



Start



# JAARVERSLAG 2018



# INHOUD

# INHOUD

# 1 | 2018 IN VOGELVLUCHT



**In dit jaarverslag kijken we terug op 2018. Een jaar waarin het klimaat een hoofdrol speelde. Waarin we onze omgeving steeds complexer zagen worden. De snelheid in de samenleving neemt toe, onze doelgroep groeit in omvang en diversiteit, en de regeldruk blijft stijgen. In deze context moeten en willen wij een wendbare organisatie zijn. Een organisatie die uitgaat van en meebeweegt op 'wat nodig is'. Die verbindt en faciliteert. Dit jaarverslag laat zien hoe we in 2018 invulling gaven aan die opgave. En welke mooie stappen we met elkaar hebben gezet op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid en beschikbaarheid.**

## **Waarde toevoegen**

Het toevoegen van waarde staat bij Zayaz centraal. Dat was zo in 2018, en verandert niet de komende jaren. Concreet betekent dat dat we ons richten op doen, proberen, experimenteren, fouten maken en vooral: blijven leren. Wij dagen medewerkers uit om te blijven vragen: hoe voegen wij waarde toe? In deze situatie, binnen deze ontwikkeling? Voor deze persoon, op dit moment? Het antwoord op zulke vragen is steeds anders.

## **Betaalbaarheid**

In samenwerking met de andere woningcorporaties in 's-Hertogenbosch hielden we in 2018 opnieuw de huurverhoging zo laag mogelijk: de meeste huurders (ongeveer 90%) kregen alleen de inflatie als huuraanpassing. Passend bij ons stedelijk beleid dat uitgaat van wat de huurder kan betalen, schaften we gezamenlijk de sociale huurprijsgrens af voor huurders met een hoger inkomen.

Daarnaast kwam er in 2018 meer aandacht voor huishoudens met een laag-middeninkomen. In de huidige gespannen woningmarkt is het voor deze groep steeds moeilijker om aan een geschikte woning te komen. Daarom verliezen we ook de lage middeninkomens niet uit het oog. En hebben we ervoor gekozen om 255 van onze DAEB-woningen over te hevelen naar het niet-DAEB bezit. Zodat we deze na mutatie ook aan huishoudens met een laag-middeninkomen kunnen verhuren, tegen een huurprijs die past bij hun inkomen.

## **Beschikbaarheid**

Kijkend naar de ontwikkelingen in de samenleving en op de (lokale) woningmarkt, is en blijft de beschikbaarheidsopgave een forse. Onze doelgroep groeit, en daarmee ook de wachttijd. Niet alleen huishoudens met een laag-middeninkomen vragen iets van ons. We zijn er ook voor een groeiende groep mensen voor wie het meekomen in onze steeds sneller veranderende samenleving – tijdelijk of permanent – een (te) grote uitdaging is.

Het realiseren van voldoende nieuwbouwlocaties blijft ook een constante uitdaging. En de bouwkosten stijgen door. Desondanks blijven we inzetten op het bouwen van nieuwe woningen; ons streven is om jaarlijks netto ruim 100 woningen toe te voegen. Een fors aantal, en toch zien we de druk op de woningmarkt in 's-Hertogenbosch daarmee nog niet afnemen. Daarom namen we eind 2018 het besluit om – samen met BrabantWonen – zo'n 200 woningen op tijdelijke locaties toe te gaan voegen.

Ook experimenteerden we met alternatieve vormen van wonen en huren. We gingen de samenwerking aan met bewonersgroep Boschgaard, en nodigden huurders uit om zelf een woning te gaan bouwen op Minitopia. We bleven op andersoortige manieren kijken naar onze bestaande woningvoorraad. Hoe huisvesten we meer huishoudens binnen de woningen die er al zijn? Dit leidde bijvoor-

beeld tot een pilot met woningsplitsing, in samenwerking met Reinier van Arkel. Deze gaat in 2019 van start.

### **Zorg voor woningen**

Onze woningen zijn niet zomaar ons bezit; ze vormen een thuis voor mensen. Dat vraagt van ons dat we er goed voor zorgen, en ook hier waarde blijven toevoegen. We gaven in 2018 ruim € 8 miljoen uit aan planmatig onderhoud (inclusief schilderwerk). Maar liefst 5.628 woningen kwamen voorbij, verdeeld over 73 complexen. Ook renoveerden we 202 woningen. Daarmee zijn ze weer energiezuinig en klaar voor de toekomst. En beperken we de woonlasten voor bewoners.

In een aantal projecten liepen de dingen niet altijd zoals we ze bedacht of bedoeld hadden. Zo kregen we op de Celsiusstraat en in de Belgische Buurt te maken met vertraging als gevolg van asbest. Een pittige leer-schoon, die ons liet zien wat er nodig is om beter te kunnen handelen als het gaat om asbest. In 2019 introduceren we hierop een aangescherpte aanpak, waarmee we sneller kunnen handelen als dat nodig is.

### **Zorg voor mensen**

Als Zayaz willen we er zijn voor mensen die – tijdelijk of structureel – een steuntje in de rug nodig hebben. Voor hen een thuis vinden, dat is wat we doen. En waar we goed in zijn. Wij zien hierin voor onszelf een belangrijke opgave. En een vraagstuk: hoe dragen wij bij aan een inclusieve samenleving? Hoe blijven wij verschillen tussen mensen overbruggen?

Met onze stedelijke partners paktten we in 2018 nog steviger de handschoen op. Samen zoeken we naar varianten tussen zelfstandig wonen en 24/7 begeleid wonen. Belangrijk onderdeel in die geïntensiveerde samenwerking was de totstandkoming van het programma 'Thuis in de wijk', en de daarvan afgeleide gebiedsgerichte proef 'Thuis in Zuidoost'. Daar leren we met elkaar in de praktijk hoe een andere manier van werken kan leiden tot een creatieve doorbraak in een complexe situatie.

### **In gesprek met onze omgeving**

We staan continu in contact met onze buitenwereld. Alleen zo kunnen we een wendbare organisatie zijn, die uitgaat van – en meebeweegt op – dat 'wat nodig is'. Vertrouwen vormt daarin de basis, zowel binnen als buiten de organisatie.



*Bij samenwerking op basis van vertrouwen is de drijfveer van alle deelnemers om samen succesvol te zijn. Een duidelijke gezamenlijke ambitie delen, waarbij iedereen meedenkt over hoe we deze samen kunnen bereiken.*

Dit inzicht vormt het uitgangspunt voor het gesprek met onze stedelijke samenwerkingspartners en andere belanghebbenden, en met bewoners. Via verschillende kanalen en op verschillende niveaus waren, zijn en blijven we met elkaar in contact. Samen met de Huurdersbelangenvereniging (HBV-Zayaz) onderzoeken we hoe we andere (combinaties van) participatievormen kunnen inzetten bij beleidsontwikkeling. In 2018 zijn hierin de eerste stappen gezet; in 2019 maken we die concreet via een aantal pilots.

Daarnaast vinden we het uiteraard belangrijk dat huurders tevreden zijn over onze dienstverlening. Daarom volgen we die nauwgezet gedurende het jaar. Onze eerstelijns dienstverlening werd in 2018 goed beoordeeld. De Aedes Benchmark confronteerde ons echter met een daling in het huurdersoordeel: we gingen van een score B naar een C. Nieuwe bewoners waren minder tevreden,

en we zien dat men minder tevreden is over hoe wij reparaties afhandelen. Deze resultaten verdienen verdere analyse, uitwerking en uiteraard: verbetering. En mogelijk om een andere kijk op de invloed van huurders; van onze experimenten met meer eigenaarschap en keuzemogelijkheden – zoals Boschgaard en Minitopia – leerden we hoe deze factoren de tevredenheid positief beïnvloeden.

In dit kader laat ik het vraagstuk dat in 2018 speelde rondom schimmel, vocht en tocht in woningen niet onvermeld. Want dat ging gepaard met het signaal dat bewoners zich niet gehoord voelden. Een signaal dat behoorlijk wat losmaakte binnen onze organisatie. We waren kritisch naar onszelf: wat gebeurt hier? Moeten we de dingen anders doen, en zo ja: hoe dan? En: hoe maken we van een crisis een kans? 'Continu leren en verbeteren' was van meet af aan een speerpunt in 2018, dat kreeg hiermee een extra zetje. En houdt onze aandacht in 2019.

### **En tot slot: duurzaamheid**

We maakten in 2018 grote stappen op het gebied van duurzaamheid. Allereerst in praktische zin, bijvoorbeeld door in 's-Hertogenbosch de eerste nieuwbouw extra energiezuinige sociale huurwoningen (vergelijkbaar met Nul-Op-de-Meter) te bouwen. Maar vooral ook op het gebied van onze eigen en de stedelijke duurzaamheidsvisie, met als belangrijk resultaat het stedelijk duurzaamheidsakkoord dat in oktober werd ondertekend.

Terugkijkend zien we dat duurzaamheid in 2018 meer dan ooit verweven raakte in alles wat we doen. We trokken intensief op met collega-corporaties, bewoners, belanghebbenden en medewerkers. We leerden van elkaar. En gaven mensen ruimte. Nu zien én pakken we onze kansen. Op alle niveaus, en vanuit alle beleidsvelden: van duurzaam papier tot milieuvriendelijke verf. Van innovaties in de markt stimuleren tot zelf experimenteren met nieuwe technieken. En van catering tot inkoop. Met veel van zulke kleine stapjes maken we meters.

Mohamed Acharki  
*Bestuurder Zayaz*



## 2 | WAAR WIJ VAN ZIJN



**Via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken mensen mee laten doen in en aan een duurzame samenleving. Daar zijn wij van. In onze manier van denken en doen, zijn onze kernwaarden herkenbaar: integer, dienstbaar, in verbinding én met een gezonde zakelijkheid.**

### **Voor wie wij staan**

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

### **Waar wij voor gaan**

Wij faciliteren het wonen voor onze groeiende doelgroep. Dat zijn huishoudens in 'alle soorten en maten'. Ons vertrekpunt is altijd een eigen woning, een eigen plek. Als voorwaarde voor leven en erbij horen. Dit betekent dat het aantal wooneenheden moet groeien. En dat onze producten en dienstverlening moeten blijven aansluiten bij wat er leeft bij de huurder, en in de stad. Wat dat betreft willen en kunnen we niet meer om duurzaamheid heen.

We worden uitgenodigd en uitgedaagd om hierin onze maatschappelijke rol te pakken. Die uitdaging gaan we graag aan.

Duurzaamheid gaat wat ons betreft over gezond, comfortabel en betaalbaar wonen voor iedereen. Met ruim 13.000 woningen hebben we een flinke impact in de stad. We streven er dan ook naar onze maatschappelijke opgave op een goede en slimme manier te verbinden met de praktische behoeften van bewoners (comfort, betaalbaarheid en woonlasten). We bewegen mee op wat er leeft, en maken verschil waar nodig. We tonen lef, zijn nieuwsgierig en blijven in gesprek. We geven ruimte aan iedereen die wil bijdragen.

Een duurzame samenleving: ook dát is waar wij van zijn. En waar wij voor gaan.

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

Onze diepere intenties en overtuigingen worden weergegeven in onze bedoeling. Daarin ligt de basis voor onze missie, visie en onze doelgroepformulering. Onze bedoeling gaat over hoe wij ons als mens en als medewerker verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Over het waarom van ons doen en laten. Ons innerlijke kompas dus:

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

Werken vanuit bedoeling is een continu 'work in progress'. Het vraagt van ons dat we steeds opnieuw aansluiten op wat er binnen en buiten leeft. Daar verbinden we ons aan, als organisatie én als persoon.

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

In 2017 stelden we ons ondernemingsplan vast: een reisplan voor de komende jaren tot 2020. Dit reisplan kent 6 hoofdroutes, die elkaar soms kruisen. Of even gelijk op gaan. Dat zien we ook terug in dit jaarverslag. En dat is eigenlijk alleen maar fijn, omdat onze inzet dan meerdere doelen dient.



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

# 3 | KENGETALLEN



Cijfermatige opsomming van de meest belangrijke kengetallen 2018 en 2017.

Kengetallen	31-12-2018	31-12-2017
<b>Aantallen verhuureenheden</b>	<b>14.540</b>	<b>14.483</b>
Zelfstandige woningen	12.946	12.863
Overige wooneenheden	363	360
Maatschappelijk vastgoed	30	57
Bedrijfsruimtes	70	68
Garages/parkeerplaatsen	1.131	1.135
<b>Voorraad leegstaand t.b.v. verkoop</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
Zelfstandige woningen	12	9
Garages/ parkeerplaatsen	1	1
<b>Mutaties</b>	<b>60</b>	<b>42</b>
Nieuwbouw	111	105
Aankopen	0	0
Verkopen vanuit exploitatie	-48	-46
Verkopen vanuit voorraad	-10	-16

<b>Kengetallen</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2017</b>
Te slopen/gesloopt	0	0
Overig	7	-1
<b>Opgeleverde nieuwbouw</b>	<b>111</b>	<b>105</b>
Huurwoningen	111	101
Maatschappelijk vastgoed	0	4
<b>Verhuur van woningen</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Achterstand zittende huurders	0,49%	0,57%
Achterstand vertrokken huurders	0,19%	0,20%
Afgeboekte bedragen	0,14%	0,13%
Totale huurachterstand	0,82%	0,90%
Mutatiegraad	6,46%	6,72%
<b>Kwaliteit (in euro's)</b>		
Kosten overig onderhoud per verhuureenheid	582	458
Kosten cyclisch onderhoud per verhuureenheid	790	643
Totaal kosten onderhoud per verhuureenheid	1.372	1.101
<b>Financiële kengetallen (in € 1.000 en %)</b>		
Resultaat	303.629	91.249
Eigen vermogen	1.487.466	1.183.837
Totaal vermogen	1.948.825	1.660.448
<b>Financiële ratio's</b>		
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,54	2,51
Loan to Value (LTV beleidswaarde)	38,5%	46,0%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	58,0%	50,1%
Dekkingsratio (marktwaarde)	21,1%	25,6%
<b>Formatie</b>		
FTE's	118	124
Medewerkers in dienst	128	134

# 4 | SAMENWERKINGS- PARTNERS EN BELANGHEBBENDEN



## 4.1 Samenwerken met bewoners

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

### **HBV-Zayaz**

Samen met de huurdersbelangenvereniging (HBV-Zayaz) investeerden we de afgelopen jaren om het geluid van bewoners breder te laten doorklinken. Bij strategische issues betrekken we de HBV-Zayaz steeds nadrukkelijker aan de voorkant. Daarmee ontwikkelen we een gedeelde werkelijkheid.

Vanuit die werkelijkheid hield de HBV-Zayaz ook in 2018 kritisch een aantal beleidsvoorstellen tegen het licht. Zij behandelden adviesaanvragen over de huurverhoging, ons scheidingsvoorstel DAEB – niet-DAEB en de algemene huurvoorwaarden. Verder waren we met elkaar in gesprek over onder andere vastgoedprojecten, het dienstverleningsconcept, de ontwikkeling van de groei van onze woningvoorraad en ouderenhuisvesting.

De samenstelling van het bestuur van de HBV-Zayaz was in 2018 als volgt:

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

### Huurdersverenigingen

In 2018 waren er – verdeeld over verschillende complexen in heel 's-Hertogenbosch – in totaal 34 huurdersverenigingen actief, en 2 huurdersverenigingen in oprichting. Onze consultants waren het afgelopen jaar regelmatig in gesprek met deze verenigingen. Vooral onderhoud en servicekosten waren hierin belangrijke gespreksonderwerpen.

### Zayaz Huurderspanel

Ook online zijn we met bewoners in gesprek. Bijvoorbeeld via het Zayaz Huurderspanel. Dit panel telt inmiddels bijna 800 leden. Zij werden in 2018 diverse keren bevroegd, onder andere over passend wonen en ons bewonersblad Buurt. Algemeen zien we een hoge respons bij deze onderzoeken. We krijgen waardevolle input, die ons helpt de juiste keuzes te maken. Alle resultaten en rapportages van het Zayaz Huurderspanel staan op <https://zayazhuurderspanel.mwm2.nl>.



### Stedelijk Huurdersplatform

Op stedelijk niveau werken we samen met huurders via het Stedelijk Huurdersplatform (SHP). Het SHP behartigt en vertegenwoordigt de belangen van huurders (en hun organisaties) in de gemeente 's-Hertogenbosch. Zij spreken zich uit over thema's die de afzonderlijke corporaties overstijgen, onder andere binnen het Drie Partijen Overleg (DPO). In dat overlegorgaan zijn ook de Bossche woningcorporaties en de gemeente 's-Hertogenbosch vertegenwoordigd.

## Samen (ver)bouwen

Participatie gaat voor sommige bewoners verder dan mee willen praten. Zij willen de ruimte om zelf te bepalen hoe ze wonen. In 2018 experimenteerden we hiermee binnen het project Minitopia en met het plan van initiatiefgroep Boschgaard (zie ook [Route 3](#) en [Route 5](#)).

Ook bij groot onderhoud en renovatie zien we een verschuiving. Voorheen werd voor elk project een Projectcommissie aangewezen, bestaande uit enkele bewoners die de rest vertegenwoordigen. In overleg met de HBV-Zayaz kijken we nu vaker per project wat er nodig is om de stem van bewoners op de juiste manier te laten doorklinken. Dat leidde er in 2018 toe dat er ook projecten (succesvol) werden afgerond zonder Projectcommissie.

## Ontwikkeling participatie

In samenwerking met de HBV-Zayaz onderzoeken we hoe we andere participatievormen (zoals het Zayaz Huurderspanel) kunnen inzetten bij beleidsontwikkeling. In 2018 zijn hierin de eerste stappen gezet, en deze willen we in 2019 concreet maken via een aantal pilots. Doel is om met elkaar te komen tot een participatiemodel dat toekomstbestendig is en de diversiteit vergroot. En waarbij de energie gaat naar de inhoud en het voeren van het goede gesprek.

We brachten in 2018 diverse pilots in de praktijk die draaiden om de inspraak en participatie van bewoners bij bouwen, renoveren en onderhouden. De lessen uit die pilots gebruiken we als basis om in 2019 verder te ontwikkelen.

## 4.2 Samenwerken in de stad

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



De uitgangspunten in deze samenwerking zijn:

- ... Gedeelde visie / ambitie.
- ... Wederkerigheid in afspraken.
- ... Ieder draagt naar vermogen bij.
- ... Sturen op maatschappelijke effecten en resultaten: stedelijke monitor.
- ... Thematisch werken: aanpak en netwerk kunnen verschillen.
- ... Wederzijds vertrouwen en transparantie.

### **Prestatieafspraken en duurzaamheidsakkoord**

Ook in 2018 analyseerden we met de Bossche woonpartners de lokale (sociale) woningmarkt, en maakten concrete afspraken over onze inzet en gezamenlijke speerpunten. De [prestatieafspraken 2018](#) gingen vooral over:



- ... het sneller bouwen op nieuwe locaties;
- ... extra aandacht voor actief en urgent woningzoekenden, betaalbare woonlasten;
- ... ervoor zorgen dat mensen zelfstandig thuis kunnen (blijven) wonen in een prettige en veilige wijk;
- ... duurzame woning, woonomgeving en energielevering.

In het kader van dat laatste punt tekenden de Bossche woonpartners in oktober 2018 een stedelijk duurzaamheidsakkoord. Hierin staan de belangrijkste afspraken voor de komende 7 jaar. Lees meer hierover op pagina [55](#) →.

Eind 2018 ondertekenden we de [prestatieafspraken voor 2019](#). Op hoofdlijnen draaien die afspraken om dezelfde thema's als hierboven omschreven. Specifiek is hierin ook vastgelegd wat elke partij in 2019 concreet bijdraagt aan de doelen uit het duurzaamheidsakkoord.



### **Samenwerken met maatschappelijke- en zorgpartners**

Op het gebied van wonen, welzijn en zorg – maar zeker ook als het gaat om woonlastenproblematiek en het actief tegengaan van armoede in de stad – werken we niet alleen actief samen met onze woonpartners. Onze maatschappelijke partners en zorgpartners zijn op deze vlakken net zo onmisbaar. Dit zijn onder andere Farent (voorheen: Divers en Juvans), Van Neynsel, Cello, Linc naar

Zorg, CvTB, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, MEE en de Maatschappelijke Opvang Den Bosch.

Ten aanzien van social return is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een belangrijke partner, zie ook pagina [22](#) →.

*Meer over de stedelijke afspraken, de manieren waarop wij in de stad samenwerken met onze (woon)partners én wat dat oplevert, valt te lezen in onze terugblik per reisroute, vanaf pagina [23](#) →. Een volledig overzicht van alle partijen waarmee wij samenwerken, staat op [www.zayaz.nl](http://www.zayaz.nl).*



## 4.3 Samenwerken in netwerken

**Buiten halen we pas naar binnen als we weten wat er speelt in de lokale gemeenschap. Als we voelen wat er buiten gebeurt, en bijdragen aan ontwikkelingen. Daarom hebben we niet alleen nauw contact met gemeente, woningcorporaties en maatschappelijke organisaties, maar maken we ook onderdeel uit van lokale en landelijke netwerken.**

### Lokale netwerken

Vooral op het gebied van betaalbaarheid en zorg wordt lokaal intensief samengewerkt. We lichten hier 2 voorbeelden uit van netwerken waarbinnen Zayaz in 2018 actief was. En waarmee we samen het verschil maken voor mensen:

#### Bossche bond

In 2016 startte de Bossche Bond, een initiatief om meer financiële speelruimte te creëren voor professionals die in 's-Hertogenbosch werken met kwetsbare bewoners. Inmiddels zijn 16 organisaties hierbij betrokken, waaronder Zayaz. Meer over deze samenwerking staat op pagina [27](#) →.

#### Thuis in de wijk

De kanteling van beschermd wonen naar 'een beschermd thuis' kreeg in de regio vorm onder de paraplu 'Thuis in de wijk'. Doel van dit initiatief is de samenwerkingsverbanden tussen gemeente,



woningcorporaties en zorgverleners te versterken. En zo te komen tot een gedeelde visie en aanpak rondom beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Afgeleid hiervan startten we in het najaar van 2018 met de proef 'Thuis in Zuidoost'. Meer hierover staat op pagina [31 →](#).

### **Andere netwerken en samenwerkingsverbanden**

We denken graag mee over de toekomst van onze sector, en willen onze kennis en ervaring uitwisselen met anderen. Daarom zijn we lid van Aedes (vereniging van woningcorporaties), en is onze bestuurder daar sinds 2017 ook lid van het algemeen bestuur.

In 2018 sloten wij ons aan bij De Vernieuwde Stad, een platform van woningcorporaties dat zich richt op debat, lobby en belangenbehartiging van het grootstedelijk wonen. En op de uitwisseling van kennis en ervaring. De Vernieuwde Stad telt nu 26 leden en vertegenwoordigt circa 40% van de corporatiesector.

Daarnaast maakt Zayaz deel uit van Lente, een netwerk waarin enkele Brabantse corporaties hun krachten bundelen op verschillende thema's (van betaalbaarheid en legitimatie tot slimmer

organiseren en duurzaamheid). Andere aangesloten corporaties zijn Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, TIWOS en Wonen Breburg. Doel van de samenwerking is om op de genoemde thema's samen te leren en ontwikkelen.

Concreet gebeurt dat nu bijvoorbeeld met de innovatie-challenge 'Lente's Got Talent', waarin de corporaties de markt uitdagen om een oplossing te ontwikkelen voor een probleem op het gebied van verduurzaming. De Lente-corporaties hebben bovendien een intensieve inkoop samenwerking. Hierover staat meer te lezen vanaf pagina [27](#) →.

## 4.4 Samenwerken met leveranciers

**Samen met onze leveranciers werken we aan social return: het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Want we willen mensen mee laten doen in en aan de samenleving, en werk is daarin een belangrijke factor.**

### Voorwaarden

Samen met 3 andere Brabantse corporaties – Casade, St. Joseph en Kleine Meierij – hanteren we dezelfde social return voorwaarden. Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, is hierin een belangrijke partner voor ons. Zij hebben de contacten met de leveranciers over de invulling van social return en zorgen ook voor de monitoring. Daarnaast wisselen we kennis en ervaringen uit en zetten we ons gezamenlijk in om social return actief te promoten in onze eigen netwerken.

### Resultaat 2018

De totaal gerealiseerde social return waarde in 2018 bedroeg € 200.976. Dit bedrag is inclusief de bijdrage van PSO-gecertificeerde leveranciers. Het bedrag ligt lager dan te realiseren waarde die vooraf is afgesproken (dat was € 241.526,00). Dit betekent dat een deel van de verplichting nog niet is ingevuld. Bovendien is het bedrag een stuk lager dan in 2017. Dit heeft de volgende redenen:

- ... Het aantal verstrekte opdrachten was kleiner (25 opdrachtnemers in 2017 versus 11 in 2018);
- ... Voor nieuwbouw worden vaak turn-key overeenkomsten gesloten. Daarin is social return geen onderdeel.

- ... Niet alle opdrachten zijn op tijd ingevoerd in het monitorings-systeem de WIZZR (o.a. de opdrachten die verstrekt zijn in het kader van het Resultaat Gericht Schilderwerk en de opdrachten aan onze huisaannemers voor klachten- en mutatieonderhoud).

In het eerste kwartaal van 2019 worden alsnog alle opdrachten met een social return-verplichting die in 2018 zijn verstrekt, ingevoerd in het monitoringssysteem.

### **PSO-certificaten**

5 van de 11 leveranciers hebben hun social return-verplichting ingevuld met een PSO-certificaat (Prestatieladder Sociaal Ondernemen). Met zo'n certificaat geven bedrijven aan dat ze zich duurzaam inzetten voor het aan het werk stellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Als een leverancier minimaal PSO-trede 2 behaalt (op schaal van 1 tot en met 3), geldt dit als voldoende invulling van de social return-verplichting. Dat steeds meer leveranciers werken met een PSO certificering, heeft helaas wel tot gevolg dat we het aantal mensen dat we aan het werk hebben geholpen, niet meer kunnen berekenen.

Zayaz heeft in 2018 zelf PSO trede 3 behaald. Een mooi resultaat. Uitdaging is om deze hoge certificering te behouden. Dit zal blijvend inspanning vragen de komende jaren.

### **Vraag en aanbod bij elkaar brengen**

Eind 2017 constateerden we tijdens een leveranciersbijeenkomst dat het steeds moeilijker is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt rechtstreeks te plaatsen. Vaak is er een te grote 'kloof' tussen wat iemand kan, en wat een organisatie vraagt.

We ondernamen in 2018 een aantal acties om die kloof te verkleinen: we organiseerden ontmoetingen tussen kandidaten en leveranciers, en onderzoeken (samen met WeenerXL, BrabantWonen en een aantal leveranciers) of we passende werkgelegenheid kunnen creëren door prefabricering en hergebruik van producten.



### **Inkooprelatie Zayaz - Weener XL**

Naast samenwerkingspartner in het kader van social return, heeft Zayaz ook een inkooprelatie met WeenerXL (inclusief Schoonmaakcoöperatie). In 2018 was dit voor een bedrag van € 290.280,58. Dit bedrag werd besteed aan werk op ons kantoor (personeel, schoonmaak – ook voor wooncomplexen – en onze postvoorziening) en in de woonomgeving.

*Meer over onze werkwijze en inzet rondom inkoop is te lezen vanaf pagina [27](#) →.*

# 5 | WAAR WIJ STAAN



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

**Nog altijd is er in 's-Hertogenbosch een forse groep mensen die moeite heeft om rond te komen. En een deel van deze mensen huurt een woning van ons. Het is dus belangrijk dat we onze woningen voor hen betaalbaar houden.**

### 5.1.1 De huur

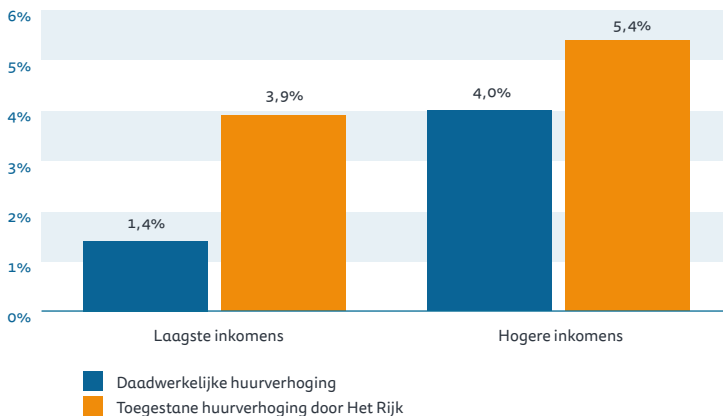
Betaalbaarheid is een bepalende factor, zowel binnen het stedelijk streefhuurbeleid als binnen het beleid van Zayaz. Daarom is de streefhuur altijd lager dan de huur die we eigenlijk zouden mogen vragen voor een woning. Wat de huurder kan betalen is ons uitgangspunt, waarbij we uitgaan van de NIBUD norm. En dus niet van een maximale huurprijs. Of de kwaliteit van de woning.

Voor onze DAEB-woningen vroegen we in 2018 gemiddeld 67% van de maximale huurprijs. Een mooi resultaat, al was dit geen doel op zich. Daarnaast geldt voor 78% van onze DAEB-woningen dat de huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens (€ 597,30) blijft.

## Jaarlijkse huurverhoging

Veel van wat we als Zayaz doen aan betaalbaarheid, komt voort uit de nauwe stedelijke samenwerking vanuit het woonlastenakkoord. In lijn met de stedelijke afspraken die we daar maken, lukte het in 2018 om de jaarlijkse huurverhoging stedelijk – net als voorgaande jaren – zo minimaal mogelijk te houden (zie onderstaande grafiek). Concreet kreeg zo'n 90% van de Bossche huurders alleen de inflatie als huuraanpassing.

### Huurverhoging 2018 in beeld



## Afschaffing sociale huurprijsgrens voor hogere inkomens

Voor een groep huurders met een hoger inkomen kwam de huurprijs dit jaar voor het eerst boven de sociale huurprijsgrens van € 710,68 uit. Dat kwam doordat de Bossche corporaties de sociale huurprijsgrens afgeschaft hebben voor huurders met een hoger inkomen. In ons beleid gaan we immers uit van wat de huurder kan betalen. En dus dat sterkere schouders zwaardere lasten kunnen dragen. In overleg met het Stedelijk Huurders Platform (SHP) spraken we voor deze groep huurders wel een maximale huurprijs af (in 2018: € 760,43).

## Huurcommissie

Naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging ontvingen we 105 bezwaren. In 57 gevallen bleek het bezwaar gegrond, in 48 gevallen niet. Er gingen 7 bezwaren ter beoordeling naar de Huurcommissie.



Voor 1 bezwaar oordeelde de Huurcommissie dat ons voorstel voor huurverhoging redelijk was. De overige 6 bezwaren zijn nog in behandeling.

De Huurcommissie behandelde in 2017 ook 6 zaken die te maken hadden met gebreken in of rond de woning. Er werden 2 zaken niet-ontvankelijk verklaard. Voor de 4 overige zaken bleek dat er géén gebreken waren die huurverlaging rechtvaardigden.

### **Afrekening servicekosten**

Begin 2018 vond de afrekening van de servicekosten over 2017 plaats. Daarop kwamen 32 bezwaren bij ons binnen. Van deze bezwaren bleken er 9 terecht, en 4 zijn er afgewezen. Eind 2018 waren nog 19 bezwaren in behandeling. Die gaan allemaal over één blok woningen waar de kosten voor algemene elektra flink gestegen zijn. We onderzoeken momenteel hoe dat kan.

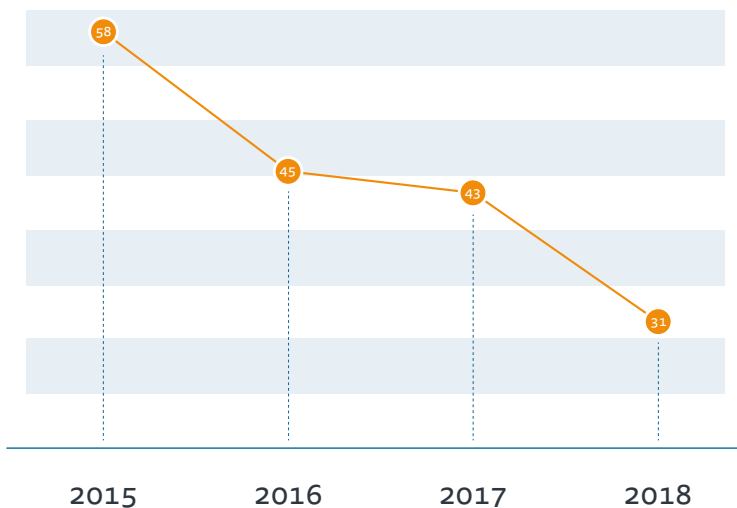
#### **5.1.2 Omgaan met huurachterstand en ontruimen**

In 2018 daalde de huurachterstand bij zittende huurders verder; we gingen van 0,57% naar 0,49%. Het aantal afboekingen ging daarentegen iets omhoog: we komen uit op een bedrag van € 126.000 (2017: € 116.000).

<b>Huurachterstand % ten opzichte van jaarhuur (incl. servicekosten)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Achterstand zittende huurders	0,49%	0,57%
Achterstand vertrokken huurders	0,19%	0,20%
Afgeboekte bedragen	0,14%	0,13%
Totale huurachterstand	0,82%	0,90%

Een woning ontruimen is het laatste wat we willen. In 2018 zijn we dan ook blijven inzetten op het proactief benaderen van huurders, om te voorkomen dat achterstanden oplopen. Het is dan ook een positief signaal dat het aantal ontruimingsaanzeggingen verder is gedaald.

## Aantal aanzeggingen tot ontruiming die niet doorgingen



Het totaal aantal ontruimingen daalde ook; we gingen van 23 naar 18. Net als in 2017, vonden de meeste ontruimingen het afgelopen jaar plaats als gevolg van woonfraude of overlast. Hierover valt meer te lezen op pagina [33](#) →.

Overzicht ontruimingen	2018	2017
Aantal ontruimingen als gevolg van huurachterstand	5	4
Aantal ontruimingen als gevolg van zware overlast/hennep (al dan niet met huurachterstand)	5	10
Aantal ontruimingen als gevolg van non-bewoning/ woonfraude	8	9

### Stedelijke samenwerking op woonlasten

We zetten in op tijdig signaleren en preventief handelen bij woonlasten en schulden. Dit kunnen we niet alleen, hiervoor werken we intensief samen binnen het stedelijk netwerk Woonlastendebaas.

Deze stedelijke basis wordt steviger, en werd afgelopen jaren ontwikkeld in samenwerking met de andere corporaties, gemeente en SHP. Ook in 2018 was Zayaz één van de trekkers binnen de stedelijke aanpak van schulden en woonlastenproblematiek. We zijn ons ervan bewust dat dit strikt genomen niet altijd onze rol is. Maar wij blijven deze rol vervullen, zolang wij ruimte hebben om buiten processen te denken, onze huurders er baat bij hebben en wij op deze manier het verschil kunnen maken.

Vanuit deze trekkersrol zijn wij ook onderdeel van het initiatief de Bossche Bond. Dit initiatief is erop gericht meer financiële speelruimte te creëren voor professionals die in 's-Hertogenbosch werken met kwetsbare bewoners. En om zo situaties die vast lijken te zitten, te doorbreken.

Inmiddels zijn bij de Bossche Bond 16 organisaties en 130 professionals betrokken. Elke deelnemende organisatie stopt ('bureaucratievrij') geld in een pot, waarmee men snel kan handelen. Achteraf wordt bekeken welke partij de kosten moet terugbetalen.

In 2018 werden 74 casussen ingediend bij de Bossche Bond. Ook werd er onderzoek gedaan naar het maatschappelijk rendement van dit initiatief. Daaruit bleek dat elke euro die wordt 'geïnvesteed', ongeveer 30 euro oplevert.

### 5.1.3 Inkopen voor betaalbaarheid

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

#### Lente inkoop samenwerking 2018

In 2018 was er binnen Lente aandacht voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve inkoopprojecten. Een aantal daarvan is afgerond, en een aantal loopt nog door in 2019. Hieronder een kort overzicht van de belangrijkste inkooptrajecten van het afgelopen jaar:

- ... Glasherstel: hieronder vallen schades (reparaties binnen het glasfonds), onderhoud (reparaties buiten het glasfonds) en verbeteringen op verzoek van de huurder. Binnen dit inkooptraject realiseerden we – samen met WonenBreburg – kwalitatieve verbeteringen en een kostenbesparing via een nieuwe leverancier.
- ... Platte daken: binnen dit inkooptraject draaide het vooral om volume maken, om zo betere inkoopvoorwaarden en kortingen te kunnen bewerkstelligen. Het is ons gelukt om één partij te vinden die het langdurig onderhoud gaat doen. Zo krijgen we meer inzicht in de staat van onze daken. En de leverancier is beter in staat zijn adviserende rol te pakken.
- ... Asbest: dit inkooptraject is eind 2018 bijna afgerond. Het asbestproces is uitgesplitst in 3 onderdelen: inventariseren, saneren en vrijgeven. Voor elk onderdeel contracteren we een partij, en die 3 partijen gaan in vast verband samenwerken. Binnen de nieuwe contracten is nauwgezet vastgelegd wie coördineert en wie waarvoor verantwoordelijk is. De gecontracteerde leveranciers binnen Lente fungeren bovendien als elkaars achtervang. Zo kunnen we sneller handelen als één partij onvoldoende capaciteit heeft om snel te reageren als dat nodig is. En we spelen in op de aangescherpte wet- en regelgeving, die vraagt om steeds meer zorgvuldigheid.

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

#### 5.1.4 2019 en verder

##### **Betaalbaarheid: focus op maatwerk en duurzaamheid**

Ook in 2019 streven we naar een beperkte huurverhoging, en blijven we gematigd streefhuurbeleid voeren. Daarnaast hebben en houden we oog voor het feit dat voor veel mensen de betaalbare woonlasten onder druk staan. Dit zien we vooral bij mensen met een inkomen rond de huurtoeslaggrens. We blijven daarom maatwerk leveren

en passende oplossingen zoeken voor situaties die daarom vragen. Daarnaast zetten we vol in op het verduurzamen van ons woningbezit, met als doel: lagere woonlasten voor huurders. Lees meer hierover vanaf pagina [52](#) →.

### **Stedelijke samenwerking: hoe verder?**

Eind 2018 werd het stedelijk woonlastenakkoord geëvalueerd. Daaruit bleek dat het netwerk dat rondom betaalbaarheid is gevormd, heel waardevol is. Een resultaat om trots op te zijn. De onderzoekers spreken van een zeer goed functionerend netwerk.

Het is gelukt om de ontwikkeling van de woonlastendruk die was voorspeld, af te vlakken. Toch is de stijging van het aantal huishoudens dat (te) hoge woonlasten heeft ten opzichte van het inkomen, nog geen halt toegeroepen. Er is dus zeker nog werk aan de winkel.

Daarom besloten we met elkaar om de aanpak te continueren. Er komt geen nieuw woonlastenakkoord, maar elke samenwerkingspartner – ook Zayaz – geeft vanuit de eigen rol invulling aan het gemeentelijk ‘Aanvalsplan Den Bosch Schuldenvrij 2018-2021’. Daarin zijn de gezamenlijke ambities verankerd. Verder zullen we het woonlastennetwerk nadrukkelijker positioneren en verder uitbouwen, in lijn met de aanbevelingen uit het onderzoek naar het functioneren van het netwerk.

### **Gezamenlijk inkopen: focus**

Grote projecten die we in gezamenlijkheid kunnen doen, zijn grotendeels gedaan. Onze uitdaging zit nu in het zorgvuldig uitvoeren van contract- en leveranciersmanagement: ervoor zorgen dat we contracten (en de resultaten) na geslaagde inkooptrajecten goed monitoren en erop blijven sturen.

Voor nieuwe projecten kiezen we in 2019 voor (nog) meer focus: liever enkele projecten helemaal goed doen dan een veelheid aan projecten oppakken.



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

**De groei van de groep kwetsbare huurders zet door. Mensen met een zorgvraag wonen langer thuis. Er wordt bezuinigd in de zorg. Ook veranderde toewijzingsregels spelen een rol: nieuwe huurders hebben steeds vaker een klein inkomen. Daarnaast verandert de definitie van kwetsbaarheid; de groep mensen die in onze snel veranderende en steeds complexere samenleving – permanent of voor een tijdje – niet kan meekomen, groeit in omvang en diversiteit. Dat maakt dat we als woningcorporatie ook op dit vlak steeds vaker op zoek zijn naar ‘wat er nodig is’.**

### 5.2.1 Zorgen voor mensen

Steeds meer mensen komen vanuit de zorg en maatschappelijke opvang in de wijk terecht, of blijven langer thuis wonen. Vaak kwetsbare mensen, die aandacht en begeleiding nodig hebben. Deze doorstroom loopt niet altijd even eenvoudig, voor de bewoner en voor de omgeving. En heeft gevolgen voor de wijken waar het om gaat.

De huidige regels rondom toewijzing hebben bovendien tot gevolg dat veel nieuwe huurders een klein inkomen hebben. Ze hebben vaker te maken met schulden. En voor hen is er weinig te kiezen op de woningmarkt. Als dit gecombineerd gaat met psychische problematiek of een licht verstandelijke beperking dan heeft dit vaak effect op de leefbaarheid in de wijk.

We constateerden in 2018 dat het aantal aanvragen vanuit urgentie (via toetsingscommissie) en urgentieplus (doorstroming van mensen vanuit maatschappelijke opvang of zorginstelling) toenam. In 2018 zijn er stedelijk 62 urgenties toegekend, en via de urgentieplusregeling organiseerden we nog eens plekken voor 94 mensen (in plaats van 50-75 zoals was afgesproken). In 2019 worden nieuwe afspraken gemaakt over wonen en zorg.

Daarbij is van belang dat we met elkaar de toegang tot wonen beter organiseren. We maken heldere afspraken over wie op welke (onafhankelijke) manier bepaalt of iemand zelfstandig kan wonen. En welke randvoorwaarden ten aanzien van zorg, begeleiding, inkomen en daginvulling een rol spelen. Zo borgen we (beter) dat vooraf duidelijk is wat er nodig is om iemand goed te kunnen laten wonen. En goed te kunnen laten landen in een wijk of buurt.

### **Woonvormen uitbreiden**

We bekijken met elkaar we hoe we deze doorstroom kunnen verbeteren. In dat kader zoeken we naar varianten tussen zelfstandig wonen en 24/7 begeleid wonen. We voegen voorzieningen toe aan het palet van woonvormen.

Zo startten we in 2017 een samenwerking met Springplank, een organisatie die mensen helpt aan werk. Uitgangspunt is dat dát de basis is voor weer kunnen voorzien in eigen levensonderhoud. Voor meedoen. De corporaties spelen een belangrijke rol in het kunnen bieden van succes: we bieden kandidaten eigen (alternatieve) huisvesting en daarmee rust en privacy. Na ongeveer 1 jaar stromen zij door naar een zelfstandige woning. In 2018 verhuurden we 3 woningen aan Springplank. Daar wonen in totaal 11 mensen.

Een soortgelijk initiatief is gestart in samenwerking met de Maatschappelijke Opvang: Rapid Rehousing. In een woning van

Zayaz worden mensen kortdurend opgevangen, met het doel hen snel weer op de rit te krijgen. Zij krijgen begeleiding richting werk en hulp met het oplossen van schulden. Deze vorm van kortdurende, kleinschalige opvang is bedoeld om mensen die 'net over het randje vallen weer terug te trekken'.

### **Thuis in de wijk: casuïstiek delen**

De 'kanteling' van beschermd wonen naar 'een beschermd thuis' kreeg in de regio vorm onder de paraplu 'Thuis in de wijk'.

Doel van dit initiatief is de samenwerkingsverbanden tussen gemeente, woningcorporaties en zorgverleners te versterken. Samen werken we aan een eenduidige visie en aanpak rondom beschermd wonen en maatschappelijke opvang. In dat kader formuleerden we in 2018 met elkaar 5 vuistregels. Daarin staat dat we zorgen voor:

- 1 een veilig thuis
- 2 een fijne woonomgeving
- 3 gezonde financiën
- 4 waardevolle daginvulling
- 5 goede ondersteuning

Lokaal is een programma 'Thuis in de wijk' opgesteld. Het programma geeft invulling aan de 5 vuistregels, bijvoorbeeld door ontwikkeling van woonvormen en de inrichting van een 'Eropaf team' voor acute hulp. Ook maken we afspraken voor het sneller kunnen op- en afschalen van zorg.

### **Thuis in Zuidoost**

Hiervan afgeleid startte in het najaar de gebiedsgericht proef 'Thuis in Zuidoost'. Daar doen (en toetsen) we in de praktijk wat we op papier hebben bedacht. In de proef staat het delen van casuïstiek centraal, via een doorbraaktafel. Al doende leren we hoe een andere manier van werken kan leiden tot een creatieve doorbraak in een ingewikkelde situatie. Vervolgens wordt bekeken hoe we deze lessen kunnen benutten in onze bredere stedelijke aanpak. Via ZonMW kreeg de proef in 2018 een subsidie toegewezen voor een periode van 2 jaar.



## **Toekomstbestendigheid zorgvastgoed**

We zijn in 2018 een aantal nieuwbouwprojecten opgestart voor projecten waarbij wonen en zorg wordt gecombineerd. Enkele voorbeelden zijn de tweede locatie in Maaspoort voor Vivent Het Andere Wonen, en de locatie van voormalige basisschool De Vlieger (daar komt een ouderinitiatief van de stichting Steengood, om jongeren met een lichte handicap te huisvesten).

### **5.2.2 Leefbare wijken**

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

Terugkijkend op 2018 zien we dat er intensief is geïnvesteerd in het verbeteren van ons eigen netwerk. De nadruk ligt hierbij op verbinding met onze ketenpartners. Steeds helderder is waar onze verantwoordelijkheid ligt, maar ook waar deze stopt en die van een ander begint. Tegelijkertijd is de praktijk weerbarstig, en hebben we het hier over mensenwerk.

## **Budget**

In 2018 had Zayaz een budget van € 275.000 voor leefbaarheidsactiviteiten (exclusief kosten voor inzet van eigen medewerkers). Van dit budget voor activiteiten werd € 220.000 daadwerkelijk uitgegeven. Daarnaast hebben we voor leefbaarheid te maken met een groot deel indirecte uitgaven (waaronder personele kosten). Die bedroegen € 1,8 miljoen. Daarmee was onze totale investering in leefbaarheid in 2018 zo'n € 2,1 miljoen.

Onze totale besteding aan leefbaarheid - personeel én activiteiten - daalde daarmee ten opzichte van 2017, maar kwam daarmee wel weer boven de wettelijke norm van € 127,39 per DAEB-woning. Vooraf legden we hierover in onze prestatieafspraken met de stedelijke woonpartners vast dat deze extra inzet gewenst (en vooral: nodig) was.

## **Veiligheid door samenwerking**

Onze wijkbeheerders hebben korte lijnen met de gemeente, politie, handhaving en Farent (samenvoeging Divers en Juvans). De samenwerking is goed en dit helpt ons zichtbaar aanwezig te zijn in de

wijk. Doordat bewoners ons zien en makkelijk aan kunnen spreken, zijn wij goed op de hoogte van wat er speelt in de wijken. Dit heeft een preventieve werking en geeft bewoners een veiliger gevoel.

Een concreet voorbeeld hierin was de inzet rondom de Elzenstraat/ Abeelenstraat. Daar hebben we – na een poging tot inbraak – op verzoek van (en in samenwerking met) bewoners gezorgd voor extra poorten in de brandgang.

### **Wijkgerichte aandacht**

- ... In Hambaken zijn we vooral op het sociale vlak actief met partners in verschillende projecten. Voor nieuwe bewoners die in deze wijk willen wonen, gelden aanvullende voorwaarden. Dat beleid hebben we doorgezet, en in 2018 zelfs uitgebreid naar een groter gebied in Hambaken. Hiervoor is officieel toestemming verleend vanuit de Rijksoverheid. Met deze aanpak proberen we een positieve invloed te hebben op het versterken van de instroom van nieuwe bewoners. We evalueren jaarlijks of de aanpak nog noodzakelijk is.
- ... Naar aanleiding van diverse signalen van onze ketenpartners, hebben we ook in Oost en op specifieke locaties in Zuid intensiever ingezet. In Zuid was Zayaz ook in 2018 betrokken bij Bouwdorp Vlinderbroek. Voor dit initiatief hebben we grond ter beschikking gesteld en gezorgd voor beveiliging in de nacht. Actieve bewoners zorgden voor de rest.
- ... Buiten de genoemde aandachtsgebieden zet Zayaz samen met gemeente en partners stevig in op verbetering van de leefbaarheid in de Maaspoort (omgeving Landstrekelaan, Buurschappenlaan, Fleringen). Ook zijn we erg actief in West, zowel in de sociale aanpak als fysiek. Hier is in 2018 een nieuwbouwcomplex aan de JP Coenstraat opgeleverd.

### **Woonfraude en zware overlast**

In 2018 hebben we – net als afgelopen jaren – stevig ingezet op woonfraude. Uiteraard ten behoeve van leefbaarheid, maar ook om een eerlijke woningverdeling te stimuleren. Verder gaven we in 2018 opnieuw uitvoering aan de stedelijke afspraak om intensief samen te werken in de aanpak van zware woonoverlast in wijken en buurten.

Dat was nodig, gezien de eerder geschetste groei van de groep kwetsbaren die steeds vaker (en langer) in de wijk wonen. Niet voor niets was dit

onderwerp ook landelijk een 'hot item'. Zoals eerder benoemd, bekijken we stedelijk met elkaar hoe we de toenemende druk op wijken door instroom van kwetsbare bewoners hanteerbaar kunnen maken.

Concreet voorbeeld hierin zijn de woongebieden op tijdelijke locaties (Ordune, Kleine Vliet en Balkbrug) die vragen om extra inzet op leefbaarheid. Daar voerden we vooraf intakegesprekken met nieuwe bewoners, en intensiverden we de aanwezigheid van onze complexbeheerders.

### **Bewonersinitiatieven**

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

In de Pieter Breughelstraat ontstond bijvoorbeeld het initiatief voor een bijeenkomst met de buurt, nadat uit huis-aan-huis gesprekken bleek dat veel mensen elkaar niet kenden en wel graag iets samen wilden organiseren. Een ander voorbeeld is een complex aan de Zuiderparkweg; daar verbeterden we samen met actieve bewoners de openbare ruimte én het wooncomplex zelf.

## **5.2.3 2019 en verder**

### **Nieuwe (duurzame) woon-zorg oplossingen**

Focus voor 2019 ligt op het duurzaam huisvesten van mensen: voorkomen dat iemand die eenmaal een plek heeft, deze (opnieuw) moet verruilen voor een andere. Ook blijven we op andersoortige manieren kijken naar onze bestaande woningvoorraad. Nieuwe voorzieningen kosten tijd, dus wat kunnen we doen met wat er al is?

Zo gaan we in 2019 starten met een aantal pilots op het gebied van woningsplitsing (zie ook pagina [46](#) →). Een eerste pilot starten we met Reinier van Arkel. In samenwerking met Reinier van Arkel treffen we voorbereidingen om 6 wooneenheden te maken in een Beschermd Wonen locatie die bestaat uit 2 eengezinswoningen. Hier kunnen dan 5 mensen begeleid gaan wonen. Door ervaring op te doen in deze pilot, hopen we ook te ontdekken hoe schaalbaar deze vorm van woning-splitsing is. Zo maken we de verbinding naar onze opgave om de sociale huurwoningvoorraad in 's-Hertogenbosch uit te breiden.



### Verder gaan we onder andere...

- ... stedelijk aan de slag met het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak op Langer Thuis voor ouderen;
- ... met elkaar eenduidigheid en transparantie aanbrengen in het uitsluitingsbeleid voor het reageren op huurwoningen na ontruiming;
- ... inzetten op speerpunten die er zijn op wijkniveau, en op de aanpak van aandachtsgebieden.
- ... een nieuw stedelijk overleg opstarten over gezamenlijk beleid omtrent woonwagencentra, naar aanleiding van nieuwe regelgeving vanuit de Rijksoverheid hierover.

## 5.3 Route 3 – Onze woonportefeuille als wendbare vloot

**De beschikbaarheidsopgave is een forse: onze doelgroep groeit, het realiseren van voldoende nieuwbouwlocaties blijft een uitdaging en bouwkosten stijgen door. Desondanks blijven we inzetten op het bouwen van nieuwe woningen. Daarnaast experimenteren we met en leren we van verschillende vormen van flexibilisering.**

### 5.3.1 Onze woningen

Wij beheren vooral DAEB-woningen. Daarnaast hebben we een klein aantal niet-DAEB woningen in ons bezit, met (voornamelijk) een huurprijs boven de liberaliseringsgrens van € 710,68. In de tabel (zie volgende pagina) staat een uitsplitsing van ons totale bezit, bestaande uit woongelegenheden en niet-woongelegenheden. Het merendeel van ons bezit bevindt zich in de gemeente 's-Hertogenbosch. Uitzondering hierop is één zorgboerderij in Vlijmen, gemeente Heusden.

Wat opvalt in onderstaande tabel is dat het aantal woningen in de categorie A4 ('dure huur') toeneemt. Belangrijkste oorzaak voor deze toename is de eerdergenoemde afschaffing van de sociale huurprijsgrens voor hogere inkomens, die in 2018 is doorgevoerd. Overigens geldt voor deze woningen dat we ze na mutatie weer toevoegen aan de voorraad tot de liberalisatiegrens.

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2018	31-12-2017
<b>Categorie: zelfstandige woongelegenheden*</b>		
A1: goedkope huur (tot en met € 417,34)	1.623	1.750
A2: betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (boven € 417,34 t/m € 597,30)	7.461	7.600
A2: betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (boven € 597,30 t/m € 640,14)	1.702	1.529
A3: dure huur tot huurtoeslaggrens (boven € 640,14 t/m € 710,68)	1.577	1.648
A4: dure huur boven huurtoeslaggrens (boven € 710,68)	583	336
<b>Totaal zelfstandige woongelegenheden</b>	<b>12.946</b>	<b>12.863</b>
<b>Categorie: onzelfstandige woongelegenheden</b>		
B1: Onzelfstandig	200	159
B2: Intramuraal (zorgvastgoed)	163	201
<b>Totaal onzelfstandige woongelegenheden</b>	<b>363</b>	<b>360</b>

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2018	31-12-2017
<b>Totaal woongelegenheden</b>	<b>13.309</b>	<b>13.223</b>
<b>Categorie: niet-woongelegenheden</b>		
C1: Parkeervoorzieningen	1.131	1.135
C2: Maatschappelijk onroerend goed		57
	30	
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed		68
	70	
<b>Totaal niet-woongelegenheden</b>	<b>1.231</b>	<b>1.260</b>
<b>Totaal verhuureenheden</b>	<b>14.540</b>	<b>14.483</b>

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

### Leegstand

Een klein deel van onze woningen staat leeg. Voor die woningen komt geen huur binnen. We spreken dan van 'huurderving door leegstand'. Zie tabel hieronder.

Huurderving door leegstand	2018	2017
Te slopen woningen	€ 5.000	€ 4.000
Verkopen	€ 131.000	€ 109.000
Model-, proef- en wisselwoningen	€ 202.000	€ 214.000
Verhuur en mutatie	€ 592.000	€ 496.000
Maatschappelijk	€ 23.000	€ 36.000
<b>Totale huurderving leegstand</b>	<b>€ 953.000</b>	<b>€ 987.000</b>

Leegstand heeft verschillende redenen. Zo staat een woning vaak enige tijd leeg vanaf het moment dat een huurder vertrekt tot het moment dat een nieuwe huurder in de woning gaat wonen (mutatie). Maar ook als een huurder net vóór of tijdens een renovatie vertrekt, ontstaat er leegstand.

Die laatste vorm van leegstand bleef ook in 2018 hoog. Ook bij verkoop- en mutatiwoningen zien we een toename in leegstand, die mede wordt veroorzaakt door het feit dat de regels rondom het inventariseren, saneren en vrijgeven van asbestlocaties zijn verscherpt. En de doorlooptijden van deze processen langer zijn geworden.

## Verkopen

Wij zijn bewust terughoudend met het verkopen van woningen. Het geld dat we krijgen voor de woningen die we verkopen, investeren we in nieuwe (en bestaande) duurzame en betaalbare woningen. Er is vooral een grote vraag naar woningen voor een- en tweepersoonshuishoudens. Daarom verkopen we voornamelijk grote eengezinswoningen (in 2018 waren dat 46 van de 54 verkochte woningen). Op die manier sluiten we zo goed mogelijk aan op de vraag.

In 2018 verkochten we 49 eenheden vanuit exploitatie en 10 vanuit voorraad. Dat waren 54 woningen, 4 garages/parkeerplaatsen en 1 woonwagen (exclusief standplaats). Daarnaast kochten 3 kopers van voormalige projecten van Zayaz in 2018 de erfpacht bij ons af die nog op hun grond zat.

Verkochte woningen	2018	2017
Aantal verkochte woningen	54	55
Totale bruto-opbrengst verkochte woningen	€ 11.924.000	€ 10.917.000
Bruto-opbrengst per verkochte woning	€ 220.815	€ 198.500

Goed om te weten: de opbrengsten die staan vermeld in de tabel hierboven hebben alléén betrekking op de verkochte woningen.

### 5.3.2 Nieuwe woningen bouwen

In het Sociaal Woonakkoord legden we vast dat de Bossche corporaties vóór 2020 netto ten minste 700 sociale wooneenheden toevoegen aan de sociale woningvoorraad in 's-Hertogenbosch. Zayaz neemt de helft van deze woningen voor haar rekening. In 2018 bouwden we 111 nieuwe woningen (zie tabel hieronder); een passende bijdrage aan de gemaakte afspraken. Ook voor de komende jaren zetten we in op een productie van ruim 100 woningen per jaar.

Naam project	Aantal woningen opgeleverd
Mimosa	21
De Lanen	16
JP Coenstraat	72
Minitopia	2
<b>Totaal</b>	<b>111</b>

Bijzonder was de oplevering van de eerste 16 nieuwbouw extra energiezuinige sociale huurwoningen (vergelijkbaar met Nul-Op-

de-Meter) in De Lanen, Grootte Wielen. Deze woningen zijn onderdeel van een groter project, waarin we in totaal 39 van dit soort woningen bouwen. Lees meer hierover bij [Route 5](#).

### **Flexibiliseren**

De manier waarop mensen leven, verandert. En hoe mensen (willen) wonen, verandert dus ook. Landelijk zien we dat 50% van de corporatiewoningen wordt bewoond door een eenpersoonshuishouden. En dat aantal neemt toe; ook in Den Bosch. Zayaz wil inspelen op deze veranderende markt. Bovendien willen we mensen de ruimte geven om zelf te bepalen hoe zij wonen.

In het licht van bovenstaande kreeg het experiment Minitopia een vervolg in 2018. In de eerste fase van dit experiment leerden we als corporatie al veel over 'lichter en flexibeler wonen'. Daarom startten we begin 2018 met het vervolg van Minitopia op een nieuwe locatie (Poeldonk). Daar is ruimte voor maximaal 25 tijdelijke woningen. Zayaz verhuurt op dit terrein in totaal 5 woningen aan huurders die zelf willen bouwen.

Ook alle overige woningen worden deels of helemaal gebouwd door bewoners zelf. Zo ontstaat er een mix van betrokken bewoners die letterlijk samen bouwen. Het project geeft ruimte aan woonexperimenten. Met kleinere, tijdelijke, maar ook goedkopere en duurzamere woningen die snel te bouwen zijn. De bouw van de eerste woningen op het nieuwe terrein startte in juni 2018. Inmiddels zijn 2 van 'onze' woningen opgeleverd; de rest volgt in 2019.

Daarnaast leren we veel van deze fase van het experiment: er ontstaan nieuwe ideeën en oplossingen die we zelf vooraf niet hadden kunnen bedenken. En we zien dat het zelf kunnen bepalen hoe je woning eruit ziet, het woongenot aantoonbaar verhoogt. We leren ook veel over duurzaamheid, bijvoorbeeld over wat er allemaal mogelijk is met gebruikte materialen.

### **5.3.3 Woningen onderhouden en verbeteren**

Elk jaar meten wij de conditie van 30% van ons woningbezit. De belangrijke delen van de buitenzijde van een gebouw worden dan beoordeeld. Mede op basis van deze beoordeling wordt de meerjarenplanning gemaakt. Uit de conditiemeting van 2018



blijkt dat het vastgoed er over het algemeen goed voor staat. Ongeveer 70% van ons vastgoed staat er goed tot uitstekend voor.

### Renovaties en planmatig onderhoud

In totaal investeerde Zayaz in 2018 ruim € 8 miljoen in planmatig onderhoud, inclusief schilderwerk (samen met contractonderhoud valt dit onder “cyclisch onderhoud”). Maar liefst 5.628 woningen kwamen voorbij, verdeeld over 73 complexen. Daarmee is aan zo'n 43% van ons totale bezit een vorm van planmatig onderhoud gepleegd.

Daarnaast liepen in 2018 diverse renovatieprojecten, verspreid over verschillende locaties in de stad. De tabel hieronder laat zien wat we in 2018 opleverden, en waar we tot in 2019 mee bezig zijn. Een aantal projecten valt op: bijvoorbeeld de Celsiusstraat en de Belgische Buurt, waar we te maken hadden met vertraging als gevolg van asbest. In de Celsiusstraat konden de werkzaamheden toch in 2018 worden afgerond, in de Belgische Buurt was dat niet het geval. Een deel van de woningen daar leveren we in 2019 op. In de Hadewychstraat lopen we juist vóór op planning: we zouden in 2019 starten, maar daar zijn in 2018 al 54 woningen opgeleverd.

Naam project	Aantal woningen klaar in 2018*	Aantal woningen af te ronden in 2019
Celsiusstraat	90	nvt
Belgische buurt / Doornikstraat	58	43
Cypresstraat	nvt	10
Hadewychstraat	54	138
<b>Totaal</b>	<b>202*</b>	<b>191</b>

\*Alleen de 90 woningen in de Celsiusstraat werden in 2018 ook administratief opgeleverd. De overige woningen leveren we administratief op in 2019, als onderdeel van de projecten waartoe ze behoren.

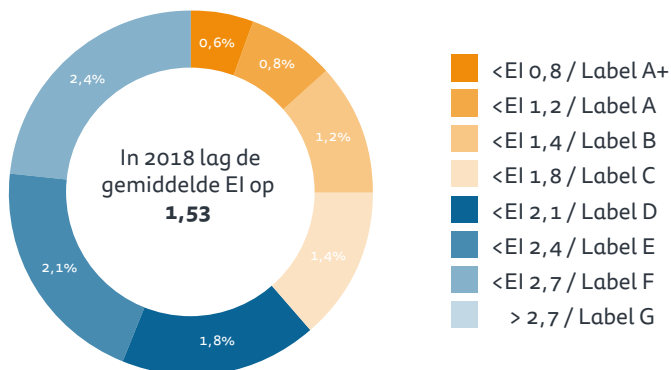
### Duurzaam verbeteren

De energiezuinigheid van bestaande woningen wordt bepaald via de Energie-Index (EI). De grafiek op de volgende pagina toont de EI voor al onze zelfstandige huurwoningen. Bijna 80% van onze zelfstandige huurwoningen heeft een EI van 1,8 of beter (2017: 71,9%). Het aantal woningen met een EI van 2,1 of hoger daalde van 13,4% in 2016 naar 8,6% dit jaar. De gemiddelde EI van al onze zelfstandige huurwoningen samen kwam eind 2018 uit op 1,53.



Met planmatig onderhoud en renovaties verbeteren we de (energetische) kwaliteit van woningen. Zo trekken we met het project in de Belgische Buurt de gemiddelde EI van de woningen op van 1,99 (label D) naar 1,00 (label A). Meer over onze inzet op duurzaamheid staat bij [Route 5](#).

### El zelfstandige huurwoningen Zayaz 2018



## Onderhoud en reparaties

In 2018 werden 19.343 reparatieverzoeken ingediend. Daarin zien we een lichte stijging ten opzichte van afgelopen jaren (2017: 18.258, 2016: 18.558). Ruim 60% van alle reparaties werd uitgevoerd door onze eigen onderhoudsdienst. Onze 2 wijk-aannemers waren (grotendeels) verantwoordelijk voor de rest.

We gaven in 2018 € 3.511.000 uit aan dagelijks onderhoud. Voor mutatieonderhoud kwam daar nog eens € 2.576.000 bij. Deze kosten waren hoger dan in 2017, en overstegen de begroting. Vooral in het vervangen van interieurs (badkamers, keukens, toiletten) investeerden we in 2018 meer dan vooraf ingeschat. Dat kwam vooral doordat we:

- ... in het verleden complexen renoveerden zonder daarbij het interieur mee te nemen;
- ... nu interieurs hebben vervangen vooruitlopend op projectmatig onderhoud;
- ... cv-installaties hebben aangelegd en daarbij meteen ook een aantal verouderde interieurs hebben aangepakt.

Daarnaast zien we ook vaker dan voorheen dat relatief kleine reparaties – zoals een lekkage – kunnen leiden tot de noodzaak om asbest te laten verwijderen en/of interieurs te vervangen. Ook dat leidt tot hogere kosten.

Tot slot werden in het afgelopen jaar 115 WMO-aanpassingen gedaan in woningen van Zayaz. De gemeente 's-Hertogenbosch betaalde hiervoor grotendeels de kosten.

### 5.3.4 Woningen verdelen

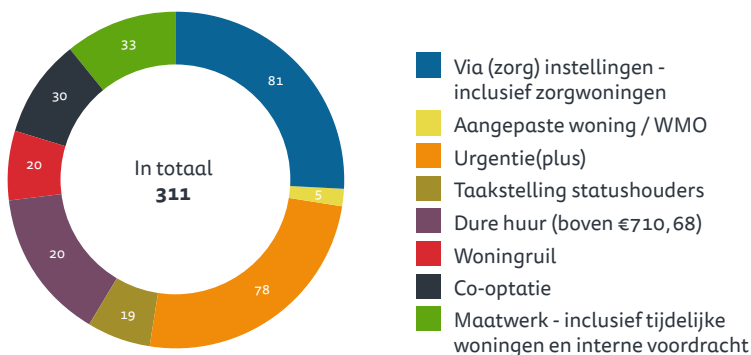
In 2018 verwelkomden we 965 huishoudens in een (bestaande of nieuw gebouwde) sociale huurwoning. Samen met de andere Bossche corporaties bieden wij onze woningen aan via WoonService Den Bosch. Dat gebeurt via het aanbodmodel (op basis van inschrijftijd) en via loting.

Overzicht aantal toewijzingen	2018	2017
WoonService aanbodmodel	450	489
WoonService lotingmodel	204	201
Directe bemiddelingen	311	297
<b>Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)</b>	<b>965</b>	<b>987</b>

Een deel van de woningen (32%) bieden we aan via directe bemiddeling. Dit percentage veranderde in 2018 niet ten opzichte van 2017.

Er zijn verschillende vormen van directe bemiddeling. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van (medische of sociale) urgentie. En er zijn woonvormen waarbij bewoners zelf een nieuwe huurder voordragen. Hieronder staan de verschillende vormen, en is te zien hoe vaak ze in 2018 voorkwamen.

### Directe bemiddelingen 2018



### Woningtoewijzing

Europese regelgeving stelt dat corporaties minimaal 80% van hun sociale huurwoningen moeten toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 36.798 (inkomensgrens 2018). Hier hebben we in 2018 ruimschoots aan voldaan; net als in 2017 komen we uit op ruim 98%.

Verder zien we dat Zayaz 99,6% van de verhuringen in 2018 passend toeweest aan de primaire doelgroep. Daarmee voldeden we ruimschoots aan de eisen. De ruimte om woningen toe te wijzen aan huishoudens met een hoger inkomen, is niet structureel ingezet. Daar is alleen aanspraak op gedaan voor een aantal maatwerk situaties, en senioren die naar een zorgcomplex verhuisden.

## Wachttijden en doorstroming

De mutatiegraad in 2018 bedroeg 6,46%. Dit percentage ligt iets lager vergeleken met dat van 2017 (was 6,72%), maar verschilt nauwelijks. De tabel op de volgende pagina toont de wachttijden en doorstroming in 2018. De gemiddelde wachttijd voor een woning ging opnieuw omhoog, zowel stedelijk als bij Zayaz.

Deze problematiek neemt niet af. En dwingt ons om op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen. In dat kader startten we – samen met de andere Bossche corporaties – een experiment op WoonService om te kijken of we actief woningzoekenden sneller kunnen helpen.

Wachttijden en doorstroming	2018	2017
<b>Aanbodmodel</b>		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	245	140
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	8,25	7,93
Gemiddelde wachttijd stedelijk (in jaren)	8,30	7,68
<b>Lotingmodel</b>		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	145	191
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	2,10	2,03
Gemiddelde wachttijd stedelijk (in jaren)	2,20	2,11

## Experiment WoonService

Het experiment startte op 1 februari 2018 en hield in dat voor de periode van 1 jaar alléén actief woningzoekenden konden reageren op lotingwoningen. Idee was dat we op deze manier de slaagkansen voor actief woningzoekenden zouden vergroten. Immers: de groep mensen die op een lotingwoning kan reageren, wordt kleiner. Uit de evaluatie van het experiment bleek dat deze verwachting niet is uitgekomen.

Daarnaast kon een aangeboden woning niet meer zomaar geweigerd worden: consequentie van weigering was dat de woningzoekende 26 weken lang niet kon reageren op lotingwoningen. We verwachtten dat dit ertoe zou leiden dat woningzoekenden gerichter zouden reageren op woningen. Wat zou moeten leiden tot een afname in het aantal weigeringen. Uit de evaluatie van het experiment bleek dat er geen sprake is van een sterke daling in het aantal weigeringen.

Het aantal 'no shows' (woningzoekenden die niets van zich laten horen of niet komen opdagen op afspraken) daalde wel aanzienlijk: van ruim 17% in 2017 naar 11% in 2018.

### 5.3.5 2019 en verder

#### **Uitbreiden en flexibiliseren sociale woningvoorraad**

Kijkend naar de ontwikkelingen in de samenleving en op de (lokale) woningmarkt, ligt op dit vlak een enorme opgave voor ons. Het blijft ook de komende jaren een uitdaging om voldoende nieuwbouwlocaties te realiseren, en vooral nog stijgen de bouwkosten door. Tegelijkertijd blijft de druk op de woningmarkt onverminderd hoog, waarbij onze doelgroep blijft groeien en wachttijden toenemen.

In samenwerking met onze Bossche woonpartners blijven we daarom zoeken naar mogelijkheden om met elkaar de uitdagingen het hoofd te bieden. Daarom besloten we onder anderen om – samen met BrabantWonen – zo'n 200 woningen op tijdelijke locaties toe te gaan voegen. Ook hebben de Bossche corporaties afgesproken om in 2019 nog terughoudender te zijn met de verkoop van woningen.

Bovendien blijven we de komende jaren hard werken aan de realisatie van honderden nieuwbouwwoningen, verdeeld over projecten door heel 's-Hertogenbosch. In 2019 leveren we 35 energiezuinige woningen in De Lanen op (de overige 31 woningen daar volgen na 2019). We zijn bovendien gestart met de voorbereidingen voor meerdere nieuwbouwprojecten die de komende jaren worden opgeleverd. Bijvoorbeeld aan de Sint Teunislaan, Carolus, Hustenweg, Zuiderparkweg, Zwartbroekweg en de Zuiderschans.

Ook gaan we in 2019 door met de experimenten rondom flexibilisering. Zo richten we ons op de oplevering van de laatste zelfbouwoningen bij Minitopia, en op het onderzoek naar de schaalbaarheid van deze woningen.

Daarnaast starten we nieuwe experimenten op rondom co-housing en woningsplitsing. Wij streven ernaar in 2019 ongeveer 15 huishoudens extra te huisvesten op deze manier. Dit project geeft bovendien inzicht in de vraag naar gedeeld woninggebruik in relatie tot het verruimen van slaagkansen.

#### **Duurzaam renoveren en onderhouden**

We leveren in 2019 de eerste 6 extra energiezuinig gerenoveerde woningen op in de Kruiskamp (Titus Brandsmastraat). Meer over duurzaam onderhouden en renoveren leest u op pagina [57 →](#).



### **Slaagkansen voor mensen met middeninkomen**

In 2018 kregen 255 van onze DAEB-woningen (huurprijs tot en met liberalisatiegrens van € 710,68) het label 'niet-DAEB' (huurprijs € 710,69 of hoger). Die woningen kunnen we nu ook verhuren aan mensen met een middeninkomen, tegen een huurprijs die onder de liberalisatiegrens ligt. Lees meer over deze overheveling vanaf pagina [61](#) →.

In 2019 gaan we bovendien de wettelijke mogelijkheid benutten om 10% van ons vrijkomend DAEB-bezit te verhuren aan mensen met een middeninkomen (van € 38.036 tot en met € 42.436).

### **Verlenging experiment WoonService**

Het eerste jaar van het experiment op WoonService is inmiddels verstreken. Uit de evaluatie bleek dat er enkele aanpassingen nodig zijn op de huidige werkwijze. Vanzelfsprekend moeten deze aanpassingen zorgvuldig worden ingevoerd. Daarom duurt het experiment in 2019 nog enkele maanden voort.

## 5.4 Route 4 – Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook

**Wij vinden de tevredenheid van bewoners over onze dienstverlening erg belangrijk. Die volgen we dan ook nauwgezet. Allereerst doen we dat door gedurende het jaar de klanttevredenheid te monitoren. Daarnaast doet Zayaz mee aan de Aedes Benchmark, een vergelijking binnen de branche, onder andere op huurdersoordeel.**

### 5.4.1 In contact met bewoners

In 2018 beantwoorde onze klantenservice beantwoorde 64.250 telefoontjes. Dat waren er ruim 1.200 meer dan in 2017. Onze gemiddelde responstijd (wachtijd voor bellers) lag in 2018 op 1 minuut en 36 seconden. In totaal werd 47% van onze bellers binnen 30 seconden te woord gestaan.

Digitaal contact neemt intussen met sprongen toe. Ruim 7.000 huurders hebben inmiddels een account in Mijn Zayaz. Zo'n 18% van alle reparatieverzoeken wordt digitaal gemeld. En van alle huuropzeggingen kwam maar liefst 34% online bij ons binnen. Uit vergelijkingen met de sector maken we op dat we hierop goed scoren.

Daarnaast verwelkomen we nog altijd dagelijks 20 tot 30 bewoners aan onze balie. Onze deuren zijn alle werkdagen (tijdens werktijden) geopend voor huurders die de voorkeur geven aan een persoonlijk gesprek.

### 5.4.2 Klanttevredenheid

In onze eigen metingen werd vooral de eerstelijns dienstverlening goed beoordeeld in 2018. Huurders gaven aan dat we de tijd nemen voor het voeren van een goed gesprek, waarin de vriendelijkheid en deskundigheid van onze klantadviseurs positief opvallen.

De Aedes Benchmark confronteerde ons echter met een daling in het huurdersoordeel: we gingen in 2018 van een score B naar een C. Nieuwe bewoners waren minder tevreden, en we zien dat men minder tevreden is over hoe wij reparaties afhandelen.



Tevredenheid van bewoners over:	2018	2017
Een reparatie melden	7,1	7,5
Woning betrekken	7	7,3
Woning verlaten	7,5	7,3

Cijfers Zayaz in Aedes Benchmark 2018

Gelukkig laten onze eigen metingen in het tweede half jaar van 2018 een stijgende lijn zien in de klanttevredenheid. Toch verdienen de resultaten van de Aedes Benchmark verdere analyse, uitwerking en uiteraard: verbetering.

### Analyse

Om deze verbetering in gang te zetten, zijn we gestart met de analyse van onze eigen metingen en die van Aedes. Een aantal ontwikkelingen springen in het oog:

- ... de staat en oplevering van de nieuwe woning. Op deze vlakken werd Zayaz in 2018 minder goed beoordeeld dan voorgaande jaren;
- ... de dienstverlening van onze eigen onderhoudsdienst scoort opvallend hoger vergeleken met die van onze aannemers;
- ... de snelheid waarmee we reparaties inplannen en de kwaliteit van de uitgevoerde reparaties. Daarbij zien we vooral dat bewoners vinden dat Zayaz reparaties sneller moet afhandelen. Zeker als het gaat om complexere problemen, zoals lekkage;
- ... de snelheid waarmee we vragen beantwoorden die digitaal binnenkomen.

De analyse van deze resultaten en ontwikkelingen wordt nu – in samenspraak met aannemers en leveranciers – verder uitgewerkt. We zijn gestart om hierin nieuwe methodes te benutten, zoals LEAN. Dit vormt de basis voor concrete verbeteracties.

Tot slot kunnen we hierin de problematiek die huurders ervaren rondom schimmel, vocht en tocht in woningen niet onvermeld laten. In 2018 hebben we naar aanleiding daarvan onze procedures aangescherpt. We onderzoeken momenteel hoe we onze processen ook op dit vlak nog verder kunnen verbeteren. Meer hierover staat ook bij Route 6, vanaf pagina [58](#) →.

### Klanttevredenheid bij renovatie

Tijdens een renovatie blijven huurders bijna altijd in de woning wonen. Dat heeft vaak een behoorlijke impact. We vinden het

dan ook belangrijk dat zulke werkzaamheden goed verlopen, en zo min mogelijk overlast veroorzaken. Daarom maken we goede afspraken met onze aannemers. En meten we de tevredenheid van bewoners voor, na en – vooral ook – tijdens onze projecten. Zo kunnen we bijsturen, en een helpende hand bieden waar nodig.

Onze huurders waardeerden de dienstverlening bij renovatie in 2018 met een gemiddeld cijfer van 7,6. Dat cijfer ligt in lijn met afgelopen jaren (2017: 7,9 en 2016: 7,4) en ruim boven onze norm van 7+.

### 5.4.3 Klachten oplossen via de onafhankelijke Geschillencommissie

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

#### Leden van de Geschillencommissie

De commissie bestaat uit 4 leden:

- ... Mevrouw mr. A. Machielse (voorzitter)
- ... Meneer ir. J. Arts
- ... Meneer Msc. T. van Kuijk
- ... Mevrouw mr. M. de Cock

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

#### Behandelde geschillen

In 2018 kreeg de Geschillencommissie 27 nieuwe meldingen (2017: 20). Er waren 5 geschillen overgeheveld uit 2017. In totaal behandelde de Geschillencommissie 6 geschillen in een hoorzitting. Daarvan werden 2 geschillen (deels) gegrond verklaard. De bestuurder van Zayaz heeft alle adviezen van de Geschillencommissie overgenomen.

#### Niet-behandelde geschillen

Wanneer een geschil binnenkomt, wordt eerst melding gemaakt bij de interne organisatie van Zayaz. We gaan na of Zayaz in staat is (geweest) om de klacht binnen redelijke termijn op te lossen. In 15 gevallen leidde dit ertoe dat de klacht inderdaad (alsnog) kon worden opgelost. Deze klachten nam de Geschillencommissie dus niet verder in behandeling. In 6 gevallen is de klacht helemaal ingetrokken.

Daarnaast was er 1 aanvraag die de commissie afwees voor behandeling. De reden was dat het geschil al behandeld werd door een andere juridische instantie. Er zijn 4 geschillen overgeheveld naar 2019.

#### 5.4.4 Informatisering

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

##### Audit

Uit een externe IT-audit in 2017 kwam naar voren dat Zayaz in algemene zin kan steunen op een integere verwerking van gegevens, en betrouwbare informatievoorziening. Daarnaast gaf de audit een aantal verbeteracties. Deze voerden we uit in 2018.

Een paar voorbeelden:

- ... Het proces rondom medewerkers 'in dienst- /functiewijziging' en 'uit dienst' is verbeterd.
- ... De autorisaties in Empire zijn gescreend. Hierbij hebben we het aantal medewerkers met uitgebreide rechten teruggebracht (zie ook pagina 72 →).
- ... Het beheren van software updates wordt nu centraal ondersteund en gedocumenteerd.

##### Beheren, beveiligen en kwaliteit borgen

Verder was er ook in 2018 veel aandacht voor beheer en beveiliging. Zo hebben we ons proces om collega's rechten toe te kennen en in te trekken verbeterd, versneld en meetbaar gemaakt. Dit jaar hebben we ervoor gekozen onze outsourcingpartij extern te laten toetsen op hun processen en kwaliteit op basis van hun ISO 27001 certificering. In 2019 geven we opvolging aan de bevindingen.

#### 5.4.5 2019 en verder

Zoals benoemd, krijgt het verbeteren en aanscherpen van een aantal dienstverleningsprocessen in 2019 veel aandacht. Doel is om het niveau en de insteek van (een aantal onderdelen van) onze dienstverlening beter in lijn te brengen met dat wat de huurder van ons vraagt en verwacht.

We formuleren in 2019 een nieuw dienstverleningsconcept dat ons hierbij gaat helpen. Daarin gaan we werken aan procesverantwoor-

delijkheid: we organiseren ons werk steeds meer vanuit de vraag. De opgave is leidend. Dit heeft ook invloed op onze systemen, zoals de inrichting van ons digitale archiefsysteem.

Daarnaast zetten we in op de verdere ontwikkeling van onze digitale dienstverlening. We zijn gestart met de inrichting van een nieuwe website en klantenservice-omgeving. Deze gaan begin 2019 live.

Ook de implementatie van Empire R19 staat in 2019 op de planning. Deze nieuwe versie van Empire is praktisch beter werkbaar, en omvat ook de inrichting op basis van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Focus van de implementatie is vooral het aanpassen (en waar mogelijk optimaliseren) van het niet-planmatig onderhoud en documentgoedkeuringsproces.

Bovendien gaan we in Empire aan de slag met het verwerken van leefbaarheidsdossiers. Doel is om meer zicht te krijgen op overlast-melders –en veroorzakers. En om afspraken met huurdersverenigingen beter vast te leggen. De rapportages die we hieruit halen helpen ons bovendien om (objectief) te zien welke wijken relatief rustig zijn, en waar juist sprake is van meer overlast.

Tenslotte gaan we onze Business Intelligence vernieuwen. Het gaat hier om een nieuwe opzet en ontwikkeling van de informatie-managementbehoefte en –systemen, waarbij het verhogen van datakwaliteit een belangrijke rol speelt.

## 5.5 Route 5 – Duurzaamheid in ons DNA

**Het onderwerp duurzaamheid steeg in 2018 enorm op de maatschappelijke en politieke agenda. We kunnen echt niet meer om het groeiende milieu- en klimaatprobleem heen. Ook de rol van woningcorporaties passeerde in landelijke én lokale discussies geregeld de revue. Inmiddels is duidelijk: onze bijdrage aan een duurzame samenleving is een belangrijk onderdeel van onze maatschappelijke legitimatie.**

### 5.5.1 Beginnen bij onszelf

In 2018 wilden we écht met elkaar scherp krijgen welke rol we als Zayaz kunnen en willen pakken. En we voor onszelf helder krijgen:



hoe gaan wij invulling geven aan onze rol? Op zoek naar die scherpte, doorleefden we in 2018 het belang van duurzaamheid met elkaar in de vorm van workshops. Deze werden gevolgd door alle medewerkers. Basis hiervoor was de taal van 'The Natural Step'; een methode waarmee we in 2017 kennismaakten. En waarmee we in dat jaar de eerste stappen zetten richting onze duurzaamheidsvisie.

Dit traject leverde een gezamenlijk en concreet beeld op van hoe wij samen werken aan een duurzame samenleving. Elke medewerker is nu in staat om kansen te zien én te pakken. Op alle niveaus, en vanuit alle beleidsvelden.

### Plan van aanpak

Met het gezamenlijke, concrete beeld dat zich vormde rondom onze visie op duurzaamheid, lukte het in 2018 ook om door te pakken op planontwikkeling. We maakten keuzes, en ontwikkelden op basis daarvan een tijdlijn, waarmee voor iedereen duidelijk is hoe (kleine) projecten bijdragen aan ons hogere doel.

Dit hielp ons ook bij het doorlopen van het traject rondom de ontwikkeling van de stedelijke duurzaamheidsvisie. Dit traject

mondde in oktober 2018 uit in de ondertekening van een duurzaamheidsakkoord, waarin de gemeente en andere Bossche woningcorporaties hun visie en afspraken vastlegden. Meer hierover staat bij paragraaf 5.5.3. 2019 en verder.

### 5.5.2 Wat doen we buiten

Uiteraard hebben we in 2018 niet alleen plannen gemaakt; we hebben vooral veel gedaan. Een aantal projecten en initiatieven is in dit jaarverslag al aan bod gekomen. Logisch, want duurzaamheid is steeds meer verweven in alles wat we doen. Meer en meer is het onderdeel van ons DNA. Hieronder enkele specifieke initiatieven die gaan over uiteenlopende vormen van duurzaamheid:

#### **We bouwen energiezuinige woningen, met aandacht voor bewoners.**

Alle bewoners van onze in 2018 opgeleverde extra energiezuinige woningen (vergelijkbaar met Nul-Op-de-Meter) kregen begeleiding van een energiecoach. Die helpt hen goed om te gaan met hun woning en de installaties. Het eerste jaar komt de energiecoach geregeld op bezoek om samen te bespreken hoe de installaties werken. En te kijken of de energiebundel goed aansluit bij het gebruik.

#### **We geven ruimte aan duurzame initiatieven van bewoners.**

Bijvoorbeeld binnen het project Minitopia, waar bewoners zelf samen bouwen aan hun woning en woonomgeving. Zij zetten er kleinere, tijdelijke, maar ook goedkopere en duurzamere woningen neer. En experimenteren er met nieuwe duurzame materialen, zoals leem.

Ook het project van woongroep Boschgaard op het terrein van het voormalige buurthuis De Patio is een mooi voorbeeld. In 2018 ondertekenden we een samenwerkingsovereenkomst met de woongroep. Hun aanpak past bij onze duurzaamheidsambities: het buurthuis krijgt een tweede leven, en de bewoners gaan zelf bouwen. Daarbij zetten ze zoveel mogelijk gebruikte bouwmaterialen en restmaterialen in.

Van beide experimenten leerden we in 2018 al ontzettend veel. Er ontstaan nieuwe ideeën en oplossingen, die we zelf vooraf niet hadden kunnen bedenken. En we zien echt dat het zelf kunnen bepalen hoe je woning eruit ziet, het woongenot en de tevredenheid aantoonbaar verhoogt.

### **We helpen bewoners hun woonomgeving te vergroenen.**

Dat doen we met tips en informatie, maar we gaan er ook de wijk voor in. Zo draaide de Dag van het Huren in 2018 volledig om vergroening, en samen met een aantal betrokken partners bliezen we de Tuingereedschap Uitleenservice nieuw leven in. Zo kan elke Bosschenaar makkelijk, snel en gratis tuingereedschap gebruiken.

#### **5.5.3 2019 en verder**

Voor het verduurzamen van onze woningen hebben we in 2018 de begroting aangepast. Daarbij is het verduurzamen van de woningschil – waar we nu onder andere op inzetten – gekoppeld aan een logisch moment in de meerjaren onderhoudsbegroting. We rekenden verschillende scenario's door om te komen tot een verbetering van de Energie Index (EI) van gemiddeld 0,05 per jaar, zoals is afgesproken in het stedelijk duurzaamheidsakkoord (zie onder). In 2019 zetten we het programma voor de komende 4 jaar vast, zodat we ons kunnen voorbereiden en aan de slag kunnen.

#### **Stedelijke afspraken in duurzaamheidsakkoord**

De Rijksoverheid wil dat in 2050 de energievoorziening bijna helemaal duurzaam is. De uitstoot van CO<sup>2</sup> is dan 80-95% minder vergeleken met die van 1990. Die stip ligt nog ver op de horizon. Hoe we die stip in 's-Hertogenbosch willen bereiken, formuleerden we in 2018 in een stedelijk duurzaamheidsakkoord. Daarin spraken we bijvoorbeeld af dat de corporaties gemiddeld per jaar gezamenlijk de EI verbeteren met 0,05. We legden bovendien vast dat we de komende 7 jaar samen aan de slag gaan met:

- ... **Minder en alleen schone energie gebruiken**

Dit betekent: we werken samen aan een manier om het energieverbruik omlaag én alle huizen aardgasvrij te krijgen. In 2025 zijn minimaal 10 buurten aardgasvrij en CO<sup>2</sup> neutraal.

- ... **Afval voorkomen en duurzame bouwmaterialen gebruiken**

Dit betekent: alleen duurzame materialen gebruiken voor nieuwe woningen. En bij onderhoud of verbouwingen gebruiken we materialen opnieuw.

- ... **Ervoor zorgen dat we tegen langere periodes van veel regenval en extreme warmte kunnen**

Dit betekent: het aanpassen van woningen en omgeving aan hevige regenbuien en aan tijden van flinke droogte en warmte. Zoals meer groen en minder stenen in tuinen.

- ... **Meer ruimte geven aan groen in de wijken**  
Dit betekent: meer plek in de gemeente voor veel verschillende planten, bomen, dieren en insecten.
- ... **Inwoners van 's-Hertogenbosch informeren over duurzaam wonen. Ook hoe inwoners daar zelf aan mee kunnen doen.**  
Dit betekent: inwoners van 's-Hertogenbosch enthousiast maken. Dat doen we door de inzet van energiecoaches, subsidies, voorbeelden en de inzet van ambassadeurs.

In de [prestatieafspraken over 2019](#) staat wat elke partij (en dus ook Zayaz) concreet gaat doen om bij te dragen aan deze doelen.



### Bewust kiezen

Op het gebied van verduurzaming maken we bewuste keuzes. We brengen niet ineens alle woningen naar een extra energiezuinig (Nul-Op-de-Meter) niveau. Dat heeft uiteraard met kosten te maken: bestaande woningen optrekken naar dit niveau is kostbaar, en tegelijkertijd is beschikbaarheid van kapitaal beperkt. We kiezen voor een spreiding van de investering, en beginnen nu met verbeteringen die het meeste effect opleveren. Bijvoorbeeld het isoleren van de bouwschil. Dit geeft een groter duurzaamheidseffect.

Het 'vooraan in de vernieuwing zitten' brengt risico's met zich mee, zeker als we kijken naar bedrijfszekerheid en onderhoudskosten. Nieuwe (installatie)concepten moeten zich ontwikkelen tot beproefde systemen voordat we ze verantwoord grootschalig kunnen – en willen – toepassen. Als Zayaz dragen we uiteraard wel bij aan deze ontwikkeling, maar maken we dus bewuste keuzes in wat we wel en juist niet doen, en in welke omvang. We laten ruimte voor toekomstige ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van nieuwe installatietechnieken en vervanging van het gasnet. Op die ontwikkelingen willen we flexibel kunnen (blijven) inspelen.

### Innoveren en experimenteren

In het licht van bovenstaande, zetten we in op het stimuleren van innovatie. En dragen we bij aan het opschalen van vernieuwing. Bijvoorbeeld door de voorbereidende stappen die we mee zetten in een innovatie-challenge in Lente-verband. Hierin dagen we met een aantal Brabantse collega-corporaties de markt uit om een oplossing te ontwikkelen voor een probleem op het gebied van verduurzaming.



Daarnaast zijn we sympathisant van ‘De Isolatie Uitdaging’, een initiatief van collega-corporaties Portaal, Bo-Ex en Mitros te Utrecht. Doel is een doorbraak te realiseren in gevelisolatie. De markt wordt uitgedaagd uit om te komen met innovatieve, breed toepasbare oplossingen met een hoge isolatiewaarde. De winnaar van de uitdaging mag de oplossing eerst toepassen in één of meer woningen van de 3 Utrechtse corporaties. Daarna passen wij (en andere sympathisanten) deze oplossing toe in één van onze woningen. Meer informatie staat op [www.isolatieuitdaging.nl](http://www.isolatieuitdaging.nl).



We zijn ook betrokken bij de nieuwe pilot ‘Healthy Home’ van aannemer Hoedemakers. Want niet alleen aandacht voor een schone buitenlucht is nodig: de kwaliteit van de lucht in woningen is net zo belangrijk. Bij een Healthy Home kiest men voor technische installaties en materialen die bijdragen aan een gezonde woonomgeving. De pilot ging in 2018 van start en richt zich in eerste instantie op het ontwikkelen van oplossingen in koopwoningen. Meer informatie staat op [www.healthyhome.nu](http://www.healthyhome.nu).



### **Bouwen, renoveren en onderhouden**

In 2019 starten we met de voorbereidingen voor de bouw van in totaal 86 energiezuinige woningen (vergelijkbaar met Nul-op-de-Meter) op verschillende locaties. Daarnaast leveren we in 2019 de eerste 6 energiezuinige gerenoveerde woningen op in de Kruiskamp, plus 35 nieuwbouwwoningen in De Lanen.

Bij alle renovaties vanaf 2019 bekijken we hoe we zoveel mogelijk de regenpijpen kunnen afkoppelen, zodat we water laten infiltreren op eigen grond en het riool niet wordt overbelast. Dit gaat per project in goed overleg met de gemeente, kijkend naar hoe wijken zijn ingericht en in hoeverre zij zich hiervoor lenen.

Daarnaast start begin 2019 een projectgroep rondom zonnepanelen. Doel is om mogelijk te maken dat huurders al in 2019 – op individuele aanvraag – zonnepanelen kunnen krijgen. En ervoor zorgen dat Zayaz klaar is voor (mogelijke) uitrol voor het totale woningbezit.

Verder gaan we op complexniveau een project voorbereiden rondom een groen hellend dak. In 2019 willen we dit op één plek uitvoeren; mogelijke verder uitrol vindt dan plaats in 2020. Daarnaast bereiden

we ecologisch onderhoud voor. Ook hier geldt dat we streven naar één pilotwoning in 2019, met mogelijk verdere uitrol in 2020.

Op het gebied van circulariteit gaan onze aandacht – net als die van de andere corporaties – uit naar het Technisch Kwaliteitsbeleid, voor zowel alle vormen van onderhoud als nieuwbouw. Doel is om als corporatie steeds meer schone, her te gebruiken materialen voor te schrijven.

Ook gaan we onderzoeken hoe het mutatiemoment het beste kan worden benut voor verduurzaming. Dat doen we in samenwerking met Kemkens Duurzaam; zij werken hiervoor een plan uit. Inmiddels is een complex geselecteerd voor een pilot. We streven ernaar om halverwege 2019 de eerste woning die vrijkomt te verduurzamen bij mutatie. Mogelijk biedt de kennis die we hierin opdoen ook kansen voor bewoonde woningen.

#### Voor individuele bewoners

Tot slot willen we in 2019 komen tot een concrete aanpak voor individuele verzoeken van bewoners. Wat doen we als een huurder zonnepanelen wil? Of spouwisolatie, of een duurzame cv ketel? Hier gaan we de komende periode mee aan de slag. We willen de positieve energie van bewoners benutten, vasthouden en als het kan: belonen. Hoe we dat precies gaan doen, krijgt vorm in 2019.

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

**Halverwege ons ondernemingsplan wordt steeds duidelijker hóe we invulling geven aan onze eigen ambitie om te kiezen, ons uit te spreken en daarnaar te handelen. Onze zesde route ontstond vanuit de nadrukkelijke behoefte van onze eigen medewerkers. Zij signaleerden dat het nodig is om expliciet stil te staan bij hoe we de dingen doen, in een samenleving waarin kwetsbaarheid en polarisatie toenemen.**

Er willen zijn voor mensen vraagt meer dan inhoudelijke keuzes voor doelgroepen en invulling van onze dienstverlening. Steeds meer merken we dat het gaat over hoe we in gesprek zijn: met elkaar, met bewoners, partners, belanghebbenden, en met media.

Luisteren – dat leerden we in 2018 steeds beter. Echt horen wat er leeft bij de ander, met oog voor ieders belang eigen keuzes maken en daarvoor staan.

### 5.6.1 Van crisis naar kans

In 2018 kwam Zayaz 181 keer voorbij in diverse media. Soms met mooie projecten, maar het ging ook meer dan eens over wat er niet ging zoals wij bedoelden. Een voorbeeld was de problematiek rondom schimmel, vocht en tocht die een groep bewoners uit de Kruiskamp onder de aandacht bracht via een handtekeningenactie en 'zwartboek'. In die casus bleken er meer problemen te zijn dan wij tot dat moment hadden kunnen achterhalen. En de problemen die we wél kenden, zouden we verhelpen met een renovatie, waarover nog niet was gecommuniceerd. Dit leidde ertoe dat een groep bewoners zich niet (goed) door ons gehoord voelde.

Een belangrijk signaal, waarmee we direct aan de slag gingen. Concreet voor deze casus traden we in overleg met de bewonersgroep, en startten een onderzoek om goed inzicht te krijgen in de exacte problemen en mogelijke oorzaken. Deels loopt dit onderzoek nog, en deels zijn problemen verholpen. Ook hebben we onze procedures aangescherpt. Daarnaast gaan in 2019 de voorbereidingen voor de geplande renovatie van start.

Breder gingen we met collega's in gesprek over 'niet gehoord voelen'. Daarin waren we kritisch op onszelf: wat gebeurt hier? Wat kunnen we doen om het in de toekomst beter te (blijven) doen? En: hoe maken we van een crisis een kans? 'Continu leren en verbeteren' was al een speerpunt in 2018, en dat kreeg hiermee een extra zetje. In 2019 houdt dit onze aandacht.

### 5.6.2 Verbinding met de buitenwereld

In 2018 volgden alle communicatieprofessionals én de leiding van Zayaz een mediatraining. Naast de schrijfcoaches is dit een manier om onze organisatie te helpen communicatiever te zijn. Ook gingen we aan de slag met omgevingsanalyses.

Doel van dit alles is om in verbinding te komen, zijn en blijven met bewoners. Uiteraard hechten we ook waarde aan de verbinding met onze belanghebbenden en partners. In april 2018 nodigden wij hen uit voor een inspiratiesessie, als dank voor de goede samenwerking in

de stad. Tijdens die sessie werd duidelijk dat de manier van (samen) werken waar wij voor staan, het lijkt 'te doen'. Dat geeft vertrouwen om door te gaan op de ingeslagen weg. Samen!

### 5.6.3 2019 en verder

We weten waar we van zijn bij Zayaz. Onze bedoeling wordt zowel intern als extern herkend en gedragen. We maken ons sterk voor mensen, zijn bereid te zoeken naar andere oplossingen, willen dan soms best ongebaande paden betreden. En trekken met anderen op vanuit een gezamenlijke opgave. En hoewel we rolvast zijn, kleuren we soms bewust buiten de lijntjes als een situatie daarom vraagt.

Effect hiervan is dat we hierop (al dan niet in de media) kunnen worden aangesproken. Of verward worden op de rol van een ander. We leren hier steeds beter mee omgaan. En op anticiperen. In 2019 ontwikkelen we ons hier verder in. Dat doen we met de verdere uitrol van mediatrainingen en het benutten van omgevingsanalyses.

Maar vooral ook door meer aandacht te geven aan de dagelijkse dingen, onze 'output'. Want onze collega's maken voor onze huurder juist het verschil in het contact bij het beantwoorden van dagelijkse vragen en klachten, tijdens het 'gewone' onderhoud en de begeleiding en communicatie bij en over renovaties. We gaan resultaten (nog) meer zichtbaar maken, zowel intern als extern. En structureel ruimte bieden aan verhalen die écht luisteren naar de huurder. Of die vertellen over wat niet helemaal goed gaat, en hoe we van zulke situaties leren. Daarnaast gaat er in 2019 meer aandacht uit naar legitimatie: niet alleen dingen doen, maar ook vooraf goed stilstaan bij waarom en hoe we ze doen.

# 6 ORGANISATIE



## 6.1 Governance

**Wij menen dat professioneel bestuur en adequaat intern toezicht belangrijke voorwaarden zijn voor een goed functionerende corporatie. Daarbij zijn zowel morele principes als een aantal harde afspraken belangrijk.**

Begin 2018 werd ons visitatierapport opgeleverd. Dat laat zien dat de governance bij Zayaz goed is ingericht, en ook als zodanig functioneert in de praktijk. Wij zijn uiteraard blij met deze (h)erkenning van onze inspanningen op (het functioneren van) onze governance. Het arrangement staat én functioneert.

### **Structuur**

Zayaz is een stichting die wordt bestuurd door een bestuurder. Die wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de Raad van Commissarissen (hierna: de raad). De raad houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en met name op de continuïteit en de risicobeheersing bij Zayaz.

In de statuten is de verhouding tussen bestuur en de raad geregeld. Hierin is ook de eigenstandige positie van de concern controller verankerd. Belangrijk daarbij is dat de concern controller alleen kan worden benoemd of ontslagen na goedkeuring van de raad. In dat kader keurde de raad de aanstelling van een nieuwe concern controller per 1 oktober 2018 goed.

De raad is bovendien klankbord voor het bestuur én diens werkgever. Daarbij moet ieder lid van de raad onafhankelijk toezicht houden. Rollen, verantwoordelijkheden en werkwijzen zijn verder uitgewerkt in de reglementen van respectievelijk bestuur en raad.

Leden van de raad kunnen maximaal voor 2 keer 4 jaar worden benoemd. In het verslag van de Raad van Commissarissen (vanaf pagina 89 →) leest u alle informatie over de samenstelling van de raad en de inhoudelijke agenda van 2018. Ook wordt daar ingegaan op de invulling en kwaliteit van toezicht.

De raad borgt zijn continuïteit met een rooster van aftreden en (her)benoeming. Daarbij streven we naar behoud van een evenwichtige samenstelling binnen de raad. Zowel wat betreft deskundigheden als wat betreft persoonlijke kenmerken, competenties en stijlen. De raad houdt jaarlijks een zelfevaluatie. Meer hierover valt te lezen in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

Hart van het toezichtskader van de raad is het strategisch ondernemingsplan van Zayaz, en de jaarlijkse vertaling daarvan naar een jaarplan en begroting. Al deze plannen moeten door de raad worden goedgekeurd. Dit hebben we expliciet gemaakt in de statuten. Daarnaast behandelt de raad uiteraard de besluiten die op grond van de Woningwet en het Btiv verplicht moeten worden voorgelegd. In het verslag van de Raad van Commissarissen staat een toelichting op de genomen besluiten in 2018.

De raad werkt met 4 commissies. Hun taakveld, doelen en werkwijze zijn verankerd in het Reglement Raad van Commissarissen. De commissies adviseren de raad over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen, en bereiden de besluitvorming van de raad voor. Uiteraard blijft de raad collectief verantwoordelijk voor de besluitvorming.

## De Governancecode

Het kader voor woningcorporaties voor goed bestuur en toezicht noemen we de Governancecode. Daarin zijn de normen en waarden vastgelegd waar corporaties zich aan houden. En waaraan getoetst kan worden. In de code wordt onder andere ingegaan op integriteit, voorbeeldgedrag, maatschappelijke verbondenheid en goede risicobeheersing.

Bestuur en raad onderschrijven de Governancecode en leven deze actief na. In 2018 waren er geen afwijkingen ten opzichte van de (verplichte) artikelen uit de Governancecode. Zayaz voldoet aan alle vereisten.

## Doen wat nodig is!

In de toezichtsfilosofie staat de visie van de raad op het toezicht vastgelegd. Met daarbij de uitgangspunten waarop besturing en toezicht (en het samenspel daartussen) zijn gestoeld. Het belangrijkste uitgangspunt is 'het goede gesprek', binnen én buiten de organisatie. En tussen bestuur en toezichthouder. Dit gaat uit van een relatie van vertrouwen en openheid. Er staan steeds 3 vragen centraal:

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

Vanuit hier streven we ernaar dat Zayaz in het spanningsveld tussen maatschappij, geld en vastgoed steeds de afwegingen en keuzes maakt (en blijft maken) die maximaal maatschappelijk renderen. Kortom: dat we 'doen wat écht nodig is'.

Dit alles vraagt om een goed toetsingskader. In 2018 vertaalden we de routes uit ons ondernemingsplan en jaarplan naar een aantal kritische succesfactoren met bijbehorende kpi's. Dit helpt ons in het monitoren en sturen. En bij het nemen van besluiten, en het voeren van het goede gesprek daarover.

## Evaluatie van ons governance-arrangement

Samen met de statuten, het bestuursreglement en het reglement van de Raad van Commissarissen vormt de toezichtsfilosofie het

hart van ons governance-arrangement. In 2018 hebben we deze geëvalueerd en herijkt.

Vóór 1 januari 2019 moesten de statuten van woningcorporaties aangepast zijn aan de Veegwet. Toen de statuten van Zayaz in 2016 werden opgesteld, was al zoveel mogelijk rekening gehouden met het wetsvoorstel Veegwet Wonen dat eraan zat te komen. Na dat moment waren er echter nog wijzigingen. Daarom zijn de statuten (en reglementen) in 2018 opnieuw juridisch getoetst aan de Veegwet en het bijbehorende beoordelingskader van de Autoriteit Woningcorporaties. Daaruit bleek dat de statuten van Zayaz voldeden. Dit is vervolgens bevestigd door de Aw.

Deze evaluatie leidde wel tot een aantal aanpassingen in respectievelijk de toezichtsfilosofie en de reglementen van bestuur en raad. Het ging onder meer om aanpassingen over:

- ... de marges waarbinnen het bestuur bevoegd is besluiten te nemen ten opzichte van de diverse kasstromen binnen de begroting;
- ... de vergoedingen van commissarissen (zie verslag Raad van Commissarissen);
- ... de frequentie waarmee de diverse beleidsthema's in de raad worden geagendeerd.

In het najaar is het herijkte governance-arrangement vastgesteld.

Tijdens de evaluatie werd ook de naleving van statuten en reglementen getoetst. Doen we wat we zeggen dat we doen? Op één onderdeel bleek dit niet het geval: het artikel over waarneming bij 'ontstentenis en belet', waarin staat wat er gebeurt als de voltallige raad onvoorzien uitvalt. Dit artikel voldoet juridisch, maar werkt in de praktijk nog niet als bedoeld.

Daarom maken we nu wederzijdse afspraken met een Raad van Commissarissen van een corporatie in de regio. Ook de opdracht in geval van waarneming is in 2018 vastgesteld door de raad. Daarin staat welk resultaat een waarnemer moet opleveren, in geval de voltallige raad uitvalt. In 2019 wordt dit geëffectueerd.

Tot slot pasten we in 2018 de procuratieregeling aan, in lijn met de ontwikkeling van de organisatie.



## Ondernemingsplan weer actueel

Als onderdeel van onze jaarcyclus actualiseren we jaarlijks (de doelstellingen in) ons ondernemingsplan en de onderliggende beleidsvelden.

Omdat de woningvoorraad minder groeit dan verwacht, ligt er nu meer focus meer op het ontwikkelen van andere, flexibele woonoplossingen. En op het onderzoeken van de schaalbaarheid daarvan. Daarnaast zijn de ambities op duurzaamheid steviger gepositioneerd en concreet gemaakt, in aanloop naar het stedelijk duurzaamheidsakkoord (zie pagina [55](#) →).

Als onderdeel van de jaarcyclus actualiseerden we ook de interne financiële normen (op basis van een herijking van de risicoanalyse) en de rendementseisen voor investeringsprojecten.

## Vervolg na visitatie

In 2017 werd Zayaz gevisiteerd. En wel in een experimentele opzet, waarbij we zochten naar vernieuwende manieren om het maatschappelijk gesprek met belanghebbenden te voeren. En naar manieren om onnodige stapeling in de verantwoording en het toezicht te voorkomen, bijvoorbeeld door de koppeling met de governance-inspectie door de Aw.

We evalueerden in 2018 de opbrengst met alle betrokken partijen in het experiment. Op die manier droegen we actief bij aan de vernieuwing van de visitatiemethodiek, en aan de roldiscussie tussen Aw, WSW en SVWN rondom extern toezicht en visitatie.

Het visitatierapport werd begin 2018 opgeleverd. Een rapport dat in de eerste plaats laat zien dat Zayaz op alle prestatievelden naar behoren scoort. We worden in de stad (h)erkend vanwege onze inzet voor de maatschappelijke opgave en onze rol in het netwerk. Naar aanleiding van de visitatie organiseerden we in april een bijeenkomst voor onze belanghebbenden.

Daarnaast pakten we de verbeterpunten op uit het visitatierapport. Die gingen bijvoorbeeld over de vernieuwing van de participatie, de verantwoording en legitimatie van maatwerk, de sturings- en verantwoordingsinformatie en het nadrukkelijker betrekken van belanghebbenden in de bestemming van het maat-

schappelijk vermogen. In dit kader vond eind 2018 een sessie plaats met gemeente en Stedelijk Huurdersplatform over het huishoudboekje van de Bossche corporaties en de effecten van diverse keuzes en scenario's. Dit gesprek vervolgen we in 2019.

## 6.2 Organisatieontwikkeling

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

### Feiten en cijfers

Op 31 december 2018 telde Zayaz 128 medewerkers. De formatie ging met 5% naar beneden, van 124 FTE in 2017 naar 118 FTE in 2018. Het betreft een tijdelijke daling, die we opvingen door FTE in te huren.

Het verzuimpercentage (2018: 3,3%) daalde ook licht ten opzichte van 2017. En is zo goed als gelijk aan onze gestelde norm voor 2018. We hadden te maken met een aantal langdurig zieken. Met intensieve begeleiding en inzet van arbozorg verwachten we hun re-integratie in 2019 te voltooien.

### Organisatieontwikkeling

Vanuit het 'sturen met waarde' werken we bij Zayaz van onder naar boven, en van buiten naar binnen. En gaan we uit van dienend leiderschap: van sturen naar steunen. We geven mensen ruimte en eigen verantwoordelijkheid. We gaan ervanuit dat iedereen deze verantwoordelijkheid voelt en neemt.

## Onze 9 sturingsprincipes op een rij:

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

Begin 2018 bracht een werkgroep van enthousiaste medewerkers een advies uit namens de organisatie. Dat advies ging over de volgende stap in onze organisatieontwikkeling. Waar lopen medewerkers nog tegenaan? Wat is nodig om daadwerkelijk te kunnen meebewegen met de steeds veranderende vraag in de buitenwereld? Startpunt is de beleving van de organisatie zelf.

Over het algemeen bleken medewerkers positief over de ingezette beweging. Zij ervaren daadwerkelijk meer ruimte dan voorheen om te kunnen doen wat nodig is. Uiteraard zijn we er nog niet. De werkgroep adviseerde ons dan ook om voor verdere ontwikkeling aan de slag te gaan met 3 kernopgaves: inrichting, besluitvorming en cultuur.

In 2018 hebben we aan deze 3 kernopgaves gewerkt. Vaak van onderop. Er is vooruitgang geboekt, hoewel niet altijd even integraal of zichtbaar. We merkten ook dat een aantal van de gevraagde veranderingen nauw met elkaar samen hangen.

Daarom startten we in 2018 met de herijking van onze sturingsfilosofie (deze wordt vastgesteld in 2019). Daarin komen opgedane inzichten en ervaringen bij elkaar. Er is nu helderheid over het ontwikkelperspectief als het gaat om de (management)structuur en de inrichtingsprincipes, over de leiderschapsopgave, de inrichting van de besluitvorming en bijbehorende overlegstructuur. Ook de ontwikkelopgave is helder, en daarmee ook de opdracht voor

de leiding. De vacatures binnen de leiding zijn inmiddels ingevuld. Bovendien brachten we ons functiegebouw op orde.

Belangrijke leidraad die we hebben bepaald is: de opgave is leidend. Dus we organiseren ons werk steeds meer vanuit de vraag. En kijken niet meer automatisch naar “van welke afdeling” iets is.

In 2019 gaan we concreet aan de slag met een andere organisatie van de besluitvorming, via een *algemene besluitafel*, een strategisch voortgangsoverleg en een Mens & Organisatie tafel voor besluiten die gaan over de organisatie(ontwikkeling). Een team van 4 managers wordt gezamenlijk en integraal verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Zij zorgen voor de randvoorwaarden, zodat medewerkers worden gefaciliteerd in het samenwerken in teams of vakgroepen.

Daarnaast komen in 2019 diverse dingen samen. We gaan er mee aan de slag en blijven ons organisch ontwikkelen.

## 6.3 Bestuur

**Sinds 1 november 2012 is Mohamed Acharki bestuurder van Zayaz. Het bestuur functioneert op basis van de statutaire bestuurlijke uitgangspunten en het daarop gebaseerde Bestuursreglement. De belangrijkste uitgangspunten voor de (be)sturing hebben we vastgelegd in onze sturingsfilosofie.**

### Profiel

Op 1 november 2016 werd meneer Acharki benoemd voor een tweede termijn, die duurt tot en met 31 oktober 2020.

<i>Naam</i>	meneer M. Acharki
<i>Geboortedatum</i>	22 oktober 1968
<i>Datum benoeming eerste periode</i>	1 november 2012
<i>Einddatum benoeming eerste periode</i>	31 oktober 2016
<i>Datum herbenoeming tweede periode</i>	1 november 2016
<i>Einddatum herbenoeming tweede periode</i>	31 oktober 2020
<i>Nevenfuncties</i>	
	Bestuurslid algemeen bestuur Aedes
	Bestuurslid City Change Center
<i>Behaalde PE-punten 2016 – 2018</i>	219 (waarvan 53 in 2018)



In 2018 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.

### **Beloning**

De Wet Normering Topinkomens (WNT) geeft de normen aan voor de maximumsalarissen van corporatiebestuurders. Er geldt bovendien een staffelregeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting), waarin Zayaz in bezoldigingsklasse H valt. Daarmee is de maximale bezoldiging voor de bestuurder € 189.000 per jaar. De feitelijke bezoldiging voor onze bestuurder staat in de tabel hieronder. Deze cijfers zijn (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2018: €10.453; 2017: € 10.166). Meneer Acharki heeft een leaseauto ter beschikking. De totale leasekosten voor 2018 bedragen

€ 19.910. De fiscale bijtelling ad € 9.335 staat benoemd in de tabel. Het maximaal pensioengevend loon over 2018 was € 105.075.

Bezoldiging bestuurder	2018	2017
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 146.253	€ 141.562
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 21.486	€ 20.811
Fiscale bijtelling auto	€ 9.335	€ 9.251
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 177.074</b>	<b>€ 171.624</b>

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

## 6.4 Risicomanagement

**Alle activiteiten rondom besturing, risico's en control – die wij inzetten om de organisatie te sturen en te beheersen – komen samen in ons Management Control Framework. Hiermee borgen we de relatie tussen de strategie en de dagelijkse gang van zaken; het raamwerk ondersteunt ons bij het nemen van de beslissingen en het reageren op ontwikkelingen.**

Zayaz is een maatschappelijke organisatie die op een beheerste wijze risico's neemt om de doelstelling te realiseren. Tegelijkertijd denken we ook in kansen benutten, en niet alléén in risico's. Medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheden, en de ruimte om risico te kunnen nemen. Waarbij ze wel altijd moeten kunnen uitleggen waarom ze iets wel of juist niet doen. De risicobeheersing is – mede daardoor – steeds meer een opgave die is ingebed in de hele organisatie.

### Strategische risico's en financiële doorrekening

Om invulling te blijven geven aan onze kerntaken, hebben we de (externe) risico's doorgerekend in een risicobuffer; een systematiek die in 2018 verder doorontwikkeld is. Met de risicobuffer zorgen we voor een veilige marge ten opzichte van de door het WSW/ AW gehanteerde normering. Zo borgen we een maximale uitvoering van onze kerntaken. In de buffer nemen we risico's op met een financiële impact van € 1 miljoen of meer, voor de komende 5 jaar. We bekijken (minimaal) elke 4 maanden voorafgaand aan de management-rapportage of de buffer moet worden bijgesteld.

In de risicobuffer zijn de volgende risico's ingerekend:

- ... (Sterke) prijsstijgingen voor onderhoud, renovatie en nieuwbouw. Wanneer prijsstijgingen hoger zijn dan ingerekend in de meerjarenbegroting, kan dit betekenen dat het project niet doorgaat. Vanuit de risicobuffer kan Zayaz ervoor kiezen een niet-begrote prijsstijging te accepteren. Zo blijven we dan toch in staat om onze doelstellingen te realiseren.
- ... Het risico op hogere Vennootschapsbelasting doordat uitga-ven van de derivaten-afkoop niet aftrekbaar zijn. Wanneer we meer vennootschapsbelasting moeten betalen dan begroot – omdat de afkoop van derivaten niet aftrekbaar is – leidt dat tot een hogere uitgaande kasstroom. Hoewel niet voorzien, mag die niet ten koste gaan van de huurder (in de vorm van bijvoorbeeld minder onderhoud of hogere huren).
- ... Stijgende verhuurheffing, geen korting op verhuurderheffing of we innen minder dan begroot. Wij betalen per jaar ruim 1,5 maandhuur aan verhuurderheffing: een forse financiële belasting. Door maximaal gebruik te maken van de Regeling Vermindering Verhuurderheffing (via nieuwbouw en renovaties) kunnen we een deel van deze belasting terugkrijgen. Dit is ook zo ingerekend in de meerjarenbegroting. Vallen deze kortingen lager uit? Dan blijft er dus minder geld beschikbaar voor onze kerntaken.
- ... De inkomensafhankelijke huurverhoging verdwijnt. Betaalbaarheid is voor ons een belangrijk uitgangspunt. Wij vinden dat de huurlasten eerlijk over mensen moeten worden verdeeld. En gaan daarbij uit van 'betalen naar draagkracht'. Dit is ook het uitgangspunt van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Komt deze te vervallen? Dan dalen onze huurinkomsten. En is de kans groot dat de betaalbaarheid van huren voor de laagste inkomensgroepen onder druk komt te staan.
- ... Hogere rentestijging. Zayaz heeft leningen aangetrokken voor investeringen in nieuwbouw en renovaties. Wanneer het aantal leningen toeneemt waarover rente betaald moet worden, stijgen ook de (rente)uitgaven meer dan begroot. Dan blijft er dus minder geld beschikbaar voor onze kerntaken.

## **Ontwikkelingen in 2018**

Wat aandacht had (en heeft) is het doorleven van het MCF binnen onze organisatie.

Doel hierin is om leefwereld en systeemwereld met elkaar te verbinden: wat op papier staat is goed, maar in hoeverre is het ondersteunend of juist belemmerend? Aan de hand van casuïstiek koppelen we systeemwereld en leefwereld aan elkaar.

Daarnaast is geïnvesteerd in het implementeren van autorisatieprofielen, ingegeven door de aangescherpte regelgeving vanuit de nieuwe privacywet (AVG). Die ging in op 25 mei 2018. De autorisatieprofielen zijn ingericht in overeenstemming met de organisatie. Daarbij is gekeken naar wat iemand nodig heeft om zijn of haar werk te kunnen doen: wat je niet nodig hebt vanuit jouw rol, moet je ook niet kunnen gebruiken

Verder is ons procuratiebeleid aangepast, zodat dit beter in lijn ligt met de ontwikkeling van de organisatie. Dit aangescherpte beleid werkt meer preventief: het helpt ons vermijdbare risico's op voorhand te minimaliseren.

### **Advies en beoordeling**

Zowel bij risicobeheersing van projecten als bij het beheren van ons vermogen, vragen we objectieve derden om mee te kijken. Zo is in de gelederen van onze Raad van Commissarissen een Auditcommissie actief, die het bestuur adviseert over onder andere het treasurybeleid en risicomanagement.

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

## **6.5 Financiën**

**Met ons financiële beleid stellen wij onze financiële continuïteit en financierbaarheid zeker. We sturen hierin op een verantwoorde en doelmatige inzet van ons vermogen om onze maatschappelijke doelen te realiseren. Zayaz is een financieel gezonde corporatie. Dit beeld wordt ook bevestigd in onze winst-en-verliesrekening over 2018.**





### **Bedrijfsresultaat: een baksteen is geen bankbiljet**

Het bedrijfsresultaat van Zayaz over 2018 was bijna € 304 miljoen. Dat lijkt een fors bedrag, en dat is het ook. Hoe dat komt? Net als andere corporaties zijn we sinds 2015 verplicht om onze woningen in de jaarrekening te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Deze waardering gaat (anders dan de waardering op bedrijfswaarde, zoals voorheen gebeurde) uit van markthuren, marktconform beheer en – onderhoud. En van verkoop bij mutatie wanneer dat financieel aantrekkelijk is.

Door deze manier van waarderen hebben de bewegingen op de (commerciële) woningmarkt sterke invloed op ons resultaat en ons vermogen op papier. De prijzen op die woningmarkt zijn flink gestegen de afgelopen jaren. Dat zien wij nu terug in onze getaxeerde waardes: ongeveer 90% van ons resultaat over 2018 komt voort uit waardestijging van ons bezit.

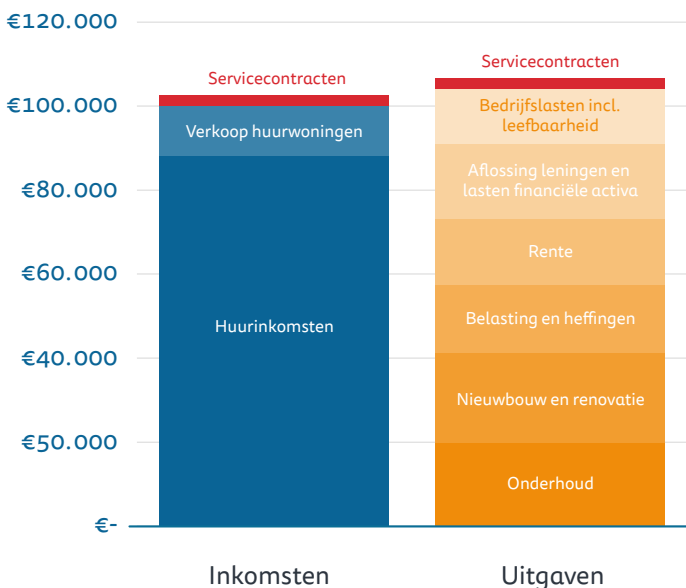
Aan ons bezit en handelen is echter niets veranderd: wij willen huurders en woningzoekenden in onze doelgroep voorzien van een betaalbare woning, nu en in de toekomst. En een baksteen is geen bankbiljet, je kunt er geen rekeningen mee betalen. Dat wil-

len we ook niet: Zayaz wil, kan en mag haar woningen niet zomaar verkopen, of ze tegen markthuur verhuren.

### Kasstroom: inkomsten en uitgaven

In onze financiële sturing kijken we dan ook nadrukkelijk naar de ontwikkeling van onze kasstromen. Onze inkomsten en uitgaven over 2018 zijn op hoofdcategorieën weergegeven in onderstaand overzicht.

#### Kasstroom 2018 (x €1.000)



Zayaz gaf in 2018 iets meer uit dan er binnenkwam. Net als bij andere woningcorporaties, bestaan ook onze inkomsten voor het grootste deel uit huur. Daarnaast genereren we een klein deel van onze inkomsten uit de verkoop van woningen. Het geld dat binnenkomt, geven we uit aan het beheren, onderhouden en verbeteren van woningen. En aan het bouwen van nieuwe woningen. Verder zien we dat we verhoudingsgewijs steeds meer uitgeven aan belastingen en heffingen als gevolg van overheidsbeleid.

We verwachten in de (nabije) toekomst meer te gaan uitgeven aan verduurzaming en woningverbetering: in onze meerjarenbegroting zetten we in op € 303 miljoen (prijsspeil 2018). Hiermee gaan we vooral bestaande woningen isoleren en (daar waar het kan) zonnepanelen plaatsen. Willen we al onze bestaande woningen gasloos maken, dan zijn er mogelijk aanvullende investeringen nodig. Dit hangt af van de mate waarin de gemeente en nutsbedrijven in staat zijn om duurzame energie – zoals stadswarmte – bij onze woningen te krijgen. Wanneer hierover de komende jaren meer duidelijk wordt, kunnen we de impact op onze financiële huishouding beter inschatten.

Gelukkig is Zayaz een financieel gezonde corporatie. Toch kan er op termijn druk ontstaan tussen de toenemende investeringen in verduurzaming en stijgende belastingen en heffingen.

### Resultaat, eigen vermogen en reserves

Het jaarresultaat van Zayaz over 2018 bedraagt € 303,6 miljoen (2017: € 91,2 miljoen). Zoals eerder benoemd, wordt deze stijging grotendeels (te weten: voor € 286,5 miljoen) bepaald door een waardestijging in het vastgoed.

De opbouw van het resultaat staat in onderstaande tabel. Omdat het hier het resultaat op basis van de functionele winst-en-verliesrekening betreft, en dus niet de kasstromen, zijn deze cijfers niet direct te herleiden tot het kasstroomoverzicht op de vorige pagina.

<i>Exploitatie vastgoedportefeuille:</i>	€	41,8 miljoen
<i>Leefbaarheid:</i>	€	-2,0 miljoen
<i>Resultaat verkoop:</i>	€	3,6 miljoen
<i>Waardeveranderingen:</i>	€	282,8 miljoen
<i>Rente en soortgelijke:</i>	€	-16,6 miljoen
<i>Belastingen:</i>	€	-5,0 miljoen
<i>Overige:</i>	€	-1,5 miljoen
<i>Opbrengsten overige activiteiten:</i>	€	0,5 miljoen
<b>Totaal:</b>	<b>€</b>	<b>€ 303,6 miljoen</b>

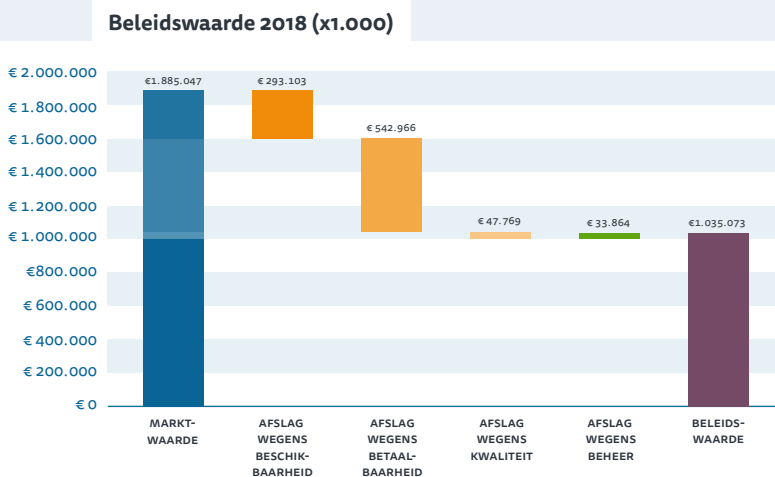
Het eigen vermogen stijgt door het positieve jaarresultaat tot €1.487 miljoen per 31 december 2018 (2017: € 1.184 miljoen). Voor een groot deel daarvan (€ 1.098 miljoen, 2017: € 840 miljoen) is een herwaarderingsreserve gevormd. Dit deel is het verschil tussen de

historische kostprijs en de marktwaarde in verhuurde staat van het vastgoed in exploitatie.

Brengen we deze herwaarderingsreserve in mindering op het totale eigen vermogen, dan krijgen we inzicht in de overige reserves. Die komen uit op € 390 miljoen per ultimo 2018 (2017: € 344 miljoen). De realisatie van deze herwaarderingsreserve hangt sterk af van ons beleid. Want dat beleid beperkt ons in het (complexgewijs) verkopen van vastgoed, of het laten stijgen van huren. De herwaarderingsreserve in het eigen vermogen is daarmee bij ongewijzigd beleid niet (of alleen op zeer lange termijn) te realiseren.

### Beleidswaarde versus marktwaarde

De beleidswaarde houdt – in tegenstelling tot de marktwaarde – wél rekening met voortzetten van ons volkshuisvestelijk beleid. Onderstaande grafiek brengt de beleidswaarde van Zayaz in 2018 in beeld.



De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2018 € 1.035 miljoen. Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is dus € 850 miljoen.

### **Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteren)**

Bij de marktwaarde wordt in ruim 90% van de complexen bij mutatie de woning verkocht. Dat levert direct hoge kasstromen op. Bij de beleidswaarde is in deze stap het uitgangspunt dat er géén woningen worden verkocht, en dat woningen bij mutatie tegen markthuur wordt verhuurd. Op de totale portefeuille is het effect een waardeverlies van ruim € 293 miljoen.

### **Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)**

Bij deze stap wordt bij mutatie niet de markthuur gevraagd, maar de streefhuur van de corporatie. In veel gevallen, zeker in 's-Hertogenbosch, ligt de markthuur van een woningen boven de liberalisatiegrens en vrijwel altijd boven de 1e aftoppingsgrens. Het beleid van Zayaz is om 80% van de woningen te verhuren tegen een huurprijs onder de 1e aftoppingsgrens en 20% onder de liberalisatiegrens (van het DAEB bezit). Door het verschil in huurinkomsten daalt de waarde van het vastgoed met ruim € 422 miljoen.

Daarnaast verhuren we woningen in het sociale segment, waardoor we verhuurdersheffing moeten afdragen (dit is bij markthuur vaak niet het geval). Hierdoor stijgen de kosten, en daalt de beleidswaarde nog verder met circa € 120 miljoen. De totale waardedaling door het verhuren tegen streefhuur c.q. beleidshuur bedraagt bijna € 543 miljoen.

### **Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)**

Bij de marktwaarde worden normbedragen gebruikt die zijn gebaseerd op de keuzes van een belegger (VTW-normen). Daarbij wordt vaak uitgegaan van een exploitatiehorizon van 15 jaar, en is géén grootschalig onderhoud opgenomen. De gemiddelde onderhoudsnorm conform VTW voor ons bezit bedraagt € 986 per verhuureenheid. Maar: Zayaz heeft een andere exploitatiehorizon. En wij voeren wel degelijk grootschalig onderhoud uit. De gemiddelde onderhoudskosten liggen dus hoger: € 1.368 per verhuureenheid. Hiermee daalt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met bijna € 48 miljoen.

### **Afslag wegens beheer (beheerskosten)**

Ook voor het beheer van de woningen van een belegger is een norm afgesproken. Deze norm is vastgelegd in het waarderingshandboek. De gemiddelde beleidsnorm beheer voor het gehele bezit bedraagt

op basis van de uitgangspunten in onze kostenverdeelstaat € 622 per verhuureenheid. De kosten voor leefbaarheid zitten conform de voorschriften niet in deze norm. Mede daardoor heeft Zayaz op basis van deze normen minder beheerskosten dan een gemiddelde belegger. De beleidswaarde laat hierin dus een positieve ontwikkeling zien van bijna € 34 miljoen.

### Financiële continuïteit

Onze toezichthouders – de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zien toe op de financiële continuïteit van woningcorporaties. Met een beoordelingskader beoordeelt het Aw en WSW de financiële positie van corporaties. Zayaz meet haar financiële continuïteit onder andere met de 4 ratio's van het beoordelingskader van Aw/WSW. Nieuw hierin is de eerdergenoemde beleidswaarde. Dit kengetal vervangt de bedrijfswaarde, en wordt gebruikt om onze Loan to Value en Solvabiliteit te bepalen.

In de tabel hieronder zijn de cijfers uit onze jaarrekening 2017 en 2018 afgezet tegen deze normen. De tabel vermeldt ook de prognoses. Deze zijn gebaseerd op de meerjarenbegroting 2019.

Ratio's (bedragen in € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Norm WSW	Interne norm
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,5	2,5	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	>1,4	>1,6
Loan to Value (beleids-waarde)	46,0%	38,5%	50,2%	54,1%	54,2%	55,5%	57,3%	<75%	<69%
Solvabiliteit (beleids-waarde)	50,1%	58,0%	46,8%	47,5%	46,9%	45,5%	45,0%	>20%	>25%
Dekkings-ratio (markt-waarde)	25,6%	21,1%	24,9%	27,0%	27,0%	27,7%	28,6%	<70%	<67%

Een korte toelichting op de ratio's:

- ... ICR (interest coverage ratio) - in hoeverre kan Zayaz op de lange termijn voldoen aan haar renteverplichtingen, vanuit de operationele kasstroom?
- ... LTV (loan to value) – in hoeverre is het bezit van Zayaz gefinancierd met vreemd vermogen? Deze norm wordt uitgedrukt in een percentage van de beleidswaarde.

- ... Solvabiliteit (beleidswaarde) – hoe verhoudt het eigen vermogen van Zayaz zich tot het totale vermogen, rekening houdende met de volkshuisvestelijke inzet?
- ... Dekkingsratio - wat is de verhouding tussen de marktwaarde en het schuldrestant van de leningen die WSW borgt?

### **Doelmatigheid en benchmarking**

In het financieel beleid sturen we ook op een doelmatige inzet van ons vermogen op lange termijn. Dit komt ook terug in onze investeringsbeslissingen, en in het begrotingsproces. Jaarlijks bepalen we de rendementseisen op Zayaz-niveau. En leggen we voor verschillende type investeringen een minimaal rendement vast.

Dit betekent vaak dat wij bewust en onderbouwd voor een deel niet-rendabel investeren, ten behoeve van de betaalbaarheid van onze woningen, het woongenot van bewoners én duurzaamheid. Kortom: zodat we kunnen doen wat nodig is. Voorwaarde is wel dat wij een minimaal rendement halen op ons eigen vermogen, zodat wij dit ook op lange termijn en voor toekomstige huurders kunnen blijven doen.

Doelmatigheid is een randvoorwaarde om het goed te doen voor bewoners en belanghebbenden. Benchmarking is dan ook een vast onderdeel van onze financiële jaarcyclus. In november 2018 werden de resultaten van de Aedes Benchmark over 2017 bekendgemaakt. De resultaten voor Zayaz staan in de tabel hieronder.

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark?	Benchmark 2018 <i>Cijfers over 2017</i>	Benchmark 2017 <i>Cijfers over 2016</i>
<b>Bedrijfslasten</b>		
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 759	€ 737
<b>Beschikbaarheid &amp; betaalbaarheid</b>		
Ontwikkeling betaalbare voorraad	-0,8%	0,5%
Ontwikkeling gereguleerde voorraad	-0,1%	0,2%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	84,9%	84,7%
Match voorraad en doelgroep	87,8%	88,8%
Huurprijs (gereguleerde voorraad)	€ 529	€ 515
Verhouding huur / maximaal toegestane huur (gereguleerde voorraad)	67,0%	67,5%
Toewijzingen aan huishoudens onder huurtoeslaggrens	80,7%	84,8%
<b>Onderhoud &amp; Verbetering</b>		
Geharmoniseerde instandhoudingskosten	€ 2721	€ 2623
Ervaren woningkwaliteit	6,7	-
Energie-index	1,57	1,62
<b>Duurzaamheid</b>		
Energie-index	1,57	1,62
CO <sub>2</sub> -uitstoot	20	20,2
<b>Huurdersoordeel</b>		
Nieuwe huurders	7,0	7,3
Huurders met reparatieverzoek	7,1	7,5
Vertrokken huurders	7,5	7,3

We onderzochten hoe Zayaz het doet ten opzichte van anderen. En stelden ons vervolgens de vraag: wat betekent dit voor het begrotingskader voor het jaarplan van 2019? Waar doen we dingen anders, waar zijn we efficiënter en waar juist niet? Een paar dingen die ons opvielen:

- ... De bedrijfslasten bleven opnieuw redelijk stabiel ten opzichte van vorige jaren. En lagen onder het gemiddelde in de sector. Daarnaast is het ons weer meer dan gemiddeld gelukt om meer betaalbare woningen aan te bieden.



- ... De kosten voor technisch onderhoud zijn iets gestegen, en lagen daarmee iets hoger ten opzichte van andere corporaties. Door de inzet op verduurzaming zijn onze uitgaven aan instandhouding, net als bij collega-corporaties, aan het toenemen. Verder hebben we – naar aanleiding van de benchmark van vorig jaar – voor het eerst ook de ervaren woningkwaliteit gemeten. Deze nulmeting leert ons veel over hoe bewoners de staat van onze woningen ervaren, en wat er nodig is om die te verbeteren.
- ... In 2017 scoorde Zayaz al bovengemiddeld op het prestatieveld Duurzaamheid. Omdat dit een belangrijk thema voor ons is, zijn we blij en trots dat we hierin opnieuw vooruitgang hebben geboekt. Zo is de gemiddelde Energie Index (een getal dat de energetische prestatie van een woning uitdrukt) van onze woningen is verder verbeterd; een mooi resultaat van onze inspanningen op het gebied van renovatie en onderhoud.
- ... Kijkend naar het oordeel van nieuwe én vertrekkende huurders over onze dienstverlening, zien we voor beide groepen over de afgelopen jaren een redelijk stabiele lijn. Voor nieuwe huurders en reparatieverzoeken zien we dat die lijn iets zakte ten opzichte van 2017. Daar staat tegenover dat het oordeel van vertrekkende huurders iets verbeterde; daar zijn we terug op het niveau van 2016. Onder Route 4 (vanaf pagina 23) wordt hier uitgebreider op ingegaan.

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

In 2017 moesten corporaties een voorstel indienen voor het administratief scheiden van hun sociale activiteiten (DAEB-bezit) en commerciële activiteiten (niet-DAEB bezit). In de loop van 2017 was er een verschil van inzicht met de Autoriteit Woningcorporaties over wat wel en niet toegestaan is vanuit het niet-DAEB bezit. En daarmee ook over de argumentatie rondom het overhevelen van 255 van onze DAEB-woningen naar het niet-DAEB bezit. Met deze overheveling wilde Zayaz ervoor zorgen dat de woningen konden worden verhuurd aan lage-middeninkomens, tegen een huurprijs onder de liberalisatiegrens.

Daarom hebben we eind 2017 uitstel aangevraagd – en gekregen – voor het indienen en implementeren van de scheiding DAEB / niet-DAEB. In 2018 voerden we gesprekken, zowel met onze woonpartners in 's-Hertogenbosch als met de Autoriteit Woningcorporaties. Op 1 juli 2018 dienden we een nieuw plan in,



inclusief de overheveling van de 255 woningen. Dat plan werd nog dezelfde maand goedgekeurd, waardoor Zayaz de administratieve scheiding per 2018 kon invoeren. Dit is terug te zien in onze jaarrekening.

### **Liquiditeitspositie**

In ons dagelijks liquiditeitsbeheer sturen we op een zo laag mogelijk saldo liquide middelen. We hebben een kredietfaciliteit bij de ING Bank van € 5 miljoen, die we gebruiken om de dagelijkse mutaties te kunnen opvangen. Het aantrekken van langlopende leningen kunnen we zo weloverwogen uitvoeren. Het saldo op rekening courant inclusief spaarrekeningen was ultimo 2018 €4,3 miljoen.

### **Vreemd vermogen**

In de jaarrekening (paragraaf 9, onder de langlopende schulden) staat het verloop van de portefeuille langlopende leningen opgenomen. Daar vermelden we ook de kenmerken van de langlopende leningen die nieuw zijn aangetrokken onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2018. Over 2018 zien we een kleine afname van onze schulden. Als gevolg van geplande investeringen zullen de langlopende

schulden toenemen de komende jaren. Onze gezonde financiële positie staat toe dat we meer externe financieringen aantrekken.

De gemiddelde portefeuillerente bedraagt ultimo 2018 3,79%. In dit percentage is rekening gehouden met de swapposities die gelinkt zijn aan roll-over leningen. Met een aandeel van ruim 84% zijn de BNG Bank en de NWB Bank onze grootste geldgevers. Daarnaast is Zayaz in gesprek met de Europese Investeringsbank (EIB), met de intentie om gunstige leningen (qua rente) af te kunnen sluiten. Dit traject wacht nog op goedkeuring van de EIB, maar is aangehouden vanwege de discussie tussen de Nederlandse staat en de Europese Unie over de Europese aanbestedingsplicht corporaties.

We verwachten dat hier in het voorjaar van 2019 duidelijkheid over komt, zodat we de afhandeling van de leningsfaciliteit – van ongeveer € 100 miljoen over een periode van 5 jaar – kunnen vervolgen. Belangrijkste voorwaarde bij deze leningen is dat ze vooral gebruikt worden voor projecten waarbij wordt geïnvesteerd in stadsvernieuwing of duurzaamheid. Of voor renovatieprojecten.

### Renterisico

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

Renterisico Zayaz	2019	2020	2021	2022	2023
Stortingen	3,26%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aflossingen	-5,39%	-3,59%	-0,36%	-4,14%	-4,11%
Opgenomen deel buffer	-4,12%	-4,12%	-4,12%	-4,12%	-4,12%
Opslagherzieningen	-10,67%	-8,28%	-7,53%	-1,63%	0,00%
<b>Totaal renterisico</b>	<b>-16,91%</b>	<b>-15,99%</b>	<b>-12,01%</b>	<b>-9,89%</b>	<b>-8,22%</b>

In de tabel zien we dat vooral opslagherzieningen het renterisico over 2019 tot en met 2021 beïnvloeden. Dit betreft leningen met een vaste renteafspraak én een opslag op deze rente. De opslag is slechts een beperkt deel van de totale rentelast van een dergelijke lening. In de raming van het renterisico wordt echter 50 procent

van het gehele leningsbedrag meegenomen, waardoor het renterisico in deze berekening flink stijgt. Intern sturen we op een renterisico tussen 5% en 15%, waarbij we onderbouwd kunnen afwijken.

### **Borging WSW en lagere risicoklasse**

Zayaz is voor de financiering van activiteiten sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. Onze kernactiviteiten financieren we met leningen onder garantie van het WSW. In juni 2018 ontvingen wij van het WSW de verklaring van kredietwaardigheid en de toekenning van borgingsruimte tot en met 2020. Op basis hiervan konden wij voldoen aan onze financieringsbehoefte voor 2018 en verder.

In de beoordeling constateerde het WSW verder dat Zayaz haar governance, financiële sturing en risicomanagement goed op orde heeft. Op basis hiervan werd besloten om Zayaz in een lagere risicoklasse (midden-laag) te plaatsen. Dat is mooi, want daarmee besparen we jaarlijks op toezichtskosten.

### **Rente-instrumenten**

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

De totale swappositie bedraagt ultimo 2018 € 160 miljoen. De marktwaarde van de swapportefeuille is € 72,5 miljoen negatief ultimo 2018. Van deze marktwaarde heeft € 54,4 miljoen negatief betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (margin calls) van toepassing zijn. Bij een verdere daling van de rente met 2% zal de marktwaarde dalen tot € 143 miljoen negatief. Hiervan heeft € 38,9 miljoen negatief betrekking op posities waarbij liquiditeitsstortingen in principe mogelijk zijn. Daarbij is € 15 miljoen op te vangen binnen de bestaande thresholds, waardoor de banken liquiditeitsstortingen kunnen vragen ter grootte van € 23,9 miljoen. Dankzij 48-uurs opvraagbare leningen kan Zayaz ruim aan haar verplichtingen voldoen.

Bij een aantal derivaten hebben wij breakclausules. Bij BNP zijn dit mutual breakclausules. Dat houdt in dat zowel de bank als

Zayaz de swap kan beëindigen. In de tweede helft van 2016 herstructureerde Zayaz de derivatenportefeuille. Sindsdien hebben wij bij Deutsche Bank mandatory (verplichte afrekening) breakclausules. Volgens het financieel regelement moeten breakclausules één jaar voor het breakmoment in de liquiditeitsbuffer worden meegenomen, op basis van de marktwaarde minus 2%. In maart 2018 is een swap van Deutsche Bank op de breakdatum afgerekend voor € 8,15 miljoen (marktwaarde € 8,05 miljoen plus rente).

### **Margin call verplichtingen**

Sinds de herstructurering in 2016 hebben wij ook ons beleid aangepast met betrekking tot de liquiditeitsbuffer die we aanhouden. De spaarrekening maakt sindsdien geen onderdeel meer uit van onze liquiditeitsbuffer; in plaats daarvan voeren we het beleid dat we volledig aan de stresstest voldoen door middel van 48-uurs opvraagbare leningen bij de bank. Deze leningen bedragen ultimo 2018 € 82 miljoen, waarvan € 65,6 miljoen niet is opgenomen en als buffer dient. Daarmee is de liquiditeitsbuffer ruim voldoende om te kunnen voldoen aan de margin call verplichtingen die wettelijk gelden voor woningcorporaties. In 2018 loste Zayaz ook een deel van de buffer af (dat ging om een 48 uren lening van € 20 miljoen, waarvan € 4 miljoen opgenomen was).

### **Toezicht belemmerende bepalingen**

Volgens de beleidsregels van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties mogen er geen toezicht belemmerende bepalingen (TBB's) in derivatencontracten staan. Deze moeten dus zoveel mogelijk verdwijnen. Zayaz heeft ultimo 2018 nog TBB's in haar contracten bij BNP en ING.

# 7 | VERKLARING



**Ter afsluiting van dit verslag, verklaart het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2018 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan. En dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.**

# 8 | BERICHT VAN DE ONDERNEMINGS- RAAD



## **Verkiezingen**

2018 was een roerig jaar voor de Ondernemingsraad (OR). Het jaar begon met verkiezingen in februari. Voor het eerst in jaren waren er meer kandidaten dan plekken; daarmee was het een échte verkiezing. Dit beschouwen we als een goed teken – het betekent dat collega's betrokken zijn bij het reilen en zeilen van de organisatie. Na de verkiezingen werden 3 nieuwe OR-leden geïntroduceerd.

## **Nieuwe voorzitter**

Later in het jaar vonden nog 2 wisselingen plaats. Die hadden tot gevolg dat Hans Zegers per september 2018 de nieuwe voorzitter werd van de OR, en dat Benthe Oostrom toetrad tot de OR.

## **Cao onderhandelingen**

Begin 2018 liepen ook de cao onderhandelingen. Deze verliepen stroef, en mondden uit in een staking eind maart. De combinatie van collega's die de sector verlaten en een cao die onvoldoende aantrekkelijk is voor nieuwe medewerkers leek ons als OR ook niet wenselijk.

Wij wilden bijdragen aan een oplossing voor de impasse. Daarom stuurden we – in nauw overleg met de ondernemingsraden van de andere corporaties die bij Lente aangesloten zijn – een brief naar de onderhandelaars van Aedes én van de vakbonden: een ‘motie van bezorgdheid’. Daarin riepen we beide partijen op om zich constructiever op te stellen in de onderhandelingen. Uiteindelijk werden partijen het eind april alsnog eens over een cao over 2017 en 2018.

### **Goed overleg**

De OR vergaderde ook in 2018 wekelijks. Daarnaast overlegden we iedere 6 weken met de bestuurder en 1 keer met de Raad van Commissarissen en het bestuur. We volgden bovendien een tweedaagse cursus, die in het teken stond van waar we staan, waar we naartoe willen en hoe we het overleg met het bestuur hebben ingericht.

### **Onderwerpen 2018**

Een greep uit de gespreksonderwerpen die in 2018 de revue passeerden:

- ... Sturingsfilosofie
- ... Herijking functiehuis
- ... Generatiepact
- ... Aanpassingen in secundaire arbeidsvoorwaarden (initiatief 55+ regeling voor extra vrije uren, en cadeau bij huwelijken en geboorte uitgebreid met geregistreerd partnerschap en adoptie)

### **Onderwerpen 2019**

Komend jaar doen we een ‘opschoonactie’ ten aanzien van onze protocollen, op initiatief van – en in nauwe samenwerking met – de collega’s van team mens & organisatie. Wat is nog actueel, en wat kan vervallen? Wat moeten we toevoegen en/of actualiseren?

Verder zijn in december 2018 weer onderhandelingen opgestart over een nieuwe cao. Ook dit zal de komende periode onze aandacht hebben.



# 9 | VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN



**Ieder jaar stelt de Raad van Commissarissen (raad) een verslag op van de werkzaamheden in het afgelopen jaar. En van de manier waarop er invulling is gegeven aan het toezicht, en aan de kwaliteit ervan. Daarnaast leest u in dit verslag een overzicht van de samenstelling van de raad.**

## 9.1 Overleg en ontmoeting

De raad vergaderde 5 keer in 2018. Daarnaast:

- ... woonde de raad in januari de slotbijeenkomst bij van het visitatietraject, samen met betrokkenen vanuit Zayaz en een vertegenwoordiging van het bestuur van de Huurdersbelangenvereniging (HBV-Zayaz). Tijdens deze bijeenkomst lichtte de commissie haar bevindingen toe. Ook vond er een dialoog plaats over de uitkomsten. De raad nam met genoeg kennis van het oordeel van de visitatiecommissie.
- ... vond op 6 maart de jaarlijkse zelfevaluatie plaats (zie verderop).

- ... vonden in april de jaarlijkse gesprekken plaats met respectievelijk de accountant en de concern controller (ad interim). Er is gesproken over de beheersing en het risicomangement. Daarnaast is met de concern controller gesproken over de 'countervailing power' in de organisatie.
- ... waren in september en november de jaarlijkse overleggen met respectievelijk de HBV-Zayaz en met de Ondernemingsraad (OR). Deze gesprekken helpen de raad om de kwaliteit van de relatie van deze organen met bestuur en organisatie nader te duiden.
- ... vond in november het jaarlijkse werkbezoek plaats. Tijdens het ochtendprogramma van dit bezoek sloten mensen van de organisatie en de OR aan. Samen stonden ze stil bij de gevolgen van de digitalisering en van andere technologische ontwikkelingen voor de (toekomstige) opgave van de woningcorporatie. Aansluitend had de raad een ontmoeting met burgemeester en wethouder. Dat gesprek ging onder meer over de groei- en verduurzamingsopgave en over de opgave in de wijken, en hoe elkaar te versterken in deze opgaven. Tot slot bezocht de raad samen met de bestuursleden van de HBV-Zayaz een aantal projecten.

## 9.2 Inhoudelijke agenda en besluitvorming 2018

Het ondernemingsplan vormt het hart van het toetsingskader van de raad. De jaarlijkse strategische herijking behoeft de goedkeuring van de raad. Dit is statutair verankerd. In het voorjaar vindt jaarlijks een herijking plaats van het ondernemingsplan en de onderliggende beleidsvelden. Dit is het startpunt voor het begrotings- en jaarplanproces. Hiermee beschikt Zayaz steeds over een actueel en integraal strategisch kader waarin rekening gehouden kan worden met tussentijdse ontwikkelingen, risico's en kansen.

In de aanloop naar het te nemen besluit in juni (en ook nadien), heeft de raad zich goed laten informeren over de strategische thema's die op dit moment de meeste bestuurlijke aandacht vragen. Afgelopen jaar waren dat de (achterblijvende) groei van de woningvoorraad en de verduurzamingsopgave.

Betrokken medewerkers van Zayaz gaven met presentaties inzicht in de actuele situatie en in de knelpunten en (bestuurlijke) dilemma's die zich voordoen als het gaat om de ontwikkeling van de woningvoorraad en de prijsontwikkeling. Op basis daarvan voerden bestuur en raad een gesprek over de te volgen strategieën en maatregelen om de groeidoelstellingen op middellange termijn alsnog te kunnen realiseren. Dit zowel langs de lijn van de locaties, de ontwikkelportefeuille en de te vormen ketens en netwerken als het experimenteren met nieuwe, flexibele woonoplossingen.

Onze opgave om te verduurzamen stond de afgelopen tijd steeds nadrukkelijker op de beleidsagenda. De raad heeft kunnen constateren dat Zayaz heeft geïnvesteerd in de interne bewustwording; een voorwaarde om duurzaamheid als thema te kunnen verankeren in alle activiteiten en processen van Zayaz. Daarnaast is een eerste vertaalslag gemaakt naar het vastgoed. Vertrekpunt daarbij is steeds de effectiviteit in relatie tot de investering.

Tenslotte heeft de raad zich laten informeren over het duurzaamheidsakkoord, dat eind 2018 is ondertekend door corporaties, gemeente en Stedelijk Huurdersplatform (SHP). En over de gevolgen daarvan voor de verduurzamingsstrategie en de totale investeringsopgave.

### **Bod en prestatieafspraken**

In juni verleende de raad goedkeuring aan het uit te brengen bod aan de gemeente. De raad heeft kunnen vaststellen dat het bod past binnen de kaders van het herijkte ondernemingsplan en binnen het beleids- en begrotingskader 2019.

Het gesprek tussen gemeente, corporaties en huurders hierover leidde in het najaar tot een formulering van de prestatieafspraken voor 2019. In november verleende de raad hieraan zijn goedkeuring. Echter: op dat moment liep het gesprek nog met de huurders over de achterblijvende ontwikkeling van de woningvoorraad. In december zijn de prestatieafspraken daarop nog aangepast. Daarbij is de intentie uitgesproken om meer woningen op tijdelijke locaties te gaan realiseren dan eerder gepland. En om de verkoop in 2019 stedelijk terug te schroeven met ca. 30 woningen. Het bestuur heeft de voorzitter steeds meegenomen in de afwegingen. In de eerstvolgende vergadering van 2019 worden de gewijzigde afspraken alsnog bekrachtigd door de Raad.

## **Scheidingsvoorstel Daeb / niet-Daeb**

In 2017 ontstond een verschil van inzicht met de Aw over de bestemming en prijsstelling van de voorgenomen overheveling van een aantal woningen naar niet-DAEB. De Bossche corporaties wilden deze (voor een sociale huurprijs) bestemmen voor huishoudens die aangewezen zijn op het niet-DAEB segment, maar voor wie geen betaalbaar aanbod beschikbaar is. Het verschil van inzicht leidde ertoe dat Zayaz het scheidingsvoorstel eind 2017 introk en de Aw uitstel verleende voor het indienen van het scheidingsvoorstel. De raad was steeds intensief betrokken bij de afwegingen.

In 2018 heeft het hervatte gesprek met gemeente en huurders geleid tot een nieuw scheidingsvoorstel. Daarbij bleef uitgangspunt om een aantal woningen onder dezelfde voorwaarden als eerder voorgesteld en met hetzelfde doel over te hevelen. Op basis van een actuele marktanalyse en de stedelijke keuze om de vrije toewijzingsruimte in de sociale huur te gaan benutten voor de doelgroep met een middeninkomen, is het aantal over te hevelen woningen echter lager (255 voor Zayaz) dan in het eerdere plan. Om de haalbaarheid van het nieuwe voorstel af te stemmen vond er in de tussentijd meerdere malen overleg plaats tussen bestuur, extern toezichthouder en ministerie.

De raad is op meerdere momenten meegenomen in de afwegingen en stand van zaken. Hij verleende in juni goedkeuring aan het bestuursbesluit over het vóór 1 juli in te dienen scheidingsvoorstel. Inmiddels is het scheidingsvoorstel akkoord bevonden door de Aw en wordt e.e.a. conform geïmplementeerd.

## **Governance**

Conform reglement vindt tweejaarlijks een evaluatie en zo nodig herijking plaats van het governance-arrangement. Besloten is deze evaluatie iets naar voren te halen vanwege de Veegwet. De Veegwet repareert een aantal punten in de Woningwet en bevat aanpassingen die de Woningwet voor corporaties, gemeenten, huurders en de toezichthouder beter uitvoerbaar maken. De wijziging bracht ook mee dat woningcorporaties hun statuten vóór 1 januari 2019 in overeenstemming moesten brengen met de wet, voor zover dit nog niet het geval was. Op basis van een juridische

toets heeft de raad kunnen vaststellen dat de statuten (en reglementen) reeds voldeden aan de vereisten van de Veegwet. Dit is ook door de Aw bekrachtigd.

De herijking van het arrangement beperkte zich daardoor tot de aanpassing van een aantal artikelen en passages die in de praktijk van de afgelopen periode onwerkbaar of onduidelijk waren gebleken in respectievelijk de reglementen van bestuur en RvC en de toezichtsfilosofie. Bijvoorbeeld de passage over de marges waarbinnen het bestuur mag afwijken van de begroting zonder voorafgaande goedkeuring. Daarnaast is de passage over de bezoldiging van commissarissen aangepast (zie verderop).

De raad heeft de reglementen en toezichtsfilosofie in september vastgesteld dan wel goedgekeurd.

Tijdens de evaluatie van statuten en reglementen kwam naar voren dat het statutaire artikel over ontstentenis en belet van de voltallige raad op dat moment nog niet als zodanig was ingevuld. Daarom is gelijktijdig met de vaststelling van het herijkte arrangement een besluit genomen over de invulling van dat artikel. Inzet is om met een RvC van een collega-corporatie over en weer afspraken te maken over de waarneming in geval van uitval van de voltallige Raad. Ook is de bijbehorende opdracht voor de waarnemer vastgesteld.

In juni heeft de raad het benoemingsbesluit voor een nieuwe concern controller per 1 oktober goedgekeurd. De raad was vertegenwoordigd in de selectiecommissie. Dit is conform wat daarover statutair is vastgelegd.

### **Integriteit**

De raad heeft kennisgenomen van een onderzoek dat Zayaz heeft laten uitvoeren naar eventuele aanbrenghpremies voor interim-professionals die andere professionals bemiddelen. Dit naar aanleiding van (algemene) berichtgeving van de Aw. De raad heeft kunnen constateren dat hiervan geen sprake is bij Zayaz.

Daarnaast heeft de raad kennisgenomen van de resultaten van een intern onderzoek dat was gestart naar aanleiding van een melding over vermeende belangenverstrengeling. Dit onderzoek

liet geen bijzonderheden zien. Het rapport is voor de Aw geen aanleiding geweest om nader onderzoek te doen.

### **Risicomanagement**

Als onderdeel van de strategische herijking vond tevens een actualisatie plaats van de risicoanalyse. Deze resulteerde in een risicobuffer en daarvan afgeleide financiële normen. De raad heeft kunnen constateren dat het risicomanagement bij Zayaz goed ingebed is in de jaarcyclus. En dat het steeds beter verankerd raakt in de organisatie. Het gesprek met de accountant bevestigt dit.

### **(Des)investerings**

In november verleende de raad – gelijktijdig met de goedkeuring van de begroting - (voorafgaande) goedkeuring aan de projectenbegroting 2019. Het ging hierbij om de (nieuwbouw)investerings, waarover in 2019 de interne besluitvorming bij Zayaz plaatsvindt (definitiebesluit). Projecten worden in één keer vooraf goedgekeurd. Op die manier worden de projecten in relatie tot de totale portefeuilleontwikkeling beoordeeld. Het investeringsbedrag en het verwachte rendement zijn daarbij kaderstellend. De raad heeft zich tijdens de vergadering –alvorens een besluit te nemen- laten informeren over de diverse projecten middels een presentatie.

Tegelijk met de goedkeuring van de projectenbegroting 2019 heeft de raad ook de rendementseisen voor nieuwbouwinvesteringen goedgekeurd. Daarbij is de afspraak gemaakt om tijdens de eerste vergadering in 2019 uitgebreider met elkaar stil te staan bij de verschillen ten opzichte van de rendementseisen 2018. Het werken met rendementseisen draagt bij aan een adequate sturing en beheersing.

Tot slot is in november een separaat goedkeuringsbesluit genomen over de realisatie van 128 woningen (waarvan 48 intramurale appartementen) op de locatie Zuiderschans. Eerder was al goedkeuring verleend tot het aangaan van de koopovereenkomst met ontbindende voorwaarden. Het plan Zuiderschans maakte geen deel uit van de eind 2017 goedgekeurde projectenbegroting 2018. Destijds was er nog onvoldoende kader voor ontwikkeling en haalbaarheid.



### Treasury

Vanwege de op handen zijnde fiscale wetgeving (ATAD) heeft de raad in november een bestuurlijk voornemen goedgekeurd tot vervroegde afkoop van derivaten van Deutsche Bank en BNP. Dit vanwege het financiële voordeel en onder voorwaarde dat de ATAD daadwerkelijk doorgang zou vinden. Op dat moment waren de Aw en het WSW reeds akkoord. Echter: nadien heeft de Belastingdienst het standpunt ingenomen dat de vervroegde afkoopsummen niet aftrekbaar zijn, waardoor de vervroegde afkoop uiteindelijk niet is doorgezet.

Het vergevorderde voornemen om financiering aan te trekken via de Europese Investeringsbank is uiteindelijk 'on hold' gezet vanwege de lopende discussie tussen de Europese commissie en de Nederlandse staat over de aanbestedingsregels van woningcorporaties. Het bestuur heeft de raad steeds geïnformeerd over de stand van zaken.

### Jaarcyclus

De raad stelde in april 2018 – in aanwezigheid van de accountant – de jaarrekening vast over het boekjaar 2017, alsmede het verslag van de raad zelf. Gelijktijdig nam de raad kennis van de overige onderdelen

van het jaarverslag (volkshuisvestingsverslag, volkshuisvestelijke verantwoordingsgegevens en het jaarverslag). En verleende de raad décharge aan het bestuur voor het gevoerde beleid.

Voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening vond het jaarlijkse gesprek met de accountant en de concern controller plaats. De raad heeft het oordeel van de concern controller betrokken alvorens een besluit te nemen over de jaarrekening.

In september heeft de raad opdracht verstrekt aan de accountant voor de controle over 2018 (auditplan). In november zijn de bevindingen besproken (managementletter). De raad heeft met genoegen kunnen constateren dat de accountant positief is over de ontwikkeling van de interne beheersing bij Zayaz en over de wijze waarop opvolging gegeven is aan de eerdere aanbevelingen van Deloitte.

De raad heeft in september het principebesluit genomen tot verlenging van het contract met Deloitte tot en met de jaarrekening 2019 en heeft opdracht gegeven aan het bestuur om samen met de AC de selectieprocedure voor een nieuwe accountant voor te bereiden.

In november heeft de raad goedkeuring verleend aan het jaarplan en begroting voor 2019. Het treasury jaarplan vormt een integraal onderdeel hiervan. Tevens heeft de raad een besluit genomen over het mandaat van de bestuurder voor budgetoverschrijdingen op drie kasstroomposten, conform het herijkte bestuursreglement.

Met de bespreking van de periodieke managementrapportages heeft de raad zich op de hoogte gesteld van de voortgang ten opzichte van de ambities en normen die volgen uit het jaarplan en de begroting 2018. De raad heeft kunnen vaststellen dat de realisatie grotendeels in lijn is met de ambitie. En dat risico's en afwijkingen tijdig gesignaleerd worden.

In april stelde de raad tot slot het KCA (kwaliteit, control, audit)-plan vast ten behoeve van de interne auditing.



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

Naar aanleiding van incidenten rondom schimmelproblematiek en asbest, heeft de Raad zich laten informeren en kunnen vaststellen dat voortvarend opvolging gegeven wordt aan beide kwesties. Tevens heeft de raad kunnen vaststellen dat de incidenten benut worden om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.

Tot slot heeft de raad kennisgenomen van de brieven van het WSW over het borgingsplafond en de borgbaarheid, de integrale beoordeling van de ILT / Aw over het beleid, beheer en functioneren van Zayaz en de jaarlijkse beoordelingsbrief inzake de business risks. De raad heeft kunnen vaststellen dat het risicoprofiel van Zayaz verbeterd is.

## **9.3 Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht**

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

In maart heeft de raad zich om deze reden laten informeren over de wijze waarop Zayaz invulling geeft aan het integriteitsbeleid. En hield de raad zelf een dilemmabespreking.

Daarnaast wordt de kwaliteit geborgd via diverse instrumenten.

### **Bestuurlijke informatievoorziening**

De kwaliteit van het toezicht binnen Zayaz is mede afhankelijk van de kwaliteit en de tijdigheid van de bestuurlijke informatievoorziening. Dit is primair de verantwoordelijkheid van het bestuur. Het bestuur doet hiertoe waar nodig tussentijdse mededelingen, naast de formele verantwoordingssystematiek via de periodieke managementrapportages.

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

## Vorbereiding besluitvorming commissies

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

De werkgeversrol wordt ingevuld door de Remuneratie- en governancecommissie. Andere commissies zijn: Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie Maatschappelijk presteren (zie ook pagina 103 →). Daar staat ook de verslaglegging van de diverse commissies. Het functioneren van de commissies is jaarlijks onderwerp van gesprek tijdens de zelfevaluatie.

## Toezichtskader en toetsingskader

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

Voor het beoordelen van (des)investeringsbesluiten werken bestuur en raad met een toetsformat. Daarin vindt een integrale toets plaats vanuit de 3 kamers (vastgoed, maatschappelijk, financieel) en worden risico's en dilemma's in kaart gebracht. Daarnaast worden investeringen getoetst op de rendementseisen.

In de visie op bestuur en toezicht is een tabel opgenomen met daarin alle besluiten/documenten die de raad respectievelijk moet vaststellen dan wel goedkeuren. Deze sluit aan op de actuele wetgeving en het governance-arrangement van Zayaz. De visie op bestuur en toezicht is in 2018 herijkt.

## Zelfevaluatie

In maart vond de zelfevaluatie plaats, onder externe begeleiding. Voorafgaand aan de zelfevaluatie vonden interviews plaats met commissarissen, bestuurder, bestuursadviseur en concern controller. Deze interviews hebben de volgende agenda opgeleverd:

- ... Werking van de toezichtsfilosofie: de raad is tevreden over de werking. Wel is geconstateerd dat de besluitvormingsformats nog verdere verbetering behoeven als vertaling van het toetsingskader. Daarnaast zou de raad de lokale verankering kunnen verstevigen. Dit is mede aanleiding geweest voor de ontmoeting in november met burgemeester en wethouder.
- ... Kritisch vermogen van de raad en eventuele blinde vlekken: de oordelen van de Aw en de visitatiecommissie over de governance zijn weliswaar positief, maar de raad wil waken voor zelfgenoegzaamheid.
- ... Kwaliteit van de informatievoorziening: de raad heeft geconstateerd dat de informatievoorziening goed functioneert, maar dat het 'going concern' onderbelicht is in de periodieke rapportages. Dit is inmiddels opgepakt door de organisatie.
- ... Beloning: op basis van het gesprek hierover is in juni de beloning verhoogd (zie verderop).

Daarnaast is tijdens de zelfevaluatie net als ieder jaar gesproken over:

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

## Opleiding

In 2018 volgde (een deel van de) raad 2 workshops rond om het thema 'Verantwoording en toezicht, kan het anders. Daarnaast hebben de commissarissen individueel diverse scholingsactiviteiten gevolgd en bijeenkomsten bezocht, en daarmee PE-punten behaald (zie tabel op de volgende pagina).

## 9.4 Samenstelling van de raad

Onderstaand overzicht vermeldt een volledig profiel van alle leden van de Raad van Commissarissen die in 2018 actief waren.

Naam Functie	Benoeming	Functie(s) bin- nen RvC	Specifiek profiel	Neven- functies	Behaalde PE-punten 2015 t/m 2017
<b>Meneer mr. R.J.H. van den Dungen</b>					
Advocaat, lid Maatschap Geeraedts Van den Dungen Advocaten 's-Hertogenbosch	Benoemd per 1 oktober 2013.	*Voorzitter van de raad	Juridisch, governance	*Lid van de Commissie Toezicht Justitiële Inrichtingen Vught	28
	Herbenoemd per 1 oktober 2017.	*Lid Renumeratie-commissie		*Voorzitter beklagcommissie/ beklagrechter Justitiële Inrichtingen Vught	
				*Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Zeeland-West-Brabant	
				*Lid van de Raad van Discipline van de Orde van Advocaten in het ressort 's-Hertogenbosch	
<b>Mevrouw ir. M.M.C. Prins MRE</b>					
Organisatie-adviseur in publiek vastgoed	Benoemd per 1 oktober 2013.	*Lid van de raad	Publiek vastgoed	*Bestuurslid Stichting Muziekimprovisatie Paradox	47
	Herbenoemd per 1 oktober 2017.	*Voorzitter Vastgoed-commissie			
	Aftredend per 30 september 2021.				
<b>Meneer M.S. van Hemsbergen</b>					
Zelfstandig adviseur Corporate Finance/ interim manager, Navarre B.V.	Benoemd per 1 oktober 2016.	*Lid van de raad	Financieel, vastgoed	*Vice-voorzitter + Voorzitter Auditcommissie Univé het Zuiden, Wouw	24
	Einde eerste zittingstermijn: 30 september 2020.	*Lid Audit-commissie		*Vice-voorzitter + Voorzitter Auditcommissie Woonplus, Schiedam	
	Aftredend per 30 september 2024.	*Lid Vastgoed-commissie		*Voorzitter Auditcommissie WSG, Geertruidenberg	
				*Bestuurslid St. Brabants Investeringsfonds Nieuwbouwwoningen, 's-Hertogenbosch	
				*Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Hoograven, Montfoort	

Naam Functie	Benoeming	Functie(s) bin- nen RvC	Specifiek profiel	Neven- functies	Behaalde PE-punten 2015 t/m 2017
<b>Meneer prof. dr. M.J.M. Vermeulen</b>					
Hoogleraar Public Strategy, Innovation & Governance TIAS School for Business and Society, Tilburg University	Benoemd per 1 januari 2012.  Herbenoemd per 1 januari 2016.  Aftredend per 31 december 2019.	*Lid van de raad, vice-voorzitter  *Voorzitter Remunera- tie-commissie  *Lid Commissie maatschappelijk presteren	Maatschap-pelijk ondernemer- schap strategi- sche analyses, leiderschap non-profit sector	*Eigenaar/directeur V-square, advies en toezicht non-profit sector  * Lid raad van toezicht ROC Deltion (Zwolle)  *Lid Raad van Toezicht Lan- delijk Kennis Centrum Cul- tuureducatie & Amateurkunst (LKCA)  * voorzitter bestuur Zuidelijke Rekenkamer  *Lid commissie macrodoel- matigheid MBO	24
<b>Mevrouw drs. J.A. van Wijngaarden</b>					
Financieel directeur van Fundis	Afgetreden per 27 september 2017.	Benoemd per 1 januari 2018. Einde eerste zit- tingstermijn 31december 2021. Aftredend per 31 december 2025.	Financieel, con- trole	*Lid Auditcommissie  *Lid commissie Maatschap- pelijk Presteren	6

## Vergoeding

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een beloning, geen vaste belastbare onkostenvergoedingen en beloning betaalbaar op termijn. De raad staat voor een goede balans tussen een redelijke vergoeding en de intrinsieke maatschappelijke betrokkenheid die van een commissaris verwacht mag worden. Het maatschappelijk debat over wat een redelijke vergoeding is lijkt echter te verschuiven.

Zo constateren we dat het gevraagde commitment in termen van uren inzet niet veranderd is, maar dat de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van commissarissen zijn toegenomen. Dit is mede ingegeven door een aantal incidenten in de sector, en de inwerkingtreding van de Woningwet die daarop volgde. De zwaardere verantwoordelijkheid van commissarissen vraagt bovendien iets van het kwaliteitsniveau dat van een commissaris verwacht wordt. Goede toezichthouders zijn daarmee schaars geworden, wat een hogere vergoeding legitimeert. Tot slot bleken de vergoedingen voor commissarissen bij Zayaz laag, kijkend naar andere (Lente)corporaties in de regio.

Daarom is in juni 2018 besloten de vergoeding voor commissarissen te verhogen tot een bedrag van € 10.000. De vergoeding voor de voorzitter van de raad is bijgesteld naar € 15.000. Er geldt een jaarlijkse indexatie conform WNT (indexpercentage klasse Zayaz). Het besluit is geëffectueerd met terugwerkende kracht tot 1 januari 2018.

Deze vergoedingen blijven binnen de normering vanuit de WNT en de VTW-richtlijnen: de maximale beloning voor de voorzitter bedraagt in bezoldigingsklasse H € 22.450 en voor de overige leden € 15.000. Onderstaand overzicht toont de precieze vergoedingen voor alle leden van de raad.

Vergoeding Raad van Commissarissen	Als lid van de raad		Belaste vergoeding overige kosten		Onbelaste vergoeding overige kosten	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
M.M.C. Prins MRE	€ 10.000	€ 7.629	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
M.S. van Hemsbergen	€ 10.000	€ 7.629	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
M.J.M. Vermeulen	€ 10.000	€ 7.629	€ 153	€ 215	€ 182	€ 194
R.J.H. van den Dungen (voorzitter)	€ 15.000	€ 11.444	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
J. van Wijngaarden	€ 10.000	€ 0	€ 334	€ 0	€ 302	€ 0
G.L.W. van Schijndel (t/m 27-09-2017)	€ 0	€ 5.722	€ 0	€ 418	€ 0	€ 379
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 55.000</b>	<b>€ 40.053</b>	<b>€ 487</b>	<b>€ 633</b>	<b>€ 484</b>	<b>€ 573</b>

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

## Werving

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

Commissarissen worden via een open werving benoemd. Mevrouw J. van Wijngaarden en meneer M. van Hemsbergen zijn benoemd op voordracht van het bestuur van HBV-Zayaz.

In 2018 hebben geen wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de raad. Mevrouw J. van Wijgaarden is nieuw gestart per 1 januari, ter vervanging van meneer G. van Schijndel die op 27 september 2017 was afgetreden vanwege het einde van zijn zittingstermijn.

### **Integriteit**

In 2018 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld tussen commissarissen van Zayaz – en hun (beroepsmatige) activiteiten – en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten. Er zijn geen integriteitmeldingen gedaan door commissarissen en/of derden met betrekking tot commissariaten.

## **9.5 Toezicht op het bestuur**

De raad beoordeelt het functioneren van het bestuur aan de hand van een bestuursprestatiecontract (BPC), dat aan het begin van ieder jaar wordt opgesteld en vastgesteld. In het contract van 2018 stonden afspraken met betrekking tot:

- ... het duurzaam verankeren en afmaken van het instrumentarium rondom governance en bedrijfsvoering
- ... het effectueren van de volgende stap in de organisatie-ontwikkeling
- ... maatschappelijk presteren / realiseren van het jaarplan 2018

Jaarlijks bespreekt de Remuneratie- en governancecommissie de realisatie van het BPC met het bestuur. De prestaties in 2018 liggen in lijn met de gemaakte afspraken.

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

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

## 9.6 Verslag van de commissies

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



### Auditcommissie

#### Samenstelling

Meneer M.S. van Hemsbergen, voorzitter  
Mevrouw J.A. van Wijngaarden

#### Vergaderfrequentie

In 2018 vergaderde de AC 5 keer.

#### Inhoudelijke agenda 2018

- ... Risicomangement & frauderisico's en herijking
- ... EDP audit: actieverbeterplan
- ... Managementrapportages, inclusief bestuurlijke reacties
- ... Jaarstukken 2017
- ... Oordeelsbrief Aw en bestuurlijke reactie
- ... Kaderbrief 2019: beleids- en begrotingskader
- ... Financiële paragraaf bod
- ... Auditplan en opdracht accountant 2018
- ... Management letter 2017 en 2018
- ... Toetsing en beoordeling businessrisks WSW en borging WSW
- ... Uitvoering reglement beleid en beheer
- ... Jaarplan 2019 inclusief begroting
- ... Werking en evaluatie (proces) jaarplan en begroting
- ... Position paper reciprociteit
- ... KCA-plan 2018
- ... Scheidingsvoorstel
- ... ATAD in relatie tot derivaten
- ... Financiering Europese Investeringsbank
- ... WSW-volmacht
- ... Contract accountant



## Remuneratie- en governancecommissie

### Samenstelling

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

### Vergaderfrequentie

In 2018 vergaderde de Remuneratie- en governancecommissie 2 keer.

### Inhoudelijke agenda 2018

- ... Evaluatie BPC 2017 en opstellen BPC 2018
- ... Voortgang BPC 2018
- ... Voorbereiding zelfevaluatie
- ... Bezoldiging commissarissen
- ... Anders verantwoorden
- ... Inwerkprogramma mevrouw van Wijngaarden
- ... Werkwijze werving nieuwe commissaris per 1-1-2020
- ... Herijking governance-arrangement
- ... Herijking sturingsfilosofie

## Vastgoedcommissie

### Samenstelling

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

### Vergaderfrequentie

In 2018 vergaderde de Vastgoedcommissie 2 keer.

### Inhoudelijke agenda 2018

- ... Portefeuillestrategie herijking
- ... Scheidingsvoorstel Daeb / niet-Daeb
- ... Rendementseisen bij investeringen
- ... Bod en prestatieafspraken 2019
- ... Stand van zaken ontwikkelportefeuille
- ... Projectenbegroting 2019
- ... Duurzaamheidsvisie & duurzaamheidsakkoord
- ... Project Zuiderschans
- ... Asbest

## Commissie maatschappelijk presteren

### Samenstelling

Meneer M.J.M. Vermeulen, voorzitter  
Mevrouw J.A. van Wijngaarden

### Vergaderfrequentie

In 2018 vergaderde de Commissie maatschappelijk presteren 2 keer.

### Inhoudelijke agenda 2018

- ... Visitatierapport
- ... Bijeenkomst belanghebbenden
- ... Herijking maatschappelijke strategie
- ... Bod t.b.v. prestatieafspraken 2019
- ... Beleidskader 2019

## 9.7 Jaarrekening en jaarverslag

De raad heeft de jaarrekening over 2018 (en het verslag van de Raad van Commissarissen) vastgesteld en kennis genomen van de overige delen van de jaarstukken, die door het bestuur zijn vastgesteld.

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

Raad van Commissarissen van Zayaz  
's-Hertogenbosch, 23 april 2019

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

# 10 | JAARREKENING



## **JAARREKENING**

**Balans per 31 december 2018**

**Winst-en-verliesrekening over 2018**

**Toelichting op de balans per 31 december 2018**

**Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2018**

**1 BALANS PER 31 DECEMBER 2018**

(na resultaatbestemming)

	31 december 2018	31 december 2017
	x €1.000	x €1.000
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
<b>Vastgoedbeleggingen (1)</b>		
DAEB vastgoed in exploitatie	1.757.741	1.516.012
Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	128.786	79.087
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	13.324	12.856
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	2.670	5.460
	<u>1.902.521</u>	<u>1.613.415</u>
<b>Materiële vaste activa (2)</b>		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	2.296	2.756
<b>Financiële vaste activa (3)</b>		
Latente belastingvordering(en)	3.307	6.043
Overige vorderingen	27.644	21.428
	<u>30.951</u>	<u>27.471</u>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Voorraden (4)</b>		
Vastgoed bestemd voor de verkoop	1.671	1.502
Voorraad grondposities	6.187	5.089
Voorraad materialen	121	131
	<u>7.979</u>	<u>6.722</u>
<b>Vorderingen (5)</b>		
Huurdebiteuren	319	397
Vorderingen op gemeenten	44	21
Handelsdebiteuren	29	448
Overige vorderingen	134	869
Overlopende activa	281	284
	<u>807</u>	<u>2.019</u>
<b>Liquide middelen per 31 december (6)</b>	4.271	8.065
	<u>1.948.825</u>	<u>1.660.448</u>

	31 december 2018	31 december 2017
	x €1.000	x €1.000
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	(7)	
Herwaarderingsreserve	1.097.618	839.932
Overige reserves	389.848	343.905
	<u>1.487.466</u>	<u>1.183.837</u>
<b>Voorzieningen</b>	(8)	
Onrendabele investeringen en herstructureringen	29.083	34.138
Latente belastingverplichtingen	6.382	4.107
Overige voorzieningen	953	2.406
	<u>36.418</u>	<u>40.651</u>
<b>Langlopende schulden</b>	(9)	
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	398.333	408.696
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.558	12.353
Waarborgsommen	24	26
	<u>410.915</u>	<u>421.075</u>
<b>Kortlopende schulden</b>	(10)	
Schulden aan leveranciers	996	2.545
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	2.042	1.646
Schulden terzake van pensioenen	106	112
Overige schulden	2.083	1.811
Overlopende passiva	8.800	8.771
	<u>14.027</u>	<u>14.885</u>
	<u><u>1.948.825</u></u>	<u><u>1.660.448</u></u>

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2018

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
Huuropbrengsten	(11) 87.480	86.236
Opbrengsten servicecontracten	(12) 2.328	2.341
Lasten servicecontracten	(13) -2.552	-2.525
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	(14) -5.236	-6.763
Lasten onderhoudsactiviteiten	(15) -23.168	-19.344
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	(16) -17.095	-13.533
<b>Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>	<b>41.757</b>	<b>46.412</b>
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	(17) 11.394	11.039
Toegerekende organisatiekosten	(18) -323	-306
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	(19) -7.472	-8.365
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>	<b>3.599</b>	<b>2.368</b>
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(20) -3.448	-31.983
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(21) 286.336	100.609
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>282.888</b>	<b>68.626</b>
Opbrengsten overige activiteiten	(22) 540	56
<b>Overige organisatiekosten</b>	<b>(23) -1.501</b>	<b>-173</b>
<b>Leefbaarheid</b>	<b>(24) -2.016</b>	<b>-2.574</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>325.267</b>	<b>114.715</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(25) 2	25
Rentelasten en soortgelijke kosten	(26) -16.630	-17.678
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-16.628</b>	<b>-17.653</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>308.639</b>	<b>97.062</b>
Belastingen	(27) -5.010	-5.813
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>303.629</b>	<b>91.249</b>

**3 KASSTROOMOVERZICHT 2018**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2018		2017	
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Operationele ontvangsten				
Huren - zelfstandige huurwoningen	84.139		82.757	
Huren - onzelfstandige wooneenheden	504		512	
Huren - intramuraal	958		948	
Huren - maatschappelijk onroerend goed	398		332	
Huren - bedrijfsmatig onroerend goed	1.057		1.082	
Huren - parkeervoorzieningen	546		557	
Vergoedingen	2.552		2.567	
Overige bedrijfsontvangsten	983		406	
Renteontvangsten	0		196	
		91.137		89.357
Operationele uitgaven				
Personeelsuitgaven	-8.256		-8.317	
Onderhoudsuitgaven	-19.933		-17.245	
Overige bedrijfsuitgaven	-10.618		-13.116	
Renteuitgaven	-15.606		-16.573	
Sectorspecifieke heffing	-12.400		-10.137	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-265		-279	
		-67.078		-65.667
Kasstroom uit operationele activiteiten		24.059		23.690
transporteren		24.059		23.690



## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2018		2017	
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
Transport		24.059		23.690
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Vastgoedbeleggingen ingaande kasstroom				
Verkoopontvangsten bestaand	12.606		11.214	
Verkoopontvangsten overig	36		100	
		12.642		11.314
Vastgoedbeleggingen uitgaande kasstroom				
Nieuwbouw huur, woon- en niet woonegelegenheden	-14.387		-9.601	
Woningverbetering, woon- en niet woonegelegenheden	-7.392		-16.931	
Investerings overig te borgen	-137		-260	
Externe kosten bij verkoop	-545		-613	
		-22.461		-27.405
Financiële vaste activa				
FVA ontvangsten	380		630	
FVA uitgaven	-8.051		-6.237	
		-7.671		-5.607
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-17.490		-21.698
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Financiering ingaande kasstromen				
Nieuwe leningen te borgen		72.590		41.500
Financiering uitgaande kasstromen				
Aflossing geborgde leningen		-82.953		-40.029
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-10.363		1.471
		-3.794		3.463
<b>Liquide middelen per 31 december</b>				
Mutatie liquide middelen		-3.794		3.463
Liquide middelen per 1 januari	8.065		4.602	
Liquide middelen per 31 december	4.271		8.065	
		-3.794		3.463
		0		0

## 4 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### ALGEMEEN

#### Activiteiten

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

#### Vestigingsadres

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

#### Regelgeving

De toegelaten instelling heeft de jaarrekening opgesteld met inachtneming van artikel 35 van de Woningwet. Het eerste lid van dit artikel schrijft de toepassing van BW2 Titel 9 voor, behoudens enkele specifieke uitzonderingen. Behalve de Woningwet zijn tevens het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting van toepassing.

Verder zijn de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ("WNT") en de door de Raad voor de Jaarverslaggeving uitgegeven richtlijnen toegepast, waaronder Richtlijn 645 Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting in het bijzonder. De jaarrekening is opgemaakt op 23 april 2019.

#### Oordelen en schattingen

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

De marktwaarde is als volgt te definiëren:

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

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

#### Salderen

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

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

### Presentatiewijziging

Om goed inzicht te geven in opbrengsten en kosten per activiteit wordt de winst-en-verliesrekening opgesteld via de functionele indeling. Hiervoor is de 'handleiding toepassen functionele indeling winst-en-verliesrekening bij corporaties verslagjaar 2018' gevolgd. Hierdoor zijn enkele posten onder een andere categorie gepresenteerd als voorgaand jaar. De betreft een verschuiving tussen Lasten verhuur en beheeractiviteiten, Lasten onderhoudsactiviteiten, Overige opbrengsten en Overige organisatiekosten. Tevens zit er een verschuiving tussen de Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille en de hieraan toegerekende organisatiekosten. De presentatie van de vergelijkende cijfers in de balans is aangepast. Deze presentatiewijziging heeft geen invloed op het resultaat en het eigen vermogen.

Daarnaast geeft de handleiding aanleiding om de kostentoerekening van indirecte kosten aan te passen. Hierdoor heeft er een wijziging in de toerekening plaatsgevonden ten opzichte van voorgaand jaar in de posten Lasten verhuur en beheeractiviteiten en Lasten onderhoudsactiviteiten naar Overige organisatiekosten. Op dit punt zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

## 5 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### Vastgoedbeleggingen

#### *(DAEB en Niet-DAEB) Vastgoed in exploitatie*

##### *Classificatie en kwalificatie*

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

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

##### *Complexindeling*

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

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

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

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

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

##### *Waardering na eerste verwerking*

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Uitgaven na eerste verwerking*

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

### *Herwaarderingsreserve*

Jaarlijks wordt op balansdatum de marktwaarde van onroerende zaken in exploitatie opnieuw bepaald. Winsten of verliezen ontstaan door een wijziging in de marktwaarde worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Voor het positieve verschil tussen de marktwaarde van het waarderingscomplex en de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs, zonder rekening te houden met enige afschrijving of waardevermindering, wordt een herwaarderingsreserve gevormd. Het expliciet opnemen van een herwaarderingsreserve in de balans als onderdeel van het eigen vermogen benadrukt voor de gebruiker van de jaarrekening dat een deel van het eigen vermogen op het waarderingsmoment nog niet gerealiseerd is.

### *Afschrijvingen*

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

### *Buitengebruikstelling als gevolg van sloop*

Indien op het waarderingscomplex of een deel daarvan, op de waardepeildatum 31 december 2018 een ook voor een derde, onherroepelijke verplichting tot sloop van toepassing is, wordt hier bij de waardering rekening mee gehouden. De sloopkosten worden in het jaar van uitgave ten laste van het resultaat gebracht.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Materiële vaste activa**

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

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

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

## **Financiële vaste activa**

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

#### *Latente belastingvorderingen*

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

### *Vorderingen*

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

### **Voorraden**

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

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

#### ***Voorraad grondposities***

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

#### ***Overige voorraden***

De voorraad onderhoudsmaterialen wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De voorraden zijn eind 2018 geïnventariseerd.

### **Vorderingen**

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

### **Liquide middelen per 31 december**

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

### **Herwaarderingsreserve**

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

## **Voorzieningen**

Een voorziening wordt gevormd indien de groep op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde, waarbij de disconteringsvoet vóór belastingen van 3,8% (2017: 3,9%) wordt gehanteerd die de gemiddelde rente op basis van de leningsportefeuille weergeeft.

### ***Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen***

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

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

### ***Voorziening latente belastingen***

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

### ***Overige voorzieningen***

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

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

## **Belastingen**

### ***Acute belastingen***

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

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

### ***Latente belastingen***

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



De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door Zayaz, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. Latente vorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten zullen zijn die voor realisatie van het tijdelijke verschil dan wel compensabele verliezen kunnen worden aangewend. Hierbij wordt uitgegaan van het geldende belastingtarief. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Als disconteringsvoet voor de contantmaking is de nettorente ad 2,8% (2017: 2,9%) genomen.

Latentie voor onroerende zaken in exploitatie

Het beleid van Stichting Zayaz is erop gericht om in continuïteit woningen aan de doelgroep aan te bieden. Aan het einde van de exploitatieperiode van een onroerende zaak zal over het algemeen sloop en vervangende nieuwbouw van de verhuurobjecten plaatsvinden. Fiscaal gezien is er geen sprake van een wijziging van de (gemeentelijke) bestemming van de grond van bouw naar openbaar groen en vindt er derhalve geen fiscale afwikkeling plaats, aangezien de gehele geactiveerde waarde 'doorschuift' naar de volgende exploitatie. Stichting Zayaz is voornemens om aan het einde van de exploitatieperiode de woningen te slopen om voorts nieuwbouw te plegen. De fiscale boekwaarde op dat moment zal worden ingebracht als onderdeel van de vervaardigingsprijs van het nieuw te ontwikkelen vastgoed. Hierdoor wordt de boekwaarde niet ten laste van het fiscale resultaat afgewaardeerd en vindt geen fiscale afwikkeling plaats. Deze cyclus doet zich in continuïteit voor, gebaseerd op het op balansdatum bestaande beleidsvoornemen van Stichting Zayaz, waardoor de situatie ontstaat dat het feitelijke afwikkelmoment (oneindig) ver in de toekomst ligt en daarom de latentie voor het vastgoed in exploitatie op contante waarde nihil bedraagt. De nominale waarde bedraagt circa €25.000.000 negatief (2017: €47.000.000 positief).

### Langlopende schulden

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

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

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

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

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

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

### Kortlopende schulden

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

## Reële waarde van financiële instrumenten

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

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

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

## Derivaten en hedge accounting

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

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

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

Stichting Zayaz past hedge accounting toe op transactiebasis.

Stichting Zayaz documenteert het volgende:

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

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

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

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

De resultaatbepaling is als volgt:

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

Kostprijs-hedge-accounting wordt beëindigd indien:

- Het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve gerealiseerde resultaat op het hedge-instrument dat nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt toen er sprake was van een effectieve hedge, wordt afzonderlijk in de overlopende posten in de balans verwerkt tot de afgedekte transactie plaatsvindt.
- De hedgerelatie niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting. Indien de afgedekte positie een in de toekomst verwachte transactie betreft, vindt de verwerking van de hedgeresultaten als volgt plaats:

- indien de verwachte transactie naar verwachting nog plaatsvindt, wordt hedge accounting vanaf dat moment stopgezet. Het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, blijft (afhankelijk van de situatie) off-balance of op de balans;
- indien de verwachte transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt wordt het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, naar de winst-en-verliesrekening overgebracht.

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

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

### **Operational leasing**

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

## 6 GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

### Algemeen

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

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

### Huuropbrengsten

De opbrengsten uit hoofde van huur worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van opeisbaarheid daar bij tussentijdse beëindiging van het huurcontract geen terugbetalingsverplichting geldt. De huuropbrengsten zijn het resultaat van het gevoerde huurprijsbeleid van de groep, rekening houdend met de door het Rijk bepaalde kaders (zoals maximale huurverhoging, maximaal redelijke huur en maximale huursomstijging) en onder aftrek van huurderiving wegens leegstand en oninbaarheid. Voor het verslagjaar 2018 bedroeg dit maximumpercentage 3,9% (op individueel niveau), waarbij de maximale huursomstijging 2, 4% bedroeg.

### Opbrengsten en lasten servicecontracten

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

### Lasten verhuur en beheeractiviteiten

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

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

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

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

### Lasten onderhoudsactiviteiten

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

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

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

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

Aan deze posten worden de directe lasten met betrekking tot de exploitatie van het bezit toegerekend die geen betrekking hebben op de verhuur en beheeractiviteiten of onderhoudsactiviteiten. De overige directe operationele lasten exploitatie bezit zijn echter wel kosten die worden veroorzaakt door het feit dat de woningcorporatie vastgoed heeft. Gedacht kan worden aan:

- onroerendezaakbelasting;
- verzekeringskosten;
- verhuurderheffing.

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

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

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

### **Waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

- Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

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

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

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

### **Netto resultaat overige activiteiten**

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

### **Overige organisatiekosten**

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

### **Leefbaarheid**

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

### **Rentebaten en rentelasten**

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

## **Personeel**

### - Lonen, salarissen en sociale lasten

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

### - Pensioenlasten

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

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

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

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

De dekkingsgraad van het betrokken bedrijfstakpensioenfonds bedraagt gemiddeld over 2018 volgens opgave van het fonds 115,9% (2017: 113,4%). Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Zayaz bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Op een langere termijn ligt de vereiste dekkingsgraad op 125,5%. Het fonds heeft dus een reservetekort. SPW heeft een herstelplan bij de toezichthouder ingediend waarmee wordt aangevoerd dat SPW binnen de geldende termijn uit het reservetekort kan komen.

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

## **Belastingen**

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

## **Toerekening baten en lasten**

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

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

## 7 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

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

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

## 8 GRONDSLAGEN GESCHIEDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

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

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

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

- Het verhuren van woningen die tot de niet-DAEB tak behoren, met als doel het voorzien in de stedelijke (vrije sector) woonbehoefte.
- Het verhuren van 255 (van DAEB naar niet-DAEB overgeheveld) woningen met een huurprijs die passend is voor huishoudens met een middeninkomen.
- Verhuur van bedrijfsmatig onroerend goed dat - direct of indirect - een verbinding heeft met DAEB activiteiten in wijken.
- Het genereren van een financieel rendement dat op termijn kan worden ingezet voor DAEB-activiteiten.

### *Uitgangspunten*

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

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

9 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2018

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Vastgoedbeleggingen

DAEB vastgoed in exploitatie en niet-DAEB vastgoed in exploitatie

	DAEB vastgoed in exploitatie		Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	
	2018	2017	2018	2017
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	719.762	693.657	64.441	65.002
Herwaardering	816.309	746.450	20.318	18.309
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-20.059	-19.380	-5.672	-8.962
Stand per 1 januari	1.516.012	1.420.727	79.087	74.349
<i>Mutaties</i>				
Desinvesteringen	-5.736	-4.787	-226	-453
Herwaarderingen	271.351	95.130	14.860	5.151
Herclassificaties	-37.054	-1.513	35.322	77
Mutatie erfpacht	0	0	-256	-37
Overige mutaties	13.168	6.455	0	0
Totaal mutaties 2018	241.729	95.285	49.700	4.738
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	676.972	719.762	81.564	64.441
Herwaarderingen	1.087.660	816.309	51.146	20.318
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-6.891	-20.059	-3.924	-5.672
	1.757.741	1.516.012	128.786	79.087

De herclassificaties betreffen grotendeels de overheveling van vastgoed tussen de DAEB- en de Niet-DAEB-tak conform het scheidingsvoorstel.

De overige mutaties in DAEB vastgoed in exploitatie betreft de overboeking vanuit Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie, bestaande uit stichtingskosten (€30.160.000) en de geactiveerde voorziening onrendabel (€16.992.000).

Het Niet-DAEB vastgoed in exploitatie ultimo 2018 bestaat uit vastgoed in exploitatie (€127.306.000) en erfpacht (€1.480.000).

Uitgangspunten marktwaarde

Parameters

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



Basisreeks	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 e.v.
Prijsinflatie		1,60%	2,50%	2,30%	2,20%	2,00%	2,00%
Bouwkostenstijging		5,60%	5,90%	2,80%	2,70%	2,50%	2,50%
Huurstijging		1,40%	1,60%	2,50%	2,30%	2,20%	2,00%
Loonstijging		2,00%	2,90%	2,80%	2,70%	2,50%	2,50%
DV EURO-IRS 10jr		0,44%	0,44%	0,44%	0,44%	0,44%	0,44%
DV Sectoropslag		5,52%	5,52%	5,52%	5,52%	5,52%	5,52%
Liberalisatiestijging		0,00%	1,40%	2,50%	2,30%	2,20%	2,00%
Boven inflatoire huurverhoging		1,00%	1,00%	1,20%	1,30%	0,50%	0,50%
Verhuurderheffing		0,59%	0,56%	0,59%	0,59%	0,59%	0,57%
Leegwaarde ontwikkeling ('s-Hertogenbosch)	6,90%	7,20%	4,60%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Parameters basistypen (gemiddeld)	EGW	MGW	Extramur.	Student	Intramur.	Parkeerp.	Garage	BOG	MOG
Instandhoudingsonderhoud	€ 1.045	€ 950	€ 901	€ 558	€ 1.257	€ 88	€ 131	€ 1.024	€ 687
Mutatieonderhoud	€ 883	€ 663	€ 663	€ 199	€ 4.064	€ 0	€ 0	€ 1.545	€ 1.638
Achterstallig onderhoud	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beheerkosten / norm	€ 436	€ 428	€ 395	€ 403	2,0%	€ 26	€ 37	3%	2%
Juridische splitsingskosten	€ 416	€ 508	€ 518	€ 518		€ 518	€ 518		
Overdrachtskosten	3%	3%	3%	3%	7%	7%	7%	7%	7%
Huurderwing	1%	1%	1%	1%					
Mutatie Leegstand (maanden)	3	3	3	3	6	6	6	6	6
Marketing					€ 5.330			€ 2.356	€ 1.839
Verkoopkosten / norm	€ 3.105	€ 2.595	€ 2.717	€ 892		€ 518	€ 518		
Belasting en verzekering (% WOZ)	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%	0,42%	0,24%	0,24%	0,43%	0,43%

### Inschakeling taxateur

In 2016 is ervoor gekozen om elke jaar circa 1/3 van het bezit volledig te taxeren. Gelet op de werkwijze en verdeling van 2016 en 2017 betekent dit dat de verdeling voor 2018 niet exact de 33% methodiek volgt maar wel de 100% over de volledige periode. In de planning wordt steeds uitgegaan van het begrip 1/3 en 2/3 deel.

a. Circa 1/3 deel van de portefeuille wordt geselecteerd en volledig gewaardeerd door de taxateurs met een verdeling over de wijken en types zodat de output hiervan kan dienen als input voor de validatie van het resterende deel. Dit is voor het 1/3 deel dat volledig getaxeerd wordt dezelfde werkwijze die in 2016 en 2017 is gevolgd. Dit is inclusief de in 2018 opgeleverde nieuwbouw, transformatie en renovatie projecten.

b. Het overige 2/3 deel wordt intern gewaardeerd aan de hand van de output van het deel van de portefeuille dat geheel is gewaardeerd, zoals hierboven onder a. beschreven. De taxateur geeft op basis van de output een aannemelijkheidsverklaring af. In voorgaande jaren was er nog sprake van 1/3 aannemelijkheid en 1/3 marktupdate. Dit jaar is het toegestaan om de marktupdate te vervangen door een aannemelijkheidsverklaring. Wij hebben hiervoor gekozen, omdat de aannemelijkheidsverklaring voldoende zekerheid geeft over de waardering.

Daarnaast zijn in 2018 gewaardeerd:

### c. Grondposities

Voor de grondposities van redelijke omvang (De Blokken en Vierde Kwadrant) is gekozen om deze extern te laten taxeren door een taxateur die gespecialiseerd is in (landbouw)grond. Het taxatierapport en het taxatiedossier waarin de waardering zijn onderbouwd en vastgelegd zijn in het bezit van Stichting Zayaz en op aanvraag beschikbaar voor de Autoriteit woningcorporaties.

De grondpositie van kleine omvang (De Haren) is door Zayaz zelf gewaardeerd conform uitgangspunten 2017.

### d. Ontwikkellocaties (MVAio)

Voor projecten in ontwikkeling (nieuwbouw en renovatie) heeft Zayaz in FMP een berekening gemaakt. Hierbij is de marktwaarde(stijging) bij oplevering berekend op basis van uitgangspunten uit de begroting. De stichtingskosten conform begroting zijn hier vervolgend van af getrokken.

### *Marktwaarde verhuurde staat*

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

### *Markthuurstijging*

Voor alle complextypen wordt de vrijheidsgraad markthuurstijging toegepast. De markthuurstijging wordt voor het 1/3 deel volledige waardering door de taxateurs op basis van referenties vastgesteld. De vrijheidsgraad markthuurstijging wordt toegepast voor alle complextypen en volgt de uitgangspunten vastgesteld in het Marktwaardeoverleg Brabant, aangezien deze voldoende specifiek zijn geënt op de situatie bij Zayaz.

### *Exit yield*

Door taxateurs is in uitzonderlijke gevallen een exit yield toegepast voor bepaling van de eindwaarde. Uitgangspunt is dat zij geen wijzigingen aanbrengen tenzij, na overleg, is vastgesteld dat de marktwaarde zonder aanpassingen een onwenselijke uitkomst laat zien. Dat houdt in dat voor alle complextypen de exit yield een vrijheidsgraad is.

### *Leegwaarde(stijging)*

De vrijheidsgraad leegwaarde wordt toegepast voor alle relevante complextypen (met uitpondschema), dit betreft EGW, MGW en parkeren. De leegwaarde wordt door de taxateurs voor het 1/3 deel op basis van referenties bepaald. Voor de overige 2/3 wordt een generieke stijging afgesproken. De vrijheidsgraad leegwaardestijging wordt toegepast voor relevante complextypen (met uitpondschema). Voor de leegwaardestijging is de leegwaardereeks van Noord-Brabant conform afspraken in het Marktwaardeoverleg Brabant als uitgangspunt genomen. Daarnaast is in 2019 en 2020 een ander percentage afgesproken dat volgens Zayaz en taxateurs dichter bij de verwachte werkelijkheid ligt.

### *Disconteringsvoet*

De disconteringsvoet (DV) wordt handmatig bepaald voor alle complextypen op basis van full waardering en geldt derhalve als vrijheidsgraad. Voor het taxatiegedeelte (1/3 deel) bepaalt de taxateur de DV, die door Zayaz wordt gecontroleerd. Voor het aannemelijkheidsgedeelte (2/3 deel) wordt met de taxateurs in overleg bepaald wat de generieke aanpassing ten opzichte van 2017 wordt.

### *Mutatie- en verkoopkans*

De mutatiegraad is een vrijheidsgraad, waarbij het 5-jaars historisch gemiddelde door Zayaz is opgevoerd. In overleg is een ondergrens van 3% bij doorexpluiten en 5% bij uitponden afgesproken, in afwijking van het waarderingshandboek. In uitzonderlijke gevallen hebben taxateurs de mogelijkheid de mutatiegraad aan te passen als deze niet reëel wordt geacht.

### *Onderhoud*

De vrijheidsgraad onderhoud wordt toegepast voor alle complextypen. De normen voor instandhoudingsonderhoud zijn gebaseerd op VTW normen 2018.

### *Schematische vrijheid*

In tegenstelling tot 2017 hebben we er in 2018 voor gekozen om de schematische vrijheid als vrijheidsgraad in het waarderingsprotocol op te nemen. De reden hierachter was om de extra inkomsten bij NOM woningen hier een plek te geven. Uiteindelijk hebben de taxateurs geen gebruik gemaakt van deze vrijheidsgraad en zijn de extra inkomsten in de huur opgenomen.

### *Bijzondere uitgangspunten*

Onder bijzondere uitgangspunten zijn tijdelijke wooneenheden (statushouders), woonwagens en standplaatsen en extramurale zorgenheden met alleen een doorexplotatieschema gewaardeerd.

Voor de overige complextypen wordt deze vrijheidsgraad niet toegepast.

### *Complexindeling*

De waarderingscomplexen zijn op basis van de volgende uitgangspunten samengesteld:

- Een waarderingscomplex is een samenstel van verhuureenheden, dat in principe bestaat uit vergelijkbare verhuureenheden voor wat betreft type vastgoed, bouwperiode en locatie, en dat als één geheel aan een derde partij in verhuurde staat kan worden verkocht.
- Er bestaat geen minimum of maximum voor het aantal verhuureenheden in een waarderingscomplex.
- Het kan voorkomen dat een waarderingscomplex bestaat uit zowel DAEB als niet-DAEB vastgoed.
- Er bestaan geen combinaties van eenheden van de 4 basistypen, Woningen, BOG/MOG, Parkeren (afzonderlijk te waarderen) en Intramurale Zorg, binnen het waarderingscomplex.
- Er bestaan geen combinaties van eenheden binnen het waarderingscomplex waarvoor de marktwaarde enerzijds wordt bepaald op basis van de hoogste waarde van het schema doorexploteren en uitponden en anderzijds op basis van alleen het schema doorexploteren.
- Er bestaan geen combinaties van strategieën binnen een waarderingscomplex.

### *WOZ-informatie*

In de post DAEB vastgoed in exploitatie zijn 12.834 (2017: 13.034) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van €2.152.174.000 (2017: €2.029.309.000). In de post niet-DAEB zijn 1.706 (2017: 1.449) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van €132.806.000 (2017: €77.873.000). De WOZ-waarde is gebaseerd op de WOZ-beschikking betreffende het jaar 2018 (peildatum 1-1-2017).

### *Beleidswaarde*

Omdat de doelstelling van Zayaz is te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien, zal van het vastgoed in exploitatie slechts een beperkt deel vervreemd worden. Daarnaast komt het beleid van een corporatie op onderdelen als huur, beheer en onderhoud niet altijd overeen met de keuzes van een belegger. Dit betekent dat slechts een deel van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde in de toekomst zal worden gerealiseerd. De beleidswaarde laat een realistischer beeld zien van de waarde op basis van het beleid van de corporatie en daarmee samenhangende kasstromen. Hieronder wordt de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie toegelicht. Deze beleidswaarde sluit aan op het beleid van Zayaz en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed uitgaande van dit beleid.

De beleidswaarde van het DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2018 €943.251.000. De beleidswaarde van het niet-DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2018 €91.822.000.

Bij het bepalen van de beleidswaarde is het waarderingshandboek gehanteerd. De berekening van de beleidswaarde kent als startpunt de marktwaarde. De beleidswaarde wordt bepaald door op vier aspecten aanpassingen door te voeren in de uitgangspunten van de berekening van de marktwaarde. Deze aspecten zijn:

- beschikbaarheid: voor de gehele portefeuille wordt het doorexplotatie scenario gehanteerd;
- betaalbaarheid: de markthuur wordt vervangen door de beleidshuur (streefhuur);
- kwaliteit: de marktnorm voor onderhoud (VTW) wordt vervangen door de onderhoudsnorm van de woningcorporatie;
- beheer: de marktnorm voor beheer wordt vervangen door de beheernorm van de woningcorporatie.

De aansluiting tussen de marktwaarde en de beleidswaarde kan als volgt worden weergegeven:

	DAEB	Niet-DAEB	Totaal
	x €1.000	x €1.000	x €1.000
Marktwaarde per 31 december 2018	1.757.741	127.306	1.885.047 *
Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)	278.677	14.426	293.103
Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)	522.661	20.305	542.966
Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)	45.255	2.514	47.769
Afslag wegens beheer (beheerskosten)	-32.103	-1.761	-33.864
Beleidswaarde per 31 december 2018	943.251	91.822	1.035.073

\*) exclusief erfpacht € 1.480.000

Omdat er ten tijde van het opstellen van de jaarrekening nog een sectorale discussie gevoerd wordt ten aanzien van de normstellingen ten aanzien van beheer en onderhoud in de beleidswaarde is in onderstaande tabel een gevoeligheidsanalyse ten aanzien van de beleidswaarde weergegeven. Waarschijnlijk worden deze normstellingen verwerkt in de jaarrekening 2019. Om een beeld te geven van mogelijke uitslagen zijn in de tabel op een aantal parameters fictieve aanpassingen doorgevoerd. In de tabel valt af te lezen hoe groot het effect op de beleidswaarde is als de DV met 0,25% stijgt of als de streefhuur met 5% stijgt. Daarnaast is weergegeven wat het effect op de beleidswaarde is als de onderhoudslasten of de beheerlasten met 10% stijgen.

<b>Uitgangspunt voor:</b>	<b>2018</b>
Disconteringsvoet	6,29%
Streefhuur per maand	€589,06 per woning
Lasten onderhoud per jaar	€1.542,14 per woning
Lasten beheer per jaar	€673,64 per woning

<b>Effect op beleidswaarde:</b>	<b>Mutatie t.o.v. uitgangspunt</b>	<b>Effect op de beleidswaarde</b>
Disconteringsvoet	0,25% hoger	€47.000.000 lager
Streefhuur per maand	€24,11 hoger	€50.000.000 hoger
Lasten onderhoud per jaar	€154,21 hoger	€28.000.000 lager
Lasten beheer per jaar	€67,36 hoger	€24.000.000 lager

De afslagen op de marktwaarde kunnen als volgt worden toegelicht:

*Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)*

Bij de marktwaarde wordt in ruim 90% van de complexen bij mutatie de woning verkocht. Dat levert direct hoge kasstromen op. Bij de beleidswaarde is in deze stap het uitgangspunt dat niets wordt verkocht en de woning bij mutatie tegen markthuur wordt verhuurd. De inkomsten van verkoop vervallen en daarvoor in de plaats komen lagere huurinkomsten. Op de totale portefeuille is het effect van niet verkopen een waardeverlies van ruim €293.000.000.

*Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)*

Bij deze stap wordt bij mutatie niet de markthuur gevraagd, maar de streefhuur van de corporatie. In veel gevallen, zeker in 's-Hertogenbosch, ligt de markthuur van een woning boven de liberalisatiegrens en vrijwel altijd boven de 1e aftoppingsgrens. Het beleid van Zayaz is om 80% van de woningen te verhuren tegen een huurprijs onder de 1e aftoppingsgrens en 20% onder de liberalisatiegrens. Door het verschil in huurinkomsten daalt de waarde van het vastgoed met ruim €422.000.000. Daarnaast kiest Zayaz ervoor om woningen in het sociale segment te verhuren. Hierdoor dienen we (meer) verhuurdersheffing af te dragen, wat bij de markthuur vaak niet het geval is. Hierdoor stijgen de kosten en daalt de beleidswaarde nog verder met €120.000.000. De totale daling van de waarde door het verhuren tegen streefhuur c.q. beleidshuur bedraagt bijna €543.000.000.

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

---

### *Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)*

Bij de marktwaarde wordt aangenomen dat een belegger een bepaald bedrag kwijt is aan onderhoud, afhankelijk van het type vastgoed. Hiervoor worden normbedragen gebruikt gebaseerd op de keuzes van een belegger, te weten de VTW-normen. In deze norm wordt vaak uitgegaan van een exploitatiehorizon van 15 jaar en is geen grootschalig onderhoud opgenomen. De gemiddelde onderhoudsnorm conform VTW voor het bezit van Zayaz bedraagt €986 per VHE.

Zayaz heeft een andere exploitatiehorizon en voert voor haar bezit wel grootschalig onderhoud uit. Hierdoor liggen de gemiddelde onderhoudskosten hoger. De gemiddelde beleidsnorm onderhoud voor het gehele bezit is: €1.542 per woning.

Doordat Zayaz meer geld uit geeft aan onderhoud, daalt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met bijna €48.000.000.

### *Afslag wegens beheer (beheerskosten)*

Ook voor het beheer van de woningen van een belegger is een norm afgesproken. Deze norm is vastgelegd in het waarderingshandboek.

De gemiddelde beleidsnorm beheer voor de woongelegenheden bedraagt op basis van de uitgangspunten in onze kostenverdeelstaat €674 per woning.

De kosten voor leefbaarheid worden conform de voorschriften niet in deze norm meegenomen. De basis voor het bepalen van de beleerlast zijn de lasten verhuur en beheer in de resultatenrekening. Mede door deze toerekeningswijze heeft Zayaz minder beheerskosten dan een gemiddelde belegger. De beleidswaarde laat hierin dus een positieve ontwikkeling zien van bijna €34.000.000.

## Overige vastgoedbeleggingen

	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	
	2018	2017	2018	2017
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	11.040	11.854	21.830	20.843
Herwaardering	1.816	179	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-16.370	-10.307
Stand per 1 januari	<u>12.856</u>	<u>12.033</u>	<u>5.460</u>	<u>10.536</u>
<i>Mutaties</i>				
Geactiveerde productie	0	0	928	1.022
Investerings	0	0	22.337	28.515
Desinvesterings	-534	-813	0	0
Overboeking vastgoed in exploitatie	0	0	-13.167	-6.454
Onrendabele investeringen	0	0	-12.888	-28.152
Herwaarderingen	1.002	1.636	0	0
Overige mutaties	0	0	0	-7
Totaal mutaties 2018	<u>468</u>	<u>823</u>	<u>-2.790</u>	<u>-5.077</u>

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2018	2017	2018	2017
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	10.506	11.040	18.467	21.830
Herwaarderings	2.818	1.816	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-15.797	-16.370
	<u>13.324</u>	<u>12.856</u>	<u>2.670</u>	<u>5.460</u>

### Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Er worden geen woningen meer onder een VOV-regeling aan derden overgedragen. In 2018 zijn er geen woningen teruggekocht. Voor 4 woningen is een vaststellingsoverkomst getekend, het resultaat is verantwoord onder de verkoopopbrengsten.

### Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

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

## 2. Materiële vaste activa

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie</b>		
Aanschaffingswaarde	7.959	7.747
Herwaardering	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.569	-2.003
Boekwaarde per 1 januari	<u>2.756</u>	<u>3.109</u>
<i>Mutaties</i>		
Investeringen	137	235
Desinvesteringen	-998	-22
Afschrijving desinvesteringen	993	17
Afschrijvingen	-592	-583
	<u>-460</u>	<u>-353</u>
Aanschaffingswaarde	7.099	7.959
Herwaardering	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.167	-2.569
Boekwaarde per 31 december	<u>2.296</u>	<u>2.756</u>

### Afschrijvingen

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie:

Kantoorgebouwen en werkplaats - lineair in 40 jaar

Verbouwing kantoorpand - lineair in 10 jaar

Inventarissen - lineair in 10/15 jaar

Computerapparatuur, programmatuur en transportmiddelen - lineair in 5 jaar

### 3. Financiële vaste activa

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>Latente belastingvordering(en)</b>		
Belastinglatentie leningen	290	341
Belastinglatentie voor compensabele verliezen	3.017	4.806
Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed	0	896
	<u>3.307</u>	<u>6.043</u>

- Belastinglatentie leningen

Deze latentie is ontstaan door de herstructurering van de leningportefeuille in 2010. De afloop van de belastinglatentie leningen is bepaald naar rato van de gemiddelde looptijd per 1 januari 2008. De in 2010 afgeloste leningen zijn hierop in mindering gebracht. De nominale waarde is gelijk aan de waarde op de balans. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van €43.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

- Belastinglatentie voor compensabele verliezen

Deze latentie is ontstaan door een compensabel verlies in de periode 2013. De nominale waarde bedraagt €3.017.000. Verwacht wordt dat van dit gehele bedrag binnen een jaar wordt gerealiseerd.

- Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed

Zie nadere toelichting onder Latente belastingverplichtingen.

	Stand per 1 januari 2018	Af	Stand per 31 december 2018
	x €1.000	x €1.000	x €1.000
Belastinglatentie leningen	341	-51	290
Belastinglatentie voor compensabele verliezen	4.806	-1.789	3.017
Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed	896	-896	0
	<u>6.043</u>	<u>-2.736</u>	<u>3.307</u>

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>Overige vorderingen</b>		
Storting i.v.m. derivaten	4.620	5.000
(dis)Agio afkoop leningen	23.024	16.428
	<u>27.644</u>	<u>21.428</u>

*Storting i.v.m. derivaten*

Stand per 1 januari	5.000	5.630
Stortingen en ontvangsten	-380	-630
Stand per 31 december	<u>4.620</u>	<u>5.000</u>

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

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<i>(dis)Agio afkoop leningen</i>		
Stand per 1 januari	16.428	11.761
Geactiveerde afrekening break	8.051	6.236
Vrijval ten laste van resultaat	-1.455	-1.569
Stand per 31 december	<u>23.024</u>	<u>16.428</u>

In 2010 zijn 9 leningen voor einde looptijd afgelost en geheerfinancierd. De afrekening tegen marktwaarde inzake deze vervroegde aflossing is geactiveerd en valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd van de afgeloste leningen. Als gevolg van een breakclausule hebben in 2016, 2017 en 2018 afrekeningen plaatsgevonden welke zijn geactiveerd. Deze valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd. Van dit bedrag wordt €1.365.000 binnen een jaar gerealiseerd.

## VLOTTENDE ACTIVA

### 4. Voorraden

#### Verloop vastgoed bestemd voor de verkoop

Stand per 1 januari	1.502	2.727
Herclassificatie	0	-67
Overboeking	1.671	1.502
Desinvesteringen	-1.502	-2.660
	<u>1.671</u>	<u>1.502</u>

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit 12 woningen en 1 bedrijfsonroerend goed uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 9 woningen en 1 garage). De verwachting is dat de gehele voorraad binnen een jaar wordt verkocht. De verwachte opbrengst bedraagt €2.843.000.

#### Voorraad grondposities

##### Verloop grondposities

Stand per 1 januari	5.089	5.433
Investerings	5	23
Herclassificatie	0	-305
(Terugname) Afwaarderingen	1.114	-62
Overboeking	-21	0
	<u>6.187</u>	<u>5.089</u>

#### Voorraad materialen

Grond- en hulpstoffen	<u>121</u>	<u>131</u>
-----------------------	------------	------------



## 5. Vorderingen

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>Huurdebiteuren</b>		
Huurdebiteuren	722	806
	<u>722</u>	<u>806</u>
Voorziening wegens oninbaarheid	-403	-409
	<u>319</u>	<u>397</u>
 <i>Voorziening dubieuze huurdebiteuren</i>		
Stand per 1 januari	409	428
Dotatie	112	106
Onttrekking	-118	-125
Stand per 31 december	<u>403</u>	<u>409</u>
 <b>Vorderingen op gemeenten</b>		
Vorderingen op gemeenten	<u>44</u>	<u>21</u>
 <b>Handelsdebiteuren</b>		
Overige debiteuren	29	448
	<u>29</u>	<u>448</u>
 <b>Overige vorderingen</b>		
Nog te ontvangen bedragen	22	29
Door te berekenen verzekeringschades	8	153
Te ontvangen rente	86	75
Overige vorderingen	18	612
	<u>134</u>	<u>869</u>
 <b>Overlopende activa</b>		
Voorschotten personeel	0	1
Vooruitbetaalde ICT kosten	255	273
Vooruitbetaalde overige kosten	26	10
	<u>281</u>	<u>284</u>

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>6. Liquide middelen per 31 december</b>		
ING Bank N.V.	4.250	8.052
NWB	16	8
Kas	5	5
	<u>4.271</u>	<u>8.065</u>

De per 31 december 2018 aanwezige liquide middelen staan ter vrije beschikking.

## PASSIVA

### 7. Eigen vermogen

#### Herwaarderingsreserve

Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet-DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2018	815.907	20.257	3.768	839.932
Realisatie uit hoofde van verkoop	-4.011	-61	-1.213	-5.284
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	266.845	22.920	0	289.765
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-16.216	-10.488	0	-26.704
Herclassificaties/herkwalificaties	-19.589	18.467	1.122	0
Overige mutaties	0	0	-91	-91
Boekwaarde per 31 december 2018	<u>1.042.937</u>	<u>51.095</u>	<u>3.586</u>	<u>1.097.618</u>

2018	2017
x €1.000	x €1.000

#### Overige reserves

Stand per 1 januari	343.905	322.766
Resultaatbestemming boekjaar	303.629	91.249
Toename uit hoofde van daling van de marktwaarde	26.704	33.530
Afname uit hoofde van stijging van de marktwaarde	-289.765	-109.524
Vrijval ongerealiseerde herwaarderings VOV	91	273
Realisatie herwaarderings uit hoofde van verkoop	5.284	5.611
Stand per 31 december	<u>389.848</u>	<u>343.905</u>

De bestuurder stelt voor om het resultaat (€303.629.000 winst) over 2018 in 2019 toe te voegen aan de overige reserves. Vooruitlopend op deze resultaatbestemming is het resultaat boekjaar aan de overige reserves toegevoegd.

Het resultaat over 2017 is toegevoegd aan de overige reserves conform het gedane voorstel. Dit is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 17 april 2018.

## 8. Voorzieningen

### Onrendabele investeringen en herstructureringen

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<i>Onrendabele investeringen en herstructureringen</i>		
Stand per 1 januari	34.137	29.673
Dotatie	17.802	33.987
Onttrekking	-12.524	-27.374
Vrijval	-10.332	-2.148
Stand per 31 december	<u>29.083</u>	<u>34.138</u>

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van €3.166.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en €25.917.000 wordt na een jaar maar binnen vijf jaar gerealiseerd.

### Latente belastingverplichtingen

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

#### *Belastinglatentie afkoop leningen*

Stand per 1 januari	4.107	2.940
Onttrekking	-364	-392
Dotatie	2.013	1.559
Stand per 31 december	<u>5.756</u>	<u>4.107</u>

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

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van €341.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en een bedrag van €4.457.000 na vijf jaar.

#### *Belastinglatentie voor verkoop bestemd vastgoed*

Stand per 1 januari	0	0
Onttrekking	626	0
Stand per 31 december	<u>626</u>	<u>0</u>

De verwachte verkopen over 2019 t/m 2023 bedragen 240 woningen. Vorig jaar was dit bepaald op 250 woningen.

De latentie is berekend met een disconteringsvoet van 3,79% en een effectief belastingtarief van 25%. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van €190.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd. De nominale waarde waarover de latentie is berekend, bedraagt €2.504.000 (2017: €3.583.000).

Tot en met 2017 betrof het hier een actieve latentie. Doordat de marktwaarde in 2018 boven de fiscale waarde is uitgestegen is het een passieve latentie geworden.

**Overige voorzieningen**

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<i>Voorziening verlieslatende contracten</i>		
Stand per 1 januari	2.406	3.000
Onttrekking	-1.453	-594
Stand per 31 december	<u>953</u>	<u>2.406</u>

De voorziening verlieslatende contracten heeft te maken met de diverse afspraken die in het verleden zijn gemaakt in het kader van reciprociteit. Dit bedrag is gebaseerd op de mogelijk boete die wordt voorzien in geval wij niet in staat zijn om tijdig aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. In 2018 is deze voorziening verlaagd met € 180.000 door de verkoop van de DMT loods, met € 243.000 inzake het contract Zwartbroekweg en met € 1.030.000 inzake het contract Hustenweg. De looptijd van de voorziening is korter dan vijf jaar.

**9. Langlopende schulden**

	2018	Waarvan langer dan vijf jaar	2017	Waarvan langer dan vijf jaar
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	398.333	353.091	408.696	367.072
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.558	0	12.353	0
Waarborgsommen	24	0	26	0
	<u>410.915</u>	<u>353.091</u>	<u>421.075</u>	<u>367.072</u>

De langlopende schulden betreffen onderhandse leningen van kredietinstellingen en overheid, deze vallen onder de borging van het WSW. Zayaz heeft in 2018 één 48-uurs opvraagbare lening van €20 miljoen, waarvan 4 miljoen opgenomen was, vervroegd afgelost. Ultimo 2018 resteren twee 48-uurs opvraagbare leningen van in totaal €82 miljoen om aan de stresstest van Autoriteit woningcorporaties te kunnen voldoen. Hiervan is €16,4 miljoen gestort en €65,6 miljoen is binnen 48 uur opvraagbaar bij de bank.

De marktwaarde van de leningen bedraagt per 31 december 2018 €541.260.000 negatief (2017: €558.709.000 negatief). De marktwaarde van de leningen is de waarde van de leningen, waarbij de toekomstige aflossingsverplichtingen contant gemaakt zijn tegen de 6-maands Euribor.

	2018
	x € 1.000
<b>Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage</b>	
Roll over	-176.400
1% - 2%	-59.280
2% - 3%	-73.976
3% - 4%	-23.000
4% - 5%	-43.153
5% - 6%	-20.317
>6%	-2.207
	<u>-398.333</u>

**Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd**

<1 jaar	-8.475
van 1 tot 5 jaar	-36.767
van 5 tot 10 jaar	-63.476
van 10 tot 15 jaar	-41.471
van 15 tot 20 jaar	-44.556
>20 jaar	-203.588
	<u>-398.333</u>

	Hoofdsom	Looptijd
	x € 1.000	jaren
<b>Spreadherzieningen in 2018</b>		
NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 1,5 bp	15.000	7
NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 1,5 bp	15.000	16
NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 1,5 bp	15.000	8
NWB 48 uren lening, 1 weeks Eurobor met spread + 20 bp	23.000	6
NWB roll-over lening, 6 maands Euribor met spread - 2 bp	10.000	35
BNG roll-over lening, 6 maands Euribor met spread - 3 bp	15.000	32
	<u>93.000</u>	<u>104</u>

De kenmerken van de nieuw aangetrokken langlopende leningen zijn opgenomen in onderstaande tabel. Van de NWB roll-over leningen op weekbasis (€82 miljoen) is 20% gestort en is 80% binnen 48 uur opvraagbaar bij de bank.

**Nieuwe leningen conform treasuryjaarplan 2018**

NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 1,5 bp (overgesloten)	15.000	7
NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 1,5 bp (overgesloten)	15.000	16
NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 1,5 bp (overgesloten)	15.000	8
BNG annuïtaire lening, 1,735%	8.000	30
MM Warburg, fixe lening, 1,886%	15.000	30
	<u>68.000</u>	<u>91</u>

In 2018 is een bedrag van €4,59 miljoen opgenomen van de 48-uurs lening. Dit bedrag is binnen enkele weken weer teruggestort.

Zayaz heeft ultimo 2018 7 roll-over leningen met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt €157 miljoen waarvan minimaal 20% moet zijn opgenomen. Ultimo 2018 is €91,4 miljoen opgenomen. Het opgenomen bedrag kan wekelijks of per kwartaal worden aangepast. De rente is variabel en wordt wekelijks of per kwartaal opnieuw vastgesteld.

In het jaar 2019 loopt Zayaz over de totale hoofdsom van €67,4 miljoen renterisico als gevolg van spread- en opslagherzieningen.

Van het totaalbedrag van de schulden heeft €353,1 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2019 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen €8,5 miljoen. Dit bedrag kan worden onderverdeeld naar:

- €6,3 miljoen eindaflossingen

- €2,2 miljoen reguliere aflossingen

- Rentevoet en aflossingssysteem

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 3,79% (2017: 3,9%). De gemiddelde rentevoet van de leningen bedraagt 3,24% en van de derivaten 4,56%. De leningen worden afgelost op basis van het lineaire, annuitaire, dan wel het fixe kostprijsstelsel.

- Zekerheden

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

### Leningen o/g

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<i>Leningen kredietinstellingen en overheid</i>		
Stand per 1 januari	408.696	407.225
Opgenomen gelden	72.590	41.500
Aflossing	-82.953	-40.029
Stand per 31 december	<u>398.333</u>	<u>408.696</u>

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

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
Stand per 1 januari	12.353	12.342
Afname	-508	-790
Toevoeging	713	801
Stand per 31 december	12.558	12.353

**Waarborgsommen**

Waarborgsommen	24	26
----------------	----	----

De ontvangen waarborgsommen hebben betrekking op commerciële ruimten.

**10. Kortlopende schulden**

**Schulden aan leveranciers**

Crediteuren	996	2.545
-------------	-----	-------

**Overige belastingen en premies sociale verzekeringen**

Omzetbelasting	1.840	1.431
Loonheffing	202	215
	2.042	1.646

**Schulden terzake van pensioenen**

Overige schulden ter zake van pensioenen	106	112
--	-----	-----

**Overige schulden**

Vooruitontvangen huur	1.086	933
Te betalen accountants- en advieskosten	90	97
Nog te ontvangen facturen	907	781
	2.083	1.811



	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>Overlopende passiva</b>		
Vakantiedagen	236	246
Rente- en bankkosten	6.975	7.449
Nettoloon	0	1
Te verrekenen servicekosten	1.332	1.064
Personeelsvereniging	8	11
Nog te betalen kosten	249	0
	<u>8.800</u>	<u>8.771</u>

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN

### Algemeen

Zayaz maakt gebruik van derivaten om het renterisico af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling past Zayaz met betrekking tot deze derivaten (hedge-instrumenten) kostprijs-hedgeaccounting toe. De marktwaarde van de derivaten is per 31 december 2018 €72,5 miljoen negatief (2017: €83,8 miljoen negatief).

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

### Doelstellingen en beleid inzake beheer financiële risico's

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

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

#### *Kredietrisico*

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

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

Zayaz heeft met een aantal banken, waar zij swaps heeft afgesloten, een threshold afgesproken. De totale threshold van alle banken tezamen bedraagt ultimo 2018 €1.014 miljoen (2017: €1.014 miljoen). De threshold van Deutsche Bank bedraagt €999 miljoen, BNP bedraagt €5 miljoen en ABN AMRO €10 miljoen. In 2016 heeft een herstructurering van de derivatenportefeuille van Deutsche bank plaats gevonden. Met Deutsche bank heeft Zayaz in 2016 een CSA holiday afgesproken tot de laatste breakclausule. Dat wil zeggen dat er geen margin calls meer worden gestort tot aan de laatste break per 1 mei 2020, omdat de threshold op €999 miljoen is gezet. De optionele breaks (MTC) zijn omgezet naar verplichte breaks (MBC). Dit betekent dat bij beëindiging van het contract de dan geldende marktwaarde wordt afgerekend. De eerstvolgende breakdatum is 1 april 2019. Eind maart 2019 heeft Zayaz haar swaps van de BNP en Deutsche Bank laten doorzakken in een basisrentelening en twee fixe leningen.

#### *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 liquiditeitsbeheer uit op concernniveau. De kredietfaciliteit bij de ING bank van €5 miljoen gebruiken wij om de dagelijkse mutaties op te kunnen vangen.

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

Volgens het BTIV moet Zayaz ultimo 2018 een zodanige liquiditeitsbuffer aanhouden, zodat zij aan de margin call verplichtingen bij een rentedaling van 2% kan voldoen. Sinds de herstructurering van de derivatenportefeuille in de tweede helft van 2016 is het gewijzigde beleid van Zayaz om aan het BTIV te voldoen door middel van 48-uurs opvraagbare leningen welke bij de bank staan. De liquiditeiten in de vorm van het rekening courant en spaarrekening maken geen onderdeel meer uit van deze liquiditeitsbuffer.

De 48-uurs opvraagbare leningen bedragen ultimo 2018 €82 miljoen (2017: €102 miljoen) waarmee op dit moment de liquiditeitsbuffer ruim voldoende is om te voldoen aan de liquiditeitsverplichting.

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

De swaps met breakclausules per 31 december 2018:

SWAP	Hoofdsom	Breakclausule	Marktwaarde banken per 31-12-2018
bnp817	€ 15.000.000	12-5-2021	€10.085.194
deu812	€ 10.000.000	1-5-2020	€4.302.882
deu813	€ 10.000.000	1-4-2019	€5.009.672

### Valutarisico

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

### Renterisico (prijs- en kasstroomrisico's)

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

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.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Renterisico per jaar	-16,91%	-15,99%	-12,01%	-9,89%	-8,22%	-8,24%	-5,24%	-7,00%	-7,01%	-3,26%
Herfinancieringsrisico per jaar	-16,29%	-11,63%	-11,65%	-7,40%	-4,11%	-5,27%	-2,28%	-4,04%	-4,05%	-0,29%

In de tabel zijn voor zowel de jaren 2019 als 2020 leningen met opslagherzieningen opgenomen welke op 1 april 2019 zijn afgelost. Deze leningen zijn afgelost in het kader van de herstructurering derivaten. Als deze leningen niet mee worden genomen dan blijft zayaz onder de norm van 15%.

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

## Hedge-strategie

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

De fluctuaties in de rente op de reeds afgesloten en toekomstige roll-over leningen zijn volledig afgedekt door de swapposities.

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

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

## *Derivaten*

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

De nominale waarde van de totale renteswappositie van Zayaz komt op €160 miljoen (2017: €175 miljoen). In maart 2018 is de break afgerekend van één van de swaps bij Deutsche Bank.

De marktwaarde van de swapportefeuille was ultimo €72,5 miljoen negatief (ultimo 2017: €83,8 miljoen negatief). Van deze marktwaarde heeft €54,4 miljoen negatief betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (margin calls) mogelijk zijn (2017: €65,8 miljoen negatief). Voorts valt €18,0 miljoen negatief van deze marktwaarde binnen de met banken overeengekomen thresholds (kredietlijnen) (2017: €18,0 miljoen negatief).

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN REGELINGEN EN VERPLICHTINGEN

### Voorwaardelijke verplichtingen

#### *WSW obligoverplichting*

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

De obligoverplichting van Zayaz aan WSW ultimo 2018 bedraagt €16,4 miljoen (2017: €17,0 miljoen), zijnde 3,85% van het geborgde schuldrestant.

#### *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 2018 bedraagt de verplichting €333.873 (2017 maximaal: €423.535).

#### *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 2018 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten €10,6 miljoen (incl. BTW).

### Meerjarige financiële verplichtingen

#### *Operationele lease*

Bij Zayaz worden zes personenauto's en acht bedrijfswagens geleased. De totale verplichting per 31 december 2018 bedraagt circa €407.000 (2017: €172.000). De gemiddelde restant looptijd is 31 maanden.

Daarnaast worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2018 bedraagt circa €74.000 (2017: €35.000). De restant looptijd is 54 maanden.

Verder lopen de volgende verplichtingen:

- Quality service voor sanitair hygiëne, verplichting €5.000, restant looptijd 6 maanden;
- KPN voor mobiele telefonie en data, verplichting €1.000, restant looptijd 1 maanden.

### *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 2018 € 6,6 miljoen exclusief BTW en te vermeerderen met BDB-index aan bouwproductie aan bouwbedrijven aan te bieden. In 2014 is een voorziening opgenomen ad € 3 miljoen zijnde de mogelijke boete die wordt voorzien in geval wij niet in staat zijn om tijdig aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. Begin 2018 bedroeg de voorziening € 2,4 miljoen. In 2018 is deze voorziening verlaagd met € 180.000 door de verkoop van de DMT Loods, daarnaast zijn de contracten inzake de Hustenweg en de Zwartbroekweg verwerkt, dat heeft geleid tot een afname van € 1.030.000 respectievelijk € 243.000. De voorziening bedraagt op dit moment € 953.000.

Specifieke opgenomen contractuele bepalingen:

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

### *Prestatiecontracten en contractonderhoud*

Er zijn voor diverse complexen prestatiecontracten afgesloten ten behoeve van het periodiek onderhouden van het schilderwerk. De huidige contracten hebben een einddatum die varieert van 2031 tot 2035. Totaal bedrag voor 2019 (excl. BTW) bedraagt € 1.064.000.

Daarnaast zijn contracten afgesloten ten behoeve van het periodiek uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan installaties, het onderhouden van voorzieningen en overige contractuele verplichtingen. De verschillende contracten hebben een einde looptijd variërend van 2018 tot 2038. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 3.541.000.

### *Basisrenteleningen*

#### **Basisrenteleningen**

	Hoofdsom	Restant looptijd (in jaren)
NWB basisrente lening, basisrente 2,770 % met spread 22 bp	15.000	34
NWB basisrente lening, basisrente 2,780 % met spread 18 bp	15.000	38
NWB basisrente lening, basisrente 2,795 % met spread 20 bp	15.000	39
NWB basisrente lening, basisrente 2,805 % met spread 16 bp	13.976	41
NWB basisrente lening, basisrente 5,155 % met spread 17 bp	20.000	23
NWB basisrente lening, basisrente 2,765 % met spread 4 bp	15.000	37

### *Herstructurering derivatenportefeuille Deutsche bank*

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

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

### *Kredietlimiet*

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

10 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2018

11. Huuropbrengsten

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<i>Huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	81.608	82.201
Onroerende zaken niet zijnde woningen	301	332
Huurderving wegens leegstand	-574	-500
Huurderving wegens oninbaarheid	-103	-97
Subtotaal huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>81.232</u>	<u>81.936</u>
<i>Huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	4.683	2.753
Onroerende zaken niet zijnde woningen	1.822	1.806
Huurderving wegens leegstand	-248	-251
Huurderving wegens oninbaarheid	-9	-8
Subtotaal huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>6.248</u>	<u>4.300</u>
Totaal huuropbrengsten	<u>87.480</u>	<u>86.236</u>

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2018 met circa 1,52% toegenomen ten opzichte van 2017.

De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- \* €592.000 m.b.t. mutatie (frictieleegstand);
- \* €202.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
- \* €131.000 m.b.t. verkopen;
- \* € 24.000 m.b.t. maatschappelijk;
- \* € 5.000 m.b.t. te slopen woningen.

Gemeente 's-Hertogenbosch	87.439	86.195
Gemeente Heusden	41	41
	<u>87.480</u>	<u>86.236</u>

12. Opbrengsten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten	<u>2.328</u>	<u>2.341</u>
-------------------------------	--------------	--------------

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

13. Lasten servicecontracten

Kosten leveringen en diensten	<u>2.552</u>	<u>2.525</u>
-------------------------------	--------------	--------------

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

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



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

	2018	2017
	x € 1.000	x € 1.000
<b>14. Lasten verhuur en beheeractiviteiten</b>		
Toegerekende overige organisatiekosten	1.840	2.540
Toegerekende personeelskosten	3.162	3.943
Toegerekende afschrijvingen	234	280
	<u>5.236</u>	<u>6.763</u>

**Lonen, salarissen en sociale lasten**

Lonen en salarissen	5.703	5.838
Sociale lasten	1.038	1.024
Pensioenlasten	931	963
	<u>7.671</u>	<u>7.825</u>

**Personeelsleden**

Gedurende het jaar 2018 had de corporatie gemiddeld 119 werknemers in dienst (2017: 123). Dit aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten. Geen van de werknemers is buiten Nederland werkzaam.

	2018	2017
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Bestuur en ondersteuning	5	4
Financiën en bedrijfsvoering	36	36
Wonen en vastgoed	78	83
	<u>119</u>	<u>123</u>

	2018	2017
	x € 1.000	x € 1.000

**15. Lasten onderhoudsactiviteiten**

Onderhoudslasten (cyclisch)	11.961	9.967
Mutatieonderhoud	3.991	3.056
Klachtenonderhoud	4.474	3.576
Toegerekende personeelskosten	1.607	1.563
Toerekende afschrijvingen	149	143
Toegerekende overige organisatiekosten	986	1.039
	<u>23.168</u>	<u>19.344</u>

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>16. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit</b>		
Toegerekende kosten	81	84
Onroerende zaak belasting	2.951	2.891
Waterschapslasten	886	808
Bijdrageheffing Aw	93	75
Saneringsheffing	1.004	0
Verhuurderheffing	11.873	9.492
Verzekeringen	206	183
	<u>17.094</u>	<u>13.533</u>

**Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

Materiële vaste activa	<u>592</u>	<u>583</u>
------------------------	------------	------------

**17. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille**

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

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

Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	11.358	10.492
Verkoopopbrengst onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	36	547
	<u>11.394</u>	<u>11.039</u>

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 54 woningen, 4 garages/parkeerplaatsen en 1 woonwagen (vorig jaar: 55 woningen, 5 garages/parkeerplaatsen en 3 woonwagens).

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille bedraagt €11.990.230 (vorig jaar €11.103.689) en de verkoopkosten bedragen €631.790 (vorig jaar €612.539).

**18. Toegerekende organisatiekosten**

Toegerekende kosten	<u>323</u>	<u>306</u>
---------------------	------------	------------

**19. Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille**

Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	7.464	7.900
Boekwaarde onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	8	465
	<u>7.472</u>	<u>8.365</u>

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>20. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-3.613	-32.032
Gerealiseerde herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	165	49
	<u>-3.448</u>	<u>-31.983</u>

### 21. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	271.187	95.130
Waardeveranderingen Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	14.860	5.151
Waardeveranderingen onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	289	328
	<u>286.336</u>	<u>100.609</u>

### 22. Opbrengsten overige activiteiten

Overige bedrijfsopbrengsten	<u>540</u>	<u>56</u>
-----------------------------	------------	-----------

### 23. Overige organisatiekosten

Toegerekende overige organisatiekosten	581	173
Toegerekende personeelskosten	857	0
Toegerekende afschrijvingen	63	0
	<u>1.501</u>	<u>173</u>

De toerekening van indirecte kosten is gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Voor nadere toelichting zie Presentatiewijziging in de grondslagen.

#### Accountantshonoraria

Controle van de jaarrekening	<u>154</u>	<u>144</u>
------------------------------	------------	------------

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

### 24. Leefbaarheid

Vastgoed gerelateerde leefbaarheid	<u>2.016</u>	<u>2.574</u>
------------------------------------	--------------	--------------

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten ad €220.000 inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling en indirecte kosten toegerekend aan leefbaarheid ad €1.796.000. De toegerekende indirecte kosten bestaan voor €1.151.000 uit personeelskosten en voor €645.000 uit overige organisatiekosten.

### Financiële baten en lasten

#### 25. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten banken en overige vorderingen	<u>2</u>	<u>25</u>
--	----------	-----------

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
<b>26. Rentelasten en soortgelijke kosten</b>		
Rentelasten langlopende leningen	-14.926	-15.936
Kosten garantie WSW/kosten herfinanciering	-1.651	-1.690
Overige rentekosten/verrekeningen	-53	-52
	<u>-16.630</u>	<u>-17.678</u>

**27. Belastingen**

*Belastingdruk winst-en-verliesrekening*

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

	2018	2017
	x €1.000	x €1.000
Mutatie voorziening belastingen	-5.010	-5.813

De acute belastingdruk over het jaar 2018 is nihil. Het geschatte fiscaal resultaat bedraagt €10.819.000 positief en wordt verrekend met compensabele verliezen. Het belastbaar bedrag is daardoor nihil. Het effectieve belastingtarief bedraagt 1,6% (2017: 5,6%). De mutatie in 2018 van de belastingen betreft alleen de mutatie in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. De afwijking van het wettelijk belastingtarief (25%) wordt vooral veroorzaakt door permanente waarderingsverschillen en tijdelijke waarderingsverschillen die op nihil gewaardeerd worden. In de berekende latenties zijn alleen die waarderingsverschillen verwerkt, waarvan bekend is wanneer en op welke wijze deze tot afwikkeling komen. Indien afwikkeling onzeker is en/of in de verre toekomst is gelegen, aangevuld met de contantmaking van de latentie ertoe dat de waardering van dit deel van de latentie nihil is. Hierdoor komt voor dit deel van de latenties geen mutatie die door het resultaat loopt tot uitdrukking. Hierdoor is het effectieve tarief lager dan het wettelijke tarief.

**11 GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB**

**Gescheiden balans per 31 december 2018**

(na resultaatbestemming)

	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
DAEB vastgoed in exploitatie	1.757.741	0
Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	0	128.786
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	10.251	3.073
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	2.670	0
	<u>1.770.662</u>	<u>131.859</u>
<b>Materiële vaste activa</b>		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.294	1.002
<b>Financiële vaste activa</b>		
Netto vermogenswaarde Niet-DAEB	93.132	0
Interne lening	45.395	0
Latente belastingvordering(en)	3.307	0
Overige vorderingen	27.644	0
	<u>169.478</u>	<u>0</u>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Voorraden</b>		
Vastgoed bestemd voor de verkoop	1.471	200
Voorraad grondposities	10	6.177
Voorraad materialen	113	8
	<u>1.594</u>	<u>6.385</u>
<b>Vorderingen</b>		
Huurdebiteuren	301	18
Vorderingen op gemeenten	44	0
Handelsdebiteuren	29	0
Overige vorderingen en overlopende activa	395	19
	<u>769</u>	<u>37</u>
<b>Liquide middelen per 31 december</b>	<b>1.728</b>	<b>2.544</b>
	<u>4.091</u>	<u>8.966</u>
	<u>1.945.524</u>	<u>141.828</u>

	DAEB	Niet-DAEB
	x €1.000	x €1.000
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Herwaarderingsreserve	1.046.523	51.095
Overige reserves	440.943	42.037
	<u>1.487.466</u>	<u>93.132</u>
<b>Voorzieningen</b>		
Onrendabele investeringen en herstructureringen	29.036	47
Latente belastingverplichtingen	6.382	0
Overige voorzieningen	953	0
	<u>36.371</u>	<u>47</u>
<b>Langlopende schulden</b>		
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	398.333	0
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	9.626	2.931
Waarborgsommen	0	24
Interne lening	0	45.395
	<u>407.959</u>	<u>48.351</u>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Schulden aan leveranciers	987	9
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	2.037	6
Schulden terzake van pensioenen	105	0
Overige schulden en overlopende passiva	10.599	283
	<u>13.728</u>	<u>298</u>
	<u><u>1.945.524</u></u>	<u><u>141.828</u></u>

Het eigen vermogen DAEB wordt weergegeven inclusief de netto vermogenswaarde Niet-DAEB. Het zuiver eigen vermogen DAEB bedraagt € 1.394.334.000.

Gescheiden winst-en-verliesrekening over 2018

	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	81.232	6.248
Opbrengsten servicecontracten	2.219	109
Lasten servicecontracten	-2.424	-129
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-4.900	-335
Lasten onderhoudsactiviteiten	-21.780	-1.388
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-16.532	-562
<b>Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>	<b>37.815</b>	<b>3.943</b>
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	11.124	271
Toegerekende organisatiekosten	-305	-18
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-7.232	-240
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>	<b>3.586</b>	<b>13</b>
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-4.572	1.124
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	271.419	14.918
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>266.847</b>	<b>16.041</b>
Opbrengsten overige activiteiten	38	502
<b>Overige organisatiekosten</b>	<b>-1.413</b>	<b>-88</b>
<b>Leefbaarheid</b>	<b>-2.016</b>	<b>0</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>304.857</b>	<b>20.411</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.769	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	-16.630	-1.767
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-14.861</b>	<b>-1.767</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>289.996</b>	<b>18.644</b>
Belastingen	-5.010	0
Resultaat deelnemingen	18.644	0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>303.629</b>	<b>18.644</b>

**Gescheiden kasstroomoverzicht 2018**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	DAEB		Niet-DAEB	
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Operationele Ontvangsten				
Huren - zelfstandige huurwoningen	79.512		4.627	
Huren - onzelfstandige wooneenheden	504		0	
Huren - intramuraal	958		0	
Huren - maatschappelijk onroerend goed	398		0	
Huren - bedrijfsmatig onroerend goed	0		1.057	
Huren - parkeervoorzieningen	0		546	
Vergoedingen	2.433		121	
Overige bedrijfsontvangsten	411		572	
		84.216		6.923
Operationele Uitgaven				
Personeelsuitgaven	-7.769		-487	
Onderhoudsuitgaven	-18.739		-1.194	
Overige bedrijfsuitgaven	-10.615		-4	
Rentebetalingen	-15.606		0	
Sectorspecifieke heffing	-1.033		-64	
Verhuurdersheffing	-11.068		-235	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-265		0	
		-65.095		-1.984
Kasstroom uit operationele activiteiten		19.121		4.939
transporteren		19.121		4.939



## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	DAEB		Niet-DAEB	
	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
Transport		19.121		4.939
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
MVA Ingaande Kasstroom				
Verkoopontvangsten bestaand	12.325		281	
Verkoopontvangsten grond	-205		205	
Verkoopontvangsten overig	36		0	
		12.156		486
MVA Uitgaande Kasstroom				
Nieuwbouw huur, woon- en niet woonegelegenheden	-14.387		0	
Woningverbetering, woon- en niet woonegelegenheden	-7.392		0	
Investerings overig te borgen	-137		0	
Externe kosten bij verkoop	-536		-9	
		-22.452		-9
Financiële Vaste Activa				
FVA ontvangsten	380		0	
FVA uitgaven	-8.051		0	
		-7.671		0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-17.967		477
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Financiering Ingaande Kasstromen				
Nieuwe leningen te borgen		72.590		0
Financiering Uitgaande Kasstromen				
Aflossing geborgde leningen	-82.953		0	
Aflossing ongeborgde leningen DAEB-investeringen	2.872		-2.872	
		-80.081		-2.872
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-7.491		-2.872
		-6.337		2.544

**Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch**

---

	DAEB		Niet-DAEB	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Liquide middelen</b>				
Mutatie liquide middelen		-6.337		2.544
Liquide middelen per 1 januari	8.065		0	
Liquide middelen	<u>1.728</u>		<u>2.544</u>	
		-6.337		2.544
		<u>0</u>		<u>0</u>

## WNT-VERANTWOORDING 2018 STICHTING ZAYAZ

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Zayaz. Het voor Stichting Zayaz toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 189.000. Het betreft hier het bezoldigingsmaximum in klasse H.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

<b>Bedragen x €1</b>	<b>M. Acharki</b>
<b>Functiegegevens</b>	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	155.588
Beloningen betaalbaar op termijn	21.486
<i>Subtotaal</i>	<u>177.074</u>
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	189.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
<b>Totaal bezoldiging 2018</b>	<u><u>177.074</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>	
<b>Functiegegevens</b>	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2017 (in fte)	1,0
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	150.813
Beloningen betaalbaar op termijn	20.811
<i>Subtotaal</i>	<u>171.624</u>
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	181.000
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<u><u>171.624</u></u>

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x €1	R.J.H. van den Dungen	M.M.C. Prins MRE	M.J.M. Vermeulen	G.L.W. van Schijndel
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
<b>Individueel toepasselijk maximum voor de betroffende periode</b>	28.350	18.900	18.900	-
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.000	10.000	10.000	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	15.000	10.000	10.000	-
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2018</b>	<b>15.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>-</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>				
Aanvang en einde functievulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 27/09
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	11.444	7.629	7.844	6.140
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>11.444</b>	<b>7.629</b>	<b>7.844</b>	<b>6.140</b>

Bedragen x €1	M.S. van Hemsbergen	J.A. van Wijngaarden
<b>Functiegegevens</b>	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode</b>	18.900	18.900
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.000	10.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
<i>Subtotaal</i>	10.000	10.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2018</b>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	7.629	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<u>7.629</u>	<u>-</u>

**Ondertekening van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgemaakt door de bestuurder en vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

's-Hertogenbosch, 23 april 2019

Was getekend:

**Directie voor akkoord**

**Raad van commissarissen voor akkoord**

M. Acharki, bestuurder

R.J.H. van den Dungen (voorzitter)

M.M.C. Prins

M.J.M. Vermeulen

M.S. van Hemsbergen

J.A. van Wijngaarden

## OVERIGE GEGEVENS

## OVERIGE GEGEVENS

### **1 Controleverklaring**

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

### **2 Statutaire regeling winstbestemming**

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