

# STEVIG GEWORTELD



JAARVERSLAG 2015

**Leystromen**  
verbindend | ondernemend

Voorwoord	3	4 Financiële positie versterken	19
Inleiding	4	4.1 Organisatiekosten verlagen	19
Missie en Ambitie	5	4.2 Omvang leningen verkleinen	19
Jaarverslag		4.3 Financiële continuïteit	19
		4.4 Treasury	21
		4.5 Risicoparagraaf	23
<b>1 Vastgoed beheren en verduurzamen</b>	<b>6</b>	<b>5 Verbindingen</b>	<b>24</b>
1.1 Woonlasten beheersen	6	<b>6 Verslag OR</b>	<b>25</b>
1.2 Investeren in duurzaamheid	6	<b>7 Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>27</b>
1.3 Energiebesparing	7	<b>8 Bestuurdersverklaring</b>	<b>33</b>
1.4 Energielabels	7	<b>9 Kengetallen</b>	<b>34</b>
1.5 Onderhoud	8	Jaarrekening	
1.6 Nieuwbouw en verkoop	8	<b>10 Jaarrekening</b>	<b>36</b>
1.7 Toekomstgericht vastgoed	9	10.1 Balans per 31 december 2015	36
1.8 Zorgvastgoed	9	10.2 Winst en verliesrekening	38
<b>2 Dienstverlening optimaliseren</b>	<b>10</b>	10.3 Kasstroomoverzicht	39
2.1 Samenwerking	10	10.4 Waarderingsgrondslagen	40
2.2 Klachtencommissie	11	10.5 Toelichten op de balans	51
2.3 Dienstverlening	12	10.6 Toelichting op winst- en verliesrekening	72
2.4 Huurdersportaal	13	<b>11 Overige toelichtingen</b>	<b>80</b>
2.5 Leefbaarheid	13	<b>12 Ondertekende jaarrekening</b>	<b>83</b>
2.6 Toewijzing en verhuur	13	Overige gegevens	
2.7 Mutatiegraad	14	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84
2.8 Bijzondere verhuringen	14	Bijlage	86
2.9 Huurachterstand	14		
<b>3 Organisatie professionaliseren</b>	<b>16</b>		
3.1 Leystromen 2.0	16		
3.2 Optimale werkprocessen	16		
3.3 Ontwikkelen personeelsbeleid	16		
3.4 Kengetallen HRM	17		
3.5 Risicobeheersing	18		

Het afgelopen jaar stond in het teken van herinrichting. We wijzigden onze organisatie. Passend bij de koers en strategische opgaven die we in 2014 benoemden. We implementeerden een efficiënter primair systeem dat beter aansluit bij de nieuwe organisatie. In een intensief verandertraject lieten we de kerncompetenties van onze medewerkers beter aansluiten bij onze nieuwe manier van werken.

Deze inspanningen hadden direct effect op onze prestaties en omgeving. We intensiverden bestaande contacten. En zochten actief samenwerking met nieuwe en bestaande partners. Met gemeenten en huurdersverenigingen resulteerde dit in prestatieafspraken voor 2016. We namen deel aan een landelijk experiment van Aedes om te komen tot een Corporatieraad. Bij het beheersen van woonlasten namen we stappen en pasten we beleid aan waar huurders direct baat bij hebben. Ook haalden we de banden met huurders aan. Samenwerken, luisteren en de inbreng van huurders meenemen in onze afwegingen: dat zijn onze uitgangspunten.

Kortom: in 2015 bouwden we verder aan onze toekomst! Een toekomst waarin we nadrukkelijk aansluiting zoeken bij onze omgeving. Waarin we huurders en relaties eerder en actiever betrekken. Zowel bij projecten als bij beleidsvraagstukken. Onze focus op verbinding met ondernemerschap zetten we voort.

Met trots presenteer ik dan ook dit jaarverslag 2015. Samen met mijn collega's, huurders en relaties zijn mooie resultaten behaald. En richtten we ons op een solide toekomst. Dit jaarverslag heet niet voor niets: *'Stevig geworteld'*, in lijn met de metafoor van de boom die wij gebruiken voor ons ondernemingsplan. Wij zetten deze lijn door!


Roland Marx


*Bestuurder*


Voor u ligt het jaarverslag 2015 van Leystromen. Met dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over onze activiteiten in het afgelopen jaar. Uiteraard is dit jaarverslag vooral een financiële verantwoording, maar u leest ook een terugkoppeling van onze doelen uit het Activiteitenplan 2015.

Wij baseren ons jaarverslag op ons ondernemingsplan 2014-2016. U vindt dit terug in de opbouw van dit jaarverslag. Activiteiten die betrekking hebben op ons Activiteitenplan 2015 herkent u aan een pictogram dat correspondeert met de betreffende strategische opgave uit ons ondernemingsplan. Zo is meteen duidelijk onder welk thema de activiteit valt.

## Overzicht pictogrammen

 Vastgoed beheren en verduurzamen

 Dienstverlening optimaliseren

 Organisatie professionaliseren

 Financiële positie versterken

## Leeswijzer

In het eerste deel, hoofdstuk 1 tot en met 4, geven wij u een terugkoppeling van ons Activiteitenplan 2015 per strategische opgave. U leest daar ook meer over onze andere activiteiten (geen pictogram). In hoofdstuk 5 leest u onze verbindingen. Vervolgens leggen de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht verantwoording af in hoofdstuk 6 en 7. Hoofdstuk 8 bestaat uit de bestuurdersverklaring en ten slotte leest u in de hoofdstukken 9 tot en met 13 onze financiële verantwoording.

## Leystromen 2.0

In dit jaarverslag verwijzen wij soms naar Leystromen 2.0. Dit is een interne werktitel voor onze organisatieverandering die in 2014 en 2015 een belangrijke plek innam. Door onze organisatie effectiever, efficiënter en eenvoudiger in te richten bereiden wij ons voor op de toekomst: een veranderende toekomst met nieuwe wet- en regelgeving, waar maatschappelijke legitimatie en samenwerking belangrijke items zijn.

*Ons ondernemingsplan 2014-2016 vindt u ook op [www.leystromen-ondernemingsplan.nl](http://www.leystromen-ondernemingsplan.nl). Hier vindt u ook de 'Terugblik 2015': ons digitale jaarverslag in woord en beeld voor medewerkers, klanten en relaties van Leystromen.*

## Missie

- Leystromen levert maatwerk voor comfortabel wonen in aangename buurten.
- Voor mensen met een laag inkomen en met aandacht voor mensen met een middeninkomen.
- Actief in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk

## Ambitie

Leystromen is een duurzame onderneming die toonaangevende woonproducten en -diensten biedt. Samen met onze klanten en partners spelen we in op ontwikkelingen om ons heen.

### *Onze principes*

#### **Verbindend**

samen sterker dan alleen | actief verbindingen leggen tussen collega's, klanten en partners | met respect | kritisch naar en op elkaar | goed bereikbaar | open houding

#### **Ondernemend**

initiatiefrijk | daadkrachtig | proactief | regisserend | kritisch

#### **Duidelijk**

helder communiceren  $\pi$  over wat wel èn niet kan | over taken en verantwoordelijkheden | afspraak is afspraak | klant weet waar hij aan toe is



*Nadruk ligt op bestaande woningvoorraad*

*Ondernemingsplan 2014-2016*

Leystromen streeft naar een woningaanbod dat aansluit op de vraag van (toekomstige) doelgroepen. Dit is een continu en dynamisch proces dat scherpe keuzes van ons vraagt. Daarvoor is een heldere visie en strategie nodig die wij samen met onze partners opstellen. We verliezen daarbij de kwaliteit en de betaalbaarheid van onze woningen én de belangen van onze klanten niet uit het oog.

## 1.1 Woonlasten beheersen

Woonlasten van huurders bestaan niet alleen uit de huur, maar ook uit andere vaste lasten zoals gemeentelijke heffingen, verzekeringen en energielasten. Om woonlasten te beperken, richten we ons op een verantwoord huurprijs- en servicekostenbeleid en het verbeteren van de energieprestatie van woningen.

In 2015 kozen we voor een inflatievolgende huurverhoging van 1%. We willen de huren betaalbaar houden, vooral voor huurders met lagere inkomens.

Veel aandacht is besteed aan de voorbereiding op passend toewijzen. Woningcorporaties mogen vanaf 2016 alleen nog woningen toewijzen die passen bij het inkomen van de huurder. Op die manier worden de woonlasten voor huishoudens met een laag inkomen betaalbaar gehouden. Per 1 december 2015 hebben wij het passend toewijzen doorgevoerd.

Wij voerden een betaalbaarheidsanalyse uit. Met als belangrijkste conclusie: gezinnen - met en zonder huurtoeslag - lopen het grootste risico op betaalbaarheidsproblemen. Bij de huurinkomenstabel, onderdeel van passend toewijzen, hielden we rekening met de kwetsbare positie van gezinnen.

Nieuwe huurders vinden het belangrijk de totale woonlasten te kennen. Zodat inzichtelijk is welke financiële verplichting zij aangaan bij de huur van een woning. De totale woonlasten zijn in 2015 onderzocht. Aan nieuwe huurders gaan we deze informatie verstrekken in onze kennismakingsgesprekken.

Voor bepaalde onderhoudswerkzaamheden zijn huurders, zowel voor uitvoering en eventuele kosten, zelf verantwoordelijk. Daarin maakten we een heroverweging. We nemen het reinigen van dakgoten weer voor onze rekening. En introduceren een Serviceabonnement. Tegen een bepaalde maandelijkse vergoeding voeren wij voor abonnees onderhoudswerkzaamheden uit die een huurder anders zelf moet doen en bekostigen.

## 1.2 Investeren in duurzaamheid

Duurzaamheid staat hoog op onze agenda. Niet alleen om de woonlasten van onze huurders te verlagen, maar ook om CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. We ontwikkelen een duurzaamheidsbeleid.

In 2015 brachten we hierbij vanuit de portefeuillestrategie verdere kaders aan.

### *3.500 woningen energetisch verbeteren*

In de jaren 2015 tot en met 2020 willen wij 3.500 woningen energetisch verbeteren. Met als uitgangspunt: lagere woonlasten en hoger wooncomfort voor de huurder. Deelname aan energetische verbeteringen is op vrijwillige basis, maar Leystromen doet er alles aan om bewoners zo goed mogelijk te informeren, betrekken en enthousiasmeren.

### **Fifty-fifty**

Leystromen berekent de helft van de investering in de energetisch verbeteringen van de woning door in de maandelijkse huur. De andere helft nemen wij voor onze rekening. Dat betekent dat de maandelijkse huur voor bewoners iets stijgt, maar per saldo dalen de woonlasten.

### **Voortgang**

In 2015 benaderden we 437 huishoudens voor het energetisch verbeteren van hun woning. Daarvan toonden 120 huurders interesse en hebben uiteindelijk 78 huurders een akkoordverklaring getekend.

Om in 2016 in meer woningen energetische maatregelen te kunnen doorvoeren, zijn intensieve voorbereidingen in 2015 gestart. We verwachten daardoor een hoger deelnemersaantal te realiseren in het komende jaar.

### Energetisch verbeteren via planmatig onderhoud

Bij het uitvoeren van planmatig onderhoud aan woningen, bekijken we steeds welke maatregelen we kunnen nemen om woningen energiezuiniger te maken. In 2015 hebben we via het planmatig onderhoud in 178 woningen isolerende beglazing geplaatst.

### Energiebesparende maatregelen in complexen

In complexen worden de energielasten van algemene voorzieningen doorberekend in de servicekosten. Om hierin een kostenbesparing te realiseren, plaatsten we op het dak van het Antoniushuis (Moergestel) en de Guldenakker (Goirle) zonnepanelen. Deze panelen wekken energie op voor de algemene ruimtes. Dit levert bewoners een voordeel op van resp. gemiddeld € 40 en € 24 per jaar.

In 7 complexen verlaagden we de energierekening van algemene voorzieningen door de kosten voor verlichting te verminderen. Bijvoorbeeld door het vervangen van tl verlichting door led armaturen met bewegingsmelder en het halveren van verlichting door het verwijderen van lampen.

## 1.3 Energiebesparing

Energielasten maken onderdeel uit van de woonlasten. Onze huurders maken we bewust van mogelijkheden tot besparing op energielasten door aanpassing van het eigen gedrag. De inzet van energiecoaches is belangrijk bij gedragsverandering. Daarom onderzochten we in 2015 wat partners hierin al doen en hoe we kunnen samenwerken.

Met de gemeente Gilze en Rijen en het Vrijwilligers Informatiepunt (VIP) is een plan van aanpak gemaakt. In aansluiting op het participatiebeleid van de gemeente Gilze en Rijen, leiden we volgend jaar vrijwilligers op tot energiecoaches voor onze huurders. Zo faciliteren we onze huurders en dragen we tegelijkertijd bij aan het participatiebeleid van de gemeente. Ook met andere gemeenten bekeken we samenwerking op dit terrein, wat mogelijk tot inzet van energiecoaches in andere gemeenten leidt.

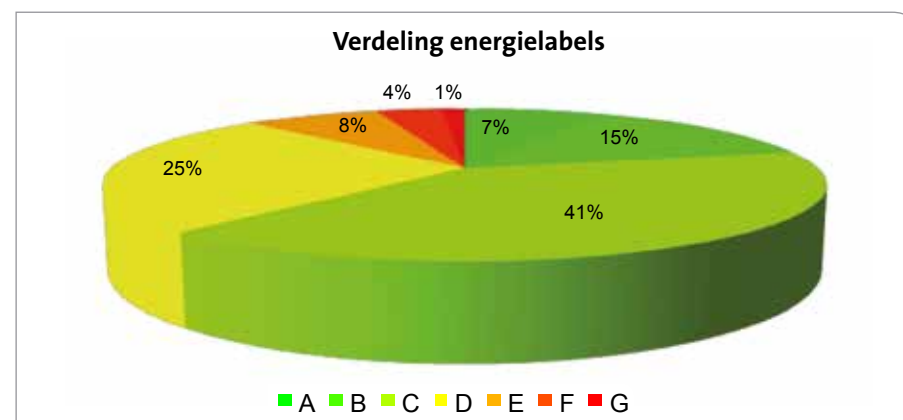
We lenen energiemeters uit aan huurders. Op die manier hebben zij direct inzicht in de invloed van het eigen gedrag op het energiegebruik. Het bijstellen

van gedrag blijft uiteraard eigen verantwoordelijkheid van de huurder.

Huurders in Oisterwijk verwijzen wij naar de Huurdersvereniging Oisterwijk. In spreekuren en tijdens bijeenkomsten geven twee door de Woonbond opgeleide energiecoaches onze huurders energietips. Ook stelt de Huurdersvereniging Oisterwijk een toolkit beschikbaar voor huurders in deze gemeente.

## 1.4 Energielabels

Per 31 december 2015 ziet de verdeling van energielabels er als volgt uit:



63% van onze woningen heeft een groen energielabel (minimaal C). In 2014 was dat 61%.

Verdeling energielabel naar aantal woningen

Energielabel	Aantal
A	655
B	1297
C	3589
D	2222
E	669
F	313
G	112
<b>Totaal</b>	<b>8857*</b>

\* van 691 woningen is nog geen energielabel beschikbaar

## 1.5 Onderhoud

### *Planmatig onderhoud*

In 2015 besteedden we € 9.238.000 aan planmatig onderhoud (begroot: € 10.406.000). Het verschil is ontstaan omdat we bij minder woningen dan begroot verduurzamingswerkzaamheden uitvoerden. Ook de bouwkundige ondersteuning hierbij is vervallen. In totaal voerden we aan 1.935 woningen planmatig onderhoud uit. Deze werkzaamheden bestonden onder andere uit vervanging van dakbedekking, cv-ketels en voegwerk, verbetering hang- en sluitwerk en schilderwerk.

### *Mutatieonderhoud*

Leystromen besteedde in 2015 € 1.432.000 aan mutatieonderhoud (begroot: € 1.450.000). In 2015 stond nog steeds 'schoon, heel en veilig' centraal. Dat betekent dat we alleen zaken repareren of vervangen die niet aan deze criteria voldoen.

### *Reparatieonderhoud*

Leystromen besteedde in 2015 € 2.756.000 aan reparatieonderhoud (begroot: € 2.542.000). Ook bij reparatieonderhoud stond in 2015 'schoon, heel en veilig' centraal, al voor het derde jaar op rij. Dit heeft geleid tot meer reparatieverzoeken.

## 1.6 Nieuwbouw en verkoop

In 2015 leverden we de volgende nieuwbouwprojecten op:

- Alphen: 2 sociale huurappartementen, 1 vrije sector koopappartement, 4 dagwinkels (allen in het centrumplan).
- Goirle: ombouw voormalige school De Bron tot 7 vrije sector koopwoningen aan de rand van de wijk Hoge Wal.
- Hilvarenbeek: 1 SamenWijsAccommodatie (brede school) en 13 sociale huurwoningen in de wijk Gelderackers.

### *Start nieuwbouwprojecten*

In september startte de bouw van 17 levensloopbestendige sociale huurwoningen aan de Paardenstraat in Hilvarenbeek. Bij 15 van deze woningen gaven we de keuze aan de huurder om de bad- en slaapkamer op de begane grond te realiseren. Bij 6 van deze woningen is er voor een badkamer en bij 4 van deze 6 ook voor een slaapkamer op de begane grond gekozen.

In augustus is gestart met de ombouw van twee algemene ruimten tot vier vrije sector huurwoningen in het woongebouw De Kosterei in Riel.

### *Verkoop*

We verkochten in 2015 in totaal 56 woningen, waarvan 47 huurwoningen. Het netto verkoopresultaat van de 47 verkochte huurwoningen bedraagt € 4.693.000 (begroot: € 4.797.000). Daarmee blijven we onder het begrootte aantal van 50 bestaande huurwoningen. Er waren meer ontbindingen van voorlopige koopcontracten dan verwacht.

Ook verkochten we 1 woning met KoopGarant, 5 projectwoningen en 1 nieuwbouwwoning. En hebben we 2 teruggekochte KoopGarant-woningen marktconform doorverkocht.

Regelingen bestaande huurwoningen	Aantal
Woningen verkocht aan zittende huurder met 5% korting	11
Woningen verkocht met KoopGarant-regeling	1
Teruggekochte KoopGarant-woningen	4
Teruggekochte KoopGarant-woningen doorverkocht	2



## 1.7 Toekomstgericht vastgoed

Ons strategisch voorraadbeleid is vastgelegd in een portefeuillestrategie. Zo maken we onderbouwde keuzes bij onderhoud, nieuwbouw en huurprijsbeleid. En sluiten we onze woningvoorraad aan bij behoeften en wensen van onze doelgroep, ook naar de toekomst.

In 2015 stemden we onze gebiedsvisies, onderdeel van de portefeuillestrategie, met alle gemeenten in ons werkgebied af. De basis voor vertaling naar complexstrategieën is hiermee gelegd.

### *Streefhuurbeleid*

In 2015 hebben we het bestaande streefhuurbeleid gehandhaafd. We willen ons richten op een streefhuur die aansluit bij de kwaliteit van de woning, zonder betaalbaarheid uit het oog te verliezen.

Daarom bespraken wij de kaders voor een nieuw streefhuurbeleid met de huurdersverenigingen. We concludeerden dat de regels van passend toewijzen, die wettelijk gelden per 1 januari 2016, op een verantwoorde manier verwerkt moeten worden in nieuw streefhuurbeleid. Dit is belangrijk voor onze toekomst, maar zeker ook voor de betaalbaarheid van onze woningen. Uiteraard is onze portefeuillestrategie ook de basis voor het streefhuurbeleid.

## 1.8 Zorgvastgoed

Een deel van ons vastgoed (5,07%) bestaat uit intramuraal zorgvastgoed (zorgcomplexen). Zorgvastgoed is daarmee verantwoordelijk voor 7,08% van onze inkomstenstroom. Door de veranderingen in wet- en regelgeving rondom zorg (o.a. scheiding van wonen en zorg, extramuralisering) verandert er niet alleen veel voor zorgbehoevenden. Ook zorgpartijen, gemeenten en corporaties ondergaan hiervan gevolgen.

Naar verwachting neemt, binnen ons vergrijzende werkgebied, naast de intramurale zorg ook de behoefte aan extramurale zorg toe. Dit betekent ook iets voor de behoefte van woningzoekenden en huurders. Daarom is wonen met zorg voor ons een continu gespreksonderwerp met samenwerkingspartners. Een goede samenwerking en heldere rolverdeling zijn noodzakelijk om op de zorgbehoeften in te spelen. We nemen het initiatief om samen met gemeenten en

zorgpartijen te komen tot een gedeelde visie op wonen met zorg. Dit in relatie tot ons toekomstige woningbezit.

In 2015 formuleerden we uitgangspunten voor overleg met samenwerkingspartners. Ook is in 2015 een werkgroep 'Langer zelfstandig thuis wonen' gestart. Vanuit dit aandachtspunt is in samenwerking met de brandweer, gemeente Goirle en Thebe, een bijeenkomst rondom brandveiligheid georganiseerd. Speciaal voor bewoners van Guldenakker en Bergvenne in Goirle. Meer dan 80 bewoners van beide complexen waren aanwezig.



### Onze klant centraal

#### Ondernemingsplan 2014-2016

Doen we wat we moeten doen en doen we dat op de goede manier? Deze vragen stellen wij continu aan onze klanten en relaties. We betrekken onze belanghouders in een vroegtijdig stadium bij onze plannen en zitten structureel met hen aan tafel, want de stem van de klant telt. Leystromen scheert niet alle huurders over één kam, maar houdt rekening met verschillende behoeften door het bieden van keuzemogelijkheden en diversiteit in ons aanbod. Leystromen weet wat klanten willen en houdt daar rekening mee. Klanttevredenheid en samenwerking zijn de sleutelwoorden binnen onze organisatie.

## 2.1 Samenwerking

De verbinding met onze omgeving hebben we in 2015 verder geïntensiveerd. Om in samenwerking meer te bereiken. Maar ook om snel en flexibel op signalen in te spelen, wat in onze nieuwe organisatie nadrukkelijk is georganiseerd. Onze maatschappelijke meerwaarde neemt daarmee toe en het draagt bij aan continue procesverbetering.

Bij voorkeur werken we samen in de vorm van co-creatie. Zo is onze verbindende rol nog meer van betekenis. We faciliteren contact en ontmoeting. En zorgen voor breed draagvlak en grote betrokkenheid. Natuurlijk gaat dit soms ten koste van de voortgang. Het levert echter een beter resultaat.

### Met huurders

In 2015 bespraken we onze visie op klantparticipatie met de huurdersverenigingen. Uitgangspunten zijn: samenwerken, luisteren en aantonen wat we doen met de inbreng van betrokkenen. We betrekken huurders eerder en actiever. Zowel bij projecten als bij beleidsvraagstukken. In 2016 werken we de visie verder uit.

In initiatieven als Opzoomeren (in Gilze en Rijen), NL Doet, budgetcafé en reparatieschool werkten medewerkers samen met huurders. Twee inzamelingsacties voor mensen met een laag inkomen zijn door medewerkers opgezet. Eén voor de Voedselbank en één voor de Stichting Weggeefhoek Gilze en Rijen.

In de wijk Waterhoef (Oisterwijk) verzamelden we de wensen van bewoners over wonen en de wijk. We bespraken deze met bewoners en partners, om in 2016 tot verdere invulling te komen.

In het groenproject aan de Pannenschuurlaan (Oisterwijk) troffen wij voorbereidingen om samen met de bewoners aan de slag te gaan met de gezamenlijke tuin. Zowel op het gebied van aanleg als onderhoud van de tuin.

Met een aantal bewoners evalueerden we ons bewonersblad. Met als resultaat een opgefrist bewonersblad en nieuwe rubrieken.

In Hilvarenbeek voerden we gesprekken met belangstellenden die geen woning toegewezen kregen in een nieuwbouwproject aan de Paardenstraat. Om (toekomstige) senioren bewust te maken van de mogelijkheden die er zijn binnen ons woningaanbod. De woningzoekenden waren erg tevreden over de extra dienstverlening.

### Met huurdersverenigingen

In 2015 werkten we samen met de 3 huurdersverenigingen in ons werkgebied:

- Uw huurdersraad: Gilze en Rijen, Goirle, Alphen-Chaam en Baarle-Nassau.
- Huurdersvereniging Oisterwijk.
- Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek.

De 3 huurdersverenigingen werken samen in het HOP (Huurders Overleg Platform).

### Adviezen

De huurdersverenigingen hebben in 2015 adviezen uitgebracht over:

- Begroting 2016
- Jaarlijkse huurverhoging
- Doorontwikkeling Woonruimteverdeling (loopt door in 2016)
- Serviceabonnement
- Update servicekostenbeleid
- Sociaal plan bij sloop en nieuwbouw
- Update algemene huurvoorwaarden (loopt door in 2016)
- Huurinkomenstabel

## Ondertekening Sociaal Plan bij Sloop en Renovatie

Op 30 juni 2015 ondertekenden de huurdersverenigingen en onze bestuurder het Sociaal Plan bij Sloop en Renovatie. Alle afspraken, rechten en plichten liggen vast. Helder en transparant. Een resultaat wat we in nauwe samenwerking met de huurdersverenigingen bereikten.

## Overleg

In 2015 was er maandelijks overleg tussen de huurdersverenigingen en vertegenwoordigers van Leystromen. Daarnaast vergaderden de huurdersverenigingen ook een aantal keren met de bestuurder van Leystromen. Onderwerpen die zijn besproken: de aanbesteding van CV-onderhoud, schoonmaak in woongebouwen in Goirle, het reinigen van dakgoten, duurzaamheidsactiviteiten, mogelijke aansluiting bij Woning in Zicht, de algemene huurvoorwaarden, passend toewijzen, 80-10-10 regel en het streefhuurbeleid.

## Uitgaven

De huurdersverenigingen hadden een begroting van € 73.000 voor de uitvoering van hun werkzaamheden. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn in de Overlegwet en afzonderlijke overeenkomsten geregeld.

## Bewonerscommissies

In totaal zijn er 35 bewonerscommissies actief in ons werkgebied. De leefbaarheidsconsulenten ondersteunen deze commissies. De bewonerscommissies behartigen de belangen van bewoners in buurten en woongebouwen. De commissies bevinden zich in ons hele werkgebied:

Locatie	Aantal commissies
Goirle	6
Oisterwijk	12
Rijen	17

## Met samenwerkingspartners

Door recente ontwikkelingen is samenwerking met gemeenten en maatschappelijke partners belangrijker dan ooit. We staan allemaal voor grote uitdagingen. Uitdagingen die we samen aangaan.

## Prestatieafspraken

Met alle 6 gemeenten en de 3 huurdersverenigingen legden we prestatieafspraken vast. De nadruk in de gemaakte afspraken ligt bij maatregelen betreffende de huidige ontwikkelingen van de woningmarkt en de onderlinge verbinding tussen partijen. Dit heeft geleid tot afspraken over bijvoorbeeld de verkoop van sociale huurwoningen, duurzaamheid, overlast, klantparticipatie, wonen met zorg en het onderling uitwisselen en delen van informatie.

De huurdersverenigingen waren voor het eerst direct betrokken bij het maken van de prestatieafspraken. Als gelijkwaardig gesprekspartner werkten zij actief mee aan het resultaat. Door alle betrokkenen is dit zeer gewaardeerd.

## Corporatieraad

We namen deel aan een landelijk experiment van Aedes om te komen tot een zogenaamde Corporatieraad. Met deze raad volgen we maatschappelijke ontwikkelingen. Nu en in de toekomst. We stemmen ons beleid hierop af of passen het aan. In 2016 stellen we een corporatieraad samen.

## 2.2 Klachtencommissie

We doen er alles aan om onze klanten tevreden te stellen, maar helaas lukt dat niet altijd. In zo'n geval zoeken we altijd eerst met de klant naar een goede oplossing. Is de klant niet tevreden met dit resultaat, dan kan deze de regionale onafhankelijke klachtencommissie inschakelen. De commissie doet een uitspraak en legt dit als aanbeveling voor aan Leystromen. Wanneer de commissie een klacht gegrond verklaart, beslist Leystromen wat te doen met de aanbeveling. Leystromen informeert vervolgens de klant. De klachtencommissie ontving in 2015 in totaal 6 klachten. Ook deed de klachtencommissie uitspraak over 2 klachten die in 2014 waren ingediend:

Uitspraak Klacht	Aantal
Niet ontvankelijk verklaard	4
Ongegrond	4
Niet in behandeling	0
Geen belang uitspraak	0
<b>Totaal</b>	<b>8</b>

De klachten hadden betrekking op: onderhoud, vergoeding zelf aangebrachte voorziening en burenoverlast. Bij 3 van de 4 ongegrond verklaarde klachten gold dat Leystromen de juiste procedure volgde. Eén klacht werd ongegrond verklaard, omdat de klager niet aantoonde dat hij in zijn recht stond.

### 2.3 Dienstverlening

Het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) meet onze dienstverlening. Wij gebruiken de resultaten om deze verder te verbeteren. Tot dit jaar lieten we 1 keer per jaar een meting verrichten. Met ingang van 2015 meten we continu de tevredenheid van onze huurders. Om nog beter en sneller in te spelen op de resultaten.

#### Score KWH per 31 december 2015

Onderdeel	Score
Contact (incl. de telefonische dienstverlening)	7,7
Woning zoeken	7,6
Nieuwe woning	7,4
Huur opzeggen	7,9
Reparaties	7,8
Onderhoud	7,8
Ontevredenheid	6,1
<b>Totaal</b>	<b>7,4</b>

We behaalden opnieuw het KWH-huurlabel, ondanks de organisatieverandering en de implementatie van ons nieuwe primaire systeem. Om de score bij 'ontevredenheid' te verbeteren, scherpen we de procedure van klachtmanagement aan. Onze scores voldoen op een aantal onderdelen ruimschoots aan de norm. Dat betekent dat onze huurders tevreden zijn over onze dienstverlening. Uiteraard blijven we deze volgen en voeren we verbeteringen door waar nodig.

#### Aedes Benchmark

Voor kwaliteit van dienstverlening scoorden we een B (7,2). Dat is een verbetering ten opzichte van 2014: toen scoorden we een C (7,0). Het gemiddelde van de sector ligt op 7,4.

#### Eigen onderzoek dienstverlening

Wij deden zelf ook onderzoek naar onze dienstverlening. Het team Service Onderhoud vraagt huurders op continue basis naar hun mening over hun reparatieverzoek en de uitvoer daarvan. In 2015 leidde dit tot een respons van 75% met een gemiddelde score van 8,8. Suggesties voor verbetering van huurders voeren we waar mogelijk uit.

#### Imago onderzoek

In 2015 voerden we een imago onderzoek uit onder huurders en maatschappelijke partners. Het onderzoek kende een hoge respons. Ruim 25% van de huurders die een uitnodiging kregen voor het onderzoek deed mee. 172 Stakeholders vulden een vragenlijst in en er werden 14 diepte-interviews afgenomen.

Het algemene beeld uit het onderzoek is duidelijk: op een schaal van 1 - 5 scoort Leystromen gemiddeld een 3,5. We hebben daarmee een 'redelijk' imago onder onze doelgroepen.

Onze maatschappelijke partners gaven aan dat we de verbinding met hen nog niet goed verankerd hebben. We zijn niet zichtbaar genoeg in lokale en regionale netwerken en in de media. En samen met onze huurders vinden zij dat het beheersen van woonlasten een belangrijke taak voor ons is.

Wij hebben veel contacten geïntensiveerd en we zoeken actief de samenwerking op met bestaande én nieuwe partners. Verder hebben thema's als betaalbaarheid en hoe bijvoorbeeld om te gaan met het onderhoud van onze woningen hoge prioriteit. We luisteren goed naar de ideeën die onze huurders daarover hebben. En we passen op diverse onderwerpen ons beleid aan. Zo hoeven bewoners bijvoorbeeld niet meer te betalen voor het schoonmaken van dakgoten en kunnen zij tegen een geringe vergoeding een serviceabonnement afsluiten.

## 2.4 Huurdersportaal

We hebben een online huurdersportaal Mijn Leystromen waarop huurders 24 uur per dag hun huurzaken kunnen regelen. In 2015 zagen we een toename van 4% van huurders die inloggen in het huurdersportaal. Met name voor huurbetalingen en huuropzegging wordt het portaal vaker gebruikt dan in afgelopen jaren.

## 2.5 Leefbaarheid

In 2015 besteedden wij € 76.000 aan leefbaarheid:

- 35 bewonerscommissies ontvingen in totaal € 14.000 voor ondersteuning van hun activiteiten.
- Veiligheid en verlichtingen: op diverse plekken werd de verlichting aangepast ter waarde van € 8.000 om de veiligheid te vergroten.
- Groenvoorzieningen en tuinen: hierin investeerden we € 9.000.
- Woningaanpassingen: om de mobiliteit van bewoners te verhogen honoreerden we aanpassingen voor een totaalbedrag van € 24.000.
- Aanpassingen toegankelijkheid wooncomplexen en oproepinstallaties: € 10.000.
- We besteedden € 8.000 aan bonnen om vrijwilligers te belonen die zich inzetten voor leefbaarheid en bewonersaangelegenheden.
- We ondersteunden een aantal kleine - niet onbelangrijke - initiatieven van bewoners. Hieraan werd € 3.000 besteed.

## 2.6 Toewijzing en verhuur

Leystromen had in 2015 in totaal 9.548 woningen: 6.434 eengezinswoningen en 3.114 appartementen. Wij zijn actief in 6 gemeenten: Gilze en Rijen, Goirle, Oisterwijk, Hilvarenbeek, Alphen-Chaam en Baarle-Nassau. De meeste woningen liggen in de gemeente Gilze en Rijen (33%) gevolgd door de gemeenten Goirle (26%) en Oisterwijk (24%). Vrijwel alle woningen (96%) hebben een huurprijs onder de huurtoeslaggrens. In 2015 lag die grens op € 710,68. De meeste woningen (84%) vallen in de categorie goedkoop (t/m € 403,06) of betaalbaar (tussen € 403,06 en € 618,24).

De toewijzing en verhuur van onze woningen gebeurt via een aanbodmodel. Woningen worden wekelijks via onze website aangeboden. Een klein deel van

onze woningen wordt ook via de 'direct te huur-module' aangeboden. Het gaat dan om vrijesectorwoningen (huurprijs boven € 710,68) en moeilijk verhuurbare woningen die via het aanbodmodel geen kandidaat hebben opgeleverd.

Het inkomen en de inschrijfduur van de woningzoekende zijn de belangrijkste toewijzingscriteria. Eind 2015 stonden 14.144 woningzoekenden bij ons ingeschreven. In 2014 waren dat 13.562. De gemiddelde wachttijd voor een huurwoning in 2015 is 68 maanden (2014: 55 maanden). Deze toename hangt samen met: een grotere opgave in het huisvesten van statushouders, minder nieuwbouw, minder reguliere mutaties en meer bijzondere verhuringen in 2015.

Volgens de geldende Europese wet- en regelgeving moeten wij onze vrijkomende gereguleerde (sociale) woningen (kale huurprijs tot € 710,68) voor ten minste 90% toewijzen aan de doelgroep met een inkomen tot € 34.911. In 2015 wezen wij 98,08% toe aan deze doelgroep. Daarmee voldoen we aan de norm.

	Totaal Inkomen < €34.911	Totaal Inkomen > €34.911	Totaal
Goedkoop (t/m € 403,06)	92	0	92
Betaalbaar (€ 403,06 en € 618,24)	305	9	314
Duur tot aan de huurtoeslaggrens (tussen € 618,24 en € 710,68)	217	3	220
<b>Totaal</b>	<b>614</b>	<b>12</b>	<b>626</b>

NB. Deze gegevens zijn inclusief nieuwbouw 2015 en exclusief huur boven toeslaggrens.

### Toewijzing Europese regelgeving

Totaal aantal mutaties sociale categorie	6
Aantal mutaties inkomen < € 34.678	614
Percentage inkomen > € 34.678	<b>98,08%</b>

## 2.7 Mutatiegraad

In 2015 was de mutatiegraad 6,62% (begroot 6,5%). De mutatiegraad is gebaseerd op het aantal verhuringen in 2015. De mutatiegraad heeft invloed op de huuropbrengsten, leegstand en onderhoudskosten. Daarom monitoren wij de mutatiegraad continu (maand- en kwartaalrapportages) en nemen wij, indien nodig, beheersmaatregelen.

### Mutatiegraad per 31 december 2015

	Mutaties excl. nieuwbouw	Aantal huurwoningen excl. nieuwbouw	Realisatie december 2015 in procenten
Goedkoop (t/m € 403,06)	60	1.422	4,22%
Betaalbaar (tussen € 403,06 en € 618,24)	397	6.660	5,96%
Duur tot aan de huurtoeslaggrens (tussen € 618,24 en € 710,68)	150	1.078	13,91%
Duur boven de huurtoeslaggrens (> € 710,68))	24	373	6,43%
Niet woningen en zorgeenheden			
<b>Totaal</b>	<b>631</b>	<b>9.533</b>	<b>6,62%</b>

## 2.8 Bijzondere verhuringen

Leystromen heeft als maatschappelijke taak om ook woningen te verhuren aan bijzondere doelgroepen. Het gaat hierbij niet alleen om kwetsbare ouderen, maar ook om bijvoorbeeld jongeren met een verstandelijke of lichamelijke beperking. Daarnaast verhuurt Leystromen woningen aan statushouders. Net als andere gemeenten, krijgen de gemeenten in ons werkgebied taakstellingen opgelegd door de Rijksoverheid. Jaarlijks vragen de gemeenten aan ons om mee te werken aan deze taakstelling. Leystromen voldeed aan de vraag van de gemeenten om 186 statushouders te huisvesten in haar werkgebied.

## Overzicht bijzondere verhuringen

Doelgroep	Aantal woningen
Statushouders	60
Kompaan en De Bocht	3
De Vloet	47
<b>Totaal</b>	<b>110</b>

**De Vloet:** Het betreft de extramuralisering van 47 zorgappartementen.

**Kompaan en De Bocht:** Leystromen verhuurt 3 appartementen aan Kompaan en de Bocht. In de appartementen zijn 8 minderjarige statushouders gehuisvest.

## 2.9 Huurachterstand

De huurachterstand bedroeg ultimo 2015 1,50% van de jaarhuurinkomsten. De huurachterstand (inclusief betalingsregelingen) van € 979.000 (2014: € 734.000) is afgezet tegen de verwachte jaarhuur van € 65 mln (2014: € 63,4 mln).

De achterstand wordt grotendeels veroorzaakt door:

- Achterstand bij rechtspersonen € 189.000 (2014: € 72.000)
- Dossiers bij de deurwaarder € 436.000 (2014: € 385.000)
- Betalingsregelingen € 117.000 (2014: € 117.000)

In 2014 bedroeg de achterstand 1,17% (2013: 1,60%). Deze aanzienlijke stijging is onder andere te wijten aan de economische crisis, waardoor steeds meer huurders financieel in de knel komen en het aantal ontruimingsvonnissen stijgt. Daarnaast heeft de implementatie van het nieuwe primaire systeem ertoe geleid dat het aanmaningsproces gedurende twee maanden heeft stil gelegen.

Ondanks deze belemmerende factoren is Leystromen het afgelopen jaar hard blijven werken aan het voorkomen en terugdringen van huurachterstanden bij reguliere huurders. Dat deden we onder andere door:

- In een vroegtijdig stadium telefonisch contact op te nemen met de huurder over de betalingsachterstand;
- Het brengen van huisbezoeken door leefbaarheidsconsulenten;
- Beter samen te werken met partners en beter door te verwijzen (bijv. schuldhulpverlening);
- In samenwerking met gerechtsdeurwaarders nieuwe incassoproducten te onderzoeken;
- Medewerkers die betrokken zijn bij het huurincassoproces verder te professionaliseren door het volgen van opleidingen;
- De inzet van onze budgetcoach.

#### Huurderving regulier

In 2015 was de huurderving regulier € 468.249 (begroot: € 547.000). Er werd meer gestuurd op zoveel mogelijk aansluitend verhuren en op het zo kort mogelijk houden van doorlooptijden bij technische leegstand.

Huurderving	Begroting 2015	Realisatie 2015
Huurderving regulier	€ 547.000	€ 468.9249
Huurderving ikv nieuwbouw/sloop		-
Huurderving ikv verkoop	€ 235.000	€ 164.508
<b>Totale huurderving</b>	<b>€ 782.000</b>	<b>€ 632.757</b>

#### Ontruiming

Soms leidt huurachterstand tot ontruiming. In 2015 waren er in totaal 39 ontruiming. Uiteraard doen wij er alles aan om dit te voorkomen en in de meeste gevallen lukt dat ook. Bijvoorbeeld door in een vroegtijdig stadium contact op te nemen met de huurder, betalingsafspraken te maken of door een huisbezoek. Hennep leidt altijd tot huisuitzetting.

#### Reden en aantal huisuitzettingen

Reden	Aantal
Huurachterstand	25
Hennep	7
Overlast	7
<b>Totaal</b>	<b>39</b>

#### Betaalbaarheidsfonds

We onderzochten de inzet van een betaalbaarheidsfonds. Vanwege uiteenlopende redenen kunnen niet alle huurders voldoen aan hun betalingsverplichting. Om hierin te steunen en een uitweg te bieden, overwegen we de inzet van een betaalbaarheidsfonds. Uiteraard bekijken we hierbij mogelijke samenwerking met gemeenten en andere partners.

#### Budgetcoach

Onze budgetcoach biedt preventief hulp aan huurders in financiële problemen ter voorkoming van huurachterstanden. Tussen 1 april (datum aanstelling budgetcoach) en 31 december 2015 zijn 28 huishoudens bezocht, 18 betalingsregelingen getroffen, 3 deurwaarders ingeschakeld en 7 huurders doorverwezen naar de Kredietbank.

We constateren dat de hulp van onze budgetcoach vaak te laat wordt ingeroepen. De problemen zijn dan al te groot om (preventief) hulp te bieden.

Het bouwen aan een netwerk is belangrijk. Onze budgetcoach werkt nauw samen met gemeenten, andere instanties die huurders bijstaan en natuurlijk onze leefbaarheidsconsulenten. Ook is onze budgetcoach partner in het Budgetcafé van de gemeente Gilze en Rijen en haalt zij actief budgettips op bij huurders en via social media. Met lokale partners zoeken we samenwerking om huurachterstanden te voorkomen. Zo is met Traverse (dak- en thuislozenopvang) een pilot gestart om bewoners met huurachterstanden in een vroeg stadium te begeleiden.

*Sleutelwoorden: effectief, efficiënt en eenvoudig*

*Ondernemingsplan 2014-2016*

Leystromen ontwikkelt zich naar een professionele organisatie waarbij werkprocessen helder en eenvoudig zijn. Het beleid is eenduidig en transparant. Risico's zijn in kaart gebracht en worden continu gemonitord. Daarnaast heeft Leystromen oog voor de kwaliteiten en ontwikkeling van haar medewerkers door Human Resource Management.

## 3.1 Leystromen 2.0

Leystromen 2.0 staat voor onze organisatieverandering. Met als belangrijkste pijler dat we duidelijk onderscheid maken tussen het vastgoedbedrijf en het maatschappelijk presteren. Het bouwen, beheren en verhuren van woningen is onze belangrijkste activiteit. Door dit op een effectieve, efficiënte en eenvoudige wijze te doen, verlagen we de bedrijfslasten en kunnen we een optimaal financieel resultaat realiseren. Dit resultaat zetten we in om maatschappelijk te investeren.

*Implementatie*

Vanaf 1 april 2015 zijn we gestart in de nieuwe organisatiestructuur. Heldere functieprofielen en aangescherpte werkprocessen vormden de basis. Een efficiënter primair systeem (Empire) ondersteunt de nieuwe organisatie. Een systeem dat door een projectgroep van eigen medewerkers is geïmplementeerd. Betrokkenheid en draagvlak bij deze implementatie is dan ook groot. Ook is een intensief verandertraject ingezet om onze andere manier van werken beter aan te laten sluiten bij de kerncompetenties van onze medewerkers: pro-actief, samenwerken en professioneel.

Door het Europees Sociaal Fonds (ESF) is ons in 2015 een subsidie toegekend van € 10.000. Een subsidie die bedoeld is voor organisaties die bezig zijn zichzelf te ontwikkelen en te veranderen.

*Waar staan we?*

De organisatieverandering is doorgevoerd. We richten ons nu verder op onze externe omgeving.

We intensiverden bestaande contacten. En zochten actief samenwerking met nieuwe en bestaande partners. Op belangrijke thema's luisteren we goed naar de ideeën die onze huurders daarover hebben en passen we op diverse onderwerpen ons beleid aan.

Daarmee legden we in 2015 een goede basis om onze focus in verbinding en ondernemerschap nog meer op onze omgeving te richten.

## 3.2 Optimale werkprocessen

Door het efficiënt, effectief en eenvoudig inrichten van werkprocessen optimaliseren we onze dienstverlening. We hebben kernprocessen opnieuw beschreven en gecentraliseerd binnen het kantoor in Rijen. De kantoren in Goirle en Oisterwijk krijgen een andere functie. De thema's 'optimalisatie van dienstverlening' en 'verbinding met samenwerkingspartners' staan centraal bij de keuzes die we maken over de functie van deze kantoren.

De vernieuwde werkprocessen voerden we in 2015 door. Zo helpen we klanten beter en sneller. We werken namelijk met kortere lijnen: minder overdracht en afhankelijkheid, maar ook minder schakels.

## 3.3 Ontwikkelen personeelsbeleid

De HR-gesprekscyclus is in 2015 geëvalueerd en ter instemming voorgelegd aan de ondernemingsraad (OR) van Leystromen. De OR stemde in.

In 2015 kreeg de HR gesprekscyclus vorm. Door de organisatieverandering is een kortere cyclus doorlopen van een half jaar. Eind 2015 zijn met alle medewerkers planningsafspraken gemaakt op basis van het activiteitenplan 2016.



### 3.4 Kengetallen HRM

#### Aantal medewerkers in dienst

Bij Leystromen werkten eind 2015 97 medewerkers. In totaal is dat 87,55 fte. Hiervan hebben 6 medewerkers een arbeidscontract voor bepaalde tijd. Leystromen heeft in 2015 6 nieuwe mensen aangenomen en 13 medewerkers hebben de organisatie verlaten.

We zetten stagiaires in en boden één werkervaringsplek voor de gemeente Gilze en Rijen.

#### Externe inhuur

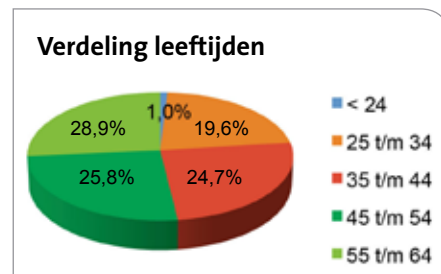
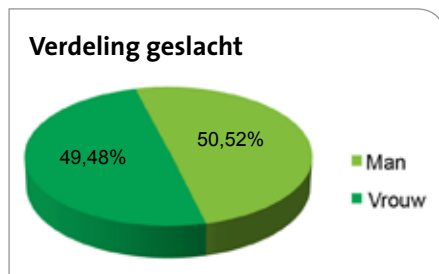
Op 31 december 2015 werkten 12,17 fte externe medewerkers bij Leystromen. Dit aantal komt overeen met het aantal in 2014 (12,18 fte). Deze inhuur is te verklaren door de extra inhuur voor de implementatie van ons nieuwe primaire systeem, vervanging langdurig zieken en functies die tijdelijk worden ingevuld in afwachting van invulling van formatieplaatsen.

#### Mannen en vrouwen

Bij Leystromen werken 48 vrouwen en 49 mannen.

#### Leeftijd

Alle leeftijdscategorieën zijn vertegenwoordigd bij Leystromen. Ten opzichte van 2014 zien we een verschuiving naar de twee hoogste leeftijdscategorieën (resp. 45 t/m 54 en 55 t/m 64 jaar). Er is slechts 1% vertegenwoordiging vanuit de categorie < 24 jaar.



#### Ziekteverzuim

Soort verzuim	Cumulatief gemiddelde 2015
Lang verzuim (43 > dagen)	1,99%
Middellang verzuim (8 - 42 dagen)	0,78%
Kort verzuim (< 8 dagen)	0,73%
<b>Totaal ziekteverzuim</b>	<b>3,50%</b>

Voor de ziekteverzuimbegeleiding maken wij gebruik van een Arbodienst. Ook zetten we preventief de casemanager van de Arbodienst in om verzuim te voorkomen. Verder is in 2015 het Arbobeleidsplan vastgesteld.

#### Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)

In 2015 voerde Leystromen verdere maatregelen door uit het Plan van Aanpak dat is voortgekomen uit de rapportage van de RI&E (2013). Het doel van deze maatregelen is risico's op concrete wijze weg te nemen, te verminderen of te beheersen. Hiervoor geldt dat voorkomen beter is dan genezen. Maatregelen die wij in 2015 doorvoerden:

- Opstellen van agressie & geweld protocol voor de 3 locaties.
- Mogelijkheid geboden aan medewerkers om een Periodiek Medisch Onderzoek te ondergaan. 57 medewerkers vulden de vragenlijst in; 56 medewerkers ondergingen aanvullend onderzoek.
- Uitvoeren werkplekonderzoek.
- Opleiden en aanstellen 3e preventiemedewerker, specifiek voor Servicemedewerkers.
- Actualisatie BHV-plannen en herhaaltraining voor BHV-ers.

### 3.5 Risicobeheersing

In 2015 hielden we de primaire processen tegen het licht en beschreven deze opnieuw. De nieuwe procesbeschrijvingen betreffen zgn. flowcharts. Dit helpt om duidelijk voor ogen te houden hoe processen verlopen en waar de risico's liggen.

#### *Risicomanagement*

Jaarlijks actualiseren wij het gehele risicobeheersingsmodel. Risico's beoordelen we opnieuw. En de beheersingsmaatregelen, om deze risico's af te dekken, bekijken we en scherpen we aan waar nodig. Deze risico-inventarisatie vormt de basis voor het opstellen en de uitvoering van het interne controleplan.

In 2015 zijn, mede door de organisatieverandering en de implementatie van ons nieuwe primaire systeem, de prioriteiten voor het uitvoeren van interne controles daar gelegd waar de grootste risico's werden geïdentificeerd. Het gaat dan vooral om de risico's in het kader van de toewijzingen, Wet Keten Aansprakelijkheid, Werkkostenregeling en de handmatige conversie van gegevens. Na implementatie van ons nieuwe primaire systeem legden we de focus met name op de vernieuwde processen: Verhuurmutatieproces en Dagelijks onderhoud.

De bevindingen, risico's en beheersmaatregelen rapporteren we ieder kwartaal. Evenals de opvolging van de adviezen.

De accountant constateerde dat Leystromen in 2015 op een aantal onderdelen stappen heeft gezet (onder meer door het beschrijven van de processen en de aanpak van implementatie van de nieuwe woningwet). Maar dat de mate van doorontwikkeling en professionalisering van de organisatie, zoals dat in eerdere jaren is ingezet, in 2015 tijdelijk stagneert. Oorzaak hiervan ligt vooral in de implementatie van ons nieuwe primaire systeem, de organisatieverandering en externe ontwikkelingen als de nieuwe woningwet. Dit alles legde in 2015 een grote druk op de organisatie.

*Kritisch kijken naar onze uitgaven en inkomsten**Ondernemingsplan 2014-2016*

Een sterke financiële positie is nodig om financieel gezond te blijven in de toekomst. Dat betekent dat Leystromen organisatiekosten verlaagt door effectief, efficiënt en eenvoudig te werken en opbrengsten verhoogt door het uitbreiden van inkomstenbronnen. Het vraagt een creatieve en flexibele houding waarbij klanttevredenheid het uitgangspunt is.

**4.1 Organisatiekosten verlagen** €

Wij kijken kritisch naar onze organisatiekosten om zo meer geld vrij te maken voor maatschappelijke investeringen. Maar ook voor investeringen in onze woningvoorraad, om de huur betaalbaar te houden.

*Budgetrapportages*

Er werden nieuwe budgetoverzichten opgesteld door de implementatie van Empire; afgestemd op de behoeften van de individuele budgethouder. Hierdoor hebben budgethouders eenvoudig inzicht in de gerealiseerde kosten en de over- en onderschrijdingen van het budget. Budgethouders sturen daardoor strakker op hun budgetten en houden beter grip op de organisatiekosten.

*Centraliseren inkoop*

In 2015 legden we een basis om te komen tot centrale inkoop. Tegelijkertijd realiseerden we inkoopvoordeel door een aanbesteding voor cv ketels en herziene contracten voor schoonmaak in de gemeente Goirle.

**4.2 Omvang leningen verkleinen**

Ultimo 2015 is de leningenportefeuille met bijna 6% gedaald van € 398.500.000 in 2014 naar € 374.800.000 in 2015. Het doel om de leningenportefeuille met 1% te verlagen is daarmee ruimschoots behaald. Dit geldt niet voor het doel om de Loan to Value van 65% in 2014 naar 64% in 2015 (excl. eigen middelenbeleid) te verlagen. De Loan to Value bedraagt in 2015 72%. Dit wordt veroorzaakt door een fors lagere bedrijfswaarde a.g.v. de volgende bijstellingen:

- De overheid heeft in de Rijksbegroting 2017 e.v. een hogere verhuurdersheffing ingerekend zodat deze uiteindelijk dekkend is voor de huurtoeslaguitgaven.

Voorzichtigheidshalve heeft Leystromen deze hogere verhuurdersheffing ingerekend in de bedrijfswaarde.

- Het aanzienlijk verlagen van de verkoopportefeuille voor de komende 3 jaren om voldoende huurwoningen beschikbaar te hebben om te kunnen voldoen aan de taakstelling in het kader van de statushouders en er voor te zorgen dat de wachtlijsten niet verder oplopen in het kader van passend toewijzen.
- Gezien de lage inflatie 2015 verwachten we voor de komende vijf jaar ook een lagere inflatie dan de eerder ingerekende 2%. In de bedrijfswaarde 2015 zijn de inflatieverwachtingen voor de komende vijf jaar bijgesteld naar 1%.

Deze maatregelen leiden direct tot een lagere bedrijfswaarde en als gevolg daarvan tot een hogere Loan to Value.

**4.3 Financiële continuïteit**

Maandelijks rapporteren wij in de vorm van een dashboard over onder meer de belangrijkste financiële ratio's die de financiële continuïteit van Leystromen inzichtelijk maken. Dit zijn de ratio's waar het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) bij de risicobeoordeling van woningcorporaties eveneens op toetst. Het betreft de volgende ratio's:

- Loan to Value (LTV, norm 75%)
- Solvabiliteitsratio (norm 15%)
- Interest Coverage Ratio (ICR, norm 1,4)
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR, norm 1,0)
- Dekkingsratio (verhouding tussen geborgde schuldrestant en de WOZ-waarde van bezit, norm 50%)

De dekkingsratio hanteren we intern (nog) niet. Deze ratio zegt namelijk meer over het afdekken van risico's die WSW loopt (is voldoende onderpandwaarde aanwezig t.o.v. de geborgde schuld) dan over de kans dat Leystromen niet kan voldoen aan haar financiële verplichtingen.

De normen van het WSW zijn leidend voor Leystromen. Besloten is de norm voor de ICR op te hogen van 1,4 naar 1,5 om zo voldoende ruimte te hebben voor eventuele financiële tegenslagen. Dit in het kader van het terugkopen van KoopGarant-woningen.

Onderstaande tabel laat de ontwikkeling van de ratio's zien voor de komende vijf jaar.

Kengetal	Norm	Jaarrekening 2014	Jaarrekening 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
<b>Financieel</b>								
Solvabiliteit (bedrijfswaarde)	> 15%	38%	31%	33%	34%	34%	36%	37%
Loan to value excl. EM beleid (max.)	< 75%	65%	72%	70%	68%	68%	66%	65%
Loan to value incl. EM beleid (max.)	< 75%		78%	77%	74%	74%	72%	71%
Interest coverage ratio (ICR)	> 1,5	1,84	1,96	1,64	1,61	1,71	1,57	1,56
Debt service coverage ratio (DSCR)	> 1	1,17	1,26	1,24	1,22	1,26	1,18	1,18

Alle kengetallen blijven boven de door het WSW gestelde normen. Ook de intern hoger bijgestelde norm van 1,5 voor de ICR wordt gehaald. Hiermee is de financiële continuïteit en het verkrijgen van financieringen gewaarborgd.

Zoals in paragraaf 4.2 vermeldt is voor de jaren 2018 en verder een hogere verhuurdersheffing ingerekend en een lagere inflatie voor de jaren t/m 2021. Dit heeft niet alleen effect op de Loan to Value (zie par. 4.2) maar ook op de ICR. Het effect op de ICR bedraagt in 2020 circa 0,21. Het naar beneden bijstellen van de verkoopportefeuille heeft als gevolg een dalende inkomende kasstroom waardoor extra financiering aangetrokken moet worden. Dit leidt in de toekomst tot een lagere ICR als gevolg van hogere rentelasten.

## Analyse realisatie 2015 versus begroting 2015

Voor 2015 bedraagt het resultaat € -16.047K en is hiermee € 23.409K lager dan begroot (€ 7.335K). Dit kan als volgt worden verklaard:

Resultaat begroting 2015		7.335
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>Verklaring</b>	
Huuropbrengsten	Lagere huuropbrengsten door 0,50% minder huurverhoging, het doorschuiven van oplevering van de projecten Gelderakker en Kosterei en door het tijdelijk bevrozen van het streefhuurbeleid.	-478
Verkoopresultaat	3 woningen minder verkocht, maar de gemiddelde verkoopprijs is € 10K hoger per woning. Daarnaast minder verkoopkosten en een hoger resultaat verkoop grond De Ligt.	200
Overige opbrengsten	Lagere opbrengsten vanwege het toerekenen van minder uren aan projecten of aan door te belasten onderhoudskosten aan huurders. Daartegenover stonden hogere opbrengsten in verband met terugontvangen BTW en de beheervergoeding van Leye Energie B.V.	78
<b>Bedrijfslasten</b>		
Afschrijvingslasten	Extra afschrijving op het kantoor Oisterwijk ad € 1.383K naar WOZ-waarde.	-1.338
Onderhoudslasten	Lagere lasten in verband met minder uitgevoerd planmatig onderhoud tegen lagere kosten dan begroot en het doorschuiven van duurzaamheidsprojecten.	1.573
Overige bedrijfslasten	Vervallen van de begrote Saneringssteun en een lagere Verhuurdersheffing 2015 in verband met lagere WOZ-waardes.	3.011
<b>Overige posten</b>		
Rentebaten en -lasten	Lagere rentelasten door het bundelen van leningen en door lagere rentepercentages voor kort vreemd vermogen.	332
Belastingen	Door een extra afwaardering van het sociaal vastgoed in de aangifte Vennootschapsbelasting 2013 is in de realisatie 2015 een hoger bedrag voor belastinglatentie opgenomen in verband met extra verrekenbare verliezen.	251
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	Lagere bedrijfswaarde onder andere door inrekenen hogere verhuurdersheffing en lagere verkoopportefeuille voor toekomstige jaren.	-31.675
Mutatie voorziening bouwclaims	Deel van de voorziening bouwclaims is vrijgevallen als gevolg van gemaakte afspraken.	777
Waardeveranderingen vastgoed in ontwikkeling	Verschuivingen van en binnen projecten.	3.887
<b>Realisatie 2015</b>		<b>-16.047</b>

Bedragen in Euro's x 1.000

## Analyse realisatie 2015 versus realisatie 2014

Ten opzichte van 2014 daalde het resultaat met € 63,58 mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de mutatie in de belastinglatentie en de waardeverandering vastgoedportefeuille.

De mutatie in de actieve belastinglatentie is € 20,2 mln lager dan in 2014 (dotatie 2015 € 0,25 mln en dotatie 2014 € 20,4 mln). Deze actieve belastinglatentie wordt gevormd door fiscaal compensabele verliezen die verrekend worden met toekomstige fiscale winsten.

Door de daling van de bedrijfswaarde in 2015 is de ongerealiseerde waardeverandering vastgoedportefeuille (welke via het resultaat loopt) € 36,4 mln hoger dan in 2014 (2015 € 26,02 mln en 2014 - € 10,38 mln). De daling van de bedrijfswaarde wordt voornamelijk veroorzaakt door het inrekenen van de stijgende verhuurderheffing, het nieuwe streefhuurbeleid en een lagere verkoopportefeuille. (zie ook de toelichting op de balans).

### 4.4 Treasury

In 2015 gaf het WSW een borgingsplafond af van € 425 mln. Deze daalt de komende jaren (€ 413 mln 2016 en € 403 mln 2017) door een afnemende investeringsportefeuille en een dalende leningenportefeuille. In dit borgingsplafond is rekening gehouden met het aantrekken van een flexibele roll-over lening van € 32,8 mln. Deze is aangetrokken voor het verplicht aanleggen van een liquiditeitsbuffer uit hoofde van de derivaten.

Ook bundelden wij in 2015 zeventien leningen die tot dat moment gegarandeerd werden door de gemeente Hilvarenbeek. Na bundeling herfinancierden we dit bij de BNG onder borging van het WSW. Dit betrof een bedrag van € 11,8 mln. Door het bundelen van deze leningen is het beheer efficiënter en kunnen scherpere rentes verkregen worden bij renteconversies.

### Treasurystatuut

In maart 2015 werd het treasurystatuut aangepast (en goedgekeurd) om te voldoen aan de Beleidsregels verantwoord beleggen door toegelaten Instellingen volkshuisvesting. Hiermee zijn de vereisten ten aanzien van uitzettingen/beleggingen aangescherpt.

### *Derivaten*

Leystromen sloot in 2008 een derivaat af met de Deutsche Bank van € 30 mln. Oorspronkelijk betrof dit een product met een zogeheten Forward Rate Bias (FRB) index linked swap met een mutual break in augustus 2013. Na intensief overleg met het CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting) en het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) werd met Deutsche Bank de FRB swap op 28 september 2012 omgezet naar een reguliere swap met een vast percentage van 5,18%. De hoofdsom van € 30 mln. is verdeeld in 3 posten van € 10 mln. Het breakmoment van augustus 2013 werd doorgeschoven naar 3 momenten in de toekomst (2018, 2020, 2022).

Vanaf 1 oktober 2012 gelden de ministeriële beleidsregels gebruik financiële derivaten voor toegelaten instellingen. Deze beleidsregels bepalen dat corporaties een liquiditeitsbuffer moeten aanhouden. Deze buffer moet groot genoeg zijn om te voldoen aan liquiditeitsverplichtingen die uit de derivatenportefeuille voortvloeien, ten gevolge van een daling van de vaste rente met 2%-punt.

In 2015 heeft Leystromen inzake de liquiditeitsbuffer een flexibele roll-over lening van € 32,8 mln afgesloten bij de NWB Bank. Hiervan is 20% (verplichte opname) teruggeplaatst op een bestaande flexibele roll over lening. Hiermee is voldaan aan de voorgeschreven beleidsregels.

Met het WSW is afgesproken dat de hoogte van de liquiditeitsbuffer van € 32,8 mln op dit niveau gehandhaafd kan blijven, ondanks de dalende renteontwikkelingen die voor derivaten een negatief effect hebben. En mits Leystromen strak stuurt op de renteontwikkelingen.

### *Ontwikkelingen WSW en Autoriteit Woningcorporaties*

Het WSW beoordeelt corporaties op basis van Business Risk en Financial Risk. Bij Financial Risk beoordeelt het WSW de corporatie op 5 financiële ratio's: solvabiliteit, Loan to Value, Interest Coverage Ratio, Debt Service Coverage Ratio en dekingsratio. Bij Business Risk beoordeelt het WSW corporaties aan de hand van 24 vragen over onder andere de strategische keuze omtrent vastgoed, het systeem van sturen en beheersen van risico's en de financiering. Met het doorlopen van de vragen krijgt het WSW inzicht in de omvang en beheersing van de beschreven risico's. WSW interpreteert deze risico's vanuit zijn rol als borgsteller.

In 2015 bespraken wij de risico's met het WSW. Het WSW is van mening dat Leystromen kritisch kijkt naar haar eigen handelen en openstaat voor verbeteringen. Het WSW is ook van mening dat wij op een weloverwogen manier risico's beoordelen. Wel signaleert het WSW een aantal risicogebieden waaraan Leystromen in 2016 aandacht moet geven. Het gaat dan om risico's op het gebied van portefeuillestrategie (SMART maken van doelstellingen, afstemming met stakeholders en het doorrekenen van de wensportefeuille), financieringsstrategie (verder uitwerken op basis van de portefeuillestrategie) en de onafhankelijkheid en objectiviteit van de conditiemetingen die in 2016 door Leystromen zelf worden uitgevoerd. We gaan hier in 2016 actief mee aan de slag.

In 2015 ging het CFV over in de Autoriteit Woningcorporaties. Deze stuurde in oktober de toezichtbrief 2015. Dit is een financiële beoordeling. Deze gaf geen aanleiding tot opmerkingen of interventies. Ook ontvingen we in november 2015 de oordeelsbrief 2014. Hierin staat een oordeel over de mate waarin Leystromen wet- en regelgeving naleeft. De Autoriteit Woningcorporaties wijst in haar brief op de verplichting dat bij intermediaire verhuur aan bijvoorbeeld zorgpartijen, geborgd moet worden dat de accountant de juistheid en volledigheid van deze intermediaire verhuringen kan toetsen. In december 2015 inventariseerden wij welke partijen het betreft. Begin 2016 nemen we de nodige maatregelen.

## 4.5 Risicoparaagraaf

Voor het financiële toekomstperspectief moet Leystromen rekening houden met de volgende materiële risico's:

- De implementatie van de nieuwe woningwet. Onduidelijkheden in en complexiteit van de wet, kunnen ertoe leiden dat de kennis niet voldoende geborgd is in de organisatie en dat verkeerde keuzes gemaakt worden vanwege de interpretatie van deze wet. Door het inrichten van projectteams met medewerkers uit alle disciplines van de organisatie, borgen we kennis en maken we weloverwogen keuzes. Daarnaast huren we specialisten in om zo kennis on-the-job op te doen en de voortgang van de implementatie te borgen.
- Door veranderende wetgeving rondom de zorg, lopen we het risico dat zorgpartijen niet langer kunnen voldoen aan hun financiële verplichtingen, hun huurcontracten opzeggen of vragen om huurprijsverlaging. Hierdoor ontstaan mogelijk grotere huurachterstanden of leegstand van niet gangbare complexen. In 2015 voerden we gesprekken met zorgpartijen om risico's tijdig in beeld te brengen of te voorkomen (zie ook paragraaf 1.8).
- De woningmarkt trekt weer aan. Dit leidt naar verwachting tot een stijging van de WOZ-waarden. Fiscaal lopen we het risico dat reeds genomen afwaarderingen terug moeten worden genomen. Ultimo 2013 (2014 nog niet bekend) hebben we nog een fors compensabel verlies, waardoor bovenstaand risico op korte termijn (2 tot 5 jaar) nog geen invloed heeft op de verschuldigde Vennootschapsbelasting. Wij volgen de ontwikkelingen van de WOZ-waarden nauwgezet, zodat actief geanticipeerd kan worden.
- Risico's voor projectontwikkeling worden vooral veroorzaakt door de omvang en complexiteit hiervan. Dergelijke projecten worden door een integrale projectgroep ontwikkeld binnen de kaders van het investeringsstatuut. Met fase-documenten schatten we tijdig projectrisico's in en beheersen we deze waar mogelijk.
- Het huisvesten van statushouders, in combinatie met de introductie van het passend toewijzen. Door deze ontwikkeling ontstaat het risico dat wachtlijsten oplopen en er onvoldoende woningen beschikbaar zijn. Dit risico beheersen we door continu de wachtlijsten te monitoren, minder huurwoningen te verkopen in de komende jaren, te anticiperen op de aankomende reparatiewetgeving voor wat betreft het gebruik van recente inkomensgegevens bij het toewijzen van woningen en door aanpassing van het streefhuurbeleid.

- (Externe) ontwikkelingen leiden tot hogere uitgaven en lagere inkomsten, waardoor minder liquide middelen beschikbaar zijn voor investeringen, onderhoud en leefbaarheid. Voorbeelden van dergelijke ontwikkelingen: mogelijke verhoging van de verhuurdersheffing tot het niveau van de huurtoeslaguitgaven, lagere inkomsten door minder woningverkoop en lagere huurinkomsten (door een lagere inflatie). De impact van zulke ontwikkelingen rekenen we direct door wanneer deze zich voordoen. Ook sturen we strak op de begroting en voeren we scenario-analyses uit.
- Ontwikkeling derivatenportefeuille. En dan vooral de impact van de renteontwikkelingen. De derivatenportefeuille is een terugkerend onderwerp in het periodiek overleg van de treasury-commissie. Daarnaast voeren we scenario-analyses uit bij verwachte wijzigingen in de renteontwikkelingen.
- Als organisatie in control blijven. De accountant constateerde dat Leystromen in 2015 in haar doorontwikkeling tijdelijk stagneert. Door het aanscherpen van de interne controles en met name scherper toezien op de opvolging van de bevindingen, zal Leystromen de eerder ingezette ontwikkeling voortzetten in 2016.

Leystromen kent per 31 december 2015 de volgende verbindingen:

*Leye Holding B.V. en dochter Leye Energie B.V.*

Leye Energie B.V. exploiteert een aantal duurzame energie-installaties in opdracht van Leystromen. De vennootschap heeft een gestort aandelenkapitaal van € 18.000 en een totaal eigen vermogen ultimo 2015 van € 18.000 (2014: € 18.000). Daarnaast heeft Leye Energie B.V. een vordering op Leye Holding B.V. van € 18.000 (2014: € 18.000) en een schuld aan Leystromen van € 281.000 (2014: € 281.000). Over deze rekening-courantverhoudingen is een rente berekend van 3,5% per jaar.

Leye Holding B.V. heeft een eigen vermogen van € 496.500 (2014: € 479.700). Verder heeft Leye Holding B.V. een vordering op Leystromen van € 496.500 (2014: € 479.700). Over deze rekening-courantverhouding is een rente berekend van 3,5% per jaar.

*Samenwerkingsverband Van der Weegen Bouwontwikkeling*

Leystromen heeft sinds 2005 een samenwerkingsverband met Van der Weegen Bouwontwikkeling uit Tilburg. Samen willen we voornamelijk projecten ontwikkelen in de kernen Baarschot en Biest-Houtakker (gemeente Hilvarenbeek). In dit samenwerkingsverband, ook wel 'pilot Biest-Houtakker' genoemd, hebben we kavels en ontwikkellocaties aangekocht en maken we deze gereed voor verkoop of bouw. Zowel de kosten als de opbrengsten worden door de partijen gedeeld. De kavels zijn voornamelijk in bezit gekomen door gebruik te maken van de 'Ruimte-voor-Ruimteregeling'.

Vanaf 1 juli 2015 is de nieuwe woningwet van kracht. Hierin is onder meer ten aanzien van verbindingen geregeld dat toegelaten instellingen geen financieringen en/of garanties verstrekt aan haar verbindingen. Concreet betekent dit voor Leystromen dat de rekening-courantverhoudingen die we hebben met onze dochtermaatschappijen bevroren worden op de stand ultimo juni 2015 (behoudens de renteboeking).



Leystromen is volop in beweging. De wijzigingen door de organisatieverandering hadden veel aandacht van de ondernemingsraad in 2015. Uiteraard met name bekeken vanuit de belangen van de medewerkers.

Er werd overeenstemming bereikt over een sociaal plan conform artikel 2.14 van de CAO Woondiensten. Dit gaf duidelijkheid over de personele en sociale afwikkeling van de organisatieverandering. De ondernemingsraad, de vertegenwoordiging van de vakbonden en de bestuurder van Leystromen kwamen op 19 januari 2015 een definitief sociaal plan overeen.

Vanaf 1 april 2015 is de organisatieverandering doorgevoerd. Een groot aantal medewerkers (86,8%) is op hun voorkeursfunctie geplaatst. De ondernemingsraad vond dit belangrijk en is verheugd dat dit ruimschoots voldoet aan de gemaakte afspraak van 80%.

#### Samenstelling Ondernemingsraad

In juni 2015 was de zittingsduur van twee leden verstreken. Zij stelden zich herkiesbaar. Er waren geen tegenkandidaten. Daarnaast waren er twee vacatures binnen de ondernemingsraad. Op dat moment hadden zich geen kandidaten aangemeld. Om die redenen vonden de aangekondigde verkiezingen op 11 juni 2015 niet plaats. Medio 2015 werden de twee vacatures ingevuld en is de ondernemingsraad weer op sterkte (7 personen). In 2017 zijn er nieuwe kandidaatstellingen en verkiezingen.

#### Vergaderingen OR in 2015

Soort overleg	Aantal
OR-vergaderingen	11
Overlegvergaderingen OR en bestuurder	5
Overleg Raad van Toezicht	1
Bijeenkomst achterban	1

#### Instemming en advies

- **Instemmingsonderwerpen**
  - Invoeren HR-gesprekscyclus
  - Afbouw bovenmatige vergoeding woon-werkverkeer
- **Adviesonderwerpen**
  - Wijziging plaats uitoefening werkzaamheden
  - Verbouwing kantoor Rijen

Hieronder volgt een korte toelichting per onderwerp:

#### HR-gesprekscyclus

Met het verzoek om de HR-gesprekscyclus in 2015, inclusief gedifferentieerd belonen conform artikel 4.9 van de CAO Woondiensten 2013, in te voeren stemde de ondernemingsraad in.

De ondernemingsraad is van mening dat een goede HR-gesprekscyclus van groot belang is voor de organisatie. De instemming van de HR-gesprekscyclus wil de ondernemingsraad koppelen aan een jaarlijkse evaluatie met de bestuurder. De ondernemingsraad heeft tevens aandacht gevraagd voor het belonen van medewerkers die al jaren op het einde van hun salarisschaal zitten.

#### Afbouw bovenmatige vergoeding woon-werkverkeer

De ondernemingsraad stemde in met de afbouw van de woon-werkvergoeding conform fiscale regelgeving met de opmerking dat er aandacht moet zijn voor het ontstaan van de bovenmatige vergoeding woon-werkverkeer.

#### Wijziging plaats uitoefening werkzaamheden

Door de organisatieverandering zijn de werkzaamheden/processen, en daarmee de bezetting, gecentraliseerd in Rijen. Daardoor is vanaf 1 april 2015 de bezetting van de vestigingen in Oisterwijk en Goirle beperkt.

De ondernemingsraad stemde hiermee in met de volgende opmerkingen:

- de klantvriendelijkheid en dienstverlening moet op peil blijven;
- de veiligheid voor het personeel en de klanten moet geborgd blijven;
- de bedrijfshulpverlening voor klanten moet geborgd blijven.

De bestuurder liet weten dat klantvriendelijkheid een vanzelfsprekend iets is. Ten aanzien van veiligheid voor het personeel en de klanten zijn tijdens de ochtendopenstellingen in Goirle en Oisterwijk twee medewerkers aanwezig. Ten aanzien van de bedrijfshulpverlening kan het kantoor Goirle een beroep doen op de bedrijfshulpverlening van de gemeente Goirle. Alle locaties hebben een eigen BHV-plan met daarin ook een paragraaf over 'alleen werken'.

#### *Verbouwing kantoor Rijen*

Over deze adviesaanvraag wisselde de ondernemingsraad met de bestuurder van gedachten. Op basis daarvan is 15 december 2015 een advies uitgebracht.

### Algemeen

Het was een jaar van veel nieuwe zaken. Zo trad per 1 juli de nieuwe woningwet in werking, kwam er een vernieuwde governancecode en werd de permanente educatie geïntroduceerd. Maar ook in de eigen organisatie waren belangrijke nieuwe zaken aan de orde. Naast de implementatie van een nieuw primair systeem werd ook de organisatie volledig opnieuw ingericht.

Voor de Raad van Toezicht was 2015 ook het jaar waarin geleidelijk een verschuiving plaatsvond in de focus van het toezicht. De afgelopen jaren lag die nog sterk op het financiële aspect en het 'in control' zijn van de organisatie. De focus is zich meer en meer gaan verschuiven naar de maatschappelijke prestaties die Leystromen levert en de keuzes die daarin gemaakt worden. Met name bij de bespreking van de begroting 2016 kwam dit nadrukkelijk aan de orde. De veranderende focus komt onder meer voort uit de vorig jaar vastgestelde notitie 'de maatschappelijke legitimatie van Leystromen' waarin het belang benadrukt wordt dat ook de Raad van Toezicht 'van buiten naar binnen denkt'. Ook als Raad van Toezicht moeten we goed op de hoogte zijn van wat huurders en stakeholders van Leystromen verwachten. Zo kunnen we toetsen of Leystromen de juiste keuzes maakt.

### Taak en werkwijze

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn beschreven in de statuten en in het reglement Raad van Toezicht. Beide documenten vindt u op de website van Leystromen.

De belangrijkste taak van de Raad van Toezicht is het houden van toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid en op de algemene gang van zaken bij Leystromen. Belangrijke onderwerpen zijn:

- de realisatie van de volkshuisvestelijke opgave;
- de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- het financieel verslaggevingsproces;
- de relatie met de belangrijkste stakeholders.

Naast de taak van toezichthouder fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor de bestuurder en staat hem met advies en raad ter zijde. Ook vervult zij de werkgeversrol voor de bestuurder.

Om goed invulling te geven aan haar toezichthoudende taak, liet de Raad van Toezicht zich regelmatig door het bestuur informeren over de (niet-)financiële resultaten in relatie tot de beoogde volkshuisvestelijke doelstellingen en te leveren maatschappelijke prestaties.

In het bijzonder was er vanuit de Raad van Toezicht in 2015 aandacht voor:

- de vernieuwde governancecode;
- de nieuwe woningwet;
- het vergroten van de betrokkenheid van huurders bij de corporatie<sup>1</sup>;
- de implementatie van de nieuwe inrichting van de organisatie.

De Raad van Toezicht gebruikte diverse externe informatiebronnen om op de hoogte te blijven van wat er speelt in de corporatiesector en bij Leystromen. Deze bronnen waren: Aedes, Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en rapportages van Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Uiteraard vond er ook overleg met de accountant plaats.

De Raad van Toezicht vergaderde het afgelopen jaar zeven keer regulier. Het bestuur woonde al deze vergaderingen bij. Ook de accountant was diverse malen bij de vergaderingen aanwezig. Daarnaast werd er nog een thema-bijeenkomst en een incompany masterclass georganiseerd.

<sup>1</sup> Aan de hand van een thema bijeenkomst onder begeleiding van Gert van Dijk, professor aan de Nyenrode Business Universiteit

De belangrijkste onderwerpen uit de reguliere vergaderingen waren:

- de jaarrekening 2014;
- de begroting 2016, waarbij de Raad van Toezicht uitvoerig met de bestuurder sprak over het belang van een evenwichtige begroting waarin expliciet ook een aantal zaken opgenomen worden die ten goede van de huurders komen;
- de aanpassing / verbouwing van het kantoor (als onderdeel van de begroting 2016);
- de kwartaalrapportages 2015 met bijbehorende oplegnotities;
- het auditplan 2015;
- de interim-controle / managementletter 2015;
- de nieuwe inrichting van de organisatie.

Daarnaast waren de oordeelsbrief 2014, de toezichtbrief 2015 van de Autoriteit Wongincorporaties, de brief van het WSW over de borgbaarheid en het borgingsplafond uiteraard ook agendapunten.

De afgelopen jaren vond het overleg met de drie huurdersverenigingen één keer per jaar plaats. Met ingang van 2015 is dat uitgebreid naar een overleg in het voorjaar en een overleg in het najaar. Zoals al eerder aangegeven vindt de Raad van Toezicht het belangrijk goed op de hoogte te zijn van wat huurders van Leystromen verwachten. Onderwerpen die ter tafel zijn gekomen, waren onder meer het proces bij de huurverhoging 2015, huurprijsbeleid en betaalbaarheid, verduurzamen van woningen, verkoopbeleid, het vergroten van de betrokkenheid van huurders bij Leystromen en de nieuwe inrichting van de werkorganisatie. Voor 2016 heeft de Raad van Toezicht met de huurdersverenigingen afgesproken om samen te kijken naar een meer interactieve, minder formele invulling van dit overleg.

In mei vond het jaarlijks overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de ondernemingsraad. Met als belangrijkste onderwerp: de eerste ervaringen met de nieuwe organisatie inrichting die per 1 april was doorgevoerd. Zowel de ondernemingsraad als de Raad van Toezicht waren van mening dat sprake was van een nuttig en zinvol overleg.

Na het afronden van de controle van de jaarrekening 2014 was de accountant vier jaar werkzaam geweest voor Leystromen. Daarom vond in april de evaluatie en beoordeling van het functioneren van de accountant plaats. De Raad van Toezicht besloot op basis van een door de auditcommissie uitgebracht advies de accountant te herbenoemen voor een periode van vier jaar.

Conform de bepaling in de nieuwe woningwet, verleende de Raad van Toezicht goedkeuring aan de bestuurder voor het vaststellen van het overzicht van voorgenomen werkzaamheden voor 2016. Op basis daarvan heeft overleg met de drie huurdersverenigingen en de zes gemeenten in ons werkgebied plaatsgevonden om prestatieafspraken te maken. Op 9 december werden deze prestatieafspraken door alle partijen ondertekend.

### *Zelfevaluatie*

De Raad van Toezicht besprak -onder externe begeleiding- het eigen functioneren. Hieraan namen ook de bestuurder en bestuurssecretaris (vanuit zijn rol als procesbewaker) deel. Ter voorbereiding vulden de leden van de Raad en de bestuurder diverse vragenlijsten in. De resultaten waren input voor het gesprek. De externe begeleider nam daarnaast ter voorbereiding de verslagen van de Raad van 2014 en 2015 door.

De zelfevaluatie heeft geleid tot de volgende actie- en aandachtspunten. Op een aantal onderwerpen behoeft de governance enige aanscherping: er waren (kleine) verschillen in interpretaties of sprake van een andere beeldvorming. Daarnaast werd het belang vastgesteld van duidelijke vastlegging van besluitvorming in de Raad. Dit kan nog aangescherpt worden. De nadere invulling van de rol van de bestuurssecretaris als 'bewaker' van de juiste procesgang is ook een actiepunt.

Gelet op de ontwikkeling die de organisatie doormaakt, stelde de Raad vast dat het belangrijk is om ook als Raad van Toezicht een verdere professionaliseringsslag te maken (onder meer voor wat betreft vergaderwijze, aansturing en toezicht).

De externe begeleider stelde vast dat de zelfevaluatie plaatsvond in een open en eerlijke sfeer. En dat sprake is van een professionele en doelmatige interactie tussen de leden van de Raad onderling, de bestuurder en de bestuurssecretaris.

### *Onafhankelijkheid*

De Raad van Toezicht ziet er op toe dat alle leden onafhankelijk zijn volgens de vernieuwde Governancecode Woningcorporaties en het reglement Raad van Toezicht.

In het verslagjaar was geen sprake van tegenstrijdige belangen waarbij leden van de Raad van Toezicht of het bestuur betrokken waren. Ook vervult geen van de leden van de Raad van Toezicht of het bestuur een nevenfunctie die onverenigbaar is met het lidmaatschap van de Raad of het bestuur.

De bestuurder vervult de volgende nevenfuncties: lid van de Raad van Toezicht van zorgorganisatie Sevagram in Heerlen, bestuurder van Leye Energie BV en bestuurder van ROMA Holding BV.<sup>2</sup>

### *Samenstelling en deskundigheid van de Raad van Toezicht*

Per 31 december 2015 bestaat de Raad van Toezicht uit zeven leden. Er is ook een profielschets van de Raad van Toezicht vastgesteld en geplaatst op de website van Leystromen. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

### *De zeven leden van de Raad van Toezicht zijn:*

**De heer J.A. Scholten (1946):** voorzitter en voorzitter remuneratiecommissie.

*Hoofdfunctie:* gepensioneerd, kunstschilder, voormalig algemeen directeur-bestuurder Tiwos (corporatie)

*Relevante nevenfuncties:*

- Lid Raad van Toezicht Energie Coöperatie Udenhout te Udenhout

**De heer L.H.J. Kokhuis (1944):** vicevoorzitter en lid remuneratiecommissie.

*Hoofdfunctie:* gepensioneerd, voormalig directeur-generaal Ministerie van VROM en inspecteur-generaal Ministerie van Sociale Zaken.

*Relevante nevenfuncties:*

- Voorzitter stichting Fonds Werken aan Wonen in Hilversum (stichting stelt gelden beschikbaar voor initiatieven gericht op het verbeteren van de directe woon- en leefsituatie van kansarmen).

**Mevrouw C.C.J.T. van Berkel (1948):** lid remuneratiecommissie en vertrouwenspersoon voor de ondernemingsraad in de Raad van Toezicht

*Hoofdfunctie:* directeur / (mede)eigenaar PelkmansVanBerkel Organisatieadviseurs Tilburg

*Relevante nevenfuncties:*

- Voorzitter BZW Community 13 Dienstverleners;
- Lid gemeenteraad Tilburg;
- Lid commissie Aanbeveling en Beroep VTW (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties).

**Mevrouw D.P.J. van Lith (1980):** lid

*Hoofdfunctie:* jurist ad extra bij de Nederlandse Kerkprovincie / secretaris van het CIO, directeur / eigenaar van PubliuZ (bureau voor advies bij maatschappelijke vraagstukken), docente levensbeschouwing,

*Relevante nevenfuncties:*

- Lid Raad van Commissarissen Fides Wonen (corporatie), Middelharnis;
- Lid Raad van Toezicht Opella (werkzaam op terrein van zorg, welzijn en wonen, Ede-Wageningen);
- Lid Raad van Toezicht PON (Provinciaal Opbouworgaan Noord-Brabant), Tilburg;
- Lid Raad van Toezicht Land van Horne (werkzaam op terrein van zorg, welzijn en wonen, Weert).

<sup>2</sup> Conform artikel 25 lid 4c van de woningwet is het lidmaatschap van het bestuur van deze vennootschap onverenigbaar met het lidmaatschap van het bestuur van de corporatie. Deze bepaling heeft echter geen gevolgen indien de bestuurder vóór inwerkingtreding van de woningwet (1 juli 2015) benoemd is (artikel II lid 9 woningwet). Daarvan is in deze situatie sprake. Het lidmaatschap van het bestuur van Leye Energie BV is wel verenigbaar aangezien het een dochtermaatschappij van Leystromen is.

### *Benoemd op voordracht van de huurdersverenigingen.*

**De heer P.S. van Gennip (1962):** lid auditcommissie.

*Hoofdfunctie:* bestuurder zorgorganisatie Het Parkhuis in Dordrecht

*Relevante nevenfuncties:*

- Lid Raad van Toezicht De Meent Groep (ontwikkelt, bestuurt en biedt ondersteunende stafdiensten aan MEE Noord- en Midden-Limburg, MEE Noord-oost-Brabant, MEE regio 's-Hertogenbosch en MEE regio Tilburg).

### *Benoemd op voordracht van de huurdersorganisaties.*

**De heer J.F.E. de Kimpe (1961):** lid auditcommissie.

*Hoofdfunctie:* directeur / eigenaar van KiC Consultancy en werkzaam als consultant / adviseur op het gebied van vastgoed, management en organisatie.

*Relevante nevenfuncties:*

- Bestuurslid VvE serviceappartementen Burghtweide in Oisterwijk .

**De heer C.T. de Wuffel (1951):** voorzitter auditcommissie

*Hoofdfunctie:* bestuurder / toezichthouder

*Relevante nevenfuncties:*

- Voorzitter Raad van Toezicht Savant Zorg in Helmond;
- Bestuursvoorzitter stichting Bedrijfstakpensioenfondsvoor het Kappersbedrijf;
- Arbitrator Stichting Geschillen Oplossing Automatisering (SGOA);
- Directeur Savuti B.V. ;
- Lid Raad van Toezicht van het bedrijfstakpensioenfondsvoor de Waterbouw.

### *Rooster van aftreden Raad van Toezicht*

Naam	In functie sinds	Aftredend per	Herbenoembaar
Dhr. J.A. Scholten	17-03-2012	01-03-2016	ja
Dhr. L.H.J. Kokhuis	09-05-2012	31-12-2015	nee
Mevr. C.C.J.T van Berkel	29-06-2012	01-06-2016	ja
Dhr. J.F.E. de Kimpe	29-06-2012	01-06-2016	ja
Dhr. C.T. de Wuffel	29-06-2012	01-06-2016	ja
Mevr. D.P.J. van Lith	21-11-2012	01-11-2016	ja
Dhr. P.S. van Gennip	21-11-2012	01-11-2016	ja

In december heeft de Raad van Toezicht besloten de vacature die ontstond door het terugtreden van de heer L.H.J. Kokhuis niet opnieuw in te vullen. En het aantal leden terug te brengen van zeven naar zes leden. Dit kan ook: de statuten bepalen dat de Raad van Toezicht bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste zeven personen. De belangrijkste overwegingen waren dat de organisatie zich - in vergelijking met de eerste jaren na de fusie - nu in rustiger vaarwater bevindt dat het beter past bij de grootte van de corporatie en het werkgebied waar zij werkzaam is. Ook past dit in een tijd waar de formatie van de werkorganisatie krimpt. De heer L.H.J. Kokhuis zal nog enige tijd verbonden blijven als adviseur aan de Raad van Toezicht.

### *Permanente educatie*

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk dat zij beschikt over de deskundigheid die hoort bij de omvang en activiteiten van Leystromen. Het dit jaar geïntroduceerde systeem van permanente educatie onderschrijft zij dan ook volledig. Het bijhouden en bevorderen van die deskundigheid wordt ook gestimuleerd. Het beschikbaar stellen van een jaarlijks opleidingsbudget van € 5.000 voor elk lid van de Raad van Toezicht is daarvan een goed voorbeeld. Ook is besloten om jaarlijks een incompany training / workshop te organiseren. Aan de voorwaarde dat leden van de VTW in de periode 2015 – 2016 minimaal 10 PE-punten behalen wordt al voldaan.

Naam	PE-punten 2015
Dhr. J.A. Scholten	52
<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterclass voor Commissarissen en Toezichthouders Erasmus Universiteit (5 modules)</li> </ul>	
Dhr. L.H.J. Kokhuis	– <sup>3</sup>
Mevr. C.C.J.T van Berkel	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterclass effectieve communicatie in de boardroom</li> <li>Masterclass sturen of financieel en maatschappelijk rendement</li> <li>Workshop good governance, verantwoordelijkheid en verantwoording</li> <li>Incompany masterclass nieuw overheidsbeleid en waardengedreven bestuur van maatschappelijke organisaties</li> </ul>	
Dhr. J.F.E. de Kimpe	32
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incompany masterclass nieuw overheidsbeleid en waardengedreven bestuur van maatschappelijke organisaties</li> <li>Tias commissarissen en toezichthouders programma (gestart eind 2015 / wordt afgerond in 2016; in 2015 28 punten van dit programma behaald)</li> </ul>	
Dhr. C.T. de Wuffel	24
<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive program Finance &amp; Risk Management voor Woningcorporaties (4 modules)</li> <li>Incompany masterclass nieuw overheidsbeleid en waardengedreven bestuur van maatschappelijke organisaties</li> </ul>	
Mevr. D.P.J. van Lith	24
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incompany masterclass nieuw overheidsbeleid en waardengedreven bestuur van maatschappelijke organisaties</li> <li>Symposium woningcorporaties SBO</li> <li>Visie op toezicht</li> <li>Herziene woningwet en nieuwe kaders governance</li> <li>Kwaliteiten Raad van Commissarissen</li> </ul>	
Dhr. P.S. van Gennip	11
<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterclass Financiën voor niet financieel-geschoolde toezichthouders</li> <li>Incompany masterclass nieuw overheidsbeleid en waardengedreven bestuur van maatschappelijke organisaties</li> </ul>	

–3 Gezien het terugtreden van de heer L.H.J. Kokhuis per 31 december 2015 is het behalen van minimaal 10 PE-punten in de periode 2015 – 2016 niet meer aan de orde.

### Commissies

De Raad van Toezicht heeft zowel een audit- als een remuneratiecommissie ingesteld. Beide commissies hebben hun eigen reglement. Zij adviseren de Raad van Toezicht over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen en bereiden de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor. Dit laat de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming van en door de Raad onverlet.

De auditcommissie vergaderde zes keer. De auditcommissie houdt zich met name bezig met de financiële positie van de corporatie, de projectenportefeuille en de interne beheersing / bedrijfsvoering. Bij onderwerpen voor besluitvorming door de Raad van Toezicht, voorziet de auditcommissie altijd in een schriftelijk advies aan de Raad van Toezicht. In 2015 bracht zij zeven adviezen uit. De auditcommissie evalueerde met de bestuurder haar werkzaamheden. Daarbij kwamen aan de orde de inhoudelijke kant, de relatie auditcommissie – Raad van Toezicht, de vergaderingen van de auditcommissie, de rol / samenwerking met de accountant en de opleidingsbehoefte.

De remuneratiecommissie kwam vier keer bijeen. De belangrijkste onderwerpen die behandeld werden: de invulling van de permanente educatie, het voorbereiden en voeren van het plannings- en beoordelingsgesprek met de bestuurder, de honorering van de Raad van Toezicht (zie ook hoofdstuk 11). Ook is besproken hoe de Raad van Toezicht - gezien de vernieuwde governancecode en nieuwe woningwet - invulling kan geven aan het op de hoogte zijn van wat er leeft onder de huurders en stakeholders. En hoe verantwoording wordt afgelegd aan die huurders en stakeholders over de wijze waarop toezicht is gehouden. Daarbij wordt gedacht aan het instellen van een aparte commissie: de commissie 'maatschappij en Raad van Toezicht'. In 2016 wordt dit verder uitgewerkt.

### Werkgeversrol

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor een goed bestuur. Het bestuur wordt sinds mei 2013 gevormd door de heer R.W.M.G. Marx.

Met de bestuurder is een contract voor onbepaalde tijd overeengekomen. Indien de arbeidsovereenkomst eindigt op initiatief van de corporatie, dan wel onder omstandigheden of door handelen dat voor rekening en risico komt van de

corporatie, zonder dat deze beëindiging in overwegende mate te wijten is aan het handelen of nalaten van de bestuurder, dan zal de corporatie na de beëindiging van de arbeidsovereenkomst een vergoeding aan de bestuurder verschuldigd zijn en voldoen met inachtneming van en overeenkomstig het bepaalde in artikel 2.10 lid van de Wet Normering Topinkomens. De bruto vergoeding als hiervoor bedoeld, wordt verrekend met een (eventueel) door de kantonrechter ter zake de beëindiging van het dienstverband aan de bestuurder toe te kennen (schade)vergoeding.

De honorering van de bestuurder voldoet aan de regeling van de Minister voor Wonen en Rijksdienst van 22 november 2013: de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting 2014 (zie ook hoofdstuk 11).

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft periodiek overleg met de bestuurder. In februari heeft hij - als voorzitter van de remuneratiecommissie - het planningsgesprek met de bestuurder gevoerd. Daarin zijn afspraken gemaakt over wat de Raad van Toezicht in 2015 verwachtte van de bestuurder. Dit op basis van het door de Raad van Toezicht vastgestelde toetsingskader beoordeling bestuurder dat bestaat uit vijf beoordelingsvelden:

- vormgeving en uitvoering beleid Leystromen;
- organisatie van Leystromen;
- wet- en regelgeving;
- samenwerking met en betrokkenheid bij stakeholders;
- samenwerking met de Raad van Toezicht.

Als prioriteit is daarbij benoemd het vergroten van de invloed / betrokkenheid van stakeholders en met name huurders bij Leystromen.

In november vond het beoordelingsgesprek met de bestuurder plaats. Dit gebeurde door de voorzitter van de remuneratiecommissie samen met een lid van deze commissie. Ter voorbereiding op dit gesprek heeft de voorzitter een overleg gehad met de voorzitters van de drie huurdersverenigingen waarbij is gesproken over de informatievoorziening, de omgang met huurders en de betrokkenheid en visie van de bestuurder.

De huurdersverenigingen waren positief over het functioneren van de bestuurder. Zij ervaren zijn intensieve bemoeienis met het overleg tussen huurdersverenigingen en Leystromen zeer positief. De houding van de bestuurder wordt ervaren als betrokken met de sociale volkshuisvesting. Zijn visie is helder en het ambitieniveau hoog. Onder zijn leiding is de manier waarop de organisatie omgaat met de huurders verbeterd, maar er zijn zeker nog stappen te zetten.

De Raad van Toezicht stelde op basis van de gemaakte afspraken in het planningsgesprek vast dat de belangrijkste doelen dit jaar bereikt zijn. Zij heeft haar waardering en tevredenheid uitgesproken over de werkzaamheden die de bestuurder dit jaar verricht heeft. Een punt van aandacht is het behalen van de benodigde PE-punten. Eind 2017 dient de bestuurder 108 PE-punten behaald te hebben. Dit jaar zijn 7 PE-punten behaald (bijeenkomst kennisontwikkeling governance modellen en een incompany masterclass nieuw overheidsbeleid en waardengedreven bestuur van maatschappelijke organisaties).



### Governance

Leystromen onderschrijft de Aedescode en de vernieuwde Governancecode Woningcorporaties<sup>4</sup>. Conform de Governancecode plaatsten wij de volgende documenten op onze website:

- de integriteitscode;
- de klokkenluidersregeling;
- het reglement Raad van Toezicht (inclusief reglementen audit- en remuneratiecommissie);
- profielschets Raad van Toezicht;
- het rooster van aftreden;
- hoofdlijnen remuneratierapport;
- visitatierapport (februari 2014) en de reactie van bestuur en Raad van Toezicht op het rapport.

Ook de documenten 'grondslagen toezicht' en 'maatschappelijke legitimatie Leystromen' zijn op de website te vinden. Dit geldt ook voor de statuten en het reglement bestuur.

Het bestuur van Leystromen verklaart dat alle uitgaven zijn gedaan in het belang van de volkshuisvesting.

Rijen, 20 april 2016

R.W.M.G. Marx

Bestuurder

*4 De bepaling in artikel 3.29 sub d wordt voor wat betreft het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet toegepast. De remuneratiecommissie herkent zich niet in de argumentatie die aan deze bepaling ten grondslag ligt. Er is sprake van een goede omgang tussen de bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht (tevens voorzitter van de remuneratiecommissie) maar tegelijkertijd is daarbij sprake van de benodigde distantie.*

Financiële kengetallen	Norm	2015	2014	2013
<b>Vermogenspositie</b>				
Solvabiliteit in %	15%	31%	38%	34%
Bedrijfswaarde sociaal vastgoed per VHE in €		48.367	56.588	56.574
Loan to Value vastgoed in % (sociaal + commercieel vastgoed)	75%	72%	65%	67%
Interest coverage ratio	1,50	1,96	1,84	2,15
DSCR	1,00	1,26	1,17	1,34
Externe financiering per VHE in €	33.373	37.373	39.624	41.373
<b>Kosten per VHE*</b>				
Onderhoudslast per VHE in €	1.274	1.401	1.045	933
Netto bedrijfslasten per VHE in €	1.281	1.273	1.346	1.241
Salarislasten per VHE in €	730	582	639	664
Niet financiële kengetallen		2015	2014	2013
<b>Splitsing Sociaal - Commercieel</b>				
Totaal aantal eenheden Sociaal		9.875	9.930	9.948
Totaal aantal eenheden Commercieel		796	768	809
		10.671	10.698	10.757
<b>Opbouw woningbezit</b>				
A: Zelfstandige huurwoningen		9.548	9.609	9.520
B: Onzelfstandig overige wooneenheden		151	122	231
Totaal woongelegenheden in eigen beheer		9.699	9.731	9.751
C: Maatschappelijk vastgoed		52	50	92
D1: Garages		856	859	856
D2: Bedrijfsruimten/winkels		53	53	47
D3: Overig bezit		11	5	11
Totaal eenheden in eigen beheer		10.671	10.698	10.757
<b>Verhuureenheden in beheer bij derden (economisch eigendom bij Centrada)</b>				
Totaal verhuureenheden in eigendom		105	105	105
		10.776	10.803	10.862
<b>Verhuureenheden in beheer voor derden</b>				
Koopgarantwoningen		41	42	42
Totaal verhuureenheden		90	93	99
		10.907	10.938	11.003

	Norm	2015	2014	2013
<b>Aantal huurwoningen naar huurklasse</b>				
Goedkoop (tot € 403,06)		1.422	1.332	1.394
Betaalbaar (tussen € 403,06 en € 618,24)		6.660	6.394	6.655
Duur huurbeslaggrens (tussen € 618,24 en € 710,68)		1.093	1.481	1.157
Duur (boven € 710,68)		373	402	314
Totaal aantal zelfstandige huurwoningen		9.548	9.609	9.520
<b>Mutaties in het woningbezit</b>				
Nieuwbouw totaal		18	24	442
Aankoop		1	-	-
Ombouw kamers tot woning		-	3-	-
Verkoop bestaand bezit		47-	69-	70-
Koopgarant 'normaal' doorverkocht		-	6-	9-
Verkoop koopgarant (nieuwbouw)		-	-	1-
Naar voorraad te verkopen posities		-	49-	-
Sloop		1-	1-	2-
Administratieve correcties		2	37	10-
<b>Opbouw woningbezit (gewogen VHE's)</b>				
A: Zelfstandige huurwoningen		9.548	9.609	9.520
B: Onzelfstandig overige wooneenheden		151	122	231
Totaal woongelegenheden in eigen beheer		9.699	9.731	9.751
C: Maatschappelijk vastgoed		104	100	184
D1: Garages		171	172	171
D2: Bedrijfsruimten/winkels		53	53	47
D3: Overig bezit		2	1	2
Totaal eenheden in eigen beheer		10.029	10.057	10.155
<b>Verhuren van woningen</b>				
Mutatiegraad in %	6,00%	6,62%	7,02%	6,7%
Huurachterstand in % van jaarhuur	1,20%	1,51%	1,16%	1,6%
Huurderving in % van jaarhuur	1,7%	1,0%	1,22%	1,5%
Gemiddeld % maximaal redelijk		65,4%	66,8%	65,4%
<b>Personeel</b>				
Aantal FTE per 1000 huurwoningen		9,2	9,6	10,5

## 10.1 Balans per 31 december 2015 (na voorgestelde resultaatbestemming)

ACTIVA	(bedragen x € 1.000)	Ref	31-12-2015	31-12-2014
<b>Vaste activa</b>				
<i>Immateriële vaste activa</i>		10.5.1		
Computersoftware			1.155	679
<i>Materiële vaste activa</i>		10.5.2		
Sociaal vastgoed in exploitatie			477.622	571.242
Sociaal vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie			4.133	1.906
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie			5.103	6.726
			<b>486.858</b>	<b>579.874</b>
<i>Vastgoedbeleggingen</i>		10.5.3		
Commercieel vastgoed in exploitatie			61.440	63.228
Onroerende zaken, verkocht onder voorwaarden			13.043	13.123
Commercieel vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie			272	0
			<b>74.755</b>	<b>76.351</b>
<i>Financiële vaste activa</i>		10.5.4		
Deelneming			497	480
Leningen U/G			29	29
Latente belastingvordering			20.712	20.461
Centrada, Lelystad			8.706	8.735
			<b>29.944</b>	<b>29.705</b>
<i>Vlottende activa</i>				
<i>Voorraden</i>		10.5.5		
Vastgoed bestemd voor verkoop			5.630	9.346
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop			4.141	4.183
			<b>9.771</b>	<b>13.529</b>
<i>Onderhanden projecten</i>		10.5.6		
			0	0
<i>Vorderingen</i>		10.5.7		
Huurdebiteuren			780	305
Gemeenten			45	32
Belastingen en sociale premies			4	565
Overige vorderingen			686	389
Overlopende activa			900	1.080
			<b>2.415</b>	<b>2.371</b>
<i>Liquide middelen</i>		10.5.8		
			1.677	6.928
			<b>606.575</b>	<b>709.437</b>

<b>PASSIVA</b>	<b>Ref</b>		<b>31-12-2015</b>	<b>Ref</b>	<b>31-12-2014</b>
<i>Eigen vermogen</i>	10.5.9		200.309		278.716
<i>Voorzieningen</i>	10.5.10				
Voorziening onrendabele investeringen nieuwbouw		0		676	
Voorziening bouwclaims		3.031		3.808	
Voorziening lagere marktwaarde derivaten		180		210	
Voorziening persoonlijk loopbaan- en ontwikkelplan personeel		255		250	
Organisatieontwikkelingsvoorziening		1.196		942	
Overige voorzieningen		238		336	
			4.900		6.222
<b>Langlopende schulden</b>	10.5.11				
Leningen overheid		3.043		14.505	
Leningen kredietinstellingen		344.263		361.251	
Rekening Courant Leye Holding B.V.		497		480	
Terugkoopverplichting Woningen, verkocht onder voorwaarden		13.213		13.325	
			361.016		389.561
<b>Kortlopende schulden</b>	10.5.12				
Schulden aan leveranciers		724		1.404	
Aflossingsverplichtingen		27.522		22.731	
Onderhanden projecten		0		157	
Belastingen & sociale premies		1.338		486	
Overlopende passiva		10.766		10.159	
			40.350		34.938
			606.575		709.437

## 10.2 Winst en verliesrekening over 2015

	Ref	2015	2014
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Huuropbrengsten	10.6.1	65.010	63.276
Vergoedingen	10.6.2	2.367	2.575
Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille	10.6.3	4.929	6.070
Overige waardeveranderingen immateriële vaste activa en vastgoedportefeuille	10.6.4	238	313
Geactiveerde productie eigen bedrijf	10.6.5	833	917
Overige bedrijfsopbrengsten	10.6.6	520	452
Som der bedrijfsopbrengsten		73.897	73.603
<b>Bedrijfslasten</b>			
Afschrijvingen op materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	10.6.7	25.316	23.848
Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	10.6.8	25.280	-12.699
Lonen en salarissen	10.6.9	4.353	4.747
Sociale lasten		694	757
Pensioenlasten		792	919
Dotatie organisatieontwikkelingsvoorziening		530	974
Lasten onderhoud	10.6.10	14.051	10.509
Leefbaarheid	10.6.11	77	125
Lasten leveringen en diensten	10.6.12	2.367	2.574
Overige bedrijfslasten	10.6.13	14.764	15.833
Som der bedrijfslasten		88.224	47.587
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-14.327</b>	<b>26.016</b>
<b>Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	10.6.14	-155	2.921
<b>Gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	10.6.15	13.516	14.010
Waardeverandering van financiële vaste activa, effecten en verplichtingen	10.6.16	-274	-175
Opbrengsten van vorderingen vaste activa en van effecten	10.6.17	470	705
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	10.6.18	41	43
Rentelasten en soortgelijke kosten	10.6.19	-15.616	-16.502
Afwaardering lagere marktwaarde derivaten	10.6.20	30	30
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>-16.315</b>	<b>27.048</b>
Belastingen	10.6.21	251	20.461
Resultaat deelneming	10.6.22	17	21
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		<b>-16.047</b>	<b>47.530</b>
<b>Totaal Resultaat</b>		<b>-16.047</b>	<b>47.530</b>

### 10.3 Kasstroomoverzicht (directe methode)

(Bedragen x € 1.000)		2015		2014
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Ontvangsten				
Huren en vergoedingen	68.301		66.593	
Overige bedrijfsontvangsten	741		116	
Saldo ingaande kasstromen		69.042		66.709
Uitgaven				
Betalingen aan werknemers	6.495		7.281	
Betalingen aan leveranciers onderhoud	13.087		11.265	
Betalingen uit hoofde van zakelijke lasten	6.863		6.564	
Betalingen inzake verhuurdersheffing	6.526		5.703	
Betalingen overig	4.270		5.420	
Saldo uitgaande kasstromen		37.241		36.233
Kasstroom uit operationele activiteiten		31.801		30.476
Ontvangen interest	2		17	
Betaalde interest	-16.211		-16.556	
Betaalde winstbelasting	0		0	
		-16.209		-16.539
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		15.592		13.937
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in (im-)materiële vaste activa	-9.165		-11.287	
Desinvesterings (im-)materiële vaste activa	11.616		16.288	
Investerings in financiële vaste activa	368		460	
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		2.819		5.461
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Ontvangsten uit langlopende schulden (nieuwe leningen)	12.560		0	
Opnames flex roll-over	8.800		0	
Aflossing langlopende schulden	-28.622		-11.593	
Stortingen flex roll-over	-16.400		-10.000	
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		-23.662		-21.593
<i>Afname geldmiddelen in 2015/2014</i>		-5.251		-2.195
Saldo liquide middelen per 1 januari		6.928		9.077
Overheveling banksaldo Leye Energie BV.		0		46
Kasstroom uit operationele activiteiten		15.592		13.937
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		2.819		5.461
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-23.662		-21.593
Saldo liquide middelen per 31 december		1.677		6.928
<i>Het saldo liquide middelen is als volgt verwerkt in de balans:</i>				
- Verantwoord onder liquide middelen		1.677		6.928
- Verantwoord onder passiva		0		0

## 10.4 Waarderingsgrondslagen

### Algemeen

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015.

Alle bedragen luiden in euro's, tenzij anders vermeld.

### Activiteiten

De activiteiten van Leystromen, statutair gevestigd en kantoor houdende Julianastraat 51 in Rijen, zijn erop gericht mensen te huisvesten in aangename buurten.

### Grondslagen voor de consolidatie

Leystromen heeft een aantal kleine meerderheidsdeelnemingen die afzonderlijk en gezamenlijk van te verwaarlozen betekenis zijn.

De niet in de consolidatie begrepen rechtspersonen en vennootschappen zijn:

- Leye Holding B.V., Rijen (100%), geen activiteiten;
- Leye Energie B.V., Rijen (100% deelneming van Leye Holding B.V.), exploitatie van duurzame energie-installaties;

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening van Leystromen is opgesteld volgens de bepalingen van het Besluit beheer sociale huursector (Bbsh). In dit besluit wordt voorgeschreven Titel 9 Boek 2 BW toe te passen, behoudens enkele uitzonderingen van specifieke aard. Tevens is deze jaarrekening opgesteld volgens de door de Raad voor de Jaarverslaggeving uitgegeven Richtlijn 645 Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting.

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

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het

einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### Stelselwijzigingen

Leystromen classificeert haar eenheden in de jaarrekening 2015 naar sociaal en commercieel vastgoed op basis van de herziene woningwet die per 1 juli 2015 van kracht is geworden. Belangrijkste wijziging is de verplichte verhuur van een parkeerplaats bij een woning. Voorheen volgde de parkeerplaats de classificatie van de woning en in de nieuwe wet moet de huur van de woning tezamen met de huur van de parkeerplaats afgezet worden tegen de liberalisatiegrens.

De wijziging van de wet rondom de classificatie van eenheden kwalificeert als een stelselwijziging, waardoor vergelijkende cijfers over het boekjaar 2014 herrekend dienen te worden naar de nieuwe classificatieregels.

De vergelijkende cijfers over het boekjaar 2014 zijn herrekend op basis van de nieuwe classificatieregels. Op basis van deze stelselwijziging is het vermogen per 1 januari 2014 herrekend. Het eigen vermogen is toegenomen met € 1,721 mln en kan als volgt gespecificeerd worden:

Eigen vermogen per 1 januari 2014	€ 237.921
Mutatie waardering sociaal vastgoed in exploitatie	€ 11.176
Mutatie waardering commercieel vastgoed in exploitatie	€ - 9.455
Eigen vermogen per 1 januari 2014 na stelselwijziging	€ 239.642

Het resultaat over 2014 is als gevolg van de stelselwijziging toegenomen met € 1,233 mln tot een bedrag van € 47,53 mln en kan als volgt worden weergegeven:

Resultaat boekjaar 2014 voor stelselwijziging	€ 46.297
Hogere afschrijvingslasten	€ - 122
Niet gerealiseerde waardeveranderingen soc. vg. in expl	€ 1.561
Niet gerealiseerde waardeveranderingen comm. vg. in expl	€ - 246
Gerealiseerde waardeveranderingen soc. vg. in expl.	€ 40
Resultaat boekjaar 2014 na stelselwijziging	€ 47.530



### *Schattingswijzigingen*

In het kader van de bepaling van de bedrijfswaarde zijn schattingswijzigingen doorgevoerd die nader uiteengezet zijn in de toelichting op de balans onder sociaal vastgoed in exploitatie en commercieel vastgoed in exploitatie.

### *Financiële instrumenten*

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden), als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als deze afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor waardering van activa en passiva'.

Financiële derivaten waarbij de onderliggende waarde niet beursgenoteerd is worden tegen kostprijs opgenomen. Indien per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs dan wel negatief is, wordt het derivaat ten laste van de winst- en verliesrekening afgewaardeerd naar de lagere reële waarde, tenzij kostprijs hedge-accounting wordt toegepast. Bij de bepaling van de lagere reële waarde wordt het effect van lopende rente buiten beschouwing gelaten.

### *Afscheiden van embedded derivaten*

Embedded derivaten worden afgescheiden van het basiscontract en afzonderlijk in de jaarrekening verwerkt conform de hiervoor beschreven grondslagen voor derivaten, indien wordt voldaan aan de volgende voorwaarden:

- er bestaat geen nauw verband tussen de economische kenmerken en risico's van het in het contract besloten derivaat en de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;

- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- het samengestelde instrument wordt niet tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat.

Leystromen past hedge-accounting toe op basis van generieke documentatie.

Het effectieve deel van financiële derivaten die zijn toegewezen voor kostprijs-hedge-accounting, wordt tegen kostprijs gewaardeerd. Op iedere balansdatum wordt bepaald of er een indicatie is voor ineffectiviteit door de kritische kenmerken van het hedge-instrument te vergelijken met de kritische kenmerken van de afgedekte positie. In het geval dat de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de kritische kenmerken van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn, is dit een indicatie dat de kostprijs-hedge een ineffectief deel bevat. In dat geval wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd door het vergelijken van de cumulatieve verandering van de reële waarde van het hedge-instrument met de cumulatieve verandering van de reële waarde van de afgedekte positie sinds het aanwijzen van de hedgerelatie. Ineffectiviteit wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt indien en voor zover uit de kwantitatieve ineffectiviteitsmeting (cumulatief) een verlies blijkt.

## **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

### **1 Immateriële vaste activa**

#### *1.1 Computersoftware*

Gekochte softwarelicenties worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting van de balans is gespecificeerd. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Uitgaven die worden gemaakt voor de productie van identificeerbare en unieke softwareproducten worden geactiveerd. Dergelijke intern vervaardigde immateriële vaste activa worden geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat er econo-

mische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Uitgaven samenhangend met onderhoud van software-programma's en uitgaven van onderzoek worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

## 2 Materiële vaste activa

### 2.1 Sociaal vastgoed in exploitatie

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

Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsonroerend goed dat is verhuurd aan maatschappelijke organisaties, waaronder zorg-, welzijns-, onderwijs- en culturele instellingen en dienstverleners en tevens is vermeld op de bijlage zoals deze is opgenomen in de Beschikking van de Europese Commissie d.d. 15 december 2009 aangaande de staatssteun voor toegelaten instellingen. Voor de classificatie is de huurprijs op het moment van afsluiten van het contract bepalend.

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

Sociaal vastgoed in exploitatie wordt gewaardeerd tegen de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt gevormd door de contante waarde van de geprognosticeerde kasstromen van de kasstroom genererende eenheid uit hoofde van toekomstige exploitatieopbrengsten en toekomstige exploitatielasten over de geschatte resterende looptijd van de investering. De indeling naar kasstroom genererende eenheid is gedefinieerd op complexniveau. Leystromen kiest voor deze indeling van de kasstroom genererende eenheden aangezien deze aansluit bij haar interne bedrijfsvoering en hierbij de basis vormt voor haar vastgoedsturing. De reële waarde wordt afhankelijk gesteld van de voorgenomen bestemming van de complexen. De onroerende zaken kunnen voor langere of kortere termijn voor verhuur worden aangehouden.

De kasstroomprognoses zijn gebaseerd op redelijke en onderbouwde veronderstellingen die de beste schatting van het bestuur weergeven van de economische omstandigheden die van toepassing zullen zijn gedurende de resterende levensduur van het actief. De kasstromen zijn gebaseerd op de eind 2015 intern geformaliseerde meerjarenbegroting en bestrijken een periode van vijf jaar, behoudens de verwachte kosten van groot onderhoud en overige contracten met een werkingsduur van meer dan vijf jaar. De kosten van planmatig onderhoud worden gebaseerd op de in de meerjarenonderhoudsbegroting onderkende cycli per component. Voor latere jaren wordt uitgegaan van de verwachte gemiddelde groeivoeten voor inflatie, huurstijging en rente alsmede genormeerde lastenniveaus.

Uitgaven na eerste verwerking (de zogeheten na-investeringen) die leiden tot een waardevermeerdering van het actief, worden geactiveerd.

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

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

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

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

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

### *2.2 Sociaal vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie*

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie betreft complexen in aanbouw ten behoeve van toekomstige verhuurexploitatie. De complexen in aanbouw worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en toegerekende kosten van het werkapparaat uit hoofde van voorbereiding, toezicht en directievoering onder aftrek van een bijzondere waardevermindering. Voorts wordt rente tijdens de bouw toegerekend. De geactiveerde rente wordt berekend tegen de gemiddelde rentevoet over het totale vreemde vermogen. Voor onroerende zaken waarvoor specifieke financiering is aangetrokken, wordt de interestvoet van deze specifieke financiering gehanteerd. Indien de bijzondere waardevermindering hoger is dan de waarde van de onroerende zaken in ontwikkeling, wordt de onroerende zaak op nihil gewaardeerd en wordt een voorziening aan de creditzijde van de balans opgenomen.

Ingenomen grondposities worden onder deze post verwerkt tegen verkrijgingsprijs en bijkomende kosten. Rentetoerekening vindt eerst plaats nadat ontwikkelactiviteiten zijn gestart.

Afschrijving vindt plaats na ingebruikneming van de complexen.

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

De onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd op basis van de aanschafwaarde of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Kosten voor periodiek groot onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

## **3 Vastgoedbeleggingen**

Een vastgoedbelegging is een onroerend goed (of een deel daarvan) dat wordt aangehouden om huuropbrengsten of een waardestijging, of beide, te realiseren.

### *3.1 Commercieel vastgoed in exploitatie*

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

Het commercieel vastgoed in exploitatie wordt gewaardeerd op basis van marktwaarde. De marktwaarde kan niet worden vastgesteld aan de hand van courante prijzen op een actieve markt.

De marktwaarde wordt vastgesteld aan de hand van de contante waarde van geprognosticeerde kasstromen gebaseerd op betrouwbare schattingen, ondersteund door de bepalingen in bestaande contracten en door extern bewijsmateriaal zoals actuele huurprijzen voor gelijksoortige onroerende zaken op dezelfde locatie en in dezelfde staat, en gebruikmakend van een disconteringsvoet die de

onzekerheid ten aanzien van de hoogte en het realisatietijdstip van de kasstromen weerspiegelt (Discounted Cash Flow methode, hierna: DCF-methode).

De marktwaarde (actuele waarde) van het commercieel vastgoed in exploitatie wordt bepaald als de meest waarschijnlijke prijs, die redelijkerwijs op de markt te verkrijgen is op balansdatum. Het commercieel vastgoed in exploitatie wordt gewaardeerd als hoogst realiseerbare waarde die redelijkerwijs op de markt te verkrijgen is (i.c. de meest waarschijnlijke prijs), berekend op basis van een door-exploitatie en uitpond scenario.

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

### *3.2 Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden*

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

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

### *3.3 Commercieel vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie*

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie als vastgoedbelegging betreft zowel complexen in aanbouw ten behoeve van toekomstige verhuurexploitatie als commercieel vastgoed.

De complexen in aanbouw worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De verkrijgingsprijs bestaat uit materiaalkosten, toegerekende kosten van het werkapparaat uit hoofde van voorbereiding, toezicht en directievoering en toegerekende rente tijdens de bouw onder aftrek van een bijzondere waardevermindering uit hoofde van te dekken stichtingskosten.

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

Ingenomen grondposities worden onder deze post verwerkt tegen verkrijgingsprijs, bijkomende kosten en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Rentetoerekening vindt eerst plaats nadat ontwikkelactiviteiten zijn gestart.

## **4 Financiële vaste activa**

### *4.1 Deelnemingen*

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

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

#### 4.2 Centrada, Lelystad

In het kader van matching heeft Leystromen in 2005 een overeenkomst getekend met Woonstichting Centrada uit Lelystad voor de bouw van 105 zorgappartementen. Leystromen treedt op als financier van dit project. Voor een periode van 15 jaar, ingaande 1 januari 2007, zal Woonstichting Centrada het beheer over de woningen voeren en dragen zij de economische risico's. Na 15 jaar zal Woonstichting Centrada het volledig eigendom van de 105 appartementen tegen een vooraf overeengekomen prijs van Leystromen verwerven.

#### 4.3 Leningen U/G

Leningen u/g worden opgenomen tegen nominale waarde. Gezien de geringe omvang is er geen voorziening voor oninbaarheid getroffen. De leningen u/g zijn enkel leningen in het kader van de Starters Renteregeling.

#### 4.4 Latente belastingvorderingen

Onder de financiële vaste activa zijn actieve belastinglatenties opgenomen, indien en voor zover het waarschijnlijk is dat realisatie van de belastingclaim te zijner tijd zal kunnen plaatsvinden. Deze actieve latenties zijn gewaardeerd tegen contante waarde waarbij discontering plaatsvindt tegen de netto rente en hebben overwegend een langlopend karakter. De nettorente bestaat uit de voor Leystromen geldende rente voor langlopende leningen (4%) onder aftrek van belasting op basis van het nominale belastingtarief (25%). De actieve belastinglatentie heeft betrekking op tijdelijke verschillen tussen waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering en op de aanwezige compensabele verliezen.

De opgenomen latentie heeft betrekking op complexen bestemd voor de verkoop, Centrada, de langlopende schulden en de fiscale verliescompensatie. Ultimo 2015 zijn er geen verhuureenheden bestemd voor sloop en herontwikkeling. Voor het overige bezit is niet aan te duiden wat de bestemming zal zijn en is vanuit het oogpunt van voorzichtigheid de latentie op nihil gewaardeerd.

## 5 Voorraden

### 5.1 Vastgoed bestemd voor verkoop

Vastgoed bestemd voor verkoop betreft de voorraad woningen/grondposities (opgeleverd en nog niet verkocht en leegstaande woningen in afwachting van

verkoop). Vastgoed bestemd voor verkoop wordt gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de woningen/grondposities.

De vervaardigingsprijs omvat de bouwkosten, de directe loonkosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

### 5.2 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop betreft het onderhanden werk (onroerende zaken onverkocht in aanbouw bestemd voor de verkoop). Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop wordt gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

De vervaardigingsprijs omvat de bouwkosten, de directe loonkosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

## 6 Onderhanden projecten

De onderhanden projecten in opdracht van derden betreft onroerende zaken verkocht in aanbouw en worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst en verminderd met verwachte verliezen en gedeclareerde termijnen. Indien het resultaat op een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat wordt geen winst toegerekend. De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

In de onderhanden projecten zijn tevens begrepen de uit projectontwikkeling voortkomende projecten indien en voor zover voor eenheden van het project voor of tijdens de constructie een onvoorwaardelijke verkoopovereenkomst is afgesloten.

Projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van de onderhanden projecten worden als opbrengsten en kosten verwerkt in de winst- en verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op de balansdatum. De mate waarin de prestaties zijn verricht is bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten/inspectie van het uitgevoerde deel van het project/de voltooiing van een fysiek onderscheidbaar projectonderdeel.

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

## 7 Vorderingen

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

### 7.1 Huurdebiteuren

De huurdebiteuren worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid, welke statisch is bepaald.

## 8 Liquide middelen

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

## 10 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare en feitelijke verplichtingen en verliezen die op balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk

is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de hoogte redelijkerwijs kan worden ingeschat. Voorzieningen worden tegen nominale waarde (van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen) opgenomen, tenzij anders vermeld.

### 10.1 Voorziening onrendabele investeringen nieuwbouw

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 Leystromen zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige herstructurerings- en toekomstige nieuwbouwprojecten. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvormingsproces van Leystromen 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 en herstructurerings-ingen 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 netto contante waarde van alle investeringsuitgaven minus de aan deze investering toe te rekenen bedrijfswaarde.

### 10.2 Voorziening lagere marktwaarde derivaten

Voor derivaten die niet voldoen aan de vereisten van kostprijs hedge-accounting, wordt voor zover de actuele waardering negatief is, een voorziening opgenomen ter grootte van de reële marktwaarde.

### 10.3 Voorzieningen voor pensioenen

De pensioenen zijn verzekerd bij pensioenuitvoerder SPW (bedrijfstakpensioenfonds). Leystromen verwerkt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winst- en verliesrekening. Voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans

opgenomen. Indien de reeds betaalde premiebedragen de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de pensioenuitvoerder of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Jaarlijks beoordeelt Leystromen of, en zo ja welke verplichtingen naast de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie per balansdatum bestaan. Uit deze beoordeling vloeit voort dat geen voorziening dient te worden opgenomen.

#### *10.4 Organisatieontwikkelingsvoorziening*

Deze voorziening heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt gevormd indien voor de groep een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan. Een voorziening wordt gevormd indien per balansdatum een plan is geformaliseerd en hetzij de gerechtvaardigde verwachting is gewekt bij de betrokkenen dat de reorganisatie zal worden uitgevoerd, hetzij is gestart met de implementatie van het reorganisatieplan.

Voor reorganisaties waarvoor per balansdatum een plan is geformaliseerd, maar waarvoor pas na balansdatum hetzij de gerechtvaardigde verwachting is gewekt bij de betrokkenen dat de reorganisatie zal worden uitgevoerd, hetzij is gestart met de implementatie van het reorganisatieplan, wordt eveneens een voorziening in de balans opgenomen.

#### **11 Langlopende schulden**

De langlopende leningen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de 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.

De aflossingsverplichting voor het komend jaar is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Leystromen 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.

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

#### **12 Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (indien deze lager is dan de verkrijgings-/vervaardigingsprijs) en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk kan zijn aan de nominale waarde.

### **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

Het resultaat wordt bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin deze worden gerealiseerd. Lasten worden verantwoord in het jaar waarin de prestaties worden geleverd

#### **1 Huuropbrengsten**

De jaarlijkse huurverhoging is van overheidswege gebonden aan een maximum. Er is door Leystromen in 2015 geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren, maar er is een inflatievolgende huurverhoging van 1% doorgevoerd. 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.

## 2 Vergoedingen

Opbrengsten vergoedingen betreffen overeengekomen bijdragen van huurders en worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van de levering van de goederen en diensten. De bijdragen zijn voor de dekking van de te maken en gemaakte servicekosten. Verrekening op basis van daadwerkelijke bestedingen vindt jaarlijks plaats. Gemaakte servicekosten worden verantwoord onder de lasten vergoedingen.

## 3 Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille

De post netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de boekwaarde (bestaand bezit) dan wel de vervaardigingsprijs (projecten voor derden). Opbrengsten worden verantwoord op het moment van levering (passeren transportakte). Mogelijke verliezen op nieuwbouw koopprojecten worden verantwoord zodra deze voorzienbaar zijn. Projectopbrengsten uit hoofde van de onderhanden projecten worden als opbrengsten verwerkt in de winst- en verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op de balansdatum.

## 4 Overige waardeveranderingen immateriële vaste activa en vastgoedportefeuille

De post overige waardeveranderingen betreft waardeverhogingen voor zover deze niet betrekking hebben op de terugneming van eerder verantwoorde waardeveranderingen. Deze terugneming wordt via de post overige waardeveranderingen immateriële vaste activa en vastgoedportefeuille onder de lasten verantwoord.

## 5 Geactiveerde productie ten behoeve van eigen bedrijf

Kosten van de vaklieden van de eigen technische dienst komen voor onder de post salarissen en sociale lasten en tevens zijn deze kosten opgenomen in het onderhoud. De dekking wordt verantwoord onder geactiveerde productie ten behoeve van eigen bedrijf. De toe te rekenen interne directe kosten ten behoeve van onroerende zaken in ontwikkeling worden hier eveneens onder verantwoord.

## 6 Overige bedrijfsopbrengsten

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

## 7 Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille

De afschrijvingen (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille worden gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Afschrijving van het actief vindt plaats tot de restwaarde is bereikt. De afschrijvingen op sociaal vastgoed in exploitatie worden gebaseerd op de bedrijfswaarde. Binnen de afschrijving op het sociaal vastgoed in exploitatie worden componenten grond (geen afschrijving) en casco onderkend met een verschillende levensduur. Van een afzonderlijke component is sprake indien deze component meer dan 10 procent uitmaakt van de waarde van het actief.

## 8 Overige waardeveranderingen materiële vaste activa en vastgoedportefeuille

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

## 9 Lonen & salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

### *Lonen & salarissen en sociale lasten*

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

### *Pensioen*

Leystromen heeft een pensioenregeling. De hoofdregeling (SPW) betreft een toegezegd pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds. Hierbij is een pensioen toegezegd aan personeel op de pensioengerechtigde leeftijd, afhankelijk van leeftijd, salaris en dienstjaren. Deze toegezegde pensioenregeling is verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling.

Voor de pensioenregelingen betaalt Leystromen op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft Leystromen geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen. Leystromen heeft in geval van een



tekort bij het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien deze tot een terugstorting leiden of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

#### **10 Lasten onderhoud**

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

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

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

#### **11 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.

#### **12 Lasten leveringen en diensten**

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

#### **13 Overige bedrijfslasten**

De overige bedrijfslasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

#### **14 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.

#### **15 Gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

Gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen winsten of mogelijke verliezen, die ontstaan door het vervreemden van en/of het afschrijven op de vastgoedportefeuille in het verslagjaar.

#### **16 t/m 20 Financiële baten en lasten**

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

Rentelasten worden geactiveerd voor kwalificerende activa gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke tijd vergt om het actief gebruiksklaar of verkoopklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

#### **21 Belastingen**

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

Sinds 1 januari 2008 vallen de woningcorporaties integraal onder de vigerende belastingwetgeving. Eind 2008 is er overeenstemming bereikt tussen Aedes en

de belastingdienst betreffende de Vaststellingsovereenkomst 2 (VSO 2). De VSO 1 is eenzijdig in 2008 door de belastingdienst opgezegd. Leystromen heeft de VSO 1 en VSO 2 getekend.

Omdat jurisprudentie inzake de uitwerking van VSO 1 en VSO 2 voor woningcorporaties nog ontbreekt, kan de werkelijk te betalen of te verrekenen belasting afwijken van de in de jaarrekening opgenomen schatting.

## **22 Resultaat deelnemingen**

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de woningcorporatie toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Leystromen geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

## **Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de directe methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Winstbelastingen en interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

## 10.5 Toelichting op de balans

### 10.5.1 Immateriële vaste activa

De mutaties in de immateriële vaste activa zijn in het navolgende schema samengevat:

	Computersoftware
<b>1 januari 2015</b>	
Cumulatieve verkrijgings- of vervaardigingsprijs	2.311
Cumulatieve waardeveranderingen en afschrijvingen	1.632-
Boekwaarde per 1 januari	679
<b>Mutaties</b>	
Investerings	676
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.694
Desinvesteringen (afschrijving)	1.694
Afschrijvingen	-200
Totaal mutaties	476
<b>31 december 2015</b>	
Cumulatieve verkrijgings- of vervaardigingsprijs	1.294
Cumulatieve waardeveranderingen en afschrijvingen	139-
Boekwaarde per 31 december	1.155
Afschrijvingspercentage	20%

## 10.5.2 Materiële vaste activa

Een overzicht van de materiële vaste activa is hierna opgenomen:

	Sociaal vastgoed in exploitatie	Sociaal vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	Totaal
<b>1 januari 2015</b>				
Cumulatieve verkrijgings- of vervaardigingsprijs	434.404	6.372	12.347	453.122
Cumulatieve herwaarderingen/waardeverminderingen	220.569	-4.466	-	216.103
Cumulatieve afschrijvingen	-83.730	-	-5.621	-89.351
Bedrijfswaarde/boekwaarde per 1 januari 2015	571.242	1.906	6.726	579.874
<b>Mutaties</b>				
Investeringen	-	6.734	86	6.820
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-2.184	-	-5.784	-7.968
Desinvesteringen (afschrijving)	-	-	5.784	5.784
Afschrijvingen	-23.407	-	-1.709	-25.116
Overboekingen investeringen	7.481	-7.276	-	205
Overboekingen afwaarderingen	-1.197	1.197	-	-
Overboekingen voorzieningen naar ORT	-	-676	-	-676
Herclassificatie naar onderhanden projecten	-	-114	-	-114
Herclassificatie vanuit commercieel vastgoed in exploitatie	485	-	-	485
Herclassificatie naar commercieel vastgoed in exploitatie	211	-	-	211
Herclassificatie vanuit voorraad grondposities	-	1.350	-	1.350
Herwaardering	-75.284	-	-	-75.284
Geactiveerd onderhoud	275	-	-	275
Waardeverminderingen t.l.v. winst- en verliesrekening	-	-16	-	-16
Overige waardeverminderingen en terugnemingen daarvan	-	1.028	-	1.028
Totaal mutaties	-93.620	2.227	-1.623	-93.016
<b>31 december 2015</b>				
Cumulatieve verkrijgings- of vervaardigingsprijs	420.054	7.066	6.648	433.769
Cumulatieve herwaarderingen/waardeveranderingen	164.705	2.933	-	161.772
Cumulatieve afschrijvingen	107.138	-	1.546	108.683
Boekwaarde per 31 december 2015	477.622	4.133	5.103	486.858

De mutatie in de bedrijfswaarde kan als volgt worden verklaard:

<b>Bedrijfswaarde per 31-12-2014 na stelselwijziging</b>		<b>571.242</b>
Mutatie a.g.v. stelselwijziging		-9.327
Autonome waardemutatie		2.692
Voorraadmutaties:		
- Nieuwbouw	5.391	
- Verkoop/sloop	-2.627	
Subtotaal voorraadmutaties		2.763
Parameterwijziging		-22.807
Wijziging exploitatiebeleid		-66.941
<b>Bedrijfswaarde per 31-12-2015</b>		<b>477.622</b>

De bedrijfswaarde wijzigt als gevolg van stelselwijziging (zie 10.4 waarderingsgrondslagen) met € 9,3 mln.

De bedrijfswaarde stijgt als gevolg van de autonome waardemutatie met € 2,692 mln.

De voorraadmutaties bestaan uit het opleveren van nieuwe eenheden nieuwbouw (19 eenheden, totaal effect + € 5,391 mln) en het uit exploitatie gaan van de verkochte en gesloopte eenheden (47 reguliere verkopen, 1 bijzondere verkoop en 1 sloop, totaal effect - € 2,627 mln).

Het wijzigen van parameters (totaal effect € -22,807 mln) bestaat voornamelijk uit het aanpassen van de disconteringsvoet van 5,25% naar 5,0% (effect + € 17,022 mln) het aanpassen van de mutatiegraad naar 7% (effect - € 1,051 mln) en het aanpassen van het inflatiepercentage voor 2016-2020 van 2% naar 1% (effect - € 39,282 mln).

Het grootste effect in de bedrijfswaardemutatie van in totaal € - 66,941 mln betreft de wijziging in het exploitatiebeleid (de zogenoemde beleidsaanpassingen).

Dit wordt met name veroorzaakt door het inrekenen van de stijgende verhuurderheffing conform de rijksbegroting 2016 (effect € - 30,839 mln), het inrekenen van een nieuw streefhuurbeleid wat gebaseerd is op de nieuwe regelgeving inzake passend toewijzen (effect - € 20,483 mln) en het inrekenen van minder verkopen in de jaren 2016-2019 (effect - € 17,207 mln).

De afschrijvingstermijnen en gevolgde systematiek luiden als volgt:

<b>Sociaal vastgoed in exploitatie:</b>		
Grond		geen afschrijvingen
Casco		restant levensduur van het complex
Over sociaal vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie wordt niet afgeschreven.		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van exploitatie:		
Bedrijfsgebouwen	lineair	50/20/10 jaar
Terreinen	geen afschrijvingen	
Inventaris	lineair	50/20/15/5 jaar
Hardware	lineair	5 jaar
Vervoermiddelen	lineair	5 jaar

## De uitgangspunten voor de bedrijfswaardeberekening van het sociaal vastgoed in exploitatie:

### *Huurverhoging 2016*

De huurverhoging 2016 bestaat uit een huurverhoging van 0,32% (voorgaand jaar 1,00% met een additionele huurverhoging o.b.v. inkomen waar mogelijk).

### *Huurverhoging toekomstige jaren*

Jaarlijkse huurverhogingen voor het jaar 2017-2020 1,00% en voor 2021 en verder 2,00% (voorgaand jaar 2,00%).

### *Jaarlijkse huurderving*

De huurderving in 2017 e.v. is € 525K per jaar (voorgaand jaar € 1,065 mln. voor 2015 en € 735K voor de jaren daarna).

### *Mutatiegraad*

Mutatiegraad van 7,0% en huurharmonisatie conform het vastgestelde streefhuurbeleid (voorgaand jaar 6,5%).

Huurharmonisatie vindt alleen in de eerste 5 jaar plaats.

### *Stijging onderhoudslasten*

Jaarlijkse stijging van de onderhoudslasten voor het jaar 2016 en verder 2,50% (voorgaand jaar 3,00%).

### *Stijging variabele lasten*

Jaarlijkse stijging van de variabele lasten voor het jaar 2015 en verder 3,00% (voorgaand jaar 3,00%).

### *Kosten planmatig onderhoud*

Kosten van planmatig onderhoud zijn ingerekend voor een totaalbedrag à € 11,909 mln per jaar (voorgaand jaar: € 10,406 mln). Tevens is een totaalbedrag á € 0,849 mln (voorgaand jaar: € 1,226 mln) ingerekend t.b.v. verduurzaming van het bezit.

### *Klachten- en mutatieonderhoudskosten*

Er is op totaalniveau een bedrag à € 4,142 mln per jaar (voorgaand jaar: € 3,992 mln) ingerekend voor klachten- en mutatieonderhoudskosten.

### *Investeringen nieuwbouw/herstructurering*

Investeringen nieuwbouw en investeringen inzake herstructurering op basis van feitelijke verplichtingen in casu voorgenomen en goedgekeurd extern gecommuniceerd beleid.

### *Restwaarde*

De ingerekende restwaarde voor zelfstandige wooneenheden bedraagt € 5K en voor onzelfstandige eenheden € 2,5K en is gebaseerd op geschatte grondwaarde aan het einde van de exploitatieperiode of de verwachte opbrengstwaarde bij verkoop (voorgaand jaar zelfstandige eenheden € 5K en onzelfstandige € 2,5K).

### *Disconteringsvoet*

Een disconteringsvoet van 5,00% (voorgaand jaar 5,25%).

### *Levensduur*

De periode waarover contant gemaakt wordt, loopt parallel met de geschatte resterende levensduur van de complexen / investeringen (variërend van 15 tot 50 jaar) met uitzondering van de complexen die in aanmerking komen voor sloop. De minimum levensduur waarmee wordt gerekend is 15 jaar (voorgaand jaar 15 jaar).

### *Saneringssteun en Vpb*

De saneringssteun en de te betalen vennootschapsbelasting worden niet ingerekend in de bedrijfswaarde.

### *Verhuurdersheffing*

De verhuurdersheffing wordt ingerekend in de bedrijfswaarde tot einde levensduur.

### *Kasstromen*

De kasstromen worden medio numerando contant gemaakt.

## Tabel indexeringen

Periode	Huurstijging in %	Prijsinflatie in %	Stijging loonkosten in %	Stijging overige var. lasten in %	Stijging kosten onderhoud
2016	0,30%	0,60%	2,00%	2,50%	2,50%
2017-2020	1,00%	1,00%	2,00%	2,50%	2,50%
2021	1,00%	2,00%	2,00%	2,50%	2,50%
2022-20xx	2,00%	2,00%	2,00%	2,50%	2,50%

## Tabel verkoopopbrengsten

De in de bedrijfswaarde opgenomen verwachte opbrengstwaarde van woningen geormerkt voor verkoop wordt gedefinieerd als de contante waarde van het bedrag dat kan worden verkregen bij vrijwillige verkoop binnen een verwachte termijn, onder aftrek van verkoopkosten die niet door de koper worden gedragen. Ter bepaling van dit bedrag worden taxaties uitgevoerd door onafhankelijke externe deskundigen of worden vergelijkbare onroerende zaken als referentie gehanteerd.

De verkopen worden voor een periode van vijf jaar in de waardering betrokken.

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal verkopen	25	15	15	15	60
Opbrengstwaarde	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Gemiddelde boekwaarde	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000

## Exploitatielasten

De exploitatielasten per verhuureenheid zijn ontleend aan de begroting van Leystromen. De exploitatielasten bestaan uit de volgende elementen:

- Directe exploitatielasten onder andere belastingen, verzekeringspremies etc.
- Indirecte exploitatielasten welke betrekking hebben op het sociaal vastgoed (geen kosten van projectontwikkelingsactiviteiten).  
Deze kosten bestaan onder andere uit administratieve lasten, beleid en automatisering. Leystromen heeft de totale indirecte exploitatie toegerekend op de verdeelsleutel van het aantal fte's dat betrekking heeft op sociaal vastgoed.
- Leefbaarheidsuitgaven welke betrekking hebben op het sociaal vastgoed zijn verdeeld over het gehele vastgoed.
- Heffingen van overheidswege die gekoppeld zijn aan het sociaal vastgoed in exploitatie, welke conform wettelijk kader zijn geformaliseerd.

## Levensduur

De gehanteerde uitgangspunten bij de bepaling van de resterende economische levensduur zijn:

- Er wordt voor sociale huurwoningen uitgegaan van een weerlegbaar vermoeden dat de resterende economische levensduur maximaal 50 jaar en minimaal 15 jaar bedraagt.
- Jaarlijks wordt vastgesteld of aanpassing van de levensduurinschatting noodzakelijk is.

## Restwaarde

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

## Indeling in kasstroomgenererende eenheden

De kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald in overeenstemming met het strategisch voorraadbeleid van Leystromen. De indeling van het strategische voorraadbeleid is gebaseerd op de indeling van productmarktcombinaties, geografische ligging, woningtype en levensduurinschatting.

In het boekjaar werd ter zake van sociaal vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de eigen exploitatie een bedrag van € 0,493 mln. (2014: € 0,199 mln.) aan bouwrente geactiveerd.

Het onroerend goed is wat betreft vreemd vermogen nagenoeg in zijn geheel gefinancierd met rijksleningen of met kapitaalmarktleningen onder overheids-garantie waarvoor jegens Waarborgfonds Sociale Woningbouw een obligover-plichting geldt, welke is opgenomen onder de ‘Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen’. Als gevolg hiervan is het onroerend goed dat met deze leningen is gefinancierd niet hypothecair bezwaard.

De activa zijn verzekerd tegen brand-, storm-, en vliegtuigschade, waarbij geen sprake is van onderverzekering. Met ingang van 1998 betalen we een vaste premie per woning. De kantoorgebouwen van Leystromen zijn onder uitgebreide condities verzekerd.

In de post sociaal vastgoed in exploitatie zijn 9.875 verhuureenheden (2014: 9.930) opgenomen.

## Herclassificatie / herkwalificatie

	2015	2014
Saldo herclassificatie / herkwalificatie	696	1.159
<i>Herclassificatie verhuureenheden van sociaal vastgoed in exploitatie naar commercieel vastgoed in exploitatie</i>		
Aantal verhuureenheden	18	4
Effect op toename herwaarderingsreserve	219	101
Effect op afname herwaarderingsreserve	13-	47-
	206	54
Effect op overige waardeverminderingen winst-en-verliesrekening	49-	-275
Effect op overige waardevermeerderingen winst-en-verliesrekening	-	440
	49-	166
Deze herclassificatie is het gevolg van de wijzigingen in de huurprijs als gevolg van mutaties, waardoor de huurprijs boven de € 710,68 uitkomt.		
<i>Herclassificatie verhuureenheden van commercieel vastgoed in exploitatie naar sociaal vastgoed in exploitatie</i>	2015	2014
Aantal verhuureenheden	3	85
Effect op toename herwaarderingsreserve	206	257
Effect op afname herwaarderingsreserve	-	1.153-
	206	896-
Effect op overige waardeverminderingen winst-en-verliesrekening	-570	1.1720-
Effect op overige waardevermeerderingen winst-en-verliesrekening	-	641
	-570	1.079-
Deze herclassificatie is het gevolg van de wijzigingen in de huurprijs als gevolg van mutaties, waardoor de huurprijs onder de € 710,68 uitkomt.		
<i>Herclassificatie verhuureenheden van sociaal vastgoed in exploitatie naar voorraad bestemd voor verkoop</i>	2015	2014
Aantal verhuureenheden	-	49
Effect op afname herwaarderingsreserve	-	3.109
	-	3.109
<i>Deze herclassificatie is het gevolg van een strategiekeuze bij een complex. In 2014 is besloten één complex niet te herontwikkelen, maar deze te gaan verkopen.</i>		



### 10.5.3 Vastgoedbeleggingen

Een overzicht van de vastgoedbeleggingen is hierna opgenomen:

	Commercieel vastgoed in exploitatie	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	Commercieel vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	totaal
<b>1 januari 2015</b>				
Marktwaaarde/Boekwaarde	62.594	14.978	-	77.572
Cumulatieve herwaarderungen	634	-1.854	-	-1.221
Boekwaarde per 1 januari	<u>63.228</u>	<u>13.123</u>	<u>-</u>	<u>76.351</u>
<b>Mutaties</b>				
Geactiveerd onderhoud	1	-	-	1
Investeringen	-	170	245	415
Desinvesteringen	-668	-520	-	-1.188
Herclassificatie naar sociaal vastgoed in exploitatie	-485	-	-	-485
Herclassificatie afwaarderungen vanuit sociaal vastgoed in exploitatie	-211	-	-	-211
Herclassificatie naar sociaal vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	-	-	27	27
Herwaarderungen	-424	270	-	-155
Totaal mutaties	<u>-1.787</u>	<u>-81</u>	<u>272</u>	<u>-1.596</u>
<b>31 december 2015</b>				
Marktwaaarde/Boekwaarde	61.231	14.627	272	76.130
Cumulatieve herwaarderungen	209	-1.584	-	-1.375
Boekwaarde per 31 december	<u>61.440</u>	<u>13.043</u>	<u>272</u>	<u>74.755</u>

De bedrijfswaarde van het commercieel vastgoed in exploitatie berekend op basis van de uitgangspunten van het sociaal vastgoed bedraagt per 31 december 2015 € 44,416 mln. (2014: € 45,07 mln.).

Het commercieel vastgoed in exploitatie wordt gewaardeerd op basis van actuele waarde. De actuele waarde wordt bepaald aan de hand van de discounted cashflow benadering. De discounted cashflow benadering betreft de contante waarde van de kasstromen op basis van betrouwbare schattingen, ondersteund door bepalingen in de bestaande huur- en andere contracten en extern bewijsmateriaal zoals actuele huurprijzen voor gelijksoortige onroerende zaken op dezelfde locatie en in dezelfde staat en gebruikmakend van een disconteringsvoet, die de onzekerheid ten aanzien van de hoogte en het realisatietijdstip van de kasstromen weerspiegelt. Winsten of verliezen ontstaan door een wijziging

in de actuele waarde van het commercieel vastgoed, worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de wijziging zich voordoet. Daarnaast wordt ten laste van de resultaatbestemming een herwaarderingsreserve gevormd. De herwaarderingsreserve betreft het ongerealiseerde positieve verschil tussen de actuele waarde en de historische kostprijs.

Bij de discounted cashflow berekening gelden de volgende uitgangspunten:

### **Huurinkomsten**

De huurinkomsten zijn geïndexeerd met 2% per jaar (voorgaand jaar 2% per jaar).

### **Jaarlijkse huurderving**

De huurderving wordt als afslag op de huurinkomsten meegenomen in de discounted cashflow berekening.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd met betrekking tot de huurderving:

- woningen en parkeergarages: gemiddeld 4%, wat neerkomt op 1 maand per 2 jaar (voorgaand jaar 4% per jaar);
- commercieel onroerend goed: gemiddeld 8%, wat neerkomt op 1 maand per jaar (voorgaand jaar 8% per jaar).

### **Gemiddelde looptijd overeenkomsten**

Bij de waardering van het vastgoed is aangesloten bij de levensduur van de individuele eenheid en niet van de resterende looptijd van de overeenkomst.

### **Exploitatiekosten (onderhoudskosten en overige kosten)**

De marktconforme onderhoudskosten bedragen 1,2% van de bouwkosten. De onderhoudskosten van de grondgebonden woningen zijn daarmee vastgesteld op € 12 per m<sup>2</sup> VVO en voor gestapelde woningen € 16 per m<sup>2</sup> VVO. Voor de beheerlasten is uitgegaan van € 1.100 voor woongelegenheden. Voor parkeervoorzieningen ondergronds en gebouwd geldt 30% van de beheerlasten voor woongelegenheden en voor parkeervoorzieningen op het maaiveld is dit 15%. Voor 2014 bedroegen de onderhouds- en beheerlasten tezamen € 2.510 per VHE per jaar voor grondgebonden woningen en € 2.760 per VHE per jaar voor gestapelde woningen.

### **Stijging onderhoudskosten**

De kosten voor het onderhoud worden met 2,5% per jaar geïndexeerd. De onderhoudskosten worden boven inflatoir geïndexeerd om niet alleen technische instandhouding mogelijk te maken, maar ook verbeteringen te kunnen uitvoeren om de panden verhuurbaar te houden (voorgaand jaar 3% per jaar).

### **Stijging verhuur- en beheerslasten**

De verhuur- en beheerslasten zijn geïndexeerd met 2,5% per jaar (voorgaand jaar 2% per jaar).

### **Exploitatietermijn**

De exploitatietermijn van woningen en bijbehorende parkeerplaatsen of garages is op 50 jaar gesteld, met een minimale restant exploitatieperiode van 15 jaar. De levensduur van al het overig commercieel onroerend goed is op 40 jaar gesteld.

### **Disconteringsvoet**

Er is een disconteringsvoet van 6% (voorgaand jaar 6%) gehanteerd; dit ligt 1% hoger dan de disconteringsvoet voor sociale woningbouw. Commerciële woningen zijn courante vastgoedobjecten, maar doordat er geen WSW geborgde leningen voor kunnen worden afgesloten, is de financiering kostbaarder. Voor deze woningen is een kapitaalopslag van 100 basispunten gehanteerd bovenop de WSW rekenrente van 5,00%.

Voor commerciële niet-woningen is een discontovoet gehanteerd van 7,5% (voorgaand jaar 7,5%). De hogere opslag is gehanteerd vanwege het hogere risico op leegstand ten opzichte van woningen en vanwege het feit dat deze objecten minder courant zijn.

### **Moment van discontering**

De kasstromen worden medio numerando contant gemaakt.

Bij de waardering van het commercieel vastgoed is waar mogelijk aangesloten bij de uitgangspunten en parameters van het sociaal vastgoed. Indien er significante redenen zijn om hiervan af te wijken, zijn er specifieke uitgangspunten voor het commercieel vastgoed geformuleerd zoals de disconteringsvoet.

### **Indeling in kasstroomgenererende eenheden**

De kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald in overeenstemming met het strategisch voorraadbeleid van Leystromen. De indeling van het strategisch voorraadbeleid is gebaseerd op de indeling van productmarktcombinaties, geografische ligging, woningtype en levensduur inschatting.

## Tabel verkoopopbrengsten

De in het commercieel vastgoed in exploitatie opgenomen verwachte opbrengstwaarde van woningen geormerkt voor verkoop worden gewaardeerd tegen actuele waarde bij vrijwillige verkoop binnen een verwachte termijn onder aftrek van verkoopkosten die niet door de koper worden gedragen. Ter bepaling van dit bedrag worden taxaties uitgevoerd door onafhankelijke externe deskundigen of worden vergelijkbare onroerende zaken als referentie gehanteerd. In de waardering van het commerciële vastgoed zijn er voor de eerste vijf jaar geen verkopen ingerekend.

In het boekjaar werd ter zake commercieel vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de eigen exploitatie een bedrag van € 3K (2014: € 0K) aan bouwrente geactiveerd.

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden:	2015	2014
Aantal eenheden 1 januari	94	99
Verkopen boekjaar	0	0
Terugkopen boekjaar	-4	-5
Correctie ivm dubbel telling	0	-1
Terugkopen welke met koopgarant doorverkocht worden	0	1
Aantal eenheden 31 december	90	94

Bij de contracten gebaseerd op het "Koopgarant"-principe geldt dat er sprake is van verleende kortingen tussen 10% en 30%. Daarnaast heeft Leystromen een terugkoopverplichting. Het aandeel van Leystromen in de waardeontwikkeling van de woning is 24,4% in 2015 en 24,5% in 2014.

De teruggekochte Koopgarant woningen zullen tijdelijk in de voorraad opgenomen worden totdat ze definitief verkocht worden.

De actuele waarde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden is gebaseerd op een waardering door een onafhankelijke en ter zake kundige taxateur ten tijde van de verkoop. Deze wordt jaarlijks geïndexeerd met het prijsindexcijfer voor de verkoop van bestaande woningen in deze regio.

## Herclassificatie / herkwalificatie

	2015	2014
Saldo herclassificatie / herkwalificatie	696-	1.159-
<i>Herclassificatie verhuureenheden van commercieel vastgoed in exploitatie naar sociaal vastgoed in exploitatie</i>		
Aantal verhuureenheden	3	85
Effect op toename herwaarderingsreserve	-	1.153
Effect op afname herwaarderingsreserve	-206	257-
	-206	896
Effect op overige waardeverminderingen winst-en-verliesrekening	77-	1.543-
Effect op overige waardevermeerderingen winst-en-verliesrekening	194	1.589
	118	46

Deze herclassificatie is het gevolg van de wijzigingen in de huurprijs als gevolg van mutaties, waardoor de huurprijs onder de € 710,68 uitkomt.

	2015	2014
<i>Herclassificatie verhuureenheden van sociaal vastgoed in exploitatie naar commercieel vastgoed in exploitatie</i>		
Aantal verhuureenheden	18	4
Effect op toename herwaarderingsreserve	13	47
Effect op afname herwaarderingsreserve	-219	-101
	-206	-54
Effect op overige waardeverminderingen winst-en-verliesrekening	-	-
Effect op overige waardevermeerderingen winst-en-verliesrekening	-	178
	-	178

Deze herclassificatie is het gevolg van de wijzigingen in de huurprijs als gevolg van mutaties, waardoor de huurprijs boven de € 710,68 uitkomt.

## 10.5.4 Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa zijn in onderstaande tabel samengevat:

	Latente belasting vordering	Leningen u/g startersrenteregeling	Deelneming	Centrada, Lelystad	Totaal
<b>1 januari 2015</b>					
Boekwaarden	20.461	29	480	8.735	29.705
<b>Mutaties</b>					
Oprenting boekwaarde	-	-	-	339	339
Dotatie voorziening	251	-	-	-	251
Ontvangsten	-	-	-	-368	-368
Resultaat deelneming	-	-	17	-	17
Totaal mutaties	251	-	17	-29	239
<b>31 december 2015</b>					
Boekwaarden	20.712	29	497	8.706	29.944

Leystromen heeft in het kader van matching 105 appartementen gerealiseerd – het Ravellijn – te Lelystad. De contante waarde van de te ontvangen koopsom per 31 december 2021 van de woonstichting Centrada en de jaarlijkse vergoedingen die Leystromen ontvangt, zijn opgenomen onder de financiële vaste activa.

Het saldo belastinglatenties had betrekking op latente belastingvorderingen die op activa en passiva ontstaan uit hoofde van verschillen tussen de waarde voor de fiscale resultaatbepaling en de waarde in deze jaarrekening. De waarderingsverschillen betreffen de waardering van vastgoed dat voor verkoop is gelabeld (saldo 31-12-2015 € 2.330K), de waardering van leningen (saldo 31-12-2015 € 1.469K) en waardering van de 105 appartementen – Het Ravellijn – te Lelystad (saldo 31-12-2015 € 1.132K) en de waardering van de voorwaartse verliescompensatie (saldo 31-12-2015 € 15.782K). De latenties zijn gewaardeerd tegen contante waarde, waarbij een nettorentepercentage van 3% wordt gehanteerd. Het kortlopend deel van deze vordering bedraagt € 8.471K. De nominale waarde van de belastinglatentie bedraagt € 26.342K.

De Toegelaten Instelling (TI) Leystromen heeft verbindingen c.q. relaties met 2 rechtspersonen: Leye Holding B.V. met daaronder Leye Energie B.V. De gepresenteerde deelneming betreft een 100% deelneming in Leye Holding B.V. Gezien de geringe belangen van deze deelneming is deze niet meegeconsolideerd maar in de diverse balansposten verwerkt. Er wordt gebruik gemaakt van de vrijstelling voor consolidatie overeenkomstig artikel 407 lid 1a.

	aandeel		resultaat boekjaar	netto vermogens- waarde per 31-12-2015
Leye Holding B.V. te Rijen	100%		17	497
			17	497

### 10.5.5 Voorraden

			2015	2014
<i>Vastgoed bestemd voor verkoop</i>				
Verkrijgings- / vervaardigingsprijs			7.115	14.348
Cumulatieve waardemutaties			1.485-	5.002-
Boekwaarde per 31 december			5.630	9.346

De voorraad bestemd voor verkoop betreft de volgende eenheden, tegen genoemde waarde

	2015	2014		
Teruggekochte koopgarantwoningen	4	4	743	923
Niet verkochte nieuwbouwwoningen	5	3	479	525
Grondposities	5	7	4.408	7.898
			5.630	9.346

*Voorraad in ontwikkeling bestemd voor de verkoop*

Vervaardigingsprijs			4.141	4.183
Boekwaarde per 31 december			4.141	4.183

### 10.5.6 Onderhanden projecten

Vervaardigingsprijs			-	-
Boekwaarde per 31 december			-	-

## 10.5.7 Vorderingen

	31-12-15		31-12-14	
	Totaal	> 1 jaar	Totaal	> 1 jaar
Huurdebiteuren	780	361	305	263
Gemeenten	45	-	32	-
Belastingen en sociale premies	4	-	552	-
Overige vorderingen	686	-	389	-
Overlopende activa	900	-	1.080	-
	1.729	361	2.358	263
<i>Huurdebiteuren</i>				
Het saldo huurdebiteuren kan als volgt worden gespecificeerd:				
Huurdebiteuren			1.416	745
Af: voorziening wegens oninbaarheid			-635	-440
Totaal huurdebiteuren			780	305
De huurachterstand huurdebiteuren eind 2015 is 1,50% van de jaarhuur (2014: 1,16%).				
Het verloop van de voorziening huurdebiteuren wegens oninbaarheid is als volgt:				
Boekwaarde per 1 januari			440	418
Bij: dotatie ten laste van exploitatie			268	349
Af: afgeboekte oninbare posten			73	328
Boekwaarde per 31 december			635	440
			2015	2014
<i>Gemeenten</i>				
Het saldo gemeenten kan als volgt worden gespecificeerd:				
Vorderingen op gemeente Baarle Nassau			1	1
Vorderingen op gemeente Goirle			7	31
Vordering op gemeente Hilvarenbeek			37	-
Totaal vorderingen op gemeenten			45	32
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>				
Omzetbelasting			-	552
Pensioenlasten			4	-
Totaal belastingen			4	552
<i>Overige vorderingen</i>				
Overige debiteuren			686	389
Af: voorziening overige vorderingen wegens oninbaarheid			-	-
Totaal overige vorderingen			686	389
<i>Overlopende activa</i>				
Nog te verzenden facturen			119	87
Overige overlopende activa			780	993
Totaal overlopende activa			900	1.080

### 10.5.8 Liquide middelen

	2015	2014
Kas	-	1
Bank	1.677	6.927
Ontvangsten onderweg	-	-
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>1.677</b>	<b>6.928</b>

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking van Leystromen.

### 10.5.9 Eigen vermogen

	2015	2014
Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:		
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>275.795</b>	<b>237.921</b>
Stelselwijziging	2.921	1.718
Stand per 1 januari na stelselwijziging	278.716	239.638
Bij: Resultaat koopgarant	-	-
Bij: Resultaat boekjaar	-16.047	47.530
Bij: gerealiseerd deel van de herwaardering	-13.517	-14.010
Mutatie herwaarderingsreserve	-48.843	5.558
<b>Stand per 31 december</b>	<b>200.309</b>	<b>278.716</b>

#### Toelichting waarderingsgrondslagen:

De stelselwijziging is retrospectief verwerkt en leidt tot een cumulatief effect op het eigen vermogen per 1 januari 2015 van € 2.921.000 en een toename van het eigen vermogen per 1 januari 2014 van € 1.718.000. Door de stelselwijziging is het resultaat 2014 toegenomen met € 1.203.000. De vergelijkende cijfers 2014 zijn aangepast op het nieuwe stelsel. Het effect van de stelselwijziging op het boekjaar 2015 en toekomstige jaren is niet nader weer te geven.

Het verloop van het niet-gerealiseerde eigen vermogen is als volgt:

	Herwaarderings-reserve sociaal vastgoed in exploitatie	Herwaarderings-reserve commercieel vastgoed in exploitatie	Herwaarderings-reserve onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2014</b>	<b>210.536</b>	<b>14.827</b>	<b>2.917</b>	<b>228.280</b>
Stelselwijziging	2.804	-2.860	-	-56
Boekwaarde per 1 januari na stelselwijziging	213.339	11.967	2.917	228.223
Realisatie door afschrijving	-12.000	-	-	-12.000
Realisatie uit hoofde van verkoop	-2.010	-	-64	-2.074
Realisatie uit hoofde van sloop	-	-	-	-
Toename uit hoofde van stijging van de bedrijfswaarde	27.390	2.334	147	29.871
Afname uit hoofde van daling van de bedrijfswaarde	-21.832	-915	-	-22.747
Herclassificaties	43	1.630	-	1.674
<b>Boekwaarde per 31-december 2014</b>	<b>204.931</b>	<b>15.015</b>	<b>3.001</b>	<b>222.947</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2015</b>	<b>204.931</b>	<b>15.015</b>	<b>3.001</b>	<b>222.946</b>
Realisatie door afschrijving	-12.032	-	-	-12.032
Realisatie uit hoofde van verkoop	-1.484	-	-79	-1.564
Realisatie uit hoofde van sloop	-	-270	-	-270
Toename uit hoofde van stijging van de bedrijfswaarde	1.413	1.533	116	3.061
Afname uit hoofde van daling van de bedrijfswaarde	-50.255	-1.547	-	-51.802
Herclassificaties/herkwalificaties	-805	-269	-	-1.074
<b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>	<b>141.766</b>	<b>14.463</b>	<b>3.037</b>	<b>159.266</b>

### 10.5.10 Voorzieningen

	2015	2014
<i>Voorziening onrendabele investeringen en herstructureren</i>		
Het verloop van de post voorziening onrendabele investeringen en herstructureren is als volgt:		
Boekwaarde per 1 januari	676	1.598
Dotaties	0	676
Overboeking naar materiële vaste activa in ontwikkeling	-676	0
Onttrekkingen	0	-1.598
Boekwaarde per 31 december	0	676
<i>Voorziening bouwclaims</i>		
Het verloop van de post voorziening bouwclaims is als volgt:		
Boekwaarde per 1 januari	3.808	8.285
Overboeking waardevermindering van sociaal en commercieel vastgoed in ontwikkeling	-	-
Onttrekkingen / dotaties	777	4.478
Boekwaarde per 31 december	3.031	3.808
Verwacht wordt dat het bedrag van € 3 mln. (2014: € 3,8 mln.) op balansdatum binnen vijf jaar wordt gerealiseerd.		
<i>Voorziening lagere marktwaarde derivaten</i>		
Het verloop van de post voorziening lagere marktwaarde derivaten is als volgt:		
Boekwaarde per 1 januari	210	240
Vrijval ten gunste van / dotatie t.l.v. resultaat	-30	-30
Boekwaarde per 31 december	180	210

Voor derivaten die niet voldoen aan de vereisten van kostprijs hedge-accounting, wordt voor zover de actuele waardering negatief is, een voorziening opgenomen ter grootte van de reële marktwaarde.

De voorziening is in 2011 gevormd en had betrekking op het ineffectieve deel van het derivaat van de Deutsche Bank. De marktwaarde van dit derivaat, een Forward Rate Based, bedroeg ultimo 2011 € 14,4 mln. De marktwaarde van een reguliere swap bedroeg ultimo 2011 € 14,1 mln.; dit resulteerde in een afwaardering van € 300K.

Op 28 september 2012 is overeengekomen dat de FRB swap wordt omgezet naar een reguliere swap met een vast percentage van 5,18%. De hoofdsom van € 30 mln. wordt geknipt in drie posten van ieder € 10 mln. Het breakmoment van augustus 2013 wordt doorgeschoven naar drie momenten in de toekomst (2018, 2020 en 2022). De gevormde voorziening valt in de termijn 2012-2022 vrij met een evenredig bedrag per jaar, namelijk € 30K.



	2015	2014
<b>Voorziening persoonlijk loopbaan- en ontwikkelplan</b>		
Het verloop van de post voorziening persoonlijk loopbaan- en ontwikkelplan is als volgt:		
Boekwaarde per 1 januari	250	287
Opnames	-36	-53
Dotatie / vrijval	41	16
Boekwaarde per 31 december	255	250

De voorziening persoonlijk loopbaan- en ontwikkelplan betreft een individueel loopbaanontwikkelingsbudget, welke is bepaald op basis van aantal uren werkzaam en aantal jaren in dienst. Hierbij geldt een maximum van € 4.500 bij fulltime dienstverband en 5 jaar in dienst bij Leystromen. Van deze post is niet bekend wanneer het personeel van de mogelijkheid gebruik zal maken en of de voorziening dus lang of kortlopend is.

#### *Organisatieontwikkelingsvoorziening*

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	2015	2014
Boekwaarde per 1 januari	942	0
Opnames	276-	-32
Dotatie / vrijval	530	974
Boekwaarde per 31 december	1.196	942

De opgenomen organisatieontwikkelingsvoorziening per balansdatum voldoet aan de voorwaarden die gesteld worden conform RJ 252.413. Er is een gedetailleerd plan voor het organisatieveranderingstraject geformaliseerd en uiteengezet aan het personeel middels personeelsbijeenkomsten en functiehandboek.

#### *Overige voorzieningen*

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	2015	2014
<b>Glasfonds</b>		
Boekwaarde per 1 januari	140	122
Opnames	27	203
Dotatie / vrijval	-58	-184
Boekwaarde per 31 december	109	140

	2015	2014
<b>Overige voorzieningen</b>		
Boekwaarde per 1 januari	196	0
Dotatie / vrijval	67-	196
Boekwaarde per 31 december	129	196

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van de op Leystromen rustende verplichtingen uit hoofde van de wachtgeldregeling opgenomen in art. 2.13 van de cao Woondiensten. Of de werknemers in kwestie ook duurzaam aanspraak kunnen maken op de wachtgeldregeling is mede afhankelijk van het antwoord op de vraag of zij in de toekomst elders nog een dienstbetrekking kunnen verwerven.

## 10.5.11 Langlopende schulden

Het verloop van de post leningen overheid en kredietinstellingen is als volgt:

	2015	2014
Boekwaarde per 1 januari	398.488	420.170
Bij: nieuwe leningen	7.760	-
Af: aflossingen	-31.421	-21.682
Boekwaarde per 31 december	374.827	398.488
Waarvan kortlopend	27.522	22.732
Gepresenteerd als langlopend	347.305	375.756

Hier is de volgende splitsing inzake leningen overheid - leningen kredietinstellingen op van toepassing:

	Leningen overheid	Leningen kredietinstellingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	16.145	382.343	398.488
Bij: nieuwe leningen	-	12.560	12.560
Bij: opnames flex roll-over	-	8.800	8.800
Af: aflossingen	-1.292	-27.328	-28.621
Af: stortingen flex roll-over	-	-16.400	-16.400
Af: omzetten bundeling leningen Hilvarenbeek	-11.581	11.581	-
Boekwaarde per 31 december	3.273	371.555	374.827
Waarvan kortlopend	230	27.292	27.522
Gepresenteerd als langlopend	3.043	344.263	347.305

Rente en kasstroomrisico

Rentepercentages	Renteherzienings- periode	Aflossingsverplichting
Roll over leningen	55.960	< 1 jaar
0% - 2%	24	van 1 tot 5 jaar
2% - 3%	31.829	van 5 tot 10 jaar
3% - 4%	96.665	van 10 tot 15 jaar
4% - 5%	178.234	van 15 tot 20 jaar
5% - 6%	4.303	> 20 jaar
> 6%	7.812	
	374.827	
	307.584	370.265

De genoemde bedragen in deze tabel zijn inclusief de kortlopende aflossingsverplichting. De kortlopende aflossingsverplichting ultimo 2014 bedroeg € 22.732K en de aflossingsverplichting binnen 5 jaar bedroeg ultimo 2014 € 108.075K.

Alle leningen van de kredietinstellingen zijn per ultimo boekjaar geborgd door de Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw met gemeenten als achtervang.

De gemiddelde rentevoet van de leningenportefeuille bedraagt per 31 december 2015 4,22% (2014: 4,01%) en de marktwaarde bedraagt per 31 december 2015 € 472.498K (2014: € 509.008K).

Met ingang van 1 januari 2014 is de Richtlijn 290 Financiële instrumenten aangepast door de Raad voor de Jaarverlaglegging. In deze aangepaste Richtlijn zijn bepalingen opgenomen voor de verwerking van embedded derivaten, middels het afsplitsen van embedded derivaten van het basiscontract. Volgens de be-

redenering van Richtlijn 290.827 moet het embedded derivaat uit betreffende lening van de ABN AMRO Bank niet afgesplitst worden en separaat gewaardeerd te worden. Leystromen heeft een geldlening bij ABN AMRO van € 20 mln. met een looptijd tot 4 maart 2039. In deze lening zit een embedded derivaat en de lening wordt tegen kostprijs gewaardeerd. Het rentepercentage is of 4,54% of 5,54% en het percentage wordt bepaald door het verschil tussen de 2 jaars en 10 jaar constant maturity swap rente. De reële waarde van het embedded derivaat bedraagt ultimo boekjaar € 1,406 mln. negatief (31 december 2014 € 1,935 mln. negatief).

Het rentebeleid van de instelling is erop gericht renterisico's te beperken. Dit wordt gerealiseerd door:

- langlopende leningen tegen vaste rente, of
- rente swaps waarmee langlopende leningen tegen variabele rente effectief worden omgezet in leningen met vaste rente.

### Renteswaps

Eind 2015 beschikt de instelling over renteswaps met de volgende kenmerken per balansdatum (bedragen x € 1.000):

Deutsche Bank	
Onderliggende nominale waarde (3 swaps van ieder € 10.000)	€ 30.000
Einde looptijd	10 september 2018-2020-2022
Te ontvangen rentevergoeding	3M Euribor + 0,16%
Te betalen rentevergoeding	5,18% vast
Marktwaarde per 31 december 2015	-€ 21.490
Marktwaarde per 31 december 2014	-€ 24.103
BNG	
Onderliggende nominale waarde	€ 5.000
Einde looptijd	3 juli 2023
Te ontvangen rentevergoeding	3M Euribor
Te betalen rentevergoeding	4,839%
Marktwaarde per 31 december 2015	-€ 1.688
Marktwaarde per 31 december 2014	-€ 1.887

BNG	
Onderliggende nominale waarde	€ 5.000
Einde looptijd	2 mei 2022
Te ontvangen rentevergoeding	3M Euribor
Te betalen rentevergoeding	4,690%
Marktwaarde per 31 december 2014	-€ 1.494
Marktwaarde per 31 december 2013	-€ 1.679

De marktwaardes van de renteswaps ontstaan wanneer de beoogde kasstromen (te ontvangen en te betalen rente) uiteen gaan lopen door fluctuaties in de rentemarkt.

### Terugkoopverplichting VOV woningen

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

De samenstelling en het verloop is als volgt:

	2015	2014
<b>1 januari 2015</b>		
Terugkoopverplichting ontstaan bij overdracht	14.934	15.706
Waardemutaties	-1.608	-1.784
Boekwaarde per 1 januari	13.325	13.922
<b>Mutaties</b>		
Terugkopen	-555	-773
Verkopen	170	-
Waardemutatie	274	175
Saldo mutaties	-112	-597
<b>31 december 2015</b>		
Terugkoopverplichting ontstaan bij overdracht	13.325	13.922
Vermeerderingen / verminderingen	-112	-597
Boekwaarde per 31 december	13.213	13.325

Gedurende 2015 is er één woning onder een VOV-regeling overgedragen aan derden (2014: 0). De daarmee samenhangende mutatie in de terugkoopverplichting is zodoende ook € 170.000 (2014: € 0). Als gevolg van een gemiddelde waardestijging van de overgedragen onroerende zaken van 2,89%, stijgt de terugkoopverlichting in 2015 met € 274K. Daarnaast zijn 4 woningen teruggekocht en geherclassificeerd naar voorraad bestemd voor verkoop, omdat deze niet meer onder een VOV-regeling verkocht gaan worden..

### 10.5.12 Kortlopende schulden

	2015	2014
<i>Schulden aan leveranciers</i>		
Schulden aan leveranciers	724	1.404
	<u>724</u>	<u>1.404</u>
<i>Aflossingsverplichtingen</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden - overheid	230	1.640
Kortlopend deel van de langlopende schulden - kredietinstellingen	27.292	21.092
	<u>27.522</u>	<u>22.732</u>
<i>Onderhanden projecten</i>		
Geactiveerde termijnen	-	-1.402
Af: gedeclareerde termijnen	-	814
Af: voorziening voor verwachte verliezen	-	745
	<u>-</u>	<u>157</u>

In de opbrengsten van het boekjaar is een bedrag van € 0 mln. (2014: € 1,868 mln.) inzake opbrengsten uit onderhanden projecten verantwoord. Daarnaast is er een bedrag van € 0K (2014: € 166K) geboekt aan geactiveerde rente.

	2015	2014
<i>Belastingen &amp; sociale premies</i>		
Omzetbelasting	1.156	221
Loonheffing en sociale premies	182	265
	<u>1.338</u>	<u>486</u>
<i>Overlopende passiva</i>		
Niet vervallen rente geldleningen	6.392	6.839
Vakantiedagen	164	154
Vooruitgefactureerde huur	822	389
Nog af te rekenen servicekosten	734	477
Nog te ontvangen facturen nieuwbouw	382	703
Nog te ontvangen facturen onderhoud	1.029	314
Diversen	1.245	1.283
	<u>10.766</u>	<u>10.159</u>

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Leystromen vormt met Leye Holding B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Op grond van de standaardvoorwaarden zijn de Stichting en de met haar gevoegde dochteronderneming ieder hoofdelijk aansprakelijk voor terzake door de combinatie verschuldigde belasting.

### Verliescompensatie

Op balansdatum is een voorwaardelijk recht op verliescompensatie ter grootte van circa € 89 mln. Dit is op basis van de voorlopige aangifte Vennootschapsbelasting 2014.

### Investeringsverplichtingen

Er zijn niet in de balans opgenomen verplichtingen voor nieuwbouw tot een bedrag van € 0,9 mln. (2014: € 6,3 mln.) voor Leystromen. Deze verplichtingen komen naar verwachting tot afwikkeling in een periode van 1 tot 3 jaar na balansdatum.

### Obligo Waarborgfonds Sociale Woningbouw

	2015	2014
	15.993	15.105

Deelnemers aan het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) hebben naar het WSW een zogeheten obligoverplichting. Deze verplichting is voorwaardelijk. Zolang het risicovermogen van het WSW voldoende is om eventuele betalingsverplichtingen van WSW-deelnemers over te nemen, wordt geen beroep gedaan op de obligoverplichting. Het WSW verwacht voor de komende vijf jaar conform de actuele meerjarenliquiditeitsprognose geen beroep te doen op deze obligoverplichting. De verplichting hoeft daarom niet te worden opgenomen in de balans.

### Volmacht Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Leystromen heeft aan het WSW een onherroepelijk en onvoorwaardelijke volmacht verstrekt, zoals bedoeld in het Reglement van Deelneming, waardoor het WSW de mogelijkheid heeft direct hypotheek te vestigen op het 'ingezette' bezit

van Leystromen. Het WSW zal hiervan gebruik maken indien Leystromen niet voldoet aan de normen van het WSW, of als er op een andere manier een noodzaak is tot beheersing van de risico's.

### **Kredietfaciliteiten**

Leystromen heeft geen kredietfaciliteit

### **Pensioenverplichtingen**

Leystromen heeft gebruikgemaakt van de mogelijkheid een toegezegd-pensioenregeling te verwerken als een toegezegde-bijdrageregeling. Dientengevolge zijn de risico's verbonden aan deze pensioenregeling niet tot uitdrukking gebracht in de balans.

De dekkingsgraad van het bedrijfstak pensioenfonds bedraagt per 31-12-2015 109% versus 114% per 31-12-2014.

### **Verplichtingen in het kader van de Ziektewet**

Per 1 januari 2014 is de nieuwe ziekwet (BeZaVa) in werking getreden met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012. Werknemers die ziek uit dienst zijn gegaan, worden nu ook toegerekend aan de voormalig werkgever. Dit heeft tot gevolg dat naast de gedifferentieerde premie voor WGA Vast nu ook een gedifferentieerde premie voor Ziektewet (maximaal 2 jaar) en een WGA-Flex (maximaal 10 jaar) in rekening worden gebracht bij de werkgever. In 2013 is een medewerker met een tijdelijk contract ziek uit dienst getreden waarop deze regeling zonder meer van toepassing is.

### **Financiële instrumenten**

Leystromen maakt gebruik van derivaten om het rente- en kasstroomrisico af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling, past Leystromen met betrekking tot deze derivaten (hedge-instrumenten) kostprijs-hedge-accounting toe. De marktwaarde van de derivaten, gebaseerd op de opgave van de banken, is per 31 december 2015 € 26,078 mln. negatief (31 december 2014 € 29,604 mln. negatief). Dit is inclusief het embedded derivaat bij ABN Amro van € 1,406 mln. negatief (31 december 2014 € 1,935 mln. negatief).

### *Doelstellingen risicobeheer*

In het treasurystatuut van Leystromen staan de kaders benoemd omtrent het beheersen van risico's. De financiële instrumenten voldoen aan de kaders genoemd in een aanvullende toelichting op het treasurystatuut. In het statuut is het gebruik van afscherpende instrumenten toegestaan ter beheersing van het renterisico op zekere kasstromen en de instrumenten zijn defensief van aard. De volgende eisen worden gesteld ten aanzien van het gebruik van derivaten:

- De leden van de Treasurycommissie dienen voldoende kennis van zaken te hebben. De commissie wordt ondersteund door een externe onafhankelijke treasury adviseur. Deze adviseur, Thésor, is in het bezit van een AFM vergunning;
- Derivaten mogen slechts gebruikt worden om bepaalde risico's, zoals beleggings-, rente- en financieringsrisico's af te dekken;
- Derivaten moeten voldoen aan de richtlijnen van het WSW;
- Slechts een beperkt aantal soorten derivaten is toegestaan, te weten forward fixeren, CAP/Floor/Collar, Interest Rate Swap (IRS), Swaption;
- Voor het gebruik van derivaten dient te allen tijde en direct (voordat het contract aangegaan wordt) goedkeuring te worden gevraagd aan de Raad van Toezicht inclusief een motivatie waarom een derivaat wordt gebruikt.

Daarnaast heeft de autoriteit woningcorporaties (voorheen het Centraal Fonds Volkshuisvesting) in haar beleidsregels van 1 oktober 2012 opgenomen dat er in derivaten contracten geen clausules opgenomen mogen zijn die op enigerlei wijze de uitoefening van het toezicht op de toegelaten instelling kunnen belemmeren. Leystromen heeft in februari 2014 een plan van aanpak naar de autoriteit woningcorporaties (voorheen CFV) verzonden en dit heeft uiteindelijk geresulteerd dat met de BNG is overeengekomen dat de toezicht belemmerende bepalingen zodanig geformuleerd zijn, dat deze niet langer als toezichtbelemmerd gelden. De autoriteit woningcorporaties (voorheen CFV) heeft de monitoring op de eliminatie van de toezichtbelemmerende bepalingen beëindigd.

### *Hedge-strategie*

De hedge-strategie is het risico van wijzigingen in de rente afdekken met derivaten.

### *Type hedge*

Kostprijs-hedge-accounting op basis van individuele leningen. Kostprijs-hedge-accounting wordt toegepast op basis van de aansluiting van de kritische kenmerken van de instrumenten met de financieringen. Deze kenmerken zijn terug te vinden in de originele contracten.

### *Afgedekte positie*

Leystromen dekt de variabiliteit in kasstromen voortvloeiende uit toekomstige rentebetalingen gerelateerd aan huidige leningen af. Hierbij worden de kasstromen van de rentebetalingen van de afgesloten leningen afgedekt.

### *Hedge-instrumenten*

Leystromen maakt gebruik van 6 rentederivaten om toekomstige kasstromen gerelateerd aan rentebetalingen van huidige leningen af te dekken.

### *Accounting*

Het hedging-instrument en de hedged items onderliggend aan de af te dekken rentebetalingen worden tegen kostprijs op de balans opgenomen en gewaardeerd. Hedge-ineffectiviteit wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

## **Algemeen**

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

### *Marktrisico*

Leystromen beheerst het marktrisico door stratificatie aan te brengen in de portefeuilles en limieten te stellen.

### *Valutarisico*

Leystromen voert alleen transacties in euro's (€) uit en loopt geen valutarisico.

### *Renterisico*

Leystromen loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt de woningcorporatie risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Leystromen risico's over de marktwaarde.

### *Kredietrisico*

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

### *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 Leystromen en haar tegenpartijen, ongeacht of dit nu crediteuren of financiële instellingen zijn. Leystromen heeft op verschillende manieren gewaarborgd dat zij altijd aan haar verplichtingen kan voldoen.

De derivaten zijn ultimo 2015 als volgt verdeeld in boekwaarde, nominale waarde en marktwaarde, alsmede de onderliggende lening:

## Reële waarde per categorie financiële derivaten

Bedragen x € 1.000	Boekwaarde	Nominaal	Marktwaaarde	Onderliggende lening
BNG swap 4,69%	0	5.000	-1.494	5.000
BNG swap 4,839%	0	5.000	-1.688	5.000
Deutsche Bank swap 5,18% <sup>1)</sup>	-180	30.000	-21.490	30.000
ABN AMRO 4,54% of 5,54%	0	20.000	-1.406	20.000
<b>Totaal</b>	<b>-180</b>	<b>60.000</b>	<b>-26.078</b>	<b>60.000</b>

1) De swap van de Deutsche Bank is vastgelegd in een drietal contracten van ieder € 10 mln. In deze contracten is een mandatory break opgenomen van 10 september 2018, resp. 2020 en 2022.

De resterende looptijden van de derivaten zijn als volgt:

Bedragen x € 1.000	Tot 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Tussen 5 en 10 jaar	Tussen 10 en 20 jaar	> 20 jaar
Interest rate swaps	-	20.000	20.000	-	-
Embedded derivaat	-	-	-	-	20.000

## Eigen middelen beleid derivaten

Leystromen heeft in 2008 een derivaat (FRB swap) afgesloten met Deutsche Bank van € 30 mln. en deze kent een looptijd tot 10 september 2038. Omdat de Deutsche Bank in 2013 voornemens was om de mutual break clause te gaan effectueren, waardoor er voor Leystromen liquiditeitsrisico zou ontstaan, is op 28 september 2012 met de bank overeengekomen om de FRB swap om te zetten naar een reguliere swap met een vast percentage van 5,18%.

De hoofdsom van € 30 mln. wordt opgedeeld in drie delen van ieder € 10 mln. Het breakmoment van augustus 2013 wordt doorgeschoven naar drie momenten in de toekomst (2018, 2020 en 2022). Dit betreffen mandatory breaks waarbij tegen marktwaarde wordt afgerekend.

Een van de voordelen van de omzetting naar een reguliere swap is dat Leystromen de tijd heeft om in 2018 te voldoen aan de liquiditeitsbuffer, die met de invoering van de nieuwe Beleidsregels per 1 oktober 2012 van kracht geworden is. Op basis van de reeds gerealiseerde operationele kasstromen en verkoopopbrengsten van bestaande huurwoningen over de jaren 2011, 2012 en 2013 heeft het WSW bepaald dat Leystromen voldoende eigen middelen gegeneerd heeft om een

liquiditeitsbuffer aan te leggen om een eventueel liquiditeitsrisico op te vangen als de rente met 2% gaat dalen. Dit heeft geresulteerd in een ophoging van het borgingsplafond met € 32,8 mln., waardoor extra geld in de vorm van leningen kan worden aangetrokken. In 2015 is een flexibele roll over lening van € 32,8 mln. aangetrokken. Deze lening is voor 20% opgenomen en direct weer teruggeplaatst op een bestaande flexibele roll over lening. Met het WSW is afgesproken dat de hoogte van de huidige liquiditeitsbuffer van € 32,8 mln. genoeg is om in ieder geval de breaks van 2018 en 2020 te kunnen financieren.

## 10.6 Toelichting op winst- en verliesrekening

### 10.6.1 Huuropbrengsten

	2015	2014
<i>Huuropbrengsten sociaal vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	59.034	56.894
Onroerende zaken niet zijnde woningen	2.403	2.570
	61.437	59.464
Af: huurderiving wegens leegstand	186-	-140
	61.251	59.324
<i>Huuropbrengsten commercieel vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	2.616	2.981
Onroerende zaken niet zijnde woningen	1.422	1.340
	4.038	4.322
Af: huurderiving wegens leegstand	279-	-369
	3.759	3.952
Totaal huuropbrengsten	65.010	63.276

Hieronder is een overzicht opgenomen van de huuropbrengst van sociaal vastgoed die in de verschillende gemeenten zijn behaald:

	2015	2014
Gemeente Alphen-Chaam	2.246	1.891
Gemeente Baarle-Nassau	2.203	2.178
Gemeente Gilze en Rijen	20.977	20.560
Gemeente Goirle	15.400	15.082
Gemeente Hilvarenbeek	5.979	5.656
Gemeente Oisterwijk	14.512	13.980
Gemeente Tilburg	120	117
Totaal huuropbrengsten	61.437	59.464

### 10.6.2 Opbrengsten vergoedingen

	2015	2014
Overige goederen, leveringen en diensten	2.384	2.618
Af: opbrengstderiving wegens leegstand	17-	-43
Totaal opbrengsten vergoedingen	2.367	2.575



### 10.6.3 Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille

Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille betreft het resultaat / de opbrengsten uit verkopen van bestaand bezit sociaal en commercieel vastgoed aan derden en de opbrengst uit verkochte nieuwbouwwoningen, en is als volgt te specificeren:

	2015	2014
Opbrengst verkopen bestaand bezit	7.720	10.850
Af: direct toerekenbare kosten	274	337
Af: boekwaarde (bedrijfswaarde)	2.753	4.551
Verkoopresultaat bestaand bezit	4.693	5.962
Af: mutatie terugkoopverplichting verkoop onder voorwaarden	-55	-38
Totaal verkoopresultaat bestaand bezit sociaal vastgoed in exploitatie	4.638	5.924
<i>Verkoopopbrengsten vanuit projecten:</i>		
Opbrengst verkoop nieuwbouwprojecten	2.072	1.868
Af : kostprijs verkopen	-1.173	-1.648
Bij/af: resultaatneming op projecten	-75	-745
Af: afwaardering grondposities	-813	0
Bij: resultaat grondposities	281	671
Resultaat nieuwbouwprojecten	292	146
Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille	4.929	6.070

### 10.6.4 Overige waardeveranderingen (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille

	2015	2014
<i>Waardeveranderingen:</i>		
Herclassificatie van MVA VOV naar voorraad koopwoningen	238	313
Totaal waardeveranderingen a.g.v. herclassificatie	238	313

### 10.6.5 Geactiveerde productie eigen bedrijf

Geactiveerde productie m.b.t. nieuwbouw huurwoningen	206	227
Geactiveerde productie m.b.t. onderhoud huurwoningen	627	690
Totaal geactiveerde productie eigen bedrijf	833	917

### 10.6.6 Overige bedrijfsopbrengsten

	2015	2014
Beheerdiensten	315	285
Inschrijfgelden	35	34
Terugontvangen omzetbelasting (pro rata)	149	99
Overige bedrijfsopbrengsten	21	34
	520	452

### 10.6.7 Afschrijvingen (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille

	2015	2014
<i>Immateriële vaste activa</i>		
Computersoftware	200	930
Totaal Immateriële vaste activa	200	930
<i>Materiële vaste activa</i>		
Sociaal vastgoed in exploitatie	23.407	22.594
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.709	324
Materiële vaste activa	25.116	22.918
Totaal afschrijvingen op (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	25.316	23.848

### 10.6.8 Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille

	2015	2014
Waardeveranderingen sociaal vastgoed in exploitatie	26.440	-13.204
Waardeveranderingen voorraad bestemd voor verkoop	-	1.442
Dotatie voorziening bouwclaims	-777	-2.286
Afwaardering op in ontwikkeling zijnde nieuwbouwprojecten	-468	1.257
Kosten projectontwikkeling (nagekomen/afgeboekte projectkosten)	85	92
	25.280	-12.699

### 10.6.9 Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2015	2014
Lonen en salarissen	4.353	4.747
Sociale lasten	694	757
Pensioenlasten	792	919
Dotatie organisatieontwikkelingsvoorziening	530	974
Totaal lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	6.369	7.397

Het gemiddeld aantal bij Leystromen werkzame werknemers, berekend op fulltimebasis en uitgesplitst naar activiteiten, bedroeg:

	2015	2014
Belegger	8	
Beheer	45	
Ontwikkelaar	5	
Maatschappij & innovatie	10	
Ondersteunende teams	20	
	88	94

Geen van de werknemers is buiten Nederland werkzaam.

### 10.6.10 Lasten onderhoud

	2015	2014
Onderhoudslasten sociaal vastgoed in exploitatie	13.239	10.209
Onderhoudslasten commercieel vastgoed in exploitatie	812	300
Totaal onderhoudslasten	14.051	10.509
De onderhoudslasten voor het sociaal vastgoed in exploitatie zijn te verdelen in:		
(Dynamisch) planmatig onderhoud	8.623	5.787
Mutatieonderhoud	1.349	1.276
Reparatieonderhoud	2.596	2.598
Energetische maatregelen	670	550
	13.239	10.209
De onderhoudslasten voor het commercieel vastgoed in exploitatie zijn te verdelen in:		
(Dynamisch) planmatig onderhoud	529	222
Mutatieonderhoud	83	22
Reparatieonderhoud	159	46
Energetische maatregelen	41	10
	812	300

### 10.6.11 Leefbaarheid

	2015	2014
De leefbaarheidskosten verdeeld in sociaal en commercieel vastgoed in exploitatie:		
Leefbaarheid sociaal vastgoed in exploitatie	73	119
Leefbaarheid commercieel vastgoed in exploitatie	4	6
Totaal leefbaarheid	77	125

### 10.6.12 Lasten leveringen en diensten

	2015	2014
Overige goederen, leveringen en diensten	2.367	2.575
Totaal lasten leveringen en diensten	2.367	2.575

### 10.6.13 Overige bedrijfslasten

	2015	2014
<b>Beheerskosten</b>		
<b>Algemene kosten</b>		
Beheerlasten	61	58
Kosten automatisering	785	959
KWH label	29	29
Advieskosten	459	358
Drukwerk en kantoorbenodigdheden	74	63
Porti- en telefoonkosten	191	179
Kosten controle jaarrekening	100	78
Kosten vervoermiddelen	53	56
Klein gereedschap	26	25
Contributies en abonnementen	44	32
Kantinekosten	83	98
Verzekeringskosten	19	24
Inkoop materialen	131	130
Overige algemene kosten	277	359
	<u>2.332</u>	<u>2.448</u>
<b>Huisvestingskosten</b>		
Gas, water en elektra	83	81
Belasting & verzekering	4	11
Onderhoud kantoren en inventaris	43	11
Schoonmaakkosten	111	112
Overige huisvestingskosten	45	59
	<u>287</u>	<u>274</u>
<b>Personeel van derden</b>		
Personeel derden	1.283	609
	<u>1.283</u>	<u>609</u>
<b>Overige personeelskosten</b>		
Reis- en verblijfkosten	129	173
Opleidingskosten	352	180
Wervingskosten	20	2
Dotatie voorziening PLOP	23	-10
Overige personeelskosten	242	679
	<u>766</u>	<u>1.024</u>
<b>Verhuur en promotiekosten</b>		
Bewonersblad en woonkrant	91	73
Participatiekosten	66	63
Representatiekosten	10	5
	<u>167</u>	<u>141</u>
<b>Totaal beheerskosten</b>	<u>4.835</u>	<u>4.496</u>

	2015	2014
<i>Heffingen</i>		
Belastingen	2.634	2.769
Verzekeringen	269	279
Contributie landelijke federatie	68	65
Sectorspecifieke heffingen	6.470	7.729
Totaal heffingen	9.440	10.842
<i>Overige bedrijfslasten</i>		
Servicekosten	108	6
VVE Beheer	34	35
Incassokosten	22	12
Dotatie dubieuze debiteuren	259	349
Diverse bedrijfslasten	66	93
	489	495
<b>Totale overige bedrijfslasten</b>	<b>14.764</b>	<b>15.833</b>

### Specificatie accountantshonoraria Deloitte

2015	Accountantskosten	Overige diensten	Totaal
Vrijval reservering controle van de jaarrekening 2014	-3	-	-3
Controle van de jaarrekening 2015	91	-	91
Andere controle-opdrachten	12	-	12
IT-audit	-	6	6
Fiscale adviesdiensten	-	76	76
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	100	82	182
2014	Accountantskosten	Overige diensten	Totaal
Vrijval reservering controle van de jaarrekening 2013	-33	-	-33
Controle van de jaarrekening 2014	105	-	105
Andere controle-opdrachten	6	-	6
IT-audit	-	22	22
Fiscale adviesdiensten	-	106	106
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	78	128	206

#### 10.6.14 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

	2015	2014
Waardemutatie commercieel vastgoed in exploitatie	-424	2.818
Waardemutatie onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	270	104
Totaal niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-155	2.921

#### 10.6.15 Gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Gerealiseerde waardeverandering sociaal vastgoed in exploitatie	13.516	14.010
---	--------	--------

#### 10.6.16 Waardeverandering van financiële vaste activa, effecten en verplichtingen

	2015	2014
Waardeveranderingen van terugkoopverplichtingen	-274	-175
Totaal waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten	-274	-175

#### 10.6.17 Opbrengsten van vorderingen vaste activa en van effecten

	2015	2014
Renteopbrengst activa in ontwikkeling en onderhanden werk	131	365
Rente financiële vaste activa	339	340
Totaal opbrengsten van vorderingen vaste activa en van effecten	470	705

#### 10.6.18 Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

	2015	2014
Overige rentebaten	41	43
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	41	43

#### 10.6.19 Rentelasten en soortgelijke kosten

	2015	2014
Rentelasten leningen overheid en kredietinstellingen	15.595	16.477
Overige rentelasten	21	25
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	15.616	16.502

#### 10.6.20 Afwaardering lagere marktwaarde derivaten

	2015	2014
Vrijval voorziening	30	30
	30	30

### 10.6.21 Belastingen

De belastingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Dotatie	251	20.461
Totaal belastingenresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	251	20.461
<b>Aansluiting commercieel en fiscaal resultaat</b>		
Commercieel resultaat voor vennootschapsbelasting	16.298	27.068
Fiscaal niet geaccepteerde waardeveranderingen MVA	23.601	-27.454
Fiscaal lagere boekwinst verkopen	-4.159	-5.470
Fiscaal andere afschrijvingen	21.259	20.757
Fiscaal hogere rentelasten (per saldo)	-795	-874
Overige correcties inzake VSO2	-902	-1.292
Fiscaal lager resultaat nieuwbouwprojecten / grondposities	-417	-153
Fiscale resultaat	22.289	12.582
<i>Fiscale regelingen:</i>		
Gemengdekostenaftrek	19	19
Sectorspecifieke heffingen	0	1.952
Investeringsaftrek	0	-5
Te verrekenen fiscaal verlies	-22.308	-14.548
Belastbaar bedrag	0	0

Het gemiddelde wettelijke belastingtarief bedraagt 25%. De effectieve belastingdruk over het boekjaar bedraagt 1,5% (2014: 79,2%). De lagere effectieve belastingdruk wordt veroorzaakt door de de permanente en tijdelijke verschillen tussen commercieel en fiscaal resultaat en de voorwaartse verliescompensatie uit het verleden.

### 10.6.22 Resultaat deelnemingen

	2015	2014
Resultaat deelneming Leye Holding B.V.	17	21
Totaal resultaat deelnemingen	17	21

### 11.1 Bezoldiging in het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 in werking getreden. De WNT kent een openbaarmakingsregime en een maximale bezoldigingsnorm. Onder de WNT geldt een publicatieverplichting in de jaarrekening evenals een opgave daarvan bij de vakminister. Met betrekking tot de publicatieverplichting zijn de volgende voorschriften van toepassing:

- Voor topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen:
  - De bezoldigingen moeten gepubliceerd worden, ook al zijn deze lager dan de WNT-norm;
  - Topfunctionarissen die werkzaam zijn anders dan in dienstbetrekking dienen altijd gepubliceerd te worden, ongeacht de duur van het dienstverband / de werkzaamheden;
  - De bezoldigingen moeten zowel op functienaam en persoonsnaam gepubliceerd worden.
- Overige functionarissen (niet zijnde topfunctionarissen):
  - De bezoldiging moet gepubliceerd worden, indien deze de WNT-norm overschrijdt;
  - Functionarissen die werkzaam zijn anders dan in dienstbetrekking hoeven alleen gepubliceerd te worden indien zij meer dan 6 maanden werkzaam zijn in een periode van 18 maanden;
  - Ingeval het dienstverband korter is dan een jaar en/of sprake is van een deeltijd-dienstverband, dient de bezoldiging naar rato te worden herrekend;
  - De bezoldigingen hoeven alleen op functienaam gepubliceerd te worden, niet op persoonsnaam.

Woonstichting Leystromen voldoet volledig aan alle kaders in de WNT. Middels de navolgende informatie geven we invulling aan de publicatieverplichting.

### 11.2 Bestuurders

Voor de bezoldiging van de bestuurder van Leystromen kwam in 2015 een bedrag van € 148.800 (2014 € 148.800) ten laste van de woningcorporatie. Er is geen

sprake geweest van de zogenaamde crisishoofding die betrekking heeft op loon van bestuurders.

De bezoldiging van bestuurders omvat:

- periodiek betaalde beloningen (zoals salarissen, doorbetaling bij vakantie en ziekte, sociale lasten, vakantiegeld, terbeschikkingstelling van auto en presentiegelden);
- beloningen betaalbaar op termijn (zoals pensioenlasten, langdurig verlof / sabbatical, jubileumuitkeringen, arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en beloning in verband met een regeling voor vervroegde uittreding, zoals VUT en prepensioen);
- uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband;
- winstdelingen en bonusbetalingen.

De bezoldiging van de bestuurder van Leystromen in 2015 is als volgt:

De heer R.W.M.G. Marx is vanaf 1 mei 2013 bestuurder van Leystromen.

Onderstaand het totaal aan vergoedingen:

	2015	2014
	€	€
Periodiek betaalde beloning	133.024	125.050
Beloningen betaalbaar op termijn	15.184	23.750
Ter beschikking stelling auto	592	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	-
Winstdelingen en bonusbetalingen	-	-
Crisishoofding	-	-
<b>Totaal vergoedingen</b>	<b>148.800</b>	<b>148.800</b>

De heer R. Marx heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en een fulltime dienstverband.

Op het moment dat de bestuurder in dienst trad, is hij ingeschaald op basis van de sector brede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties. Met de bestuurder maakten wij geen afspraken over een variabele bezoldiging op basis van bepaalde prestatiecriteria.



### 11.3 Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht kwam in 2015 een bedrag van € 83.700 (2014: € 59.544) ten laste van Leystromen. Er is geen sprake geweest van de zogenaamde crisisheffing die betrekking heeft op de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht.

Naam	Bezoldiging als lid van de Raad	Bezoldiging als lid van de Raad	Bezoldiging incl. belaste reiskosten vergoeding	Bezoldiging incl. belaste reiskosten vergoeding
	2015	2014	2015	2014
	€	€	€	€
J.A. Scholten	16.740	11.160	16.740	11.160
L.H.J. Kokhuis	11.160	7.440	11.160	7.440
C.C.J.T. van Berkel	11.160	7.440	11.160	7.440
J.F.E. de Kimpe	11.160	8.688	11.160	8.748
C.T. de Wuffel	11.160	8.688	11.160	9.139
D.P.J. van Lith	11.160	7.440	11.160	7.440
P.S. van Gennip	11.160	8.688	11.160	8.688
	83.700	59.544	83.700	60.056

De vergoedingen van de leden van de Raad van Toezicht zijn gebaseerd op 75% van de normen zoals deze zijn vastgesteld volgens de WNT op 15% (voor de voorzitter van de Raad) en 10% (voor leden van de Raad) van de bezoldiging van de bestuurder.

In hoofdstuk 7 is de informatie opgenomen inzake de functies van de leden van de Raad van Toezicht en de periode waarin de leden actief zijn in deze functie.

### 11.4 Overige functionarissen

Er zijn in 2015 geen functionarissen -niet zijnde topfunctionarissen- die een bezoldiging ontvangen die hoger is dan de WNT-norm.

### 11.5 Leningen (alsmede voorschotten en garanties) ten behoeve van bestuurders en Raad van Toezicht

Er zijn geen leningen of garanties verstrekt aan bestuurders, en leden van de Raad van Toezicht.

**Opstellen jaarrekening Bestuur**

Opgesteld door Bestuurder

Rijen, 20 april 2016

R.W.M.G. Marx  
Bestuurder

**Goedgekeurd en vastgesteld in de vergadering Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht heeft het door de bestuurder opgestelde jaarverslag 2015 laten onderzoeken. Tevens heeft zij kennis genomen van de bevindingen van de accountant. Op grond hiervan wordt aan het Bestuur decharge verleend.

Rijen, 20 april 2016

J.A. Scholten, voorzitter

J.F.E. de Kimpe, lid

C.C.J.T. van Berkel, lid

C.T. de Wuffel, lid

D.P.J. van Lith, lid

P.S. van Gennip, lid

### **Statutaire resultaatbestemming**

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.

### **Resultaatbestemming 2014**

De jaarrekening van 2014 is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht van 29 april 2015. De vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

### **Voorstel resultaatbestemming 2015**

Het bestuur stelt met goedkeuring van de Raad van Toezicht voor het resultaat over het boekjaar 2015 ten bedrage van € - 16,047 mln geheel ten laste van de overige reserves te brengen.

Dit voorstel is in de jaarrekening 2015 verwerkt.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Na balansdatum is het besluit genomen om de verkoopportefeuille voor de komende 3 jaren aanzienlijk te verlagen om voldoende huurwoningen beschikbaar te hebben om te kunnen voldoen aan de taakstelling in het kader van de statushouders en er voor te zorgen dat de wachtlijsten niet verder oplopen. Daarnaast is als gevolg van de huidige lagere inflatie de verwachte inflatie voor de komende vijf jaar naar beneden bijgesteld van 2% naar 1%. Beide besluiten zijn in de bedrijfswaarde ultimo 2015 verwerkt.

### **Controle verklaring door de onafhankelijke accountant**

De controleverklaring bij de jaarrekening is opgenomen op pagina 84.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Woonstichting Leystromen

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van Woonstichting Leystromen te Rijen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de winst-en-verliesrekening over 2015 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

### Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

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

### Verantwoordelijkheid van de accountant

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

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

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

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

### **Oordeel**

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

### **Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

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



Eindhoven, 20 april 2016

Deloitte Accountants B.V.

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

## Activiteitenplan 2015

Opgave	Doelen	Activiteiten	Resultaat		
	Woonlasten beheersen	Jaarlijkse huurverhoging doorvoeren	Inflatievolgende huurverhoging per 1 juli 2015	●	
		Integraal sturen op woonlasten die passen bij de financiële draagkracht van onze doelgroepen	Inzicht in de woonlastensituatie van onze huurders	●	
			Start met project woonlastenbenadering, waarbij de huur- en energielasten niet los maar in samenhang worden bekeken	●	
			Betaalbaarheidsadvies van Leystromen voor elke nieuwe huurder (100%) voor woningacceptatie (beoordeling van huurprijs en energielasten in relatie tot inkomen)	●	
			Uitvoeren energiebesparende maatregelen in bestaande huurwoningen	In 650 woningen verhogen woongenot en verbetering van energie-index welke ultimo 2015 1,53 bedraagt als gemiddelde van de totale woningvoorraad (in 2014 bedroeg deze 1,57)	●
			Inzetten energiecoach bij duurzaamheidsprojecten en huurachterstand	Voorlichting door energiecoach over energiebesparing aan tenminste 100 huishoudens	●
			Faciliteren vrijwillige energiecoaches	Minimaal twee opgeleide vrijwillige energiecoaches per rayon	●
				Een toolkit voor (vrijwillige) energiecoaches	●
				30 huishoudens bezocht en geadviseerd over energiebesparing, inclusief actieve monitoring van het energieverbruik	●
			Samen met bewoners energiebesparende maatregelen doorvoeren in complexen met algemene voorzieningen	Verlaging energierekening van algemene voorzieningen (welke middels servicekosten aan bewoners wordt doorbelast) met 10% in tenminste 5 complexen (definitieve resultaat meetbaar in 2016)	●
	Duidelijke kwaliteitsniveaus	Van één naar meerdere kwaliteitsniveaus	Op portefeulleniveau strategische keuzes m.b.t. kwaliteit om vanuit daar in 2016 een gedifferentieerd kwaliteitsbeleid uit te werken (differentiatie in zowel onderhoudsniveaus als uitrustingsniveaus)	●	
	Huurprijs naar kwaliteit	Samen met huurdersverenigingen nieuwe methodiek ontwikkelen voor de berekening van streefhuren	Kaders/uitgangspunten nieuw huurprijsbeleid op basis waarvan de streefhuren op woningniveau worden bepaald	●	
			De streefhuur is marktgericht en sluit aan bij de kwaliteit van de woning, zonder daarbij de betaalbaarheid uit het oog te verliezen	●	
	Actualiseren woningwaarderingssysteem ten gevolge van wijziging regelgeving		100% correcte woningwaarderingen, inclusief wettelijke aanpassingen	●	
			Eenduidige interne richtlijnen voor vastlegging woningwaarderingssysteem	●	
Toekomstgericht vastgoedbeleid ontwikkelen	Verder uitwerken gewenste transformatie van onze woningvoorraad	Strategielabels voor alle complexen	●		
		Beheerplannen van de complexen met een label anders dan doorexploiteren	●		
		Beheerplan voor zorgcomplexen met een middelhoog en hoog exploitatierisico om zo strategische keuzes voor ons bestaande zorgvastgoed te kunnen maken	●		
	Stimuleren langer zelfstandig wonen	Samen met gemeenten en zorgpartijen komen tot visie op wonen met zorg in relatie tot ons (toekomstige) woningbezit	●		
		Aanbod uitvoering kleine aanpassingen door Leystromen tegen betaling	●		
		Huurders zijn op de hoogte van de mogelijkheden van langer zelfstandig wonen door middel van minimaal 2 bijeenkomsten	●		
Beheer en exploitatie van commercieel en maatschappelijk vastgoed en woningverkoop verder ontplooiën	Beheerplannen met relaties voor maatschappelijk vastgoed	●			
	Ontwikkelen gebiedsvisies	Richtinggevend kader opstellen voor toekomstige initiatieven in een gebied	Visiedocument per gemeente (uitgesplitst naar dorpskernen)	●	
	Nieuwe en vernieuwende klantparticipatie	In gesprek met klanten (panels) voor, tijdens en na renovatie/groot onderhoud	Continue meting klantbetrokkenheid met een score van tenminste 7 bij twee renovatie/groot onderhoudsprojecten	●	
			Actie- en verbeterplan in samenspraak met bewoners	●	
	Actief werken aan verbindingen met en tussen onze klanten		Visie op klantparticipatie	●	
			Inzicht in behoeften en wensen op gebied van participatie	●	
	Klanttevredenheid als uitgangspunt	Imago-onderzoek	Zicht op het imago van Leystromen (nulmeting)	●	
			Actie- en verbeterplan om te komen tot gewenst imago	●	
		Digitaal klanttevredenheidsonderzoek met betrekking tot uitgevoerd dagelijks onderhoud KWH-meting 2015		Gemiddelde score tenminste 7,0	●
				Actie- en verbeterplan	●
	Voorkomen huurachterstand	Invoeren kredietwaardigheidscheck bij nieuwe huurders	Actie- en verbeterplan op basis van KWH-meting 2014	●	
KWH-Huurlabel 2015			●		
Instellen betaalbaarheidsfonds			Huurachterstand (aan huur en overige vorderingen, exclusief rechtspersonen) maximaal 1,00% van de jaarhuursom (in 2014 was dit 1,10%)	●	
			Criteria betaalbaarheidsfonds opstellen in samenwerking met partners	●	
Structurele betalingsproblemen bij klanten zo vroeg mogelijk signaleren en aanpakken door inzet budgetcoach		Aantal huishoudens met een huurachterstand is per 31 december 2015 gedaald met 10% ten opzichte van 31 december 2014 (het aantal bedroeg toen 581 huishoudens, waarvan 236 met een lopende betaalafpraak, exclusief rechtspersonen)	●		
Integrale samenwerking met partners verbeteren	Maximaal 40 ontruimingsvonnissen in verband met huurachterstand per jaar (10% minder dan in 2014)	●			
	Werkafspraken met gemeenten, maatschappelijk werk (schuldhulpverlening) en Kredietbank in de gemeenten Oisterwijk, Gilze en Rijen en Hilvarenbeek	●			

Opgave	Doelen	Activiteiten	Resultaat		
	Digitale dienstverlening versterken	Meer communiceren via e-mail	Informatie is sneller en bij de klant	●	
		Stimuleren mogelijkheden online dienstverlening	Tenminste drie gratis demobijeenkomsten voor klanten met betrekking tot website (algemeen en woning zoeken) en Huurdersportaal	●	
			Minimaal 29% van onze huurders maakt gebruik van persoonlijke inlogpagina (Huurdersportaal) om zo zelf online zaken te regelen (in 2014 bedroeg dit 27%)	●	
	Verstevigen relatie samenwerkingspartners	Formuleren gezamenlijke opgaven voor het woonbeleid met de gemeenten	Nieuw getekend woonconvenant met gemeenten Goirle, Baarle-Nassau, Alphen-Chaam en Gilze en Rijen	●	
		Verder uitbouwen strategische samenwerking	Realisatie van 95% van de afspraken in de convenanten met de gemeenten Oisterwijk en Hilvarenbeek	●	
			Strategische samenwerkingsafspraken met alle zorgpartijen (huidige contractpartijen)	●	
	Participatie	Opzetten relatiebeheer samenwerkingspartners	Eén bijeenkomst met partners over maatschappelijke ontwikkelingen	●	
		Positieve bijdrage leveren aan de sociale veiligheid en leefomgeving van een wijk	Minimaal één relatiebeheergesprek met partners door vaste aanspreekpunt van Leystromen	●	
		Stimuleren en faciliteren maatschappelijke inzet door medewerkers Leystromen	Minimaal 80% van het begrootte leefbaarheidsbudget €248.400 is ingezet	●	
		Optimaliseren van preventie, (vroeg)signalering en toeleiding naar de juiste hulp (i.v.m. transitie AWBZ naar WMO)	Leefbaarheidsbeleid waarin voorwaarden en omvang voor leefbaarheidsbudget zijn vastgesteld	●	
Informerende huurders ten aanzien van brand- en inbraakveiligheid		Uitvoering vrijwilligerswerk in het werkgebied (aansluitend op vragen vanuit de samenleving) door 20% van de medewerkers	●		
		Als pilot bij tenminste 15 huurders in de gemeente Goirle een check uitvoeren op vijf leefgebieden door leefbaarheidsconsulenten, en indien nodig doorverwijzen naar bestaande sociale netwerken	●		
		Op basis van evaluatie pilot afspraken met alle gemeenten hierover maken	●		
	Organisatiekosten verlagen	Implementeren budgetoverzichten in nieuw primair systeem	Informatiebijeenkomst in zes woonzorgcomplexen	●	
		Centraliseren inkoop	Brand- en veiligheidsbewustzijn van 80% van de huurders van de betreffende complexen is vergroot	●	
	Omvang leningen verkleinen	Aanbieden workshop kasstroomdenken en treasury voor ieder team	Geen overschrijding begroting; indien nodig tijdige bijsturing	●	
		Kasstroomdenken organisatiebreed inbedden	Genereren van real-time inzicht in kosten en budgetten	●	
		Beoordelen of investeringen en herfinancieringen uit eigen middelen mogelijk zijn	Stappenplan	●	
	Optimale werkprocessen	Implementeren nieuw primair systeem (fase 1)	Uitvoering stappenplan	●	
		Procesmanagement verbeteren	De inkoopfunctie is geprofessionaliseerd	●	
	Verder ontwikkelen personeelsbeleid	Ontwikkelen methodiek meten van maatschappelijk rendement	Juiste, volledige en tijdige kasstroomprognoses en analyses: afwijkingen < 5% vooraf als risico ingeschat	●	
		Herinrichten organisatie	Implementatie functie Treasury en vastgoed rekenen	●	
		Introduceren Persoonlijk Ontwikkelplannen	Loan to value kleiner of gelijk aan 64% (in 2013 bedroeg deze 67%, in 2014 is het beoogde resultaat 65%)	●	
	Optimale risicobeheersing	Uitvoeren actieplan MBO 2014	Afname leningportefeuille per 31 december 2015 met 1% ten opzichte van 2014 (exclusief eigen middelen beleid) (per 31 december 2015 bedroeg deze € 398.488.104)	●	
		Uitvoeren medewerkersbetrokkenheids-onderzoek 2015	Primair systeem wat ondersteunend is aan de processen in plaats van leidend wat leidt tot een efficiency voordeel	●	
		Verhogen risicobewustzijn van de organisatie door extra aandacht voor risicobeheersing in werkoverleggen	Geactualiseerde procesbeschrijvingen gecentraliseerd	●	
	Uniformiteit in beleid	Inventariseren en analyseren van bestaand beleid	Kaders en instrument voor meten van maatschappelijk rendement		●
			Implementatie nieuwe organisatiestructuur		●
		Implementatie kwaliteitsfunctie binnen de organisatie		●	
		Persoonlijk Ontwikkelplan voor elke medewerker dat aansluit op de doelen van het ondernemingsplan en de ambities van de medewerker		●	
		Score onderdelen 'Open communicatie tussen medewerkers onderling' en 'Medewerkers worden binnen Leystromen in staat gesteld om efficiënt te werken' ten minste 6,0 en 'Goede samenwerking tussen verschillende afdelingen' ten minste 5,5 (in 2014 was dit respectievelijk 4,6; 5,4; 4,3); overige scores gelijk of hoger dan in 2014		●	
		Ontwikkeling beheersmaatregelen (van rood naar oranje) of volledige implementatie (van oranje naar groen) bij de prioriteiten 1 t/m 3		●	
		Implementatie aanbevelingen uit de uitgevoerde IC, of MT-besluit bij afwijking		●	
		Actualisatie van risicoanalyses door risico-eigenaren en hierop sturen		●	
		Beleidsdatabank		●	
		Eenduidigheid in opvolgen en vastleggen van beleid door de gehele organisatie		●	

- Gehaald in 2015
- Gestart in 2015, loopt door in 2016
- Niet gehaald in 2015 en doorgeschoven naar 2016

Postbus 70 | 5120 AB Rijen | t 088 031 33 00 | info@leystromen.nl | www.leystromen.nl  
Vestiging Rijen Julianastraat 51 | Vestiging Goirle Oranjeplein 3 | Vestiging Oisterwijk Hoogstraat 18

**Leystromen**  
verbindend | ondernemend