het ondernemingsplan is gepresenteerd en de vertaling daarvan naar een procesontwerp om in de eerste helft van 2016 te komen tot een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2017-2020.

10.8 Jaarrekening en jaarverslag

Het bestuur heeft het verslag over het boekjaar 2015 en de jaarrekening 2015 opgesteld en ter vaststelling aangeboden aan de Raad van Commissarissen. Beide verslagen zijn door Deloitte Accountants gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening en het jaarverslag over 2015 vastgesteld, na kennisneming en

bespreking van de bevindingen van de accountant. De genoemde documenten geven een goed inzicht in de inspanningen, activiteiten en resultaten van Zayaz.

Raad van Commissarissen van Zayaz
‘s-Hertogenbosch, 25 april 2016

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

11. FINANCIËN EN RISICOMANAGEMENT

Doel van het financiële beleid is om onze financiële continuïteit en financierbaarheid van de activiteiten zeker te stellen.
Ook al streeft Zayaz niet naar winst, wij moeten risico's nemen om onze doelen te kunnen bereiken. Daarom proberen we voortdurend zicht te krijgen en te houden op de risico's die wij lopen en bedenken we manieren om deze risico's weg te nemen en/of te beheersen. Omdat niet alle risico's kunnen worden vermeden of weggenomen, zullen we uiteindelijk voor de lange termijn voldoende eigen vermogen moeten aanhouden om onze activiteiten te kunnen blijven uitoefenen. Voor de korte termijn betekent dit voldoende liquiditeit en sturen op kasstromen.

11.1 Financiële continuïteit

Het WSW hanteert een beoordelingskader voor corporaties op het gebied van financiële en organisatie (business)risico's. De financiële continuïteit van Zayaz meten wij aan de hand van deze ratio's. In tabel 2 zijn de cijfers opgenomen vanuit de jaarrekening 2014 en 2015 en afgezet tegen de normen van het WSW.

Zayaz maakt sinds 2014 gebruik van de consolidatievrijstelling. Dit betekent dat de opgenomen cijfers in dit hoofdstuk enkelvoudig zijn.

Vastgoedwaardering
Wij waarderen volgens het actuele waarde model. Hierbij wordt het sociaal vastgoed gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en het commercieel vastgoed tegen marktwaarde in verhuurde staat.

Financiële ontwikkelingen
Een aantal belangrijke ontwikkelingen is nu al van invloed op de financiën. Hiermee is ook rekening gehouden bij het opstellen van de meerjarenbegroting. De belangrijkste zijn:

- Sturen op betaalbaarheid; dit doen we door onder andere de meest kwetsbare huishoudens te ontzien in de huurverhogingsronde maar ook door in te zetten op energie en duurzaamheid en daarmee de woonlasten van de huurder te reduceren.
- Sociaal huurakkoord tussen Aedes en de Woonbond, waarbij is afgesproken dat de totale huurstijging (jaarlijkse huurstijging + huurharmonisatie) niet hoger is dan prijsinflatie +1%.
- Vanaf 1 januari 2016 moeten woningcorporaties woningen toewijzen volgens de nieuwe regels voor het passend toewijzen. Huishoudens met recht op huurtoeslag moeten vanaf 1 januari 2016 in principe een woning toegewezen krijgen met een huur onder de zogenaamde aftoppingsgrenzen. Corporaties zijn daartoe verplicht in ten minste 95 procent van de gevallen.
- Per 1 oktober 2015 is het woningwaarderingsstelsel (WWS) gewijzigd. De belangrijkste wijziging is dat de WOZ-waarde meer invloed krijgt op de huurprijs.
- De bevriezing van de liberalisatiegrens per 1 januari 2016 voor drie jaar op € 710,68.

Per 1 juli 2015 is de nieuwe Woningwet van kracht. Niet alle onderdelen van deze wet zijn op 1 juli 2015 ingegaan. Een aantal ontwikkelingen is in 2015 opgepakt, deze worden in 2016 verder uitgewerkt. De mogelijke impact hiervan is nog niet verwerkt in de meerjarenbegroting. De belangrijkste zijn:

- Woningcorporaties moeten over 2016 zowel het sociaal vastgoed als commercieel vastgoed waarderen tegen marktwaarde in verhuurde staat.
- Corporaties moeten hun DAEB en niet-DAEB-werkzaamheden scheiden/splitsen. De ontwerpvoorstellen voor scheiding/splitsing moeten vóór 1 januari 2017 bij de Autoriteit Wonen worden aangeleverd.

Resultaat
In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het jaarresultaat over 2015 opgenomen in vergelijking tot de begroting 2015 en de realisatie 2014.

Resultaat (in € 1.000)	jaarrekening 2015	begroting 2015	verschil	jaarrekening 2014	verschil
Bedrijfsopbrengsten	91.570	92.826	-1.256	89.059	2.511
Bedrijfslasten	-76.787	-72.530	-4.257	-70.736	-6.051
Waardeveranderingen	25.750	-23.823	49.573	-28.105	53.855
Bedrijfsresultaat	**40.533**	**-3.527**	**44.060**	**-9.782**	**50.315**
Herwaarderingen	21.506	13.135	8.371	18.706	2.800
Financiële baten en lasten	-20.148	-20.007	-141	-20.775	627
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	**41.891**	**-10.399**	**52.290**	**-11.851**	**53.742**
Belastingen en deelnemingen	6.430	0	6.430	816	5.614
Netto resultaat na belastingen	**48.321**	**-10.399**	**58.720**	**-11.035**	**59.356**

Het resultaat na belastingen over 2015 is € 48 miljoen positief. Het verschil tussen de jaarrekening en de begroting 2015 bedraagt € 59 miljoen positief. Hieronder worden de grootste afwijkingen nader toegelicht:

Bedrijfsopbrengsten (verschil - € 1,3 miljoen)
- De bedrijfsopbrengsten over 2015 zijn € 1,3 miljoen lager dan begroot. Dit verschil wordt grotendeels veroorzaakt door een lager gerealiseerd netto verkoopresultaat van € 1,5 miljoen.

Bedrijfslasten (verschil -€ 4,3 miljoen)
- De overbesteding binnen de bedrijfslasten houdt onder andere verband met lagere lasten voor lonen en salarissen (€ 0,6 miljoen) en afschrijvingen (€ 0,2 miljoen) maar fors hogere onderhoudslasten (€ 6,4 miljoen). Dit heeft grotendeels te maken met een verschuiving van de kosten van de vervanging van CV's en interieurs van investeringen naar onderhoud.

(Overige) Waardeveranderingen (verschil + € 50 miljoen)
De overige waardeveranderingen zijn € 50 miljoen lager dan begroot. Dit verschil wordt veroorzaakt door mutaties voor onrendabele investeringen en terugname waardeveranderingen sociaal vastgoed welke hieronder nader zijn gespecificeerd:

Mutaties onrendabele investeringen (+ € 20 miljoen)
De grootste mutaties betreffen:
- Een tweetal nieuwbouwprojecten (Röntgenstraat en St. Teunislaan) die zijn doorgeschoven naar 2016 (+ € 11,8 miljoen).
- Overige mutaties nieuwbouwprojecten door met name aanpassing in investeringsbedrag en gewijzigde WSW parameters (+ € 6,8 miljoen).
- Mutaties in renovatieprojecten (+ € 1,4 miljoen).

Terugname waardeveranderingen sociaal vastgoed (+ € 30 miljoen)
Door herijking van de parameters door het WSW en doorvoering van het nieuwe portefeuilleplan stijgt de bedrijfswaarde aanzienlijk. Een waardevermeerdering van het sociaal vastgoed wordt in beginsel direct ten gunste van de herwaarderingsreserve gebracht. Uitzondering betreft het geval als voor een complex in het verleden een afwaardering ten laste van het resultaat is gebracht. In die situatie worden waardevermeerderingen van ditzelfde complex als positief resultaat in de winst- en-verliesrekening verwerkt.
Het waarde verloop van de bedrijfswaarde wordt later in dit hoofdstuk toegelicht.

Herwaarderingen (verschil + € 8,4 miljoen)

- De niet-gerealiseerde herwaardering, zijnde de waarde van het commercieel vastgoed en vastgoed bestemd voor verkopen op actuele waarde ten opzichte van de historische kostprijs, is € 6,3 miljoen hoger dan begroot.
- De gerealiseerde herwaardering komt tot uitdrukking door afschrijvingen op het sociaal vastgoed en de mutaties die ontstaan bij verkoop van eenheden die in totaliteit € 2,1 miljoen hoger is dan begroot.

Belastingen en deelnemingen (verschil + € 6 miljoen)

- De belastinglatentie inzake compensabele verliezen is € 5,5 miljoen hoger dan begroot.
- De overige belastinglatenties betreffen de geschatte verkopen voor de komende vijf jaar jaar en de (afkoop) leningen voor € 0,9 miljoen.

Meerjarenontwikkeling

In onderstaande tabel hebben wij de cijfers ultimo 2014 en 2015 afgezet tegen de ratio's van het WSW.

Ratio's (bedragen in € 1.000)	Norm WSW	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultaat		-11.035	48.321	-2.671	3.921	5.741	6.649
Eigen vermogen		222.278	273.552	284.787	292.545	299.740	306.911
Totaal vermogen		742.154	781.109	753.827	767.837	774.979	780.739
Interest Coverage Ratio (ICR)	Min. 1,4	1,64	2,14	1,15	2,06	2,29	2,40
Debt Service Cov. Ratio (DSCR)	Min. 1,0	1,10	1,56	1,06	1,56	1,59	1,66
Loan to Value (LTV)	Max. 75%	84,7%	79,9%	73,4%	73,4%	69,8%	67,8%
Solvabiliteit	Min. 20%	30,2%	35,0%	37,8%	38,1%	38,7%	39,3%
Dekkingsratio	Max. 50%	29,1%	22,5%				

Het WSW hanteert vijf ratio's om de financiële positie te beoordelen. Deze zijn in bovenstaande tabel opgenomen waarbij tevens de norm van het WSW is vermeld. Dit betreft de zuivere ratio einde 2015 (en 2014). Deze wijkt af van de berekeningssystematiek van het WSW die gebaseerd is op meerdere jaren, vooruit- en terugkijkend (gemiddelde), met uitzondering van de dekkingsratio die wel berekend wordt op basis van het huidige jaar. Onderstaand worden de ratio's nader toegelicht:

- ICR (interest coverage ratio) - *in welke mate Zayaz op de lange termijn kan voldoen aan haar renteverplichtingen vanuit haar operationele kasstroom.* Zayaz voldoet ruim aan de minimale norm van 1,4.
- DSCR (debt service coverage ratio) – *hoeveel vreemd vermogen gedragen kan worden vanuit de operationele kasstroom.* Zayaz voldoet aan de minimale norm van 1,0.
- LTV (loan to value) - *in welke mate het bezit van Zayaz gefinancierd is met vreemd vermogen, uitgedrukt in een percentage.* Deze komt ongecorrigeerd uit boven de maximale norm van 75%. In deze berekening is namelijk rekening gehouden met de 48-uurs opvraagbare lening. Zayaz heeft in het kader van haar derivatenportefeuille leningen afgesloten van € 68,8 miljoen in 2014 en € 28 miljoen in 2015. Het WSW corrigeert de LTV voor deze lening. Daardoor daalt deze naar 65,7% ultimo 2015 en valt daarmee binnen de norm.
- Solvabiliteit - *eigen vermogen / totale vermogen*. Zayaz voldoet aan de minimale norm van 20%.
- Dekkingsratio - *in welke mate de investeringen van Zayaz met vreemd vermogen gefinancierd dienen te worden.* Zayaz voldoet aan de maximale norm van 50%.

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen en uitgangspunten waar wij rekening mee houden en die zijn opgenomen in het Portefeuilleplan worden hieronder nader toegelicht:

1. Enerzijds hebben wij te maken met de sectorheffingen (saneringS-, verhuurdersheffing en heffing AW) en anderzijds rekenen we de extra huurverhoging (1,5%) en de inkomensafhankelijke huurverhoging (0,5% of 2,5%) in, waarbij we de meest kwetsbare huishoudens ontzien (betaalbaarheid).
2. Vanuit de doelstelling om voldoende betaalbare woningen te behouden hebben wij besloten meer woningen bij mutatie onder de aftoppingsgrens te brengen. Hiermee ondervangen we de negatieve gevolgen van het passend toewijzen voor de slaagkansen van de primaire doelgroep. Het betreft hier dus een wijziging van het streefhuurbeleid. Zie ook 2.2.1.
3. Er wordt rekening gehouden met een gemiddelde verkoop van 70 woningen per jaar, oplopend naar 100 per jaar vanaf 2018.
4. Ons uitgangspunt is dat er minimaal evenveel nieuwe woningen aan de voorraad moeten worden toegevoegd als worden verkocht. Gezien de huidige spanning op de sociale huurwoningmarkt, streven we voor de komende jaren naar een nieuwbouwproductie die 50 woningen boven de verkoopomvang ligt. Onze financiële meerjarenramingen houden rekening met die groei.

Waarde van het bezit
In 2015 zijn voor de bepaling van de bedrijfswaarde, en daarmee de waardering van ons sociale vastgoed, de parameters en uitgangspunten opnieuw beoordeeld en vastgesteld. De keuze die hierbij is gemaakt is dat we de RJ (richtlijn jaarverslaggeving) als wettelijke basis nemen, waarbij we de uitgangspunten van het Centraal Fonds (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zoveel mogelijk toepassen. Van deze uitgangspunten kan worden afgeweken indien CFV/WSW of de RJ de ruimte geven voor eigen beleid. Een waardestijging van een complex onder het sociale vastgoed wordt in beginsel direct ten gunste van de herwaarderingsreserve gebracht en verloopt daarmee via het eigen vermogen. Een waardevermindering wordt in beginsel ten laste van het resultaat gebracht.

In 2016 moet ons gehele bezit, sociaal – en commercieel vastgoed, worden gewaardeerd tegen marktwaarde in verhuurde staat. Zayaz heeft ervoor gekozen om in 2015 het totale bezit te laten taxeren door een tweetal onafhankelijke taxateurs. Hierbij is rekening gehouden met het geactualiseerde Handboek modelmatig waarderen marktwaarde met peildatum 31 december 2015. Het handboek is als bijlage 2 toegevoegd bij de Ministeriële Regeling (MR). Dit handboek is basis voor ons eigen waarderingsprotocol.

Het commerciële bezit wordt gewaardeerd tegen marktwaarde in verhuurde staat. In 2015 is het commercieel vastgoed opnieuw in zijn geheel getaxeerd, conform ons waarderingsprotocol.

Bedrijfswaarde sociaal vastgoed (in € 1.000.000)	Mutatie	Totaal 2015
Bedrijfswaarde per 01-01-2015		572
Autonome mutatie	-1	
Parameters	35	
Levensduur	17	
Huurbeleid	1	
Onderhoudslasten	-10	
Bedrijfslasten	2	
Verhuurdersheffing	-2	
Verkopen	-2	
Totale mutatie		40
Bedrijfswaarde per 31-12-2015		**612**

De autonome mutatie wordt veroorzaakt door de jaarwissel waardoor de kasstroom 2014 vervalt en de andere kasstromen een jaar dichterbij komen. Per saldo is het effect op de bedrijfswaarde ongeveer gelijk.

De grootste mutatie wordt veroorzaakt door de indexaties. Dit geeft een positief effect op de bedrijfswaarde van € 35 miljoen. De daling van de disconteringsvoet (5,25% naar 5%) geeft een effect van € 15 miljoen. De aanpassing in de indexaties (3,0% naar 2,5%) zorgt voor een stijging van de bedrijfswaarde van € 17 miljoen.

Het optrekken van de levensduur van 110 complexen naar een minimale levensduur van 15 jaar zorgt voor een toename van € 11 miljoen. In 2015 is een aantal renovatie projecten met levensduurverlenging opgeleverd. Dit zorgt voor een stijging van ongeveer € 6 miljoen.

De onderhoudslasten zorgen voor een daling van de bedrijfswaarde met € 10 miljoen. De onderhoudslasten zijn onder andere gestegen door het inrekenen van meer kosten voor verwijderen van asbest.

De marktwaarde van het commercieel vastgoed in exploitatie is gestegen van € 59 naar € 62 miljoen. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de waarde van een aantal bedrijfspanden. Veelal is deze waardestijging veroorzaakt door verbeterde marktomstandigheden in het betreffende segment of gunstige aanpassingen van de huurovereenkomst. Bij de overige commerciële vastgoedeenheden, met uitzondering van een deel van het bedrijfs onroerend goed, is gekozen voor een stabilisatie van de waarde.
De bedrijfswaarde (toetsingscriteria WSW) van het commerciële bezit is met € 70 miljoen hoger dan de marktwaarde.

11.2 Financierbaarheid

Onze financiële strategie wordt sterk beïnvloed door de mate waarin onze voorgenomen activiteiten financierbaar zijn op korte en lange termijn. Wij willen op de korte en lange termijn aan onze verplichtingen tegenover derden kunnen blijven voldoen. Voor een kapitaalintensieve onderneming als een woningcorporatie gaat het er vooral om of zij voldoende toegang tot de geld- en kapitaalmarkt heeft.

Liquiditeitspositie
Voorheen (voor 2012) was ons liquiditeitsbeheer erop gericht om de vrije liquide middelen zo laag mogelijk te houden. Echter door de dalende rente in de afgelopen vier jaar en de hieruit volgend nieuwe beleidsregels van CFV moeten corporaties een liquiditeitenbuffer aanhouden om eventuele margin calls uit hoofde van de derivatenportefeuille te kunnen opvangen. Volgens de zogenaamde stresstest moet Zayaz ultimo 2015 een zodanige liquiditeitenbuffer aanhouden zodat zij aan de margin call verplichtingen bij een rentedaling van 2% kan voldoen.

Het saldo op de rekening-courant inclusief de spaarrekeningen bedraagt ultimo 2015 € 43,6 miljoen. Zayaz heeft in 2015 een 48-uurs opvraagbare lening van 35 miljoen (hiervan is € 28 miljoen binnen 48 uur opvraagbaar bij de bank) afgesloten om aan de zogenaamde stresstest te voldoen. Zayaz voldoet ultimo 2015 ruim aan de stresstest. De rente is begin 2016 wederom sterk gedaald. Wij monitoren de rente wekelijks. Wij blijven in gesprek met het WSW hoe zij structureel aan de stresstest kan blijven voldoen.

De current ratio bedraagt eind 2015 2,53 (2014: 3,66). De quick ratio is gestegen van 3,01 ultimo 2014 naar 2,06 aan het einde van 2015. Deze ratio's zijn gedaald vanwege de vooruit ontvangen huur van januari 2016. Deze huur is geïnd in december 2015 en daarom verwerkt in de jaarrekening 2015. Hierdoor zijn de kortlopende schulden flink toegenomen. Aan de andere kant is het saldo liquide middelen gestegen. Per saldo heeft dit een negatief effect op de ratio's.
Beide ratio's geven aan dat wij op korte termijn kunnen voldoen aan onze verplichtingen.

Vreemd vermogen
In paragraaf 11 onder de langlopende schulden in de jaarrekening is het verloop van de portefeuille langlopende leningen weergegeven. De kenmerken van de nieuw aangetrokken langlopende leningen onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2015 zijn eveneens opgenomen in de jaarrekening onder paragraaf 11 langlopende schulden.

De gemiddelde portefeuillerente bedraagt ultimo 2015 4,1 %. In dit percentage is rekening gehouden met de swapposities die aan roll-over leningen zijn gelinkt. De gemiddelde portefeuillerente wordt in steeds mindere mate beïnvloed door het aandeel hoogrentende annuïtaire leningen uit het verleden. Dit aandeel bedraagt nu nog maar 5% van de totale leningenportefeuille en neemt met het verloop van de jaren duidelijk af. Het toenemend aandeel fixe leningen (14 %), basisrenteleningen (17 %) en roll-over leningen (64 %) afgedekt met swaps heeft een matigend effect op de gemiddelde portefeuillerente. De belangrijkste geldgevers van Zayaz zijn nog steeds de BNG Bank en de NWB Bank met een aandeel van ruim 94 %.

Renterisico
Om een beeld te krijgen van het toekomstige renterisico is het noodzakelijk de blootstelling aan rentebewegingen inzichtelijk te maken. De blootstelling aan rentebewegingen geeft aan over welk bedrag aan hoofdsommen Zayaz in enig jaar een nieuwe rente zal moeten afspreken. Hoe hoger de marktrente op dat moment, hoe hoger de rente die we gaan betalen en andersom.

Renterisico's (in € 1.000.000)	2016	2017	2018	2019
Risico uit kasstromen	-35,9	-7,7	2,1	4,4
Risico's uit herzieningen	-24,2	-21,7	-24,2	-24,2
Nog in te zetten swaps	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto renterisico	**-60,1**	**-29,4**	**-22,1**	**-19,8**

Aflossingscapaciteit en rentedekkingsratio
Wij zijn voor de financiering van onze activiteiten sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. De kernactiviteiten worden gefinancierd met leningen onder garantie van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Het WSW heeft een nieuw beoordelingskader ontwikkeld voor corporaties op het gebied van financiële en organisatie (business)risico's. Hiervoor worden (onder andere) normen voor kredietwaardigheid (o.a. ICR) en solvabiliteit gehanteerd. De Interest Coverage Ratio (ICR) geeft weer hoe vaak de rentelasten uit de exploitatiekasstroom betaald kunnen worden.

In juli hebben wij de verklaring van kredietwaardigheid en de toekenning van borgingsruimte van het WSW ontvangen tot en met 2016. Op basis hiervan hebben wij kunnen voldoen aan onze financieringsbehoefte voor 2015.

Rente-instrumenten
Het Treasurybeleid 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.

Zayaz past kostprijshedge-accounting toe voor deze instrumenten. De fluctuaties in de rente op de reeds afgesloten en toekomstige roll-over leningen worden volledig afgedekt door de swapposities. Wij hebben met een aantal banken waar wij swaps hebben afgesloten een threshold afgesproken, een drempel waaronder waardeveranderingen in de swaps niet hoeven worden afgedekt. De totale threshold van alle banken tezamen bedraagt ultimo 2015 € 40 miljoen. Zayaz heeft bij ABN AMRO en Rabobank een kredietlijn afgesproken. Bij de BNG hebben wij een transactieovereenkomst, bij ING een RFD-overeenkomst en bij Deutsche Bank, Nomura en BNP hebben we een ISDA-overeenkomst afgesloten.

De totale swappositie bedraagt ultimo 2015 € 237 miljoen. De marktwaarde van de swapportefeuille is € 100,4 miljoen negatief ultimo 2015. Van deze marktwaarde heeft € 53,7 miljoen betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (margin calls) van toepassing zijn. Ultimo 2015 hebben wij een overschrijding van de threshold bij Deutsche bank en BNP en hebben derhalve margin calls uitstaan van in totaal € 14,6 miljoen. Bij een verdere daling van de rente met 2% zal de marktwaarde dalen tot € 220,7 miljoen negatief. Hiervan heeft € 127,6 miljoen betrekking op posities waarbij liquiditeitsstortingen mogelijk zijn. € 40 miljoen is op te vangen binnen de bestaande thresholds, waardoor de banken liquiditeitsstortingen kunnen vragen ter grootte van € 97,6 miljoen. Zoals

hierboven aangegeven (zie “Liquiditeitspositie”) kunnen wij dan nog steeds aan onze verplichtingen voldoen.

Breakclausules
Bij een aantal derivaten hebben wij mutual breakclausules, wat inhoudt dat zowel de bank als wij de mogelijkheid hebben de swap te beëindigen. Volgens de beleidsregels moeten breakclausules een jaar voor het breakmoment in de liquiditeitsbuffer worden meegenomen, op basis van de marktwaarde minus 2%. De eerste breakclausule vindt plaats in augustus 2016 bij de swap van Nomura.
Zayaz heeft ultimo 2015 voldoende liquiditeitenbuffer, ook indien rekening gehouden wordt met de break van Nomura.

Stresstest-liquiditeitenbuffer
Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft per 1 oktober 2012 nieuwe beleidsregels uitgevaardigd, die het aanhouden van liquiditeitsbuffers regelt voor potentiële margin call verplichtingen. AW/ IIT ziet toe op de uitvoering van deze regels door periodiek een stresstest op te vragen bij corporaties. De liquiditeitsbuffer dient ten minste groot genoeg te zijn om de uit de derivatenportefeuille voortvloeiende liquiditeitsverplichtingen ten gevolge van een daling van de vaste rente in de markt met 2 procentpunt te kunnen voldoen. Ultimo 2015 bedraagt deze liquiditeitsverplichting € 97,6 miljoen. Van dit bedrag is eind 2015 reeds € 14,6 miljoen bij de banken tijdelijk als onderpand gestort.

Het saldo op rekening-courant inclusief de spaarrekeningen bedraagt ultimo 2015 € 43,6 miljoen. Samen met € 96,8 miljoen 48-uurs opvraagbare leningen is de liquiditeitsbuffer ultimo 2015 toereikend om te voldoen aan de liquiditeitsverplichting.

Toezicht belemmerende bepalingen
De beleidsregels derivaten verbieden toezicht belemmerende bepalingen in raamovereenkomsten (ook van bestaande contracten). Toezicht belemmerende bepalingen (TBB’s) zullen volgens de beleidsregels van het Ministerie van BZK zoveel mogelijk uit de bestaande derivaatcontracten moeten verdwijnen. Zayaz heeft toezicht belemmerende clausules in haar contracten bij BNP, ING en Nomura.

Organisatie Treasuryfunctie en Treasury Statuut
Begin 2013 is het Treasury Statuut herzien. Met name de kaders betreffende derivaten zijn in het Treasury Statuut uitgebreid. Daarnaast heeft in 2013 en 2014 een aantal wijzigingen in de Treasury organisatie plaatsgevonden. Dit betreft vooral een betere scheiding van functies in front- en backoffice en de Treasury commissie. In 2015 zijn de beleidsregels t.a.v. beleggingen toegevoegd.

De Treasury commissie heeft een brede adviserende taak ten behoeve van het bestuur op het gebied van financiën en treasury. Daarnaast heeft de commissie een adviserende rol bij het opstellen van bepaalde documentatie en informatie op het gebied van treasury, zoals het Treasury Jaarplan en transactievoorstellen. De Treasury commissie bestaat uit de bestuurder, directeur Financiën en Bedrijfsvoering, de treasurer, een medewerker back-office en een externe adviseur.

Voor 1 september 2016 zal het financieel regelement het kader van de nieuwe Woningwet worden opgesteld.

11.3 Financiële verhoudingen binnen het concern

Bijna alle activiteiten vinden plaats binnen de toegelaten instelling Stichting Zayaz. Stichting Zayaz is 100% aandeelhouder van Zayaz Holding B.V. (houdstermaatschappij). Zayaz Holding B.V. heeft ultimo 2014 twee dochterondernemingen waarvan zij 100% van de aandelen houdt, te weten: Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V. en Zayaz Vastgoed B.V.

Afbouw inzet BV's
In 2014 hebben wij besloten om de activiteiten in de BV's te minimaliseren. Momenteel voeren wij geen werkzaamheden meer uit in de BV's. Wij verwachten ook geen activiteiten te ontwikkelen die passen bij de BV's. In ons Verbindingenstatuut is opgenomen dat wij in principe terughoudend zijn met het aangaan van verbindingen, derhalve geldt een strikt pas toe of leg uit principe bij afwijking op de uitgangspunten.

Eind 2014 hebben wij de BV's geminimaliseerd door de onderlinge schulden en vorderingen af te bouwen en de balansen terug te brengen tot de meest minimale vorm. Daarmee is consolidatie niet meer noodzakelijk. De enkelvoudige jaarrekening volstaat.

Om de volgende redenen hebben wij er niet voor gekozen om de BV's te liquideren.
1. Wellicht willen wij de BV's op termijn inzetten voor andere activiteiten, zoals splitsen Niet - DAEB.
2. Opheffing en naderhand weer oprichten leidt tot extra administratieve lasten.
3. Er zijn wellicht externe partijen die nog beroep kunnen doen op garantiezaken e.d. Deze garanties moeten dan worden overgedragen aan stichting Zayaz.

Als komende jaren blijkt dat we de BV's niet meer nodig hebben, zullen we ze alsnog liquideren.

Zayaz Holding B.V.
De stichting heeft 100% van de aandelen in Zayaz Holding B.V.. De holding kent geen eigen activiteiten en fungeert als een houdstermaatschappij voor de belangen van Zayaz in haar dochterondernemingen. De holding kent geen autonome inkomsten en uitgaven, los van die uit deelnemingen.

Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V. (ZVGO)
De holding houdt 100% van de aandelen in Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V.. ZVGO verleende in het verleden diensten op het gebied van projectontwikkeling. ZVGO ontwikkelde geen projecten voor eigen rekening en risico en was ook geen eigenaar van grond, opstallen, projecten in ontwikkeling of ontwikkelrechten. ZVGO verkreeg inkomsten uit de vergoedingen voor projectbegeleiding in projecten. Haar voornaamste kosten bestonden uit personeel- en organisatiekosten. Vanaf 2014 kent Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V. geen eigen activiteiten meer.

Zayaz Vastgoed B.V.
De holding houdt 100% van de aandelen in Zayaz Vastgoed B.V.. Deze B.V. heeft als doelstelling om bijzondere exploitaties te voeren in opdracht van de stichting. In het verleden betrof dit het verwerven van gebouwen en locaties, die bestemd waren als ontwikkellocaties. Deze locaties zijn ondertussen overgedragen aan de stichting. Zayaz Vastgoed B.V. kent geen eigen activiteiten meer.

Zayaz en Verenigingen van Eigenaars
Per 31 december 2015 was Zayaz lid van 44 Verenigingen van Eigenaars (VvE), dan wel Beheervereniging (parkeerplaatsen). Bij de VvE De Taling voert Zayaz de administratie en is Zayaz medebestuurder naast de Van Neynsel Groep. Verder treedt Zayaz niet op als beheerder en/of administrateur.

Het cumulatieve statutaire vermogen bedraagt per primo 2015 € 1,5 miljoen. De totale bijdrage VVE beheer 2015 van Zayaz is € 466.070 (inclusief restituties en afrekeningen servicekosten). Gezien het beperkte belang zijn de VvE's niet opgenomen in de jaarrekening. Zayaz heeft in 2015 bij 17 van de 44 VvE's een minderheidsaandeel. In een aantal parkeerbeheerverenigingen is ook sprake van minderheidsbelang.

11.4 Risicomanagement

In deze paragraaf gaan wij in op de generieke risico's plus een aantal strategische risico's zoals eind 2015 benoemd.

Voortgang management control framework
Voor de beheersing van onze organisatie is in 2014 het management control framework (MCF) ontwikkeld. Het MCF integreert alle activiteiten rondom besturing, risico's en control die wij inzetten om de organisatie te sturen en te beheersen. Met een MCF wordt de relatie tussen de strategie en de dagelijkse gang van zaken geborgd; het raamwerk ondersteunt ons bij het nemen van de beslissingen en het reageren op ontwikkelingen. Van belang is om het systeem pragmatisch in te vullen, zodat het ook goed werkbaar blijft. Het MCF is geen losstaand raamwerk, maar is een integraal deel van ons denken en handelen.

In 2015 zijn diverse onderwerpen uit MCF opgepakt. Dit betreft met name:
- Het verbeteren van het cyclisch werken volgens de PDCA-cyclus. Het proces en de jaarplanner zijn in 2015 verbeterd, waardoor wij planmatiger en transparanter werken.
- Aanpassen van het model en stroomlijnen van het proces van de managementrapportage. De aangepaste rapportage is meer gericht op stuurinformatie en op rapportage van uitzonderingen, waardoor het integrale overzicht is verbeterd.
- Beschrijven en verbeteren van diverse processen. Dit betreft met name processen die complex of risicovol zijn of waarin wij mogelijkheden tot verbetering zien. Bij de procesbeschrijvingen worden ook de risico's, verbeteracties en gewenste managementinformatie benoemd en afspraken gemaakt hoe deze aan te pakken.
- Voor de beoordeling van (des)investeringen in vastgoedprojecten hebben wij een toetsingskader ingevoerd. Daardoor kunnen wij betere en integrale besluiten nemen.
- De externe risico's en de strategische risico's en frauderisico's zijn benoemd en er is een start gemaakt met het benoemen van de indicatoren en verbetermaatregelen. Verder ontwikkelen wij een eenduidig model voor risicomanagement. In het eerste half jaar van 2016 wordt deze integrale aanpak geïmplementeerd.

Het werken met een MCF is gericht op het opzetten van een aantal instrumenten om de mate van in control zijn, te monitoren en te verbeteren. Om in control te zijn, is meer nodig. In deze paragraaf bespreken wij de belangrijkste actuele ontwikkelingen.

Risicobeleid
Zayaz heeft een prudent risicobeleid. Wij zijn een maatschappelijke organisatie die zo veel mogelijk op een beheerste wijze risico's neemt om haar doelstelling te realiseren. De afgelopen jaren hebben wij onze taakopvatting versmald, waardoor diverse risico's niet (meer) voorkomen. Verder is ons beleid om risico's zo goed mogelijk te kunnen kwalificeren en kwantificeren, waarbij wij geen risico's met een open einde (meer) willen nemen. Als wij dit wel doen, maken wij goede afspraken om deze risico's te monitoren en te beheersen. Wij zijn aanspreekbaar op onze risico's.

Tot en met 2014 hebben wij bewust gekozen voor het managen van de bestaande en de nieuw ontstane risico's. Per relevant onderwerp hebben wij bepaald welke risico's wij zien en hoe deze aan te pakken. Voordeel van deze aanpak is dat de verantwoordelijke afdeling zelf de risico's scoort en voorstellen doet voor aanpak hiervan. Bovendien kiezen wij daarbij voor de aanpak die het beste past bij het onderhavige onderwerp. Nadeel is dat de werkwijzen en diepgang verschillen per afdeling of onderwerp. Bovendien hebben wij daardoor nog te weinig zicht op eventuele latente risico's. Daarom hebben wij 2015 gekozen voor een gestructureerd systeem voor risicomanagement. Daarin maken wij onderscheid tussen externe risico's, strategische risico's en operationele risico's:
- De externe risico's betreffen met name economische ontwikkelingen, wijzigingen in regelgeving en open einde contracten. Deze risico's zijn (bijna) niet beïnvloedbaar. Via scenarioanalyses beoordelen wij deze risico's en vertalen de financiële gevolgen ervan naar de ratio's van het WSW. Hieronder is dit verder uitgewerkt onder de titel Risicoscenario's.
- De strategische risico's treden op bij het vertalen van onze doelstellingen naar beleid en kunnen het halen van onze doelstellingen bedreigen. Zij zijn meer beïnvloedbaar en vereisen daarmee actie van bestuur en management.
- De operationele risico's (inclusief frauderisico's) verstoren het behalen van de doelstellingen. Het is de verantwoordelijkheid van de betreffende manager om deze te managen. Bij de procesbeschrijvingen staan we nadrukkelijk stil bij deze risico's en de beheersing ervan. Fraude is een operationeel risico. Gezien de grote impact die fraude kan hebben op de reputatie van en het vertrouwen in de organisatie, nemen wij deze mee bij de strategische risico's.

Het betreft de volgende risico's en maatregelen (tussen haakjes het paragraafnummer waarin het onderwerp van het risico onder andere wordt besproken):

- Het risico dat de eisen vanuit de lokale overheid strijdig zijn met eigen beleid (par. 9.6).
  Maatregelen: in bestuurlijk overleg (gemeente, corporaties en huurdersplatform) en andere samenwerkingsverbanden, zijn wij in gesprek over volkshuisvestelijke vraagstukken en de aanpak daarvan.
- Het risico van meer sociale onrust vanwege groei kwetsbaarheid (par. 5.2).
  Maatregelen: samenwerken met wijkteams en/of andere zorgpartners om vroegtijdig te signaleren en oplossingen te bieden.
- Het risico dat Zayaz er onvoldoende in slaagt om wonen betaalbaar te houden (par. 3.1).
  Maatregelen: het continu beoordelen van de betaalbaarheid in relatie tot een gezonde financiële bedrijfsvoering maakt deel uit van de overwegingen en doelstellingen uit het portefeuilleplan. Het huurbeleid is daarvan een uitwerking evenals het toepassen van maatwerk.
- Het risico dat het aanbod van huurwoningen niet overeenkomt met de vraag (par. 2.2.1).
  Maatregelen: realiseren van nieuwbouwproductie en/of transformatie om in te kunnen springen op de actuele en toekomstige vraag, wat nu bijvoorbeeld het geval is met de toename van de statushouders. Hierover zijn wij ook continu in gesprek met gemeente, collega-corporaties en SHP en HBV. Daarnaast blijven wij vraag en aanbod monitoren middels bijvoorbeeld (bevolkings)onderzoeken.
- Het risico dat het Zayaz samen met haar samenwerkingspartners (incl. huurders) niet lukt om de wijken zelfredzaam te houden (par. 5.3).
  Maatregelen: een belangrijke basis voor de zelfredzaamheid van mensen is het hebben van werk en/of een zinvolle dagbesteding. Het begeleiden doen we niet zelf, maar doen we onder andere door samenwerkingsverbanden aan te gaan en onze inkooppositie te gebruiken om 'social return' in te zetten. Hiermee helpen we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk.
- Het risico dat wij niet in staat zijn te wisselen van aanbod gestuurd naar vraaggericht (par. 7.1).
  Maatregelen: door meer van buiten naar binnen te gaan werken krijgen we een beter beeld bij wat onze huurders willen en wat onze belanghebbenden van ons verwachten. Dit anders denken uit zich in meerdere vormen zoals het nog actiever betrekken van de HBV aan de voorkant, het aansporen van huurders zich te verenigen en het vergroten van de mogelijkheden voor individuele keuzes van huurders bij renovaties.
- Het risico dat er onvoldoende kennis en informatie aanwezig is om op waarde en rendementen te sturen (par. 2.2.1).
  Maatregelen: gelijktijdig met de kennisopbouw in de organisatie rondom marktwaarde wordt er een informatiesysteem opgezet voor de berekening van rendementen van ons bezit. Qua formatieve versterking wordt een strategisch adviseur financiën aangesteld met goede inhoudelijke kennis op dit dossier.
- Het risico dat er geen duidelijke financiële kaders aanwezig zijn (par. 2.2.1).
  Maatregelen: het opstellen van financieel beleid met daarbij passende normen (financiële kaders). Dit beleid is in het 2e kwartaal van 2016 gereed, en is onderdeel van het financieel reglement.
- Het risico dat medewerkers niet de juiste dingen doen/ kunnen doen/ willen doen (par. 8.4).
  Maatregelen: het gericht inzetten van de medewerkers op basis van ieders kwaliteiten (talentmanagement). Hiermee is een start gemaakt in 2015 en zal in 2016 verder uitgerold worden. Daarnaast starten we in 2016, in het kader van de nieuwe sturingsfilosofie, met de uitrol van het nieuwe besturingsmodel, werkgeluk en de verbinding met het (nieuwe) ondernemingsplan.
- Het risico dat er onvoldoende balans is tussen werken vanuit vertrouwen en control (par. 11.4).
  Maatregelen: in 2015 is Zayaz gestart met het beschrijven van de meest risicovolle processen. Dit dient vervolgens in de organisatie verder ingebed te worden. Daarnaast zijn in 2015 de strategische risico's benoemd (opgenomen in deze paragraaf). In 2016 zullen de eigenaren actief de beheersmaatregelen benoemen en vervolgens monitoren.
- Het risico dat de eisen vanuit de nieuwe regelgeving niet geïmplementeerd worden (par. 9.3).

Maatregelen: het onderschrijven van de nieuwe Governancecode met daaropvolgend het definiëren van uitgangspunten voor toezicht, en het overeenkomen van een bestuursprestatiecontract (BPC).
Het bijhouden van regelgeving, grote dossiers (zoals de Woningwet) worden projectmatig aangevlogen, expertise wordt ingehuurd bij complexe situaties en er wordt geïnvesteerd in kennis van medewerkers onder meer door middel van opleidingen (deels in samenwerkingsverband Lente).

- Het risico dat derivaten leiden tot een onverwachte uitstroom van geldmiddelen (bij rentedaling/ breakclause) (par. 11.2).
  Maatregelen: wanneer zich in een bepaald jaar een break voordoet, dan houden wij conform het Treasurystatuut en beleidsregels een extra buffer aan. Teneinde margincalls op te kunnen vangen (tijdelijke onderpandstorting) heeft Zayaz een 48-uurs opvraagbare lening afgesloten. Daarnaast zoeken wij afstemming met WSW om structureel te kunnen voldoen aan stresstesten. Dit proces wordt wekelijks gemonitord door het opstellen van een liquiditeitsplanning en het in kaart brengen van de margin calls.

Risicoscenario's
In het kader van risicobeheersing hebben wij een aantal externe risico's geïnventariseerd, vastgesteld en de effecten hiervan berekend. Doel hiervan is om goed inzichtelijk te hebben welke ruimte er is om nu en in de toekomst te voldoen aan de WSW-normen. Bij langdurig aanhouden van voornamelijk de extreme scenario's zullen wij adequate compenserende maatregelen moeten treffen. In 2016 werken wij de risicoscenario's verder uit en vertalen deze in combinatie met de WSW-normen tot onze eigen normeringen. Dit eigen financieel beleid zal worden uiteengezet in het op te stellen financieel reglement. Dit reglement is naar verwachting in september 2016 gereed en vastgesteld.

Bij de MJB hebben we gekeken naar macro economische ontwikkelingen en diverse incidentele zaken. Dit levert de volgende risicoscenario's':

Economische scenario's						
Parameters	Tegenvallende economie gematigd	Tegenvallende economie extreem	Overhitte economie gematigd	Overhitte economie extreem	Strengere regelgeving gematigd	Strengere regelgeving extreem
Huurstijging	-/- 1%	-/- 2%	+/+ 1%	+/+ 2%	-/- 1%	-/- 2%
Huurderving	+/+0,25%	+/+0,5%	-/-0,25%	-/-0,5%		
Kostenstijging	-/- 1%	-/- 2%	+/+ 2,5%	+/+ 5%		
Rente	-/- 1%	-/- 2%	+/+ 2%	+/+ 4%		
Verkoopprijzen	-/- 3%	-/- 6%	+/+ 1%	+/+ 2%	-/- 5%	-/- 10%
Verkoopaantallen	-/- 25%	-/- 50%	+/+ 25%	+/+ 50%		
Nieuwbouw aantallen	-/- 25%	-/- 50%	+/+ 25%	+/+ 50%		

De uitkomsten van bovenstaande tabel zijn afgezet tegen de WSW-normen. De uitkomst leert ons dat we de gematigde scenario's in alle gevallen kunnen opvangen. Een opvallende uitkomst is dat bij een achterblijvende economie de ratio's een positief effect laten zien. In deze variant valt de economische groei tegen, hetgeen te zien is in minder inflatie en rente en daardoor ook lagere huurverhogingen. Tegelijkertijd dalen de verkoopprijzen en –aantallen, net als die van nieuwbouw. Opvallend hierbij is dat de lagere huurstijging en lagere verkoopopbrengsten volledig worden gecompenseerd door de lagere kostenstijgingen, minder onrendabele investeringen in nieuwbouw en vooral door de lagere rente. Gevolg is wel dat de vernieuwing van het bezit dan achterblijft.

In onderstaande tabel zijn een aantal incidentele scenario's uitgewerkt. Deze scenario's zijn nog onzeker maar vanuit het voorzichtigheidsprincipe wel door ons vertaald en doorgerekend.

Incidentele scenario's						
Parameters	Hogere verhuurder-heffing	Versnelt energielabel C	Versnelt energielabel B	Versnelt asbestsanering	Duurdere nieuwbouw	Uitoefenen breaks inzake derivaten
Verhuurderheffing	Tarief naar 0,75% per € 1.000,- WOZ					
Onderhoud		1,17 miljoen per jaar extra (10 jaar lang)	2,5 miljoen per jaar extra (10 jaar lang)	3 miljoen per jaar extra (5 jaar lang)		
Kosten nieuwbouw					Stichtingskosten worden 20K duurder	
Derivaten						Kosten afkoop derivaten en herfinanciering leningen tegen lage rente

De incidentele scenario's leveren de volgende situaties op:
Verhuurderheffing: dit betreft een verhoging van 50% vanaf 2018 conform Rijksbegroting. Het effect hiervan op de bedrijfswaarde 2015 betreft € 52 miljoen negatief. De operationele kasstromen zullen vanaf 2018 tot en met 2025 afnemen met € 32 miljoen. Dit effect is door ons op te vangen, echter dit betekent dat wij minder financiële middelen ter beschikking hebben wat een negatief effect kan hebben op ons investeringsprogramma.

Onderhoud: een eventuele versnelling op energielabel C heeft een effect op de bedrijfswaarde 2015 van € 10 miljoen negatief en de operationele kasstromen dalen met € 13 miljoen in de periode 2016 tot en met 2025. Een eventuele versnelling op energielabel B heeft een effect op de bedrijfswaarde 2015 van € 21 miljoen negatief en de operationele kasstromen dalen met € 27 miljoen in de periode 2016 tot en met 2025. Een versnelling op de sanering van asbest heeft een effect op de bedrijfswaarde 2015 van € 14 miljoen negatief en de operationele kasstromen dalen met € 16 miljoen in de periode 2016 tot en met 2020.

Kosten nieuwbouw: dit betreft een effect op de investeringskasstromen van € 22 miljoen in de periode van 2019 tot en met 2025.

Derivaten: De kans bestaat dat de komende jaren enkele breaks geëffectueerd worden. Wij kunnen deze breaks financieel opvangen maar er ontstaan in de jaren van de breaks wel negatieve pieken in de ICR.

Resumé
Wij kunnen de gematigde scenario's bij macro economische ontwikkelingen en de incidentele scenario's afzonderlijk opvangen. Gecumuleerd hebben deze een groot negatief effect op onze kasstromen en ratio's en kunnen resulteren in het herzien van het dan geldende beleid. Bij een langdurig oververhitte economie en strengere regelgeving zullen wij ons huidige beleid sowieso moeten bezien en op onderdelen aanpassen om te blijven voldoen aan de WSW-normen.

Algemeen beeld
Omdat wij (nog) niet over een model beschikken, waarbij wij de belangrijkste risico's systematisch beoordelen, is het algemeen beeld gebaseerd op de onderwerpen die in 2015 aan de orde gekomen in de bedrijfsvoering en besluitvorming.

In 2015 zijn zichtbaar verdere stappen gezet om de interne beheersing te verbeteren. We hebben met name verbeteringen doorgevoerd voor de verwerking van de onderhoudsbegroting in de bedrijfswaarde en voor de kwaliteit van de financiële verslaglegging en begrotingen. Dit is echter niet voldoende. De toenemende kwetsbaarheid van onze huurders, de aangescherpte regelgeving en de overstap naar marktwaarde inclusief sturing op rendement en te maken keuzes voor onze vastgoedprojecten, vragen om een verdere integrale sturing. Als handvat voor de integrale sturing hebben wij de sturingsfilosofie opgesteld en vertaald naar een sturingsmodel. In deze filosofie kiezen

wij ervoor om waarde toe te voegen aan de volkshuisvesting in ’s Hertogenbosch. Dit vereist dat wij in control zijn als organisatie, onze interne beheersing op orde hebben en daarmee grip krijgen op onze risico’s. Kunst is dit te doen, zonder te veel zaken dicht te regelen en bureaucratisch te worden.

Opvolging managementletter en accountantsrapport
In zijn managementletter en accountantsrapport geeft Deloitte adviezen voor het verbeteren van de administratieve organisatie. Wij hebben besloten om deze adviezen niet apart op te volgen, maar te kiezen voor de integrale aanpak. De voortgang van de belangrijkste adviezen is:

- Wij hebben een aparte projectorganisatie opgezet die verantwoordelijk is voor de integrale implementatie van de wijzigingen in de woningwet.
- Voor de aanpak van fiscale ontwikkelingen hebben wij een fiscaal adviseur in dienst genomen.
- Er zijn zichtbare verbeteringen doorgevoerd in de waardering en het proces van het sociaal vastgoed.
- Het inkoopbeleid en –proces hebben wij in 2015 aangepast. Tevens hebben wij een specifieke audit uitgevoerd naar de inkoop van diensten van aannemers voor nieuwbouw en renovaties en onderhoud. In 2016 beoordelen wij of de verbeteringen voldoende zijn doorgevoerd. Dit doen wij door middel van een brede audit en aanscherping van beleid en proces.
- De waardering van de verkoop onder voorwaarden is aangepast voor de woningen waarbij wij overeenstemming hebben bereikt met de kopers over het laten vervallen van het terugkooprecht.
- Onze aanpak van het risicomanagement en frauderisico’s sluit in grote lijnen aan op de adviezen van Deloitte.
- Het verbeteren van autorisaties en IT – control staat gepland voor 2016.

Risicomodel WSW
In 2014 heeft het WSW een toetsingskader ontwikkeld. Daarbij kijkt zij niet alleen naar de financiële situatie en risico's van Zayaz zoals gepresenteerd in paragraaf 11.1, maar ook naar de volkshuisvestelijke en organisatorische (business) risico’s. Vanaf 2015 gebruikt het WSW dit kader voor het bepalen van de risico's die zij loopt bij Zayaz. Ter voorbereiding hiervan hebben wij zelf het toetsingskader ingevuld en een eerste analyse gemaakt. Dit model is onderdeel van het risicomanagement en – rapportages.

Conclusie van het WSW is dat wij voldoen aan de belangrijkste risico’s, waardoor het WSW een borgingsplafond beschikbaar stelt dat ons in staat stelt om onze plannen uit te voeren. Wij hebben de door het WSW gesignaleerde risico’s als volgt aangepakt:

- Portefeuillestrategie inclusief wensportefeuille
  In 2015 hebben we het portefeuilleplan geactualiseerd evenals het huurbeleid, onderhoudsbeleid en transitieprogramma. In het portefeuilleplan zijn de wensportefeuille en de uitgangspunten voor het huurbeleid inclusief betaalbaarheid opgenomen. In de meerjarenbegroting is het portefeuilleplan integraal doorgerekend.
- Onderhoud
  Het onderhoudsbeleid is in 2015 geactualiseerd en de onderhoudsbegroting is extern getoetst. Uit deze toets blijkt dat de ingerekende onderhoudsbegroting haalbaar is en in lijn met de benchmark is om te komen tot een betrouwbare onderhoudsbegroting en bedrijfswaarde.
- Energie en duurzaamheid
  Wij hebben een standpunt ingenomen over energie en duurzaamheid. Dit maakt geen onderdeel uit van de onderhoudsbeleid, maar is bedoeld als een concern breed beleid. In 2016 willen we het integrale duurzaamheidsbeleid opnieuw beoordelen en eventueel verbreden. Eventuele extra kosten voor onderhoud en vervanging in het kader van energie en duurzaamheid zijn opgenomen in het onderhoudsbudget.
- Zorgvastgoed
  De risico inventarisatie van het zorgvastgoed is geactualiseerd. Ondanks ons verbeterd zicht op het vastgoed en onze gesprekken met de zorgpartijen, zijn er nog veel onzekerheden over de ontwikkelingen van het zorgvastgoed (met name vanwege de financiering in de zorg en de effecten van de marktwaardering). Bij de inventarisatie zijn we uitgegaan van het (theoretische) scenario dat alle contracten bij einde contractduur niet worden verlengd. Hiermee laten we de risico’s zien op huurverlaging en de benodigde investeringskosten ten behoeve van reguliere verhuur. Dit is vertaald in de meerjarenbegroting 2016-2025 en de bedrijfswaarde van de

betreffende complexen. Dit heeft geleid tot een correctie op de bedrijfswaarde van € 1 miljoen bovenop € 7 miljoen die al in eerdere jaren was genomen. In 2016 herhalen wij deze aanpak.

- Risicomanagement
  Onze aanpak is conform hetgeen hierboven is beschreven.
- Rekening courant
  In het contract met onze huisbank staan bepalingen de die het toezicht kunnen belemmeren. Omdat de bank deze bepalingen in de contracten van meerdere corporaties heeft opgenomen, onderhandelt het WSW hierover zelf met de bank.

12. TOEKOMSTPARAGRAAF

In dit jaarverslag zijn alle relevante ontwikkelingen gemeld die plaatsvonden binnen Zayaz in 2015. Daarnaast hebben wij, voor zover mogelijk, steeds een doorkijk gemaakt naar de belangrijkste ontwikkelingen in 2016. Dit is terug te vinden bij de bespreking van de betreffende onderwerpen. In deze paragraaf memoreren wij kort de belangrijkste onderwerpen alsmede de onderwerpen die van belang zijn voor de verslaggevingsregels.

Integrale sturing en organisatie-ontwikkeling
In 2015 hebben we veel geïnvesteerd in het beter bij elkaar brengen van externe verwachtingen, strategie en operatie. Enerzijds langs de 'harde' lijn van de vastgoedsturing; we ontwikkelden een meerjarenuitvoeringsplan (MUP) en een toetsingskader voor een betere, integrale afweging van investeringsbesluiten. Anderzijds langs de lijn van de organisatieontwikkeling en het werken aan één leiding. De nieuwe kantoorhuisvesting en de parallelle trajecten rondom het dienstverlenings- en werkconcept hebben de gewenste ontwikkeling daarbij in een stroomversnelling gebracht.
In de sturingsfilosofie hebben we onze sturingsprincipes en de instrumentele doorvertaling daarvan bij elkaar gebracht en een ontwikkelopgave geformuleerd voor de komende twee jaar.

Voor 2016 zijn onze belangrijkste uitdagingen:
- Doorontwikkeling van elk van de drie kamers (vermogenskamer, vastgoedkamer, maatschappelijke kamer) en verstevigen van de onderlinge verbindingen. Dit moet onder meer leiden tot een verbetering van (de werking van) het toetsingskader. Ook impliceert het een heldere afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op de kruispunten tussen de kamers en een daarop aansluitende verantwoordings- en informatiestructuur.
- Als ontwikkelopgave binnen de vermogenskamer heeft het opstellen van financieel beleid (inclusief de bijbehorende parameters en normering) hoge prioriteit, ook als randvoorwaarde voor andere ontwikkelopgaven.
- Implementeren van het (strategisch) risicomanagement en verdere invulling van het management control framework.
- Ontwikkelprogramma voor leiding en medewerkers gericht op het verstevigen van persoonlijk leiderschap.

Wet- en regelgeving
Zayaz ligt op koers wat betreft het voldoen aan de vereisten van de Woningwet. Expliciete keuze daarbij is om steeds vanuit de eigen visie te starten, zodat we in het spanningsveld tussen maatschappij, vastgoed en geld steeds zelf(bewust) en in dialoog met de omgeving onze keuzes blijven maken. Ook werken we nauw samen met andere corporaties in Lente om de implementatie zo efficiënt en effectief mogelijk vorm te geven. Dit neemt niet weg dat de druk hoog is en de implementatie ook in 2016 veel zal vragen vanwege de vele thema's die gelijktijdig spelen.

De grote thema's voor 2016 zijn:
- opstellen scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB;
- effectueren van marktwaardesturing;
- herijken van het governance-arrangement;
- strak zetten van het proces rondom de prestatieafspraken.

Taakstelling onderhoud
In 2015 is stevig ingezet op het verminderen van de onderhoudslasten ten opzichte van de begroting. Deze opgave had twee kanten. Enerzijds het analyseren / in kaart brengen van de reële onderhoudslasten en de adequate doorrekening daarvan in de bedrijfswaarde en de meerjarenbegroting. Anderzijds het verder verlagen van de lasten waar mogelijk, in relatie tot de gewenste kwaliteit. Het eerste deel van de opgave is afgerond en ook extern gevalideerd. Het tweede deel zal ook in 2016 onze expliciete aandacht blijven vragen, onder meer via :
- herijking van het kwaliteitsbeleid, waarbij we onder meer kijken naar de gewenste conditiescore en het gewenste kwaliteitsniveau, ingreepmoment en onderhoudscycli;
- procesverbetering en monitoring van complexen;
- procesinnovaties, zoals prestatiegericht aanbesteden;

- sturing op aannemers;
- gezamenlijke inkoop met anderen.

Volkshuisvestelijke inzet
Begin 2016 wordt het sociaal woonakkoord ondertekend. Het akkoord omvat een fikse opgave voor de komende jaren als het gaat om de uitbreiding en transformatie van de woningvoorraad. Versnelling is nodig om de druk op de woningmarkt (mede ingegeven door het groeiend aantal spoedzoekers en statushouders) het hoofd te kunnen bieden. Voor de korte termijn realiseren we dit door in diverse projecten tijdelijke huisvesting te realiseren voor 10 jaar. Waar nodig passen we daarbij onze processen aan, om zo snel mogelijk te kunnen opleveren. Maar ook voor de langere termijn moeten we nu de mogelijkheden verkennen in samenwerking met onze volkshuisvestelijke partners.

Daarnaast blijven we in 2016 stevig inzetten op de woonlastenaanpak en op gerelateerde thema's als vroegsignalering en maatwerkoplossingen. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze netwerkpartners. Het goed bedienen van de kwetsbare doelgroep valt of staat met 'gedeeld eigenaarschap' en om effectieve en 'ontkokerde' samenwerking in netwerken van professionals en organisaties. Externe ontwikkelingen maken dat de kwetsbaarheid in de wijk zienderogen toeneemt. Dat zet druk op de leefbaarheid en de zelf- en samenredzaamheid van mensen en daarnaast indirect op de waarde van het vastgoed. Hier zien wij een stevige opgave.

In 2016 stellen wij een nieuw ondernemingsplan op, waarin bovengenoemde thema's verder verkend worden en een nadrukkelijke plek krijgen.

Tot slot
De belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van investeringen en financiering zijn aan de orde gekomen in hoofdstuk 11, met name hoofdstukken 11.1 en 11.2. Daarbij maken wij tevens een doorkijk naar 2016 en verder. In hetzelfde hoofdstuk brengen wij ook de voornaamste risico's in beeld die invloed kunnen hebben op de financiële situatie van Zayaz.

13. KENGETALLEN

Woningbezit	31-12-2015	31-12-2014
Totaal verhuureenheden	**14.552**	**14.662**
Zelfstandige woningen	12.073	12.174
Overige woongelegenheden	1.025	1.025
Subtotaal woongelegenheden	**13.098**	**13.199**
Maatschappelijk vastgoed	53	60
Garages/parkeerplaatsen	1.319	1.321
Bedrijfsruimtes	72	72
Overig bezit	10	10

Mutaties	-110	-126
Nieuwbouw	0	0
Aankopen	0	0
Verkopen	-79	-98
Leegstand t.b.v. verkoop	-29	-24
Te slopen/gesloopt	0	-6
Overig	-2	2

Opgeleverde nieuwbouw	0	0
Huurwoningen	0	0
Maatschappelijk vastgoed	0	0
Garages/parkeerplaatsen	0	0
Bedrijfsruimtes	0	0

Koopwoningen	0	0
Bedrijfsruimtes	0	0
Garages/parkeerplaatsen koop	0	0

Verhuur van woningen	2015	2014
Achterstand zittende huurders	0,77%	0,82%
Achterstand vertrokken huurders	0,22%	0,35%
Afgeboekte bedragen	0,21%	0,25%
Totale huurachterstand	1,21%	1,42%
Mutatie leegstand woningen in dagen gemiddeld	27	39
Mutatiegraad	7,22%	6,18%

Financiële kengetallen (in € 1.000 en %)	2015	2014
Resultaat	48.321	-11.035
Eigen vermogen	273.552	222.278
Totaal vermogen	781.109	742.154
Current ratio	2,53	3,66
Quick ratio	2,06	3,01
Rentabiliteit EV (na belasting)	17,66%	-4,96%
Werkkapitaal	33.255	44.900
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,14	1,64
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	1,56	1,10
Loan to Value (LTV)	79,9%	84,7%
Solvabiliteit	35,0%	30,2%
Dekkingsratio	22,5%	29,1%

Winst-en-verliesrekening (in euro's)	2015	2014
Totaal bedrijfsopbrengsten per verhuureenheid	6.293	6.074
Totaal bedrijfslasten per verhuureenheid (excl. waardeveranderingen)	5.277	4.824
Jaarresultaat per verhuureenheid	3.321	-753

Kwaliteit (in euro's)	2015	2014
Kosten overig onderhoud per vhe	588	620
Kosten planmatig onderhoud per vhe	889	394
Totaal kosten onderhoud per vhe	1.476	1.013

Formatie	2015	2014
FTE's	118,1	119,1
Medewerkers in dienst	128	129

BIJLAGE OVERZICHT VAN BELANGHEBBENDEN

Tot slot in dit hoofdstuk een overzicht van onze belanghebbenden en maatschappelijke partners:

Huurders
- *Huurderorganisaties*: bewonerscommissies, huurdervereniging en tijdelijke projectcommissies voor zaken die op complexniveau spelen.
- *Bewonersorganisaties* die zich inspannen voor leefbaarheid en ontmoeting in buurten en wijken (complexoverstijgend)
- *Huurderbelangenvereniging (HBV) Zayaz* is het aanspreekpunt voor beleidszaken die alle huurders aangaan, zoals huurbeleid.
- *Stichting Huurderplatform 's-Hertogenbosch* (SHP) is het aanspreekpunt voor stedelijke huurderbelangen en/of corporatieoverstijgende onderwerpen, zoals woonruimteverdeling (WoonService).
- *Woonbond*: komt landelijk op voor de belangen van huurders.

Maatschappelijke organisaties
- *Welzijnsonderneming Divers* biedt advies, ondersteuning en faciliteiten aan bewoners die willen investeren in zichzelf én een betere sociale leefomgeving.
- *Humanitas* biedt zorg en diensten op het gebied van vrijwilligerswerk, thuiszorg en dienstverlening, financiële hulpverlening, kinderopvang, gehandicaptenzorg, daklozenopvang, ouderenzorg, asieljongeren en maatschappelijke opvang.
- *Juvans* is een organisatie voor maatschappelijk werk en dienstverlening en wil een actieve, betrokken en professionele bijdrage leveren aan de maatschappelijke vraagstukken en aan het welzijn en de gezondheid van de individuele burgers in hun sociale context.
- *Stichting De Locatie* biedt onderdak aan jongeren die begeleiding nodig hebben en organiseert bovendien dagactiviteiten voor 'probleem'-jongeren uit 's-Hertogenbosch.
- *MEE i*s er voor iedereen met een beperking. MEE adviseert, ondersteunt en wijst de weg bij vragen op het gebied van onderwijs, opvoeding, wonen, werken, sociale voorzieningen, inkomen, vervoer, vrije tijd.
- *Stichting Maatschappelijke Opvang 's-Hertogenbosch e.o.* biedt tijdelijke (crisis)opvang en begeleiding aan mensen in een crisissituatie. Er zijn diverse locaties voor onder meer dak- en thuislozen, jongeren, vrouwen en kinderen.
- *Weener XL* is het werk-ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch. Ze zijn er voor Bosschenaren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Weener XL biedt een totaalpakket, waarbij passend werk en participatie voorop staan.
- *Stichting Seniorenraad ´s-Hertogenbosch* behartigt de belangen, in de meest ruime zin van het woord, van ouderen in de gemeente 's-Hertogenbosch.
- *Stichting Voedselbank Den Bosch* verstrekt voedsel aan mensen die het financieel moeilijk hebben gedurende een bepaald tijd. Het voedsel wordt zonder geldelijke middelen verkregen van bedrijven, zaken, instellingen, scholen en particulieren.
- *JINC Brabant* helpt jongeren van 8 tot en met 16 jaar op weg naar een goede start op de arbeidsmarkt door hen al vroegtijdig kennis te laten maken met verschillende beroepen en hen vaardigheden te leren die nodig zijn als je gaat werken.

Onderwijs en cultuur
- *Koning Willem I College* is een regionaal onderwijscentrum (ROC) in 's-Hertogenbosch voor middelbaar beroepsonderwijs, vervolgonderwijs en educatie.
- *Avans* is een hogeschool met circa 25.000 studenten en 54 hbo-opleidingen. Avans heeft locaties in Breda, 's-Hertogenbosch en Tilburg.
- *Fontys* is een hogeschool met 40.000 studenten en 100 bachelor-opleidingen. Fontys werkt vanuit meerdere locaties, vooral in Zuid-Nederland.
- *De Muzerije* is een instelling voor amateurkunst en kunsteducatie op het gebied van muziek, dans, theater, literatuur en beeldende kunst.

Overheid
- *Gemeente 's-Hertogenbosch*
- *Provincie Noord-Brabant*

Politie Brabant-Noord

Zorginstellingen
- *Cello* biedt een breed pakket producten en diensten aan mensen met een verstandelijke beperking.
- *BrabantZorg* biedt wonen, zorg en welzijn in en vanuit locaties in de regio's Oss, Uden, Veghel, 's-Hertogenbosch en Bommelerwaard.
- *Stichting Philadelphia Zorg* is een landelijke netwerkorganisatie voor mensen die zorg en/of ondersteuning nodig hebben.
- *Reinier van Arkelgroep* is een gezondheidszorginstelling en opleidingsinstelling voor het onderzoeken, behandelen en begeleiden van mensen met psychiatrische en psychische problemen.
- *Stichting Oosterpoort* is een regionale jeugdzorgorganisatie in noordoost Noord-Brabant. Zij biedt hulp aan jeugdigen van 0 tot 18 jaar, met een uitloop tot 23 jaar.
- *Van Neynselgroep* is een zorgorganisatie die zich richt op het wonen, de zorg en het welzijn van ouderen in 's-Hertogenbosch en directe omgeving.
- *Vivent* is een organisatie voor huishoudelijke zorg, thuisverzorging en -verpleging, kraamzorg, jeugdgezondheidszorg, voedingsvoorlichting en dieetadvisering, verzorging- en verpleeghuiszorg.
- *Novadic-Kentron* is een verslavingszorginstelling gericht op preventie, behandeling, begeleiding en opvang met vestigingen in heel Noord-Brabant.
- *Exodus:* is een landelijke nazorgorganisatie die met professionals en vrijwilligers opvang en begeleiding biedt aan ex-gedetineerden, gedetineerden en hun familieleden. Eén van de locaties is 's-Hertogenbosch.

Woningcorporaties
- *WoonService*, een samenwerkingsverband van zes woningcorporaties in de regio 's-Hertogenbosch. Gezamenlijk verhuren deze corporaties ruim 75% van alle huurwoningen in 's-Hertogenbosch, Berlicum (gemeente St. Michielsgestel), Heeswijk-Dinther en Loosbroek (gemeente Bernheze).
- *BrabantWonen* is een woningcorporatie met woningen en bedrijfsruimten in Oss en 's-Hertogenbosch. Het gaat in totaal om zo'n 14.500 woningen en zo'n 1.000 eenheden ander vastgoed zoals kantoren, winkels en garages.
- *Kleine Meierij* verhuurt, beheert, bouwt en verkoopt woningen en ander onroerend goed in de gemeenten Bernheze, Maasdonk, 's-Hertogenbosch en Sint Michielsgestel.
- *Mooiland* verhuurt en beheert 26.000 woningen in 131 gemeenten in Nederland, waaronder 's-Hertogenbosch.
- *Lente* is een samenwerkingsverband (netwerkorganisatie) van 10 Brabantse woningcorporaties. Gezamenlijk wordt gewerkt aan vier thema's: betaalbaarheid, legitimatie, participatie en slim organiseren. Samenwerkingsdoelen zijn: samen leren, samen ontwikkelen/produceren, samen verdienen en samen naar buiten treden.
- *Aedes:* Aedes vereniging van woningcorporaties staat voor de belangenbehartiging van haar leden (woningcorporaties). De agenda van de leden bepaalt de activiteiten van de vereniging. Bij het uitvoeren van deze activiteiten ondersteunt de werkorganisatie de vereniging.

Jaarrekening 2015

Stichting Zayaz

's-Hertogenbosch

Inhoudsopgave

	Pagina
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2015	82
Winst-en-verliesrekening over 2015	84
Kasstroomoverzicht over 2015	85
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	86
Toelichting op de balans	97
Toelichting op de winst-en-verliesrekening	122
Overige gegevens	
Controleverklaring	135
Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	135
Resultaatverwerking resultaatverwerking	135
Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015	135

Jaarrekening

Balans per 31 december 2015

(vóór resultaatverdeling)

	31-12-2015		31-12-2014	
	€	€	€	€
Activa				
(x € 1.000)				
VASTE ACTIVA				
1.0 Immateriële vaste activa				
1.1 Bouwclaims		-		-
2.0 Materiële vaste activa				
2.1 Sociaal vastgoed in exploitatie	611.997		571.545	
2.2 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	1.578		2.839	
2.3 Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	3.298		2.481	
		616.873		576.865
3.0 Vastgoedbeleggingen				
3.1 Commercieel vastgoed in exploitatie	63.371		59.801	
3.2 Onroerende zaken VOV	12.156		15.150	
		75.527		74.951
4.0 Financiële vaste activa				
4.1 Deelneming Zayaz Holding B.V.	-		-	
4.2 Belastinglatenties	15.267		9.138	
4.3 Overig financieel vast actief	18.383		19.396	
		33.650		28.534
VLOTTENDE ACTIVA				
5.0 Voorraden				
5.1 Overige voorraden	5.563		7.179	
5.2 Vastgoed bestemd voor verkoop	4.491		3.820	
		10.054		10.999
6.0 Onderhanden projecten		-		-
7.0 Vorderingen				
7.1 Huurdebiteuren	402		570	
7.2 Rekening-courant Zayaz Holding BV	-		-	
7.3 Overige debiteuren	62		1.356	
7.4 Overige vorderingen	682		1.748	
7.5 Overlopende activa	255		332	
		1.401		4.006
8.0 Liquide middelen		43.604		46.800
		781.109		742.155

Passiva

(x € 1.000)

	31-12-2015		31-12-2014	
	€	€	€	€
9.0 Eigen vermogen				
9.1 Overige reserve	225.231		233.313	
9.2 Onverdeeld resultaat	48.321		-11.035	
		273.552		222.278
10.0 Voorzieningen				
10.1 Voorziening latente belasting-verplichtingen	938		1.239	
10.2 Overige voorzieningen	24.481		17.848	
10.3 Voorziening deelnemingen	-		-	
10.4 Reorganisatievoorziening	-		66	
		25.419		19.153
11.0 Langlopende schulden				
11.1 Leningen o/g	448.307		468.267	
11.2 Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.027		15.551	
		460.334		483.818
12.0 Kortlopende schulden				
12.1 Schulden aan leveranciers	3.385		3.146	
12.2 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.176		1.085	
12.3 Schulden ter zake van pensioenen	119		131	
12.4 Overige schulden	7.954		2.726	
12.5 Overlopende passiva	9.170		9.818	
		21.804		16.906
		781.109		742.155

Winst-en-verliesrekening over 2015

	2015		2014	
	€	€	€	€
(x € 1.000)				
R1.0 Bedrijfsopbrengsten				
R1.1 Huuropbrengsten	83.001		80.205	
R1.2 Opbrengsten servicecontracten	2.955		2.976	
R1.3 Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille	5.184		5.460	
R1.4 Overige bedrijfsopbrengsten	430		418	
		91.570		89.059
R2.1 Lonen en salarissen	5.534		5.176	
R2.2 Sociale lasten	947		919	
R2.3 Pensioenlasten	1.036		1.073	
R2.4 Afschrijvingen (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	26.861		25.543	
R2.5 Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	-25.750		28.105	
R2.6 Onderhoudslasten	21.482		14.859	
R2.7 Leefbaarheid	197		248	
R2.8 Lasten servicecontracten	3.112		3.166	
R2.9 Overige bedrijfslasten	17.618		19.752	
Bedrijfslasten		51.037		98.841
Bedrijfsresultaat		40.533		-9.782
R3.1 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille		6.316		3.372
R3.2 Gerealiseerde herwaardering vastgoedportefeuille		15.190		15.334
		62.039		8.924
R4.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	172		259	
R4.2 Rentelasten en soortgelijke kosten	-20.320		-21.034	
R4.0 Financiële baten en lasten		-20.148		-20.775
Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen		41.891		-11.851
R5.0 Belastingen		6.430		816
Netto resultaat na belastingen		48.321		-11.035

Kasstroomoverzicht over 2015

(Volgens de directe methode)	2015		2014	
	€	€	€	€
(x € 1.000)				
Ontvangsten van huurders	91.676		82.833	
Ontvangsten van subsidiegevers	-		-	
Ontvangsten van overige	143		102	
		91.820		82.935
Betalingen aan werknemers	8.457-		9.018-	
Betalingen aan leveranciers onderhoud	21.379-		18.453-	
Betalingen uit hoofde van zakelijke lasten	20.100-		23.138-	
Betalingen aan overige	-		-	
		49.936-		50.609-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		41.883		32.326
Ontvangen interest	196		400	
Ontvangen dividenden	-		-	
Ontvangen wegens buitengewone bate	-		-	
Betaalde interest	19.551-		19.673-	
Betaalde winstbetaling	-		-	
Betaald wegens buitengewone last	-		-	
		19.355-		19.273-
Kasstroom uit operationele activiteiten		22.528		13.053
Investeringen in IMVA	-		-	
Desinvesteringen in IMVA	-		-	
Investeringen in MVA	19.456-		13.519-	
Desinvesteringen MVA	13.154		12.542	
Investeringen in vastgoedbeleggingen	-		-	
Desinvesteringen in vastgoedbeleggingen	725		1.577	
Investeringen in financiële vaste activa	-		-	
Desinvesteringen in financiële vaste activa	-		-	
Stortingen/ontvangsten collateral verplichting	190-		14.440-	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		5.767-		13.840-
Mutatie rekening-courantschuld kredietinstellingen	-		-	
Ontvangsten uit langlopende schulden	32.000		45.400	
Aflossingen van langlopende schulden	51.957-		27.063-	
Betaalde dividenden	-		-	
Mutatie langlopende effecten (aankoop, verkoop)	-		-	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		19.957-		18.337
Mutatie geldmiddelen		3.196-		17.550
Verloop mutatie geldmiddelen				
Stand per begin boekjaar		46.800		29.250
Mutaties in boekjaar		3.196-		17.550
Stand per eind boekjaar		43.604		46.800

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015. De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. De bedragen opgenomen in de tekstuele toelichting zijn in hele euro's.

Activiteiten

De activiteiten van Zayaz, statutair gevestigd en kantoor houdende te Eekbrouwersweg 8, 5233 VG 's–Hertogenbosch, zijn gericht op het gebied van volkshuisvesting.

Regelgeving

De jaarverslaggeving door toegelaten instellingen volkshuisvesting dient te voldoen aan de eisen zoals deze zijn geformuleerd in het Besluit Beheer Sociale-Huursector. In dit besluit wordt BW2 Titel 9 voorgeschreven behoudens enkele uitzonderingen van specifieke aard.
Een en ander heeft tevens geleid tot een specifieke richtlijn van de Raad voor de Jaarverslaggeving voor Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (Richtlijn 645).
In deze richtlijn zijn onder meer specifieke modellen voor de balans en de winst-en-verliesrekening opgenomen en zijn voor de sector specifieke presentatie, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd. In de jaarrekening is de huidige Richtlijn 645 toegepast.

Op grond van de fungerende regelgeving en de verwachte wijzigingen in het Besluit Beheer Sociale-Huursector (BBSH) zijn de commerciële activiteiten van Zayaz sedert 2003 ondergebracht in groepsmaatschappijen. Dit betreft onder meer de projectontwikkeling, de herontwikkeling van bedrijfspanden en projectmanagement.

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

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze 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.

Consolidatievrijstelling volgens artikel 407

Zayaz maakt gebruik van de consolidatievrijstelling art. 2:407 lid 1 sub a BW inzake in de consolidatie te betrekken maatschappijen wier gezamenlijke betekenis is te verwaarlozen op het geheel. Aangezien er in de groepsmaatschappijen geen activiteiten plaatsvinden, onderlinge vorderingen en schulden zijn kwijtgescholden en het balanstotaal van geringe omvang is vergeleken met het balanstotaal van de groep, heeft Zayaz besloten geen geconsolideerde jaarrekening meer op te stellen.

Niet-geconsolideerde maatschappijen:

Naam	Statutaire zetel	Deelnemingspercentage	Hoofdactiviteit
Zayaz Holding B.V.	's-Hertogenbosch	100%	Holdingmaatschappij
Dochters van Zayaz Holding B.V.:			
Zayaz Vastgoed B.V.	's-Hertogenbosch	100%	Projectontwikkeling
Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V.	's-Hertogenbosch	100%	Projectontwikkeling

Schattingswijzigingen

In de jaarrekening is sprake van schattingswijzigingen met betrekking tot voornamelijk het sociaal vastgoed in exploitatie en het commercieel vastgoed in exploitatie. De betreffende schattingswijzigingen zijn toegelicht onder de toelichting op de balans toelichting 2.0 en 3.0 waarbij zowel de schattingen 2015 als 2014 zijn toegelicht waarbij de resultante de schattingswijziging betreft. De impact van de schattingswijzigingen is opgenomen in de verloopoverzichten in de toelichting op de balans onder paragraaf 2.0 en 3.0 waarbij dit tot uitdrukking in de 'terugneming waardeverminderingen' en 'herwaarderingen'.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

De jaarrekening van Zayaz is opgesteld volgens de bepalingen van het Besluit Beheer Sociale-Huursector (BBSH). In dit besluit wordt voorgeschreven Titel 9 Boek 2 BW toe te passen, behoudens enkele uitzonderingen van specifieke aard. Tevens is deze jaarrekening opgesteld volgens de door de Raad voor de Jaarverslaggeving uitgegeven Richtlijn 645 Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting. Deze richtlijn is in 2011 herzien. Zayaz past deze herziene Richtlijn toe.

Voorzover in de grondslagen niet anders is aangegeven, worden activa en passiva gewaardeerd op nominale waarde. Hierbij wordt op vorderingen, indien dit noodzakelijk is, een voorziening wegens mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht.

Immateriële activa

Bouwclaims
De bouwclaims worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.

Materiële vaste activa

Sociaal vastgoed in exploitatie
Sociaal vastgoed omvat woningen in exploitatie met een huurprijs onder de huurtoeslaggrens, het maatschappelijk vastgoed en het overige sociale vastgoed. De huurtoeslaggrens is een algemeen huurprijsniveau dat jaarlijks per 1 januari door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt vastgesteld. Ultimo 2015 bedraagt deze grens € 710,68 (2014: € 699,48).

Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsonroerendgoed dat is verhuurd aan maatschappelijke organisaties, waaronder zorg-, welzijns-, onderwijs- en culturele instellingen en dienstverleners en tevens is vermeld op de bijlage zoals deze is opgenomen in de Beschikking van de Europese Commissie d.d. 15 december 2009 aangaande de staatssteun voor toegelaten instellingen.

Zayaz kwalificeert het sociaal vastgoed als bedrijfsmiddel, aangezien het beleid van Zayaz gericht is op het realiseren van de volkshuisvestelijke taken. Het volkshuisvestelijk beleid staat hierbij centraal.

Sociaal vastgoed in exploitatie wordt gewaardeerd tegen actuele waarde gebaseerd op bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt gevormd door de contante waarde van de kasstromen van kasstroomgenererende eenheden uit hoofde van toekomstige exploitatieopbrengsten en toekomstige exploitatielasten over de geschatte resterende looptijd van de investering. De indeling naar kasstroomgenererende eenheden is gedefinieerd op complexniveau (technisch cluster). Zayaz kiest voor deze indeling van de kasstroomgenererende eenheden aangezien deze aansluit bij haar interne bedrijfsvoering en hierbij de basis vormt voor haar vastgoedsturing. De actuele waarde wordt afhankelijk gesteld van de voorgenomen bestemming van de complexen.

De kasstroomprognoses zijn gebaseerd op redelijke en onderbouwde veronderstellingen die de beste schatting van de directie weergeven van de economische omstandigheden die van toepassing zullen zijn gedurende de resterende levensduur van het actief. De kasstromen zijn gebaseerd op de eind 2015 intern geformaliseerde meerjarenbegroting en bestrijken een periode van vijf jaar. Voor de variabele baten en lasten en onderhoudslasten wordt uitgegaan van genormeerde lastenniveaus behoudens de lasten van planmatig onderhoud. Deze zijn gebaseerd op de in de meerjarenonderhoudsbegroting onderkende cycli per component gedurende de restant levensduur van een complex (technisch cluster). De gemiddelde groeivoeten voor inflatie, huurstijging en variabele- en onderhoudslasten zijn vanaf het zesde jaar gebaseerd op de normen van het WSW. De eerste vijf jaren is, indien van toepassing, eigen beleid doorgevoerd.

Uitgaven na eerste verwerking (de zogeheten na-investeringen) die leiden tot een waardeverhoging van het actief worden aangemaakt als activeerbare kosten van vernieuwing.

Uitgaven die betrekking hebben op toekomstige herstructureringen, waarvan de feitelijke verplichtingen dan wel de in rechte afdwingbare verplichtingen zijn aangegaan worden in de waardering betrokken. Herstructurering onderscheidt zich van renovatie door het verbeteren of vergroten van de oorspronkelijke capaciteit.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. De lasten van onderhoud, geen periodiek groot onderhoud, waaronder renovatie onderscheiden zich van activeerbare kosten door het feit dat er geen sprake is van een huurverhoging of levensduurverlenging van het actief. De lasten van onderhoud worden ten laste van het resultaat gebracht op het moment dat deze zich voordoen.

Afschrijvingen worden berekend over de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is gesplitst naar de componenten grond, opstal, installaties en inrichting. Over het aandeel van de grond wordt niet afgeschreven. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur per component en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

De initiële herwaardering van het sociaal vastgoed in exploitatie naar actuele waarde is rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt in een herwaarderingsreserve. De hierop volgende jaarlijkse waardeveranderingen worden als volgt in de jaarrekening verwerkt:

- Een waardevermeerdering van een complex onder het sociale vastgoed wordt in beginsel direct ten gunste van de herwaarderingsreserve gebracht. Uitzondering betreft het geval wanneer voor een complex in het verleden een afwaardering ten laste van het resultaat is gebracht. In die situatie worden waardevermeerderingen van ditzelfde complex als positief resultaat in de winst-en-verliesrekening verwerkt, voor zover dit een terugname betreft van deze eerdere waardevermindering. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de terugneming nooit hoger is dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het complex zijn verantwoord.
- Een waardevermindering van een complex onder het sociale vastgoed wordt in beginsel ten laste van het resultaat gebracht. Indien echter een herwaarderingsreserve voor dit complex gevormd is, wordt de waardevermindering direct ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht tot het bedrag dat met betrekking tot het desbetreffende complex in de herwaarderingsreserve is opgenomen.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie betreft complexen in aanbouw ten behoeve van toekomstige verhuurexploitatie. De complexen in aanbouw worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en toegerekende kosten van het werkapparaat uit hoofde van voorbereiding, toezicht en directievoering onder aftrek van een bijzondere waardevermindering uit hoofde van te dekken stichtingskosten. Voorts wordt rente tijdens de bouw niet toegerekend. Indien de bijzondere waardevermindering hoger is dan de waarde van de onroerende zaken in ontwikkeling, wordt de onroerende zaak op nihil gewaardeerd en wordt een voorziening aan de creditzijde van de balans opgenomen.
Afschrijving vindt plaats na ingebruikneming van de complexen.

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie
De onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. 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.

Vastgoedbeleggingen
Een vastgoedbelegging is een onroerende goed (of een deel daarvan) dat wordt aangehouden om huuropbrengsten of waardestijging, of beide, te realiseren. De volgende onroerende goederen worden niet beschouwd als vastgoedbelegging:
- Onroerende zaken die worden aangehouden voor verkoop, als onderdeel van de gewone bedrijfsvoering;
- Onroerende zaken in aanbouw of in ontwikkeling ten behoeve van derden;
- Onroerende zaken voor eigen gebruik.

Commercieel vastgoed in exploitatie
Het commercieel vastgoed omvat woningen in exploitatie met een huurprijs boven de huurtoeslaggrens, het bedrijfsmatig vastgoed (niet zijnde maatschappelijk vastgoed) en het overige commercieel vastgoed.

Het commercieel vastgoed in exploitatie wordt gewaardeerd tegen actuele waarde gebaseerd op marktwaarde in verhuurde staat. De actuele marktwaarde wordt vastgesteld aan de hand van courant 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 marktwaarde van het commercieel vastgoed worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening van de periode waarin de wijziging zich voordoen, onder de categorie "Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille". Daarnaast wordt ten laste van de resultaatbestemming een herwaarderingsreserve gevormd. De herwaarderingsreserve betreft het ongerealiseerde positieve verschil tussen de actuele marktwaarde en kostprijs.

Ultimo 2015 heeft Zayaz 829 commerciële eenheden in bezit bestaande uit 72 bedrijfsonroerende goederen, 258 markthuurwoningen, 490 parkeervoorzieningen en 9 eenheden overig bezit. Voor de jaarrekening 2015 hebben we alle commerciële eenheden door een onafhankelijke en ter zake kundige taxateur laten waarderen.
De gehanteerde grondslagen zijn wisselend per pand afhankelijk van de ligging, soort pand, verhuurbaarheid enzovoorts. De normen voor onderhoud en beheerlasten zijn gebaseerd op de VEX-normen.

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden die zijn gekwalificeerd als een financieringstransactie worden gewaardeerd op basis van actuele waarde. 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". 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 de eigen exploitatie
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie als vastgoedbelegging betreft complexen in aanbouw ten behoeve van toekomstige verhuurexploitatie als commercieel vastgoed.
De complexen in aanbouw worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De verkrijgingsprijs bestaat uit materiaalkosten, toegerekende kosten van het werkapparaat uit hoofde van voorbereiding en toezicht en directievoering tijdens de bouw onder aftrek van een bijzondere waardevermindering uit hoofde van te dekken stichtingskosten.

De bijzondere waardevermindering wordt bepaald door het verschil tussen de bedrijfswaarde (Discounted Cash Flow van exploitatiekasstromen) en de stichtingskosten. Indien de bijzondere waardevermindering hoger is dan de waarde van de onroerende zaken in ontwikkeling, wordt de onroerende zaak op nihil gewaardeerd en wordt een voorziening aan de creditzijde van de balans opgenomen.

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.

Belastinglatenties
Onder de financiële vaste activa zijn actieve belastinglatenties opgenomen, indien en voor zover het waarschijnlijk is dat realisatie van de belastingclaim te zijner tijd zal kunnen plaatsvinden. De belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed is gewaardeerd tegen contante waarde waarbij discontering plaatsvindt tegen de nettorente en hebben overwegend een langlopend karakter. De nettorente bestaat uit de voor Zayaz geldende rente voor langlopende leningen (5 %) onder aftrek van belasting op basis van het effectieve belastingtarief (25 %).
De belastinglatenties leningen en swaps zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voor in de toekomst te betalen belastingbedragen uit hoofde van verschillen tussen commerciële en fiscale balanswaarderingen wordt een voorziening getroffen ter grootte van de som van deze verschillen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief. Op deze voorziening worden in mindering gebracht de in de toekomst te verrekenen belastingbedragen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie, voor zover het waarschijnlijk is dat de toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening.
De actieve belastinglatenties hebben betrekking op tijdelijke verschillen tussen waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering en op de aanwezige compensabele verliezen.

Overig financieel vast actief
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

Overige voorraden
De overige voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De voorraden zijn begin januari 2016 geïnventariseerd.
Ingenomen grondposities worden onder deze post verwerkt 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.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop betreft het onderhanden werk (onroerende zaken onverkocht in aanbouw bestemd voor de verkoop). Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop wordt gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde, waaronder begrepen de bouwkosten, de directe loonkosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

Vastgoed bestemd voor verkoop
Vastgoed bestemd voor verkoop betreft de voorraad woningen (opgeleverd en nog niet verkocht). Vastgoed bestemd voor verkoop wordt gewaardeerd tegen verwachte opbrengstwaarde, waaronder begrepen de bouwkosten, de directe loonkosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten betreft de uit projectontwikkeling voortkomende projecten indien en voor zover voor eenheden van het project voor of tijdens de constructie een onvoorwaardelijke verkoopovereenkomst is afgesloten.
De onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst en verminderd met verwachte verliezen en gedeclareerde termijnen. De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van de onderhanden projecten worden als opbrengsten en kosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. De mate waarin de prestaties zijn verricht is bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten.

Onderhanden projecten waarvan het saldo een debetstand vertoont, worden gepresenteerd onder de vlottende activa. Onderhanden projecten waarvan het saldo een creditstand vertoont, worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden.
De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve wordt bepaald 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 herwaardering wordt geen rekening gehouden met de invloed van belastingen op vermogen en resultaat.

Voorzieningen

Voorziening latente belastingverplichtingen
Voor in de toekomst te betalen belastingbedragen uit hoofde van verschillen tussen commerciële en fiscale balanswaarderingen wordt een voorziening getroffen ter grootte van de som van deze verschillen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief. Op deze voorziening worden in mindering gebracht de in de toekomst te verrekenen belastingbedragen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie, voor zover het waarschijnlijk is dat de toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening.

De belastinglatentie heeft betrekking op tijdelijke verschillen tussen waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering. De latentie is gewaardeerd tegen nominale waarde en heeft overwegend een langlopend karakter.

De opgenomen latentie heeft betrekking op langlopende schulden.

Voorziening onrendabele investeringen
De voorziening voor onrendabele investeringen wordt gevormd ter dekking van de te verwachten onrendabele top op nieuwbouw- en renovatieprojecten. Op complexniveau (technisch cluster) wordt de bedrijfswaarde afgezet tegen de boekwaarde op historische kostprijs. Indien de bedrijfswaarde lager is dan de boekwaarde op historische kostprijs en de onrendabele top in het resultaat valt, wordt een voorziening opgenomen. Onrendabele toppen worden ten laste van de voorziening gebracht op het moment dat de plannen intern zijn geformaliseerd en extern gecommuniceerd.

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

Reorganisatievoorziening
Deze voorziening heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt gevormd indien voor de groep een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan.

Voor reorganisaties waarvoor per balansdatum een plan is geformaliseerd, maar waarvoor pas na balansdatum hetzij de gerechtvaardigde verwachting is gewekt richting betrokkenen dat de reorganisatie zal worden uitgevoerd, hetzij is gestart met de implementatie van het reorganisatieplan, is een voorziening in de balans opgenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde/contante waarde. De nettorente bestaat uit de voor Zayaz geldende rente voor langlopende leningen (5 %) onder aftrek van belasting op basis van het effectieve belastingtarief (25 %).

Langlopende schulden

De langlopende leningen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de nominale 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.

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

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.

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

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Financiële instrumenten

Zayaz past kostprijshedge-accounting toe op basis van individuele documentatie per individuele hedge-relatie. Zayaz documenteert de wijze waarop de hedge-relaties passen in de doelstellingen van het risicobeheer, de hedge-strategie en de verwachting aangaande de effectiviteit van de hedge.

Het effectieve deel van financiële derivaten die zijn toegewezen voor kostprijshedge-accounting wordt tegen kostprijs gewaardeerd. Voor het ineffectieve deel wordt het verschil tussen de kostprijs en de lagere reële waarde in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Overigens past Zayaz in haar jaarrekening de RJ 290 Financiële instrumenten toe.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Winst-en-verliesrekening algemeen

Het resultaat wordt bepaald door het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestatie en de kosten over het jaar.

De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin deze zijn gerealiseerd, verliezen reeds zodra deze voorzienbaar zijn.

Bedrijfsopbrengsten

Huuropbrengsten
De huuropbrengsten betreffen de op het boekjaar betrekking hebbende huren van woningen, woongebouwen en overige onroerende goederen, zoals winkels, bedrijfsruimten en garages.
De jaarlijkse huurverhoging is van overheidswege gebonden aan een maximum. Voor het verslagjaar 2015 heeft Zayaz voor geliberaliseerde contracten maximaal 0,4 % aangehouden. Voor overige contracten waren de maxima 2,5 %, 3 % en 5 %. 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.
Huurderving wegens leegstand en oninbaarheid is op de huuropbrengsten in mindering gebracht.

Opbrengsten servicecontracten
Opbrengsten servicecontracten betreffen overeengekomen bijdragen van huurders en worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van levering van de goederen en 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.

Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille
De post netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de boekwaarde (bestaand bezit) dan wel de vervaardigingsprijs (projecten voor derden).
Opbrengsten worden verantwoord zodra het contract bindend is. Mogelijke verliezen op nieuwbouw koopprojecten worden verantwoord zodra deze voorzienbaar zijn.

Projectopbrengsten uit hoofde van de onderhanden projecten worden als opbrengsten verwerkt in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum.

Overige bedrijfsopbrengsten
Hieronder worden onder andere de administratiekosten van woningzoekenden, de opbrengsten van overige dienstverlening en incidentele opbrengsten verantwoord.

Bedrijfslasten

Lonen, salarissen en sociale lasten
Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden door de werknemers.

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 2015 volgens opgave van het fonds 109 %. Op basis van het uitvoeringsreglement heeft de groep bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies.

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

De afschrijvingen op sociaal vastgoed in exploitatie worden gebaseerd op de bedrijfswaarde. Binnen de afschrijving op het sociaal vastgoed in exploitatie worden componenten onderkend met een verschillende levensduur.

Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille
De overige waardeveranderingen worden gevormd door de waardevermindering die is ontstaan door gedurende het verslagjaar nieuw aangegane juridische en feitelijke verplichtingen met betrekking tot investeringen in nieuwbouw en herstructurering.

Onderhoudslasten
Onder onderhoudslasten 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.

Het klachten- en mutatieonderhoud wordt onderscheiden in kosten van derden en eigen dienst, alsmede de kosten van het materiaalverbruik. In de winst-en-verliesrekening zijn de kosten van de eigen dienst opgenomen bij de kostensoort salarissen en sociale lasten.

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

Lasten servicecontracten
De gemaakte servicekosten voor huurders worden verantwoord onder de lasten servicecontracten in het verslagjaar waarop de servicekosten betrekking hebben.

Overige bedrijfslasten
De overige bedrijfslasten worden bepaald op basis van historische kosten en toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

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

Gerealiseerde herwaardering vastgoedportefeuille

De gerealiseerde herwaardering vastgoedportefeuille betreft de realisatie van de herwaardering door het gebruik maken van het complex en vervreemding van het complex. De realisatie door het gebruik van het complex is het verschil tussen afschrijving gebaseerd op de geherwaardeerde boekwaarde van het complex en de afschrijving gebaseerd op de oorspronkelijke kostprijs van het complex.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.
Agio, disagio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend. Deze toerekening wordt als zodanig tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding en de effectieve rente in de winst-en-verliesrekening verwerkt en in de balans (per saldo) wordt de amortisatiewaarde van de schuld verwerkt.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Grondslagen voor het overzicht van kasstromen

Het kasstroomoverzicht wordt 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.

Toelichting op de balans

VASTE ACTIVA

1.0 Immateriële vaste activa

De ontwikkelrechten betreffen oorspronkelijk 630 bouwclaims (waarvan het actief is toegerekend aan 505 koopwoningen, niet zijnde sociale koop) in de Vinexlocatie De Groote Wielen te 's-Hertogenbosch en zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs bedroeg € 4.799 per bouwclaim.

De bouwclaims hebben betrekking op nog te ontwikkelen koopwoningen met een winstpotentie. Wij verwachten dat een gedeelte van de te ontwikkelen koopwoningen wordt omgezet naar huurwoningen. De geactiveerde potentiële winstwaarde werkt vervolgens kostprijsverhogend. Daarnaast zijn in de laatste bouwclaim-transacties enkel de reeds gemaakte projectkosten terugverdiend en niet de geactiveerde potentiële winstwaarde. Daarom zijn de overige bouwclaims afgewaardeerd tot nihil.
Ultimo 2015 resteren 133 bouwclaims tegen een waarde van € 0.

2.0 Materiële vaste activa

	2.1 Sociaal vastgoed in exploitatie	2.2 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	2.3 Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2015				
Aanschaffingswaarde	644.578	15.132	11.746	671.456
Cumulatieve afschrijvingen	-193.324	-	-7.543	-200.867
Cumulatieve waardevermindering / afwaardering	-82.063	-12.293	-1.722	-96.078
Cumulatieve herwaarderingen	202.354	-	-	202.354
Boekwaarde per 1 januari 2015	571.545	2.839	2.481	576.865
Mutaties				
Investeringen	-	20.029	3.665	23.694
Mutatie voorraad**)	-1.082	12	-	-1.070
Afschrijvingen	-26.146	-	-715	-26.861
(Terugname) waardeverminderingen	37.918	-	-2.635	35.283
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-3.006	-	-4.623	-7.629
Herwaarderingen	23.847	-	-	23.847
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-	-	4.191	4.191
Verschuiving naar vastgoedbeleggingen	-300	-	-	-300
Mutatie materiële vaste activa*)	9.221	-10.159	934	-4
Mutatie voorziening onrendabele investering	-	-11.143	-	-11.143
Saldo mutaties	40.452	-1.261	817	40.008
Stand per 31 december 2015				
Aanschaffingswaarde	669.258	15.152	10.000	694.410
Cumulatieve afschrijvingen	-211.859	-	-4.067	-215.926
Cumulatieve waardevermindering / afwaardering	-75.970	-13.574	-	-89.544
Cumulatieve herwaarderingen	230.568	-	-2.635	227.933
Boekwaarde per 31 december 2015	611.997	1.578	3.298	616.873

*) De mutatie materiële vaste activa ad € 10.159.000 bestaat uit overheveling vanuit vastgoed in ontwikkeling naar vastgoed in exploitatie voor € 9.221.000, naar onroerende zaken ten dienste van de exploitatie voor € 934.000 en naar commercieel vastgoed in exploitatie voor € 4.000.

De opgeleverde renovatieprojecten Spoorzicht, Pastoor Schutjesstraat, Hudsonlaan en Pettelaarseweg zijn overgeheveld van vastgoed in ontwikkeling naar sociaal vastgoed. Het opgeleverde renovatieproject dat is overgeheveld van vastgoed in ontwikkeling naar onroerende zaken ten dienste van de exploitatie betreft ons kantoorpand Eekbrouwersweg.

**) De mutatie voorraad bestaat uit overheveling van sociaal vastgoed in exploitatie voor € 1.082.000 en van commercieel vastgoed in exploitatie voor € 250.000 naar vastgoed bestemd voor verkoop ad € 1.332.000. Daarnaast is er € 12.000 overgeboekt van voorraad grondposities naar vastgoed in

ontwikkeling.

Afschrijvingstermijnen en systematiek

Sociaal vastgoed in exploitatie:
Grond - geen afschrijving
Casco - lineair in 50 jaar
Installaties - lineair in 20 jaar
Inrichting - lineair in 15 jaar

Over vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie wordt niet afgeschreven.

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie:
Kantoorgebouwen - lineair in 40 jaar
Verbouwing kantoorpand - lineair in 10 jaar
Werkplaats - lineair in 40 jaar
Inventarissen - lineair in 10/15 jaar
Computerapparatuur en programmatuur - lineair in 5 jaar
Transportmiddelen - lineair in 5 jaar

Actuele waarde volgens WOZ-beschikking
De waarde van het sociaal vastgoed (woningen en woongebouwen en onroerende zaken niet zijnde woningen) bedroeg volgens de WOZ-beschikking 2015 (peildatum 1-1-2014) circa € 1.933.716.000. De waarde van het kantoorpand bedroeg volgens de WOZ-beschikking 2014 (peildatum 1-1-2013) € 1.381.000. De WOZ-beschikking 2015 is nog niet afgegeven.

Bij de bedrijfswaardeberekening gelden de volgende uitgangspunten welke van toepassing zijn op de bedrijfswaarde 2015:
• Ingerekende huuropbrengsten zijn gebaseerd op de lopende huurcontracten op balansdatum.
• Huurverhoging 2016 van 0,6 %.
• Jaarlijkse huurverhoging, vanaf 2017 en verder, van 2 % (2014: 1,0 % in 2015, 1,30 % in 2016, 1,51 % in 2017, 1,66 % in 2018, 1,76 % in 2019 en jaarlijks 2 %, vanaf 2020).
• Er is rekening gehouden met een inkomensafhankelijke huurverhoging.
• Huurharmonisatie op huurpercentage in 2016 van 0,34 %. Daarna jaarlijks gemiddeld 0,16 % voor de jaren 2017 t/m 2019 (2014: zijn de percentages in 2015 en 2016 van 0,40 % en 2017 0,24 %. Daarna jaarlijks gemiddeld 0,15 %).
• Mutatiegraad van 6,0 % vanaf 2016.
• Huurderving van 1,07 % in 2016 en vervolgens jaarlijks 1 % (2014: Huurderving van 1,23 % in 2015 en vervolgens jaarlijks 1 %).
• Genormeerde variabele lasten (OZB, verzekering en algemeen beheer) van € 1.204 per verhuureenheid (kostenfactor 0,2 voor niet-woongelegenheden) (In 2014 was de norm € 1.168). Bedragen zijn exclusief indexering.
• Genormeerde onderhoudslast van gemiddeld € 1.289 (gehele exploitatieduur) en € 1.432 (eerste 20 jaar) per gewogen verhuureenheid (op basis van systematiek CIP) zijnde de kosten van contract-, reparatie-, mutatie- en planmatig onderhoud. (In 2014 was de onderhoudsnorm € 1.253 (gehele exploitatieduur) en € 1.371 (eerste 20 jaar). Bedragen zijn exclusief indexering).
• Variabele lasten-, bouw- en onderhoudsindex van 2,5 %.
• Een minimale levensduur van 15 jaar en maximale levensduur van 50 jaar.
• Een actuele grondwaarde (huidige waarde van de grond gegeven verwachte bestemming aan het eind van de levensduur gecorrigeerd voor te maken kosten zoals uitplaatsing en sloop) per eenheid van € 5.000 voor zelfstandige huurwoningen en € 2.500 voor onzelfstandige huurwoningen en parkeervoorzieningen.
• Een disconteringsvoet van 5,0 % (2014: 5,25 %).
• De sanerings- en bijdrageheffing van de Autoriteit woningcorporaties en de te betalen vennootschapsbelasting worden niet ingerekend in de bedrijfswaarde.
• De verhuurdersheffing is ingerekend over de gehele restant levensduur van het sociale bezit. De heffing bedraagt in 2016 € 4,91 per € 1.000 WOZ-waarde voor alle sociale huurwoningen oplopend naar € 5,36 in 2017 en verder. Er is geen rekening gehouden met toekomstige verhuurderheffing uit hoofde van het voornemen van de regering om te komen tot verhoging van de jaarlijks binnen de sector op te halen verhuurdersheffing.
• De kasstromen worden medionumerando contant gemaakt.

Verkoopopbrengsten
De in de bedrijfswaarde opgenomen verwachte opbrengstwaarde van woningen geoormerkt voor verkoop wordt gedefinieerd als de contante waarde van het bedrag dat kan worden verkregen bij vrijwillige verkoop binnen een verwachte termijn, onder aftrek van verkoopkosten die niet door de koper worden gedragen. Ter bepaling van dit bedrag worden de gerealiseerde verkopen van vergelijkbare onroerende zaken als referentie gehanteerd. De verkopen (wooneenheden) worden voor een periode van vijf jaar in de waardering betrokken.

	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal verkopen	70	70	100	100	100
Opbrengstwaarde (€ 1.000)	10.513	10.753	15.841	15.538	16.211
Oorspronkelijke boekwaarde (€ 1.000)	2.021	1.995	2.596	2.966	2.634

Exploitatielasten
De exploitatielasten per verhuureenheid zijn ontleend aan de begroting en bestaan uit de volgende elementen:
• Directe exploitatielasten, onder andere belastingen, verzekeringspremies etc.
• Indirecte exploitatielasten welke betrekking hebben op het sociaal vastgoed. Deze kosten bestaan onder andere uit administratieve lasten, beleid en automatisering. De totale indirecte exploitatie is toegerekend op basis van het aantal eenheden dat betrekking heeft op sociaal vastgoed.
• Leefbaarheidsuitgaven die verband houden met volkshuisvestelijke taken zijn toegerekend aan de complexen op basis van het aantal eenheden.
• Heffingen van overheidswege die gekoppeld zijn aan het sociale vastgoed in exploitatie. Dit betreft de verhuurdersheffing welke is ingerekend voor de gehele restant levensduur van het bezit.

Levensduur
De gehanteerde uitgangspunten bij de bepaling van de resterende economische levensduur zijn:
• Bij de geschatte resterende economische levensduur wordt rekening gehouden met marktomstandigheden, het kwaliteitsbeleid van de corporatie en de feitelijke staat van onderhoud. De levensduur vormt de basis voor de looptijd van de verwachte kasstromen.
• Jaarlijks wordt vastgesteld of aanpassing van de levensduurinschatting noodzakelijk is.
• Er wordt voor sociale huurwoningen uitgegaan van een weerlegbaar vermoeden dat de resterende economische levensduur maximaal 50 jaar en minimaal 15 jaar bedraagt, gebaseerd op het huidige strategische voorraadbeheer.

Restwaarde
De bepaling van de restwaarde van de grond opgenomen in de bedrijfswaarde vindt voor zover er nog geen herbestemming van de grond heeft plaatsgevonden plaats op basis van de huidige vergelijkbare kavel of vierkantemeterprijs voor een sociale huurwoning. Deze kavelprijs wordt geïndexeerd naar het einde van de levensduur en verminderd met verwachte sloopkosten en kosten van uitplaatsing. Indien feitelijk dan wel in rechte afdwingbare verplichtingen zijn aangegaan die consequenties hebben voor de bestemming van de grond, dan wordt met deze gewijzigde bestemming in de waardering rekening gehouden.

Indeling in kasstroomgenererende eenheden
De kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald in overeenstemming met het strategisch voorraadbeleid. De indeling van het strategische voorraadbeleid is gebaseerd op de indeling van productmarktcombinaties, geografische ligging, woningtype en levensduurinschatting.
Het bezit is hiervoor ingedeeld in Technische clusters.

Rentabiliteitswaardecorrectie
Als gevolg van de herziene Richtlijn 645 wordt bij de bepaling van de bedrijfswaarde niet langer rekening gehouden met de rentabiliteitswaardecorrectie van de bestaande leningenportefeuille en beleggingen. De rentabiliteitswaardecorrectie betrof het verschil tussen de contante waarde van de verwachte kasstromen uit hoofde van leningen en beleggingen en de waardering van deze posten op de balans.

	2015	2014
	€	€
Herclassificatie		
Saldo herclassificatie o.b.v. actuele waarde	-300	-257
Saldo herclassificatie o.b.v. historische kosten	-978	-707
Totaal effect	678	450
	-	-
	-	-
Van commercieel naar sociaal vastgoed, 3 eenheden (2014: 36)	-	-
Effect op toename herwaarderingsreserve	45	123
Effect op afname herwaarderingsreserve	-	-1
Effect op overige waardeverminderingen winst-en-verliesrekening	-	-200
Effect op overige waardevermeerderingen winst-en-verliesrekening	204	102
	-	-
Van sociaal naar commercieel vastgoed, 24 eenheden (2014: 75)	-	-
Effect op toename herwaarderingsreserve	-	7
Effect op afname herwaarderingsreserve	-18	-62
Effect op overige waardeverminderingen winst-en-verliesrekening	-31	-152
Effect op overige waardevermeerderingen winst-en-verliesrekening	478	633
Totaal effect	678	450

3.0 Vastgoedbeleggingen

	3.1 Commercieel vastgoed in exploitatie	3.2 Onroerende zaken VOV	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2015			
Aanschaffingswaarde	63.741	16.399	80.140
Cumulatieve herwaarderingen	12.027	-1.249	10.778
Cumulatieve afschrijvingen	-7.893	-	-7.893
Cumulatieve waardeverminderingen	-8.074	-	-8.074
Boekwaarde per 1 januari 2015	59.801	15.150	74.951
Mutaties			
Mutatie voorraad**)	-250	-	-250
Mutatie erfpacht	430	-	430
Herwaardering in boekjaar	3.585	1.045	4.630
Verschuiving sociaal vastgoed	300	-	300
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-499	-4.039	-4.538
Mutatie materiële vaste activa*)	4	-	4
Saldo mutaties	3.570	-2.994	576
Stand per 31 december 2015			
Aanschaffingswaarde	64.212	12.360	76.572
Cumulatieve herwaarderingen	16.522	-204	16.318
Cumulatieve afschrijvingen	-9.138	-	-9.138
Cumulatieve waardeverminderingen	-8.225	-	-8.225
Boekwaarde per 31 december 2015	63.371	12.156	75.527

Over onroerende zaken verkocht onder voorwaarden en vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie wordt niet afgeschreven. In 2015 zijn er 24 vaststellingsovereenkomsten gesloten waarbij Zayaz heeft besloten deze woningen niet terug te kopen. Het financiële effect hiervan is € 110.749 positief.

Actuele waarde volgens WOZ-beschikking
De waarde van het commercieel vastgoed (woningen en woongebouwen en onroerende zaken niet zijnde woningen) bedroeg volgens de WOZ-beschikking 2015 (peildatum 1-1-2014) circa € 73.559.000.

Commercieel vastgoed in exploitatie
De marktwaarde in verhuurde staat van commercieel vastgoed in exploitatie is gebaseerd op een waardering door een onafhankelijke en ter zake kundige taxateur. Het commerciële bezit bestaat uit 72 bedrijfsonroerende goederen, 258 markthuurwoningen, 490 parkeervoorzieningen en 9 eenheden overig bezit.
De bedrijfswaarde van ons commerciële bezit bedraagt € 69.816.390.
De gestelde zekerheden zijn nader toegelicht onder de langlopende schulden.

De huurinkomsten uit commercieel vastgoed in exploitatie bedragen € 3.928.000. De directe exploitatiekosten betrekking hebbend op commercieel vastgoed in exploitatie bedragen € 1.730.000, waarvan € 1.591.000 huurinkomsten hebben gegenereerd.

Bij de marktwaardeberekening gelden de volgende uitgangspunten:
Methodiek:
Modelmatige waardering, op basis van discounted cashflow met een beschouwingsperiode van vijftien jaar.
Leegwaarde:
Dit is de gemiddelde leegwaarde van een woning.
Markthuur:
(Kale) huurprijs welke, uitgaande van optimale marketing en verhuur aan de meest biedende gegadigden, op het moment van waardebepaling behaald zou kunnen worden alsmede de huurprijs conform het huidige contract.
Mutatiegraad:
Historische mutatiegraad welke wordt getoetst aan de marktconforme mutatiegraad. Bij sterke afwijking wordt uitgegaan van de mutatiegraad die elke willekeurige derde na afloop van het complex zou kunnen realiseren in desbetreffende markt.
Disconteringsvoet:
De disconteringsvoet wordt geschat op basis van de build-up methode:
- (Vaste) rentewaarde
- Risico-opslag voor marktsegment
- Risico-opslag voor object.

Exit yield:
De exit yield wordt bepaald op basis van de ratio huuropbrengst versus leegwaarde aan het einde van de beschouwingsperiode.

De mutatie erfpacht bestaat uit een opbrengst uit verkoop ad € 133.492 en een waardemutatie ad € 30.576.

4.0 Financiële vaste activa

	4.2 Belasting-latenties	4.3 Overig financieel vast actief	Totaal
	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2015	9.138	19.396	28.534
Toename	6.192	-	6.192
Verstrekking in boekjaar	-	190	190
Vrijval	-63	-	-63
Vrijval disagio	-	-1.203	-1.203
Boekwaarde per 31 december 2015	15.267	18.383	33.650

	2015	2014
	€	€
Deelneming Zayaz Holding BV		
Boekwaarde per 1 januari	-	-
Resultaat	-	1.657
Desinvesteringen	-	-1.657
Boekwaarde per 31 december	-	-

Het resultaat deelneming over 2015 bedraagt € 100.

	2015	2014
	€	€

4.2 Belastinglatenties

Belastinglatenties	15.267	9.138

Belastinglatenties

Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed	9.185	8.519
Belastinglatentie voor compensabele verliezen	5.526	-
Belastinglatentie leningen	516	571
Belastinglatentie swaps	40	48
Totaal	15.267	9.138

- Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed
De verwachte verkopen over 2016 t/m 2020 bedragen 440 woningen. Vorig jaar was dit bepaald op 420 woningen.
De latentie is berekend met een disconteringsvoet van 5 % en een effectief belastingtarief van 25 %. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 1.584.033 binnen een jaar wordt gerealiseerd. Nominale waarde € 9.948.891 (2014: € 9.248.036).

- Belastinglatentie voor compensabele verliezen
Deze latentie is ontstaan door compensabele verliezen in de periode 2008 t/m 2015. De nominale waarde bedraagt € 6.130.897. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum binnen een jaar geen realisatie plaatsvindt.

- 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. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 55.207 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

- Belastinglatentie swaps
Deze latentie is ontstaan door de herstructurering van de leningportefeuille in 2010. De afloop van de belastinglatentie swaps betreft een lineaire afschrijving per swap. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 8.152 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

4.3 Overig financieel vast actief

(dis)Agio afkoop leningen	3.753	4.956
Storting i.v.m. derivaten	14.630	14.440
	18.383	19.396

In 2010 zijn 9 leningen voor einde looptijd afgelost en geherfinancierd. De boeterente inzake de vervroegde aflossing is geactiveerd en valt ten laste van het resultaat over de resterende looptijd van de afgeloste leningen. Van dit bedrag op balansdatum wordt € 1.113.146 binnen een jaar gerealiseerd.

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

VLOTTENDE ACTIVA

5.0 Voorraden

	2015	2014
	€	€
5.1 Overige voorraden		
Voorraad materialen	129	116
Voorraad grondposities	5.434	7.063
	5.563	7.179

De voorraad grondposities bestaat uit grondposities bestemd voor nieuwbouw waarvoor nog geen investeringsvoorstel is opgesteld.

Verloop grondposities

Stand per 1 januari	7.063	10.115
Investeringen	1	20
Overboeking materiële vaste activa in ontwikkeling	-12	-1.968
Afwaarderingen	-1.618	-1.104
Stand per 31 december	5.434	7.063

Voorraad grondposities

De Blokken	4.685	5.000
4e kwadrant DGW	434	1.626
Patio van Roosmalen	305	340
De Haren	10	-
De Lanen	-	84
Ketsheuvel	-	13
Totaal	5.434	7.063

Zayaz is in het bezit van de grondpositie 4e kwadrant in De Groote Wielen (te Rosmalen). Deze grondpositie is in 1996 gekocht met als doel op termijn woningen te kunnen realiseren in de eerstvolgende uitbreidingswijk van 's-Hertogenbosch. De positie (67.890 m2) heeft geen bouwbestemming maar een agrarische bestemming.

5.2 Vastgoed bestemd voor verkoop

Voorraad bestemd voor verkoop	4.491	3.820

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit opgeleverde nieuwbouw bestemd voor verkoop welke nog niet daadwerkelijk verkocht zijn. Dit betreft 1 koopwoning. Daarnaast zijn er 28 woningen en 1 garage uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 22 woningen).

	2015	2014
	€	€
Verloop vastgoed bestemd voor verkoop		
Stand per 1 januari	3.820	6.126
Verkopen	-3.624	-5.113
Mutatie vastgoed	1.332	501
Investeringen	1	1
Herwaardering	2.962	2.305
Stand per 31 december	4.491	3.820

De boekwaarde van de verkopen is verantwoord onder netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille.

6.0 Onderhanden projecten

Onderhanden projecten bestaat uit het verkochte deel van de koopprojecten. Per balansdatum zijn er geen koopprojecten in ontwikkeling.

7.0 Vorderingen

7.1 Huurdebiteuren

Huurdebiteuren	853	1.077
Voorziening voor oninbaarheid	-451	-507
	402	570

De vorderingen op huurdebiteuren omvatten naast de huren ook te vorderen servicekosten, herstelkosten en incassokosten. De vordering is als volgt te specificeren.

Zittende huurders	661	775
Vertrokken huurders	192	302
Subtotaal	853	1.077
Af: voorziening voor oninbaarheid	-451	-507
Totaal	402	570

Stand per 1 januari	507	689
Onttrekking	-196	-204
Dotatie	140	22
Stand per 31 december	451	507

De voorziening dubieuze debiteuren is gevormd, omdat Zayaz kredietrisico loopt op haar huurdebiteuren voor oninbaarheid van de huren.

	2015	2014
	€	€

7.3 Overige debiteuren

Overige debiteuren	16	912
Gemeente	46	444
	62	1.356

Overige debiteuren betreffen vorderingen op derden, niet-zijnde huurders.

7.4 Overige vorderingen

Rekening-courant VVE De Taling	173	362
Nog te ontvangen bedragen	492	1.384
Door te berekenen verzekeringschades	17	2
	682	1.748

De nog te ontvangen bedragen bestaan voornamelijk uit opbrengsten inzake verkoop bestaand bezit.
De rekening-courant vordering is direct opeisbaar. Er zijn geen zekerheden gesteld. Over het gemiddeld saldo wordt een rente berekend van 4,0 % per jaar.

7.5 Overlopende activa

Vooruitbetaalde kosten	18	39
Vooruitbetaalde ICT kosten	237	293
	255	332

De vooruitbetaalde ICT kosten hebben betrekking op licenties 2016.

8.0 Liquide middelen

Kas	4	5
ING	42.558	45.759
Rabobank	1.034	1.036
NWB	8	-
	43.604	46.800

Zayaz houdt een liquiditeitsbuffer aan om aan eventuele margin call verplichtingen in het kader van haar derivatenportefeuille te kunnen voldoen.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

9.0 Eigen vermogen

	9.1 Overige reserve	9.2 Onverdeeld resultaat	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2015	233.313	-11.035	222.278
Resultaat boekjaar	-	48.321	48.321
Resultaatverdeling	-	11.035	11.035
Uit resultaatverdeling	-11.035	-	-11.035
Mutatie vermogen	2.953	-	2.953
Stand per 31 december 2015	225.231	48.321	273.552

9.1 Overige reserve

	2015	2014
	€	€
Stand per 1 januari	233.313	194.228
Uit resultaatverdeling	-11.035	28.712
Mutatie gerealiseerde vermogen	-3.826	-15.686
Mutatie vermogen	6.779	15.024
resultaat boekjaar	-	11.035
Stand per 31 december	225.231	233.313

Het aandeel van de rechtspersoon in het eigen vermogen is onder te verdelen in gerealiseerd eigen vermogen en niet-gerealiseerd eigen vermogen.

Verloop van het gerealiseerd eigen vermogen

Boekwaarde per 1 januari	7.739	-17.752
Realisatie door afschrijving	9.607	9.505
Realisatie uit hoofde van verkoop	5.584	5.829
Realisatie uit hoofde van sloop	-	-
Overige mutaties	-19.017	-18.555
	3.913	-20.973
Uit resultaatverdeling	-11.035	28.712
Totaal	-7.122	7.739

	Herwaarde-ringsreserve sociaal vastgoed in exploitatie	Herwaarde-ringsreserve commercieel vastgoed in exploitatie	Herwaarde-ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	€	€	€	€
Verloop van het niet-gerealiseerd eigen vermogen 2015				
Boekwaarde per 1 januari 2015	207.747	12.028	5.799	225.574
Realisatie door afschrijving	-9.607	-	-	-9.607
Realisatie uit hoofde van verkoop	-2.153	-453	-2.978	-5.584
Realisatie uit hoofde van sloop	-	-	-	-
Toename uit hoofde van stijging van de bedrijfswaarde	58.600	-	-	58.600
Afname uit hoofde van daling van de bedrijfswaarde	-34.753	-	-	-34.753
Herclassificaties/herkwalificaties	-629	-94	723	-
Overige mutaties (mutatie ORT)	-6.347	1.502	2.968	-1.877
Boekwaarde per 31 december 2015	212.858	12.983	6.512	232.353
Verloop van het niet-gerealiseerd eigen vermogen 2014				
Boekwaarde per 1 januari 2014	193.341	11.272	7.367	211.980
Realisatie door afschrijving	-9.505	-	-	-9.505
Realisatie uit hoofde van verkoop	-1.572	-170	-4.087	-5.829
Realisatie uit hoofde van sloop	-	-	-	-
Toename uit hoofde van stijging van de bedrijfswaarde	56.222	-	-	56.222
Afname uit hoofde van daling van de bedrijfswaarde	-20.474	-	-	-20.474
Herclassificaties/herkwalificaties	-225	1	224	-
Overige mutaties	-10.040	925	2.295	-6.820
Stand per 31 december 2014	207.747	12.028	5.799	225.574

De onroerende zaken verkocht onder voorwaarden worden verantwoord onder de vastgoedbeleggingen. De hiermee samenhangende terugkoopverplichting is verantwoord onder de langlopende schulden. De waardering van deze posten wordt jaarlijks geindexeerd.
De overige mutaties in sociaal vastgoed hebben betrekking op mutatie van de voorziening onrendabele top.

	2015	2014
	€	€
9.2 Onverdeeld resultaat		
Stand per 1 januari	-11.035	28.712
Resultaat boekjaar	48.321	-11.035
Resultaatverdeling	11.035	-28.712
Stand per 31 december	48.321	-11.035

10.0 VOORZIENINGEN

	2015	2014
	€	€
10.1 Voorziening latente belastingverplichtingen		
Stand per 1 januari	1.239	1.636
Afname	-301	-397
Stand per 31 december	938	1.239

Belastinglatentie afkoop leningen
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.
Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 278.287 binnen een jaar wordt gerealiseerd en een bedrag van € 31.201 na vijf jaar.

10.2 Overige voorzieningen

Verloop voorziening onrendabele top

Stand per 1 januari	14.848	-
Dotatie ten laste van het resultaat	8.749	11.844
Dotatie ten laste van het eigen vermogen	11.554	10.040
	35.151	21.884
Onttrekking	-11.144	-7.036
Vrijval	-2.526	-
Stand per 31 december	21.481	14.848

Voorziening onrendabele top

Voorziening inzake nieuwbouw	11.553	7.189
Voorziening inzake renovatie	18.246	14.695
	29.799	21.884
In mindering op vaste activa	-8.318	-7.036
Totaal	21.481	14.848

	2015	2014
	€	€

Voorziening verlieslatende contracten

Voorziening verlieslatende contracten	3.000	3.000
Totaal	3.000	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 mogelijke boete die wordt voorzien in geval wij niet in staat zijn om tijdig aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. In 2015 hebben hier geen mutaties plaatsgevonden.

10.4 Reorganisatievoorziening

Stand per 1 januari	66	381
Dotatie ten laste van resultaat	-	12
	66	393
Onttrekking	-9	-73
Vrijval	-57	-254
Stand per 31 december	-	66

De opgenomen reorganisatievoorziening betreft een aantal medewerkers dat een beroep doet op het vigerende plaatsingsprotocol Zayaz "van werk naar werk".
De hoogte van de voorziening is opgebouwd uit doorbetaling van het salaris gedurende het traject, outplacement-, begeleidings- en opleidingskosten, juridische advieskosten en beëindigingsvergoeding op basis van kantonrechtersformule neutraal. Alle kosten zijn voorzien inclusief eventuele werkgeverslasten.

11.0 LANGLOPENDE SCHULDEN

11.1 Leningen o/g

Leningen kredietinstellingen en overheid	448.286	468.243
Waarborgsommen o/g	21	24
	448.307	468.267

	2015	2014
	€	€
Leningen kredietinstellingen en overheid		
Saldo per 1 januari	468.243	449.908
Gestorte leningen	32.000	42.200
Niet-gestorte leningen	96.800	68.800
Opgenomen roll-over leningen	-	-
Aflossingen	-51.957	-23.865
	545.086	537.043
Binnen 48 uur opvraagbare leningen	-96.800	-68.800
Totaal	448.286	468.243

De langlopende schulden betreffen onderhandse leningen van kredietinstellingen en overheid.
De lening van de gemeente bedraagt € 231.032 (2014: € 310.209).
Onder de borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) valt € 543 miljoen. Zayaz heeft in 2015 een 48-uurs opvraagbare lening afgesloten voor totaal € 35 miljoen om aan de stresstest van de Autoriteit woningcorporaties te voldoen. Hiervan is slechts 20 % gestort (€ 7 miljoen) en 80 % (€ 28 miljoen) is binnen 48 uur opvraagbaar bij de bank. Deze leningen vallen geheel onder de borging van het WSW.
Daarnaast heeft Zayaz een ongeborgde lening (€ 2 miljoen) voor niet-DAEB financiering.

De marktwaarde van de leningen bedraagt per 31 december 2015 € 620.380.653 (2014: € 621.732.915).
De marktwaarde van de leningen is de waarde van de leningen, waarbij de toekomstige aflossingsverplichtingen contant gemaakt zijn tegen actuele rentetarieven.

	2015
	€
Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage	
Roll over	253.700
0 % - 1 %	-
2 % - 3 %	58.976
3 % - 4 %	38.231
4 % - 5 %	58.050
5 % - 6 %	34.361
>6 %	4.968
Totaal	448.286

Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd	
<1 jaar	34.562
van 1 tot 5 jaar	30.690
van 5 tot 10 jaar	77.500
van 10 tot 15 jaar	41.101
van 15 tot 20 jaar	65.458
> 20 jaar	198.975
Totaal	448.286

	Hoofdsom (x € 1.000)	Looptijd (in jaren)
Spreadherzieningen		
NWB basisrente lening, basisrente 2,770 % met spread 22 bp	15.000	37
NWB basisrente lening, basisrente 2,780 % met spread 18 bp	15.000	41
BNG spreadherziening, roll-over lening, 3 mnd euribor met spread 26,8 bp	13.000	15
Totaal	43.000	-

De kenmerken van de nieuw aangetrokken langlopende leningen zijn opgenomen in onderstaande tabel. Van de NWB roll-over lening op weekbasis (€ 35 miljoen) is 20 % gestort en is 80 % binnen 48-uur opvraagbaar bij de bank.

	Hoofdsom (x € 1.000)	Looptijd (in jaren)
Nieuwe leningen - Treasuryjaarplan		
NWB roll-over lening, 1 week euribor met spread 54 bp	35.000	20
NWB roll-over lening, 6 mnd euribor met spread 12 bp	10.000	39
BNG roll-over lening, 6 mnd euribor met spread 7,5 bp	15.000	28
Totaal	60.000	-

Zayaz heeft ultimo 2015 11 roll-over leningen met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt € 218,5 miljoen waarvan minimaal 20 % moet zijn opgenomen. Het opgenomen bedrag kan wekelijks, maandelijks, per kwartaal of half jaar worden aangepast. De rente is variabel en wordt wekelijks, maandelijks, per kwartaal of half jaar opnieuw vastgesteld.

Van het totaalbedrag van de schulden heeft € 378,4 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2016 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen € 69,2 miljoen. Dit bedrag kan worden onderverdeeld naar:
- € 15 miljoen vervroegde aflossingen;
- € 19,6 miljoen spreadherzieningen;
- € 29,5 miljoen eindaflossingen;
- € 5,1 miljoen reguliere aflossingen.

Voor de vervroegde aflossingen en spreadherzieningen is herfinanciering ingerekend.

- Rentevoet en aflossingssysteem

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 4,1 % (2014 4,2 %). De leningen worden afgelost op basis van het lineaire, annuïtaire dan wel het fixe kostprijssysteem.

- Zekerheden

In 2011 is een lening van € 10 miljoen voor project Boschveld afgesloten met de Rabobank. Deze lening is voor 90 % geborgd door de provincie en gemeente 's-Hertogenbosch. Deze lening is hypothecair bezwaard met de betreffende woningen uit het project. Dit is gebeurd met toestemming van het WSW.

De overige 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.

Waarborgsommen o/g	2015 €	2014 €
Stand per 1 januari		
Hoofdsom waarborgsom o/g	29	33
Cumulatieve aflossing	-5	-4
Saldo per 1 januari	24	29
Mutaties		
Aflossing	-3	-5
Stand per 31 december		
Hoofdsom waarborgsom o/g	24	29
Cumulatieve aflossing	-3	-5
Saldo per 31 december	21	24

De ontvangen waarborgsommen hebben betrekking op commerciële ruimten.

11.2 Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

De terugkoopverplichting woningen VOV betreft de terugkoopverplichting van onroerende zaken die onder een regeling Verkoop onder Voorwaarden zijn overgedragen aan derden.
De terugkoopverplichting wordt jaarlijks gewaardeerd en getoetst aan de bij overdracht ontstane verplichting. Bij de jaarlijkse toetsing van de terugkoopverplichting wordt rekening gehouden met de waardeontwikkelingen van onroerende zaken en specifieke contractvoorwaarden met derden.

Stand per 1 januari	15.551	15.223
Toevoeging	744	328
Afname	-4.268	-
Stand per 31 december	12.027	15.551

Vanaf 2014 worden er geen woningen meer onder een VOV-regeling overgedragen aan derden. In 2015 zijn er 24 vaststellingsovereenkomsten gesloten waarbij onze verplichting komt te vervallen. Tevens is de verwachte terugkoop van een woning opgenomen onder de kortlopende schulden. Als gevolg van een gemiddelde waardestijging van de overgedragen onroerende zaken van 9 % stijgt de terugkoopverlichting in 2015 met € 744.492.

12.0 KORTLOPENDE SCHULDEN

12.1 Schulden aan leveranciers

Crediteuren	3.385	3.101
Gemeente	-	45
	3.385	3.146

	2015	2014
	€	€

12.2 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Omzetbelasting	992	858
Loonbelasting	184	227
	1.176	1.085

12.3 Schulden ter zake van pensioenen

Overige schulden ter zake van pensioenen	119	131

12.4 Overige schulden

Vooruitontvangen huur	6.661	1.065
Nog te ontvangen facturen	1.156	1.201
Te betalen accountants- en advieskosten	100	87
Door te berekenen kosten	37	60
Reorganisatieverplichting	-	302
Te betalen loonkosten	-	11
	7.954	2.726

12.5 Overlopende passiva

Te betalen rente geldleningen	8.513	9.016
Te verrekenen servicekosten	281	297
Reservering vakantiedagen	245	236
Nog te betalen kosten	119	249
Personeelsvereniging	11	14
Onbekende huurontvangsten	1	1
Bijdrage bewonerscommissies	-	5
	9.170	9.818

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) kostprijshedge-accounting toe. De marktwaarde van de derivaten is per 31 december 2015 € 100,4 miljoen negatief (2014: € 114,5 miljoen negatief). .

Doelstellingen risicobeheer
In het treasurystatuut van Zayaz staan de kaders benoemd omtrent het beheersen van risico's. Zayaz heeft in 2012 een nieuwe treasurystatuut opgesteld waarbij met name de kaders voor het afsluiten van derivaten verder zijn aangescherpt en de functiescheiding is verbreed binnen de organisatie. Dit statuut is in maart 2013 goedgekeurd door de RvC. In 2014 en 2015 is het treasurystatuut aangepast aan de nieuwe beleidsregels derivaten en beleggen. Deze regelgeving is ook opgenomen in de woningwet en moet in het financieel reglement worden opgenomen. Het treasurystatuut is een onderdeel van het financieel reglement.

De bij Zayaz afgesloten financiële instrumenten voldoen aan de kaders genoemd in het treasurystatuut. In het statuut is het gebruik van afschermende instrumenten alleen toegestaan ter beperking en spreiding van beschikbaarheids- en renterisico's en mits voldaan wordt aan de in het treasurystatuut genoemde eisen en geformuleerde kaders. Indien het gebruik van derivaten verwacht wordt, wordt dit kenbaar gemaakt in het treasury jaarplan.

Hedge-strategie
De financieringstrategie van Zayaz bestaat hieruit dat de financieringsbehoefte voor een belangrijk deel wordt ingevuld met roll-over leningen. Het renterisico op deze roll-over leningen wordt afgedekt middels renteswaps, waardoor effectief een vaste lange rente wordt 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 worden volledig afgedekt door de swapposities.

De kritische kenmerken (nominale waarde, rentevoet en coupon data) van de cap en 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.

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 marktrentes 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..

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.

Risico's uit herzieningen: (x € 1.000.000)	2016	2017	2018	2019
Annuïtaire/fixe leningen	0,0	-2,5	0,0	0,0
Roll-over leningen	-229,2	-229,2	-229,2	-229,2
Swaps	205,0	205,0	205,0	205,0
Basisrenteleningen (50%)	-7,5	-17,0	-7,5	-15,0

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's, die voortkomen uit de (her)financiering van Zayaz te beperken doordat in het verleden derivaten zijn afgesloten op de variabele leningen in het kader van hedge-accounting. 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 22 roll-over leningen met de totale hoofdsom van € 350,5 miljoen met een spreadherziening in 2016. De huidige opslagen variëren tussen de -0,025 % en 1,10 %. Het renterisico van deze leningen is afgedekt door middel van een hedge-instrument.

Zayaz loopt over de totale hoofdsom van € 31,7 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 kredietwaardigheidseisen (rating). Dit is opgenomen in het Treasury Statuut. 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 Nomura, Deutsche bank en BNP een ISDA contract, met de ING een RFD, met de Rabobank een OFD 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 2015 € 40 miljoen. Zayaz heeft bij ABN AMRO en Rabobank een kredietlijn afgesproken. Bij de BNG heeft ze een transactie overeenkomst, bij ING heeft zij een RFD en bij Deutsche Bank, Nomura en BNP heeft ze een ISDA overeenkomst afgesloten.

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 en een flexibele roll-over lening van € 7,5 miljoen gebruiken wij om de dagelijkse mutaties op te kunnen vangen. Gedurende 2014 heeft Zayaz haar liquiditeitenbuffer versterkt om aan eventuele margincalls uit hoofde van haar derivatenportefeuille te kunnen voldoen.

Bij een aantal derivaten heeft Zayaz mutual breakclausules, wat inhoudt dat zowel de bank als wij de mogelijkheid hebben de swap te beëindigen en af te rekenen tegen marktwaarde. Volgens de beleidsregels moeten breakclausules twee jaar voor het breakmoment in de liquiditeitsbuffer worden meegenomen. De eerste breakclausule vindt plaats in augustus 2016 bij de swap van Nomura.

De swaps met breakclausules betreffen:

	Hoofdsom	Breakclausule	Marktwaarde banken
- BNP817	€ 15.000.000	12-05-2021	- € 9.459.706
- DEU812	€ 10.000.000	06-07-2019	- € 3.711.105
- DEU813	€ 10.000.000	06-10-2018	- € 4.465.927
- DEU816	€ 15.000.000	02-01-2018	- € 9.083.011
- DEU820	€ 15.000.000	01-12-2017	- € 5.208.903
- NOM819	€ 15.000.000	03-08-2016	- € 6.354.368

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 totale renteswappositie van Zayaz komt op € 237 miljoen (nominale waarde). De marktwaarde van de swapportefeuille was € 100,4 miljoen negatief ultimo 2015 als gevolg van de dalende rente. Van deze marktwaarde heeft € 53,7 miljoen negatief betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (margin calls) mogelijk zijn. Voorts valt € 46,7 miljoen negatief van deze marktwaarde binnen de met banken overeengekomen thresholds (kredietlijnen).

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN, VERPLICHTINGEN EN REGELINGEN

Fiscale eenheid
Stichting Zayaz vormt tezamen met Zayaz Holding B.V., Zayaz Vastgoed B.V. en Zayaz Vastgoedontwikkeling B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting en voor de vennootschapsbelasting. De belastinglast inzake de vennootschapsbelasting van de Fiscale Eenheid wordt zelfstandig gedragen door Zayaz. Derhalve is er geen belastinglast inzake de vennootschapsbelasting verantwoord in de jaarrekeningen van de dochtervennootschappen. De belastinglast inzake de vennootschapsbelasting wordt berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet aftrekbare kosten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het thans geldende vennootschapsbelastingtarief. Eventueel te vormen belastinglatenties, die samenhangen met het verschil in commerciële en fiscale resultaatbepaling, worden opgenomen in Zayaz omdat de invloed op het resultaat op het niveau van de moeder plaats vindt en niet op het niveau van de dochters.

Obligo-verplichting
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 2015 bedraagt € 19,9 miljoen (2014: € 19,5 miljoen), zijnde 3,85 % van het geborgde schuldrestant.

Leaseverplichtingen
Bij Zayaz worden er zes personenauto's en negen bedrijfswagens geleased. De totale verplichting per 31 december 2015 bedraagt circa € 269.000 (2014: € 297.000). De gemiddelde restant looptijd is 29 maanden.
Er worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2015 bedraagt circa € 49.500 (2014: € 74.000). De restant looptijd is 24 maanden.

Daarnaast lopen de volgende verplichtingen:
- Quality service, verplichting € 32.000, restant looptijd 42 maanden;
- Canon scanhuis, verplichting € 35.000, restant looptijd 7 maanden;
- Weener Logistiek, verplichting € 35.000, restant looptijd 3 maanden;
- De Toekomst, verplichting € 79.000, restant looptijd 24 maanden.

Basisrenteleningen

	Hoofdsom (x € 1.000)	Restant looptijd (in jaren)
NWB basisrente lening, basisrente 2,770 % met spread 22 bp	15.000	37
NWB basisrente lening, basisrente 2,765 % met spread 40 bp	15.000	40
NWB basisrente lening, basisrente 2,780 % met spread 18 bp	15.000	41
NWB basisrente lening, basisrente 2,795 % met spread 0 bp	15.000	42
NWB basisrente lening, basisrente 2,805 % met spread 0 bp	13.976	44
NWB basisrente lening, basisrente 5,155 % met spread 70 bp	20.000	26

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-0197 - 11 woningen looptijd tot 2017
TCL-0207 - 42 woningen looptijd tot 2018
TCL-0208 - 28 woningen looptijd tot 2022

Daarnaast zijn er 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 2016 tot 2018. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 2.872.000.

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.

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 2015 bedraagt de maximale verplichting € 417.664 (2014: € 427.977).

Recht op verliescompensatie
Zayaz heeft in 2015 de definitieve aanslag vennootschapsbelasting ontvangen van de Belastingdienst over het jaar 2012. De totale verliespositie bedraagt € 13.377.387 negatief. Op basis van de opgestelde aangiften bedraagt de totale verliespositie tot en met 2015 € 24.523.587.

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 2015 € 47,2 miljoen exclusief BTW en te vermeerderen met BDB-index aan bouwproductie aan verschillende 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. In 2015 zijn er geen concrete afspraken gemaakt waardoor de voorziening onveranderd is gebleven.

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 % (ultimo 2015 is er reeds voor € 5,6 miljoen aan opdrachten verstrekt).

- Aanbieden van bouwrijpe bouwkavels 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 2015 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten € 17,4 miljoen.

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

	2015	2014
	€	€

R1.1 HUUROPBRENGSTEN

R1.1 Huuropbrengsten	84.178	81.434
R1.1 Huurderving leegstand	-1.177	-1.229
	83.001	80.205

De huuropbrengsten hebben voor € 79.073.000 betrekking op sociaal vastgoed en voor € 3.928.000 betrekking op vastgoedbeleggingen.

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2015 met circa 3,4 % toegenomen ten opzichte van 2014. De toename van € 2.771.000 wordt veroorzaakt door:
* € 1.672.000 m.b.t. de huurverhoging per 1 juli 2014.
* € 937.000 m.b.t. de huurverhoging per 1 juli 2015.
* € 273.000- m.b.t. de verkochte woningen.
* € 435.000 m.b.t. overige mutaties als gevolg van o.a. woningverbeteringen en huurharmonisatie.

De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:
* € 539.000 m.b.t. mutatie (frictieleegstand);
* € 223.000 m.b.t. te verkopen woningen;
* € 354.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
* € 21.000 m.b.t. te slopen woningen;
* € 40.000 m.b.t. overig.

R1.2 OPBRENGSTEN SERVICECONTRACTEN

R1.2 Opbrengsten servicecontracten	2.955	2.976

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 afrekening is verantwoord onder Overlopende passiva.

R1.3 NETTO VERKOOPRESULTAAT VASTGOEDPORTEFEUILLE

R1.3 Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille	5.115	5.457
R1.3 Netto verkoopresultaat overige activa	5	3
R1.3 Netto resultaat op koopprojecten	64	-
	5.184	5.460

Het netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 75 huurwoningen, 3 garages, 1 standplaats en 1 bedrijfsruimte (vorig jaar: 89 huurwoningen, 8 garages en 1 bedrijfsruimte). De bruto verkoopopbrengst bedraagt € 12.932.000 en de boekwaarde € 7.129.000.

Het netto verkoopresultaat overige activa betreft de verkoop van inventaris en vervoermiddelen.

Wijzigingen in onderhanden werk betreffen het berekende resultaat op basis van de voortgang van koopprojecten afgezet tegen het aantal reeds verkochte woningen. Per balansdatum zijn er geen koopprojecten in ontwikkeling.

	2015	2014
	€	€
R1.4 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
R1.4 Overige bedrijfsopbrengsten	430	418
Specificatie overige bedrijfsopbrengsten		
Dekking huismeesters	147	151
Opbrengst erfpacht	103	42
Dekking algemeen beheer leveringen en diensten	90	103
Vergoeding antennelocatie	38	37
Dekking algemeen beheer huurcontract	50	39
Andere bijdragen	2	-
Incidentele baten	-	40
Dekking algemeen beheer VVE's	-	4
Administratieve vergoeding WMO	-	2
Totaal	430	418
R2.0 BEDRIJFSLASTEN		
	-	-
R2.1 LONEN EN SALARISSEN		
Lonen en salarissen	6.009	5.350
Ontvangen ziekengeld en subsidies	-1	-42
Doorberekening personeelskosten	-	-24
Doorberekening eigen onderhoudsdienst	-474	-476
Opgenomen in reorganisatievoorziening	-	66
Opgenomen in reorganisatieverplichting	-	302
	5.534	5.176

Het gemiddeld aantal werknemers in 2015 was 121,5 FTE (2014: 123,9 FTE).
Per 31 december 2015 waren er bij Zayaz 128 werknemers (118,1 FTE) in dienst (2014: 129 werknemers (119,1 FTE)).

	2015
Gemiddeld aantal werknemers uitgesplitst naar activiteiten	
Afdeling Bestuur en Ondersteuning	8,4
Afdeling Financiën en Bedrijfsvoering	30,5
Afdeling Wonen en Vastgoed	82,6
Totaal	121,5

	M. Acharki Bestuurder (in hele euro's)
Beloning bestuurder 2015	
Periodiek betaalde beloningen	130.490
Belastbare vaste en variabele vergoedingen	900
Beloningen betaalbaar op termijn	22.458
Uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband	-
Winstdelingen en bonusbetalingen	-
Totaal	153.848

De bestuurder is gedurende het gehele jaar fulltime in dienst geweest. De bestuurder heeft een lease-auto ter beschikking gekregen. De totale leasekosten voor 2015 bedragen voor de heer Acharki € 13.385. De bijtelling ad € 5.439 is opgenomen in bovenstaande opstelling.

De beloningen betaalbaar op termijn hebben betrekking op pensioen, conform de regeling SPW.

	M. Acharki Bestuurder (in hele euro's)
Beloning bestuurder 2014	
Periodiek betaalde beloningen	128.023
Belastbare vaste en variabele vergoedingen	74
Beloningen betaalbaar op termijn	28.512
Uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband	-
Winstdelingen en bonusbetalingen	-
Totaal	156.609

De bestuurder is gedurende het gehele jaar fulltime in dienst geweest. De bestuurder heeft een lease-auto ter beschikking gekregen. De totale leasekosten voor 2014 bedragen voor de heer Acharki € 13.880. De bijtelling ad € 5.439 is opgenomen in bovenstaande opstelling.

De beloningen betaalbaar op termijn hebben betrekking op pensioen, conform de regeling SPW.

	2015 (hele euro's)	2014 (hele euro's)

De presentie- en vacatiegelden van de leden van de Raad van Commissarissen zijn verantwoord onder de Overige bedrijfslasten.

De uitbetaalde vergoedingen betreffen:

Voorzitter	11.250	11.250
Leden, 4 personen (vorig jaar: 5), vergoeding € 7.500 p.p.	30.000	37.500
Totaal	41.250	48.750

Bovengenoemde bedragen zijn exclusief BTW.

	2015 €	2014 €

R2.2 SOCIALE LASTEN

Sociale lasten	947	919

R2.3 PENSIOENLASTEN

Pensioenlasten	1.036	1.073

R2.4 AFSCHRIJVINGEN (IM)MATERIËLE VASTE ACTIVA EN VASTGOEDPORTEFEUILLE

Afschrijvingen materiële vaste activa	26.861	25.543

Afschrijvingen materiële vaste activa

Onroerende zaken in exploitatie	26.146	24.922
(On)roerende zaken ten dienste van de exploitatie	715	621
	26.861	25.543

	2015	2014
	€	€

R2.5 OVERIGE WAARDEVERANDERINGEN VAN (IM)MATERIËLE VASTE ACTIVA EN VASTGOEDPORTEFEUILLE

Overige waardeveranderingen materiële vaste activa	-25.750	28.105

Overige waardeveranderingen materiële vaste activa

(Terugname) waardeveranderingen materiële vaste activa	-32.711	10.524
Overige waardeveranderingen materiële vaste activa	6.961	17.581
	-25.750	28.105

De waardeveranderingen materiële vaste activa heeft betrekking op sociaal vastgoed.

Overige waardeveranderingen onrendabele investeringen:

Dotatie voorziening lopende projecten renovatie en nieuwbouw	8.749	11.844
Vrijval voorziening nieuwbouw	-2.526	-
Afboeking bijzondere waardevermindering	-358	2.516
Incidentele lasten	127	-
Nagekomen projectresultaat vanuit nieuwbouw	5	56
Last uit hoofde van mutatie erfpacht	-564	195
Aanvullende afboeking activa n.a.v. eerder afgesloten projecten	-90	-74
Afwaarderingen	1.618	44
Dotatie voorziening verlieslatende contracten	-	3.000
Totaal	6.961	17.581

Dotatie voorziening lopende projecten renovatie en nieuwbouw
De voorziening heeft betrekking op de renovatieprojecten Ketsheuvel en Graafsewijk en op de nieuwbouwprojecten Zuiderparkweg, JP Coenstraat en Carolus.

Vrijval voorziening nieuwbouw
De vrijval heeft betrekking op het nieuwbouwproject De Compagnie Fase II. Door herijking van de parameters en bedragen is de voorziening bijgesteld.

Afwaarderingen
De grondposities De Blokken, 4e kwadrant, De Lanen en Patio van Roosmalenplein zijn afgewaardeerd naar marktwaarde.

Afboeking bijzondere waardevermindering
Dit heeft betrekking op de afronding van het renovatieproject Eekbrouwersweg.

Incidentele lasten
Deze kosten zijn voortgekomen uit de vaststellingsovereenkomst inzake de Bartjeskerk.

Nagekomen projectresultaat vanuit nieuwbouw
Dit betreft nagekomen kosten en opbrengsten op koopprojecten uit 2013.

Last uit hoofde van mutatie erfpacht
Onder commercieel vastgoed staat de erfpacht onder verkochte woningen in het project 't Geerke. Ultimo 2015 betreft dit 18 woningen. Het canon hiervoor wordt verantwoord onder de netto opbrengsten. De erfpacht is gewaardeerd tegen marktwaarde op basis van taxatie. Als gevolg hiervan is de waardering verhoogd met € 563.500.

Aanvullende afboeking
Kosten en opbrengsten op projecten welke in voorgaand boekjaar zijn opgeleverd en financieel afgesloten. In 2015 is subsidie ad € 90.000 ontvangen inzake het Nemiusklooster.

R2.6 ONDERHOUDSLASTEN

	2015	2014
	€	€
Planmatig en projectmatig onderhoud	12.930	5.773
Reparatieonderhoud	3.464	3.758
Mutatieonderhoud	2.545	2.811
Contractonderhoud	2.525	2.501
Reparatieonderhoud bedrijfsruimten	18	16
	21.482	14.859

De kosten voor onderhoud zijn onder te verdelen in dagelijks onderhoud en groot (planmatig) onderhoud. Het dagelijks onderhoud betreft reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en overig dagelijks onderhoud. Het groot onderhoud betreft de kosten van planmatig onderhoud zoals het periodiek schilderwerk, onderhoud en vervanging van bouwdelen.

	2015	2014
	€	€

R2.7 LEEFBAARHEID

Leefbaarheid	197	248

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling.

R2.8 LASTEN SERVICECONTRACTEN

Kosten leveringen en diensten	3.112	3.166

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

R2.9 OVERIGE BEDRIJFSLASTEN

Belastingen en heffingen	12.244	13.805
Kantoorkosten	1.481	1.319
Zakelijke lasten	1.070	1.015
Algemene kosten	1.011	1.235
Inhuur personeel	794	1.437
Overige personeelskosten	606	613
Huisvestingskosten	219	233
Onttrekking / dotatie voorziening dubieuze debiteuren	140	22
PR-activiteiten	53	73
	17.618	19.752

	2015	2014
	€	€
Belastingen en heffingen		
Verhuurderheffing	8.455	7.460
Onroerende zaak belasting	2.941	2.964
Waterschapslasten	806	800
Bijdrage Autoriteit woningcorporaties/Centraal Fonds Volkshuisvesting	42	2.581
Totaal	12.244	13.805

Algemene kosten
De post Algemene kosten betreft voornamelijk de kosten voor advisering, juridische ondersteuning en accountantskosten. De accountantskosten bevatten alle kosten welke gemaakt zijn om de jaarrekening over het boekjaar te controleren, hierbij zijn de accountantskosten toegerekend aan het boekjaar waarop de jaarrekening van toepassing is.

	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
	€	€	€
Accountantskosten 2015 (in hele euro's)			
Controle van de jaarrekening	125.518	-	-
Andere controleopdrachten	34.075	-	-
Fiscale adviesdiensten	12.854	-	-
Totaal	172.447	-	-

	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
	€	€	€
Accountantskosten 2014 (in hele euro's)			
Controle van de jaarrekening	163.350	-	-
Andere controleopdrachten	56.628	-	-
Fiscale adviesdiensten	8.688	-	-
Totaal	228.666	-	-

	2015	2014
	€	€

Zakelijke lasten

Bijdrage VVE beheerder	466	416
Verzekeringen	190	213
Taxatiekosten bezit	170	21
Overige zakelijke lasten	98	130
Contributie Aedes	82	81
Kosten deurwaarder	26	51
Niet gedekte verzekeringsschade	23	19
Bereikbaarheidsdienst	17	17
Opslagruimte inboedels	3	-10
Voorraadverschillen	2	80
Niet gedekte WMO	1	3
Erfpachtcanon	-	1
Prijsverschillen/korting voorraad	-8	-7
Totaal	1.070	1.015

Onttrekking/dotatie voorziening dubieuze debiteuren

Onttrekking voorziening dubieuze debiteuren	-	-
Toevoeging voorziening dubieuze debiteuren	140	22
Totaal	140	22

R3.1 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

R3.1 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	6.316	3.372

R3.2 Gerealiseerde herwaardering vastgoedportefeuille

R3.2 Gerealiseerde herwaardering vastgoedportefeuille	15.190	15.334

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Waardeverandering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	-2.994	453
Waardeverandering terugkoopverplichting verkocht onder voorwaarden	3.405	-328
Herwaardering vastgoed bestemd voor verkoop	2.962	2.305
Herwaardering commercieel vastgoed in exploitatie	2.943	942
Totaal	6.316	3.372

Herwaardering van vastgoed bestemd voor verkoop ontstaat door het verschil tussen de verwachte opbrengstwaarde en de historische kostprijs of lagere boekwaarde.
Herwaardering van het commercieel vastgoed in exploitatie ontstaat door het verschil tussen de berekende marktwaarde en de historische kostprijs.
De jaarlijkse mutatie ontstaat door het verschil tussen de herwaardering per einde boekjaar en de herwaardering per begin boekjaar.

De herwaardering commercieel vastgoed in exploitatie bestaat uit € 3.585.000 reguliere herwaardering en - € 642.000 uit herwaardering door afschrijving.

	2015	2014
	€	€
Gerealiseerde herwaardering vastgoedportefeuille		
Realisatie herwaardering afschrijvingen	9.607	9.505
Realisatie herwaardering verkopen	5.584	5.829
Realisatie herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	-1	-
Totaal	15.190	15.334

Doordat er afschrijvingen en verkopen op de vastgoedportefeuille hebben plaatsgevonden is er herwaardering gerealiseerd.
De herwaardering afschrijvingen ontstaat door het verschil tussen de afschrijvingen op bedrijfswaarde voor € 26.146.000 en de historische kostprijs of lagere boekwaarde voor € 16.539.000. Het verschil bedraagt € 9.607.000.
De herwaardering verkopen ontstaat door het verschil tussen de verkopen op actuele waarde voor € 7.127.000 en de historische kostprijs of lagere boekwaarde voor € 1.543.000. Het verschil bedraagt € 5.584.000.

R4.0 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

R4.1 RENTEBATEN EN SOORTGELIJKE OPBRENGSTEN

Rentebaten banken en overige vorderingen	172	259

Ondanks de hogere saldi uitstaande liquide middelen bij de banken zijn de rente ontvangsten gedaald als gevolg van lagere rentepercentages.

R4.2 RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

Rente langlopende leningen	18.947	19.321
Kosten garantie WSW/boeterente	1.311	1.682
Overige rentekosten/verrekeningen	62	31
	20.320	21.034

R5.0 BELASTINGEN

	2015	2014
	€	€
Vrijval belastinglatentie	6.430	816

In de bepaling van de belastinglatentie is rekening gehouden met een tarief voor de vennootschapsbelasting van 25 % voor 2015. Het verwachte fiscale resultaat over 2015 bedraagt nihil. Het is daarmee aannemelijk dat Zayaz ook over 2015 geen vennootschapsbelasting hoeft af te dragen.

Mutatie belastinglatenties

Actieve belastinglatenties:	-	-
Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed	666	487
Belastinglatentie leningen	-55	-60
Belastinglatentie swaps	-8	-8
Belastinglatentie voor compensabele verliezen	5.526	-
	-	-
Passieve belastinglatenties:	-	-
Belastinglatentie afkoop leningen	301	397
Totaal	6.430	816

Vaststelling van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur op 5 april 2016 en is beoordeeld door de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen in zijn vergadering van 19 april 2016.
De jaarrekening is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen in de vergadering van 25 april 2016.
Overeenkomstig de bepalingen in artikel 25 lid 5 van de statuten verklaart de Controller in te stemmen met de vastgestelde en goedgekeurde jaarrekening.

M. Acharki
bestuurder

M.W.C. Somers RC
concern controller

Ondertekening commissarissen:

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

Mw ir. M.M.C. Prins MRE

Dhr ir. drs. P.P.A. Kouijzer

Dhr drs. G.L.W. van Schijndel

Dhr prof. dr. M.J.M. Vermeulen

Overige gegevens

Controleverklaring
Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

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

Resultaatverwerking resultaatverwerking
De jaarrekening 2014 is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 22 juni 2015. De vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015
Het bestuur stelt met goedkeuring van de Raad van Commissarissen voor het resultaat over het boekjaar 2015 ten bedrage van € 48.321.311 geheel ten bate van de overige reserves te brengen. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

Deloitte.

Deloitte Accountants B.V.
Flight Forum 1
5657 DA Eindhoven
Postbus 376
5600 AJ Eindhoven
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9839
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van commissarissen van Stichting Zayaz

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de winst-en-verliesrekening over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

In artikel 127, tweede lid, van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 is bepaald dat het Besluit beheer sociale-huursector (Bbsh) tot 1 januari van het eerstvolgende verslagjaar na inwerkingtreding van de Woningwet van toepassing blijft voor de jaarrekening, het jaarverslag, het volkshuisvestingsverslag van de toegelaten instelling en het onderzoeken en beoordelen van die verslagen door de accountant. Dit betekent dat voor verslagjaar 2015 het Bbsh zijn kracht heeft behouden voor deze onderwerpen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de toegelaten instelling is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de bepalingen inzake de jaarrekening en het jaarverslag als opgenomen in artikel 26, eerste lid van het Bbsh, de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en Richtlijn 645 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Het bestuur van de toegelaten instelling is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT en het controleprotocol in rubriek A van bijlage 4 bij de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Deloitte.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de toegelaten instelling. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de toegelaten instelling gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zayaz te per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015, in overeenstemming met artikel 26, eerste lid, van het Bbsh, de bepalingen van en krachtens de WNT en richtlijn 645 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 28, onderdeel b, van het Bbsh, voor wat betreft het in dit artikel genoemde jaarverslag, melden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de van toepassing zijnde bepalingen van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is opgesteld en of de in artikel 2: 392 lid 1 onder g, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek bedoelde gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 391 lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Eindhoven, 29 april 2016

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. R.H.A. van Moll RA