

Inhoud

Wonen met kwaliteit	3
1. Goed wonen	6
2. Prettig wonen	11
3. Betaalbaar wonen	14
4. Organisatie met kwaliteit	18
5. Financiële kwaliteit	22
6. Winst- en verliesrekening	26

Wonen met kwaliteit

“Werken aan kwaliteit” is het Woonbron-jaarplan voor 2018, het eerste jaar van ons bedrijfsplan “Wonen met kwaliteit”. Goed, prettig en betaalbaar wonen, dat zijn onze speerpunten voor 2018. Het jaarplan laat zien hoe we in 2018 al op snelheid zijn met het realiseren van onze doelstellingen voor 2020.

Onze ambities zijn groot. We willen enthousiaste klanten, een betere en duurzamere woningvoorraad en heel goed zijn in ons vak, het verhuren, beheren en onderhouden van onze woningen. En alles wat daarbij komt kijken: VvE-beheer, renovatie, zorg en aandacht voor onze bewoners die dat extra nodig hebben en actief bijdragen aan de lokale maatschappelijke agenda. Om dit alles waar te maken, investeren we ook volop in onze eigen organisatie en onze organisatiecultuur.

Eind 2018 hebben we de volgende resultaten gehaald.

KPI	Doelstelling 2020	Doelstelling 2018
Woningvernieuwing	2% per jaar, 6% eind 2020	2%
Energie-index	1,79	1,87
Tevredenheid bewoners over hun woning	7	6,5
Gemeenschappelijke ruimten ‘goed’ op schoon, heel en veilig	95%	89%
Tevredenheid over afhandeling woonoverlastdossiers	7	6,5
% Klanten dat ons een 8+ geeft voor onze dienstverlening	70%	64%
Verhuringen onder de tweede aftoppingsgrens van de huurtoeslag	70%	70%
Bedrijfslasten per VHE	€ 800	€ 900

In de volgende hoofdstukken worden deze items uitgewerkt in de concrete plannen die we hebben voor 2018. Dit jaarplan is geen uitputtende opsomming. We doen uiteraard veel meer. De activiteitenplannen van onze regio’s en domeinen gaan veel gedetailleerder in op al het dagelijkse werk van onze medewerkers.

Enthousiaste klanten

We doen ons werk voor onze klanten. Wij willen graag enthousiaste klanten. Daarom zijn de doelstellingen - over de woningen, onze inzet op overlast en over onze dienstverlening - voor ons heel belangrijke graadmeters. Die laten zien hoe onze belangrijkste stakeholders denken over onze inzet en prestatie. De doelstelling van enthousiaste klanten op de waardering van onze dienstverlening loopt door alles wat we doen heen. Iedere medewerker van Woonbron levert hier vanuit zijn of haar rol een bijdrage aan.

De metingen over 2017 laten zien dat 60% van onze klanten een 8 of hoger geeft voor onze dienstverlening. Volgend jaar verhogen we de ambitie naar 64%. Dat kunnen we niet alleen

realiseren door een hoge kwaliteit van onze dienstverlening. Voor de klant telt ook hoe we presteren op andere aspecten. Daarom is het cruciaal dat we werken aan de kwaliteit van de woning en de woonomgeving om uiteindelijk nog meer enthousiaste klanten te krijgen.

Overige ontwikkelingen

In onze omgeving gebeuren in 2018 ook allerlei zaken die van invloed kunnen zijn op ons werk en onze resultaten. Enkele specifieke zaken benoemen we hieronder.

Regeerakkoord 2017

Vlak voor het gereedkomen van dit jaarplan is een nieuw regeerakkoord overeengekomen. De onderwerpen daarin vormen grotendeels een bestending van de grote veranderingen die met de woningwet in 2015 zijn ingevoerd. Opvallend is de aankondiging dat er extra middelen beschikbaar komen voor Rotterdam Zuid. Hoeveel is nog niet helder. Wij hebben in 2017 afspraken gemaakt over de inzet van onze vermindering van de verhuurderheffing voor de woningvoorraad op Zuid. Deze afspraken voeren we de komende jaren uit. Afhankelijk van de uitwerking van het regeerakkoord zetten we deze aanpak voort of stellen deze bij als dat aan de orde zou zijn.

Raadsverkiezingen 2018

In maart vinden de verkiezingen voor de nieuwe gemeenteraden plaats. Op diverse onderwerpen werken we samen met gemeenten. De verkiezingsuitslagen kunnen leiden tot bijstellingen van gemeentelijk beleid en daarmee van invloed zijn op wat er van ons gevraagd wordt, bijvoorbeeld in het kader van de prestatieafspraken. We brengen in onze gemeenten in beeld wat de inzet van partijen is en hoe de politieke verhoudingen na de verkiezingen zijn. Waarschijnlijk zal het effect voor het eerst merkbaar zijn bij de gesprekken over de prestatieafspraken voor 2019 en verder.

Visitatie 2019

Elke vier jaar moeten wij ons extern laten beoordelen in een maatschappelijke visitatie. Uiterlijk in december 2019 moet onze visitatie gereed zijn. Omdat een dergelijk onderzoek een aanzienlijke doorlooptijd heeft, zullen we in 2018 voorbereidingen treffen. Zo zal de bureauselectie in het vierde kwartaal van 2018 starten.

Definitieve splitsing Daeb en niet-Daeb

De afgelopen twee jaar hebben we de splitsing van onze Daeb- en niet-Daeb activiteiten voorbereid. De definitieve goedkeuring van de Aw is in oktober 2017 ontvangen. Per 1 januari 2018 gaat de splitsing definitief in. Alle administratieve processen zijn in gereedheid en een en ander zou zonder verdere problemen ingevoerd moeten worden. Vanaf dan kunnen we ook separaat rapporteren over de activiteiten en (financiële) resultaten.

Werkgebied

De gemeente Dordrecht valt buiten ons kernwerkgebied. Dit betekent dat we onze activiteiten hier niet mogen uitbreiden. Wij hebben ook geen enkel voornemen tot uitbreiding. Voor individuele projecten vragen we waar nodig ontheffing aan om bijvoorbeeld een grondruil met de gemeente mogelijk te maken. Onze eerste aanvraag in 2017 is afgewezen, vanwege een strikte uitleg van de wet door de Aw. Afhankelijk van

volgende besluiten op verzoeken van onze kant zullen we in 2018 onze vervolgstappen bepalen. Los van dit vraagstuk gaan wij onverminderd door met ons dagelijkse werk in Dordrecht om goed, prettig en betaalbaar wonen voor onze bijna 6.000 huurders te waarborgen.

Fusie met Humanitas Huisvesting

Woonbron en Humanitas Huisvesting zijn voornemens om in 2018 te fuseren. In 2017 zijn veel voorbereidingen getroffen en wij hebben de voorwaarden voor een fusie vastgesteld. Deze fusie zal naar verwachting in de loop van 2018 definitief worden. Dit jaarplan loopt nog niet vooruit op deze fusie. De precieze tijdsplanning en consequenties zijn immers nog niet volledig in beeld. In onderliggende activiteitenplannen is al wel rekening gehouden met mogelijke activiteiten om deze fusie te laten slagen door tijd en middelen te reserveren. Zodra duidelijk is wanneer de fusie plaatsvindt, en als deze gevolgen heeft voor onze activiteiten in 2018, zal in het fusieplan een update gemaakt worden van onze jaarplanning en activiteiten in het komende jaar.

1. Goed wonen

De kwaliteit van onze woningvoorraad vraagt permanent aandacht. Onze woningen zijn voor onze bewoners hun thuis. Daarnaast zijn ze ons kapitaal en vragen om goed rentmeesterschap, zowel voor de korte als de lange termijn. We hebben drie doelstellingen geformuleerd voor 2020. In 2018 zetten we de eerste stap.

KPI	Doelstelling 2020	Doelstelling 2018
Woningvernieuwing	2% per jaar, 6% eind 2020	2%
Energie-index	1,79	1,87
Tevredenheid bewoners over hun woning	7	6,5

We volgen een zestal strategieën om deze doelen op het gebied van goed wonen te realiseren. Daarnaast is er een veelheid aan activiteiten in regio's en domeinen om bij te dragen aan deze doelstellingen.

Voor de kwaliteit van ons vastgoed zetten we in 2018 bijna € 100 mln. in. Onze investeringen (exclusief terugkoop van onder voorwaarden verkochte woningen) bedragen bijna € 42 mln. Aan onderhoud geven we bijna € 55 mln. uit. Dit is meer dan in de afgelopen periode. Deze middelen zorgen ervoor dat we genoemde doelen kunnen waarmaken.

2% van de woningen per jaar vernieuwen

Onze voorraad van ongeveer 36.000 huurwoningen blijvend goed houden vraagt dat we per jaar 2% vernieuwen, door nieuwbouw of renovatie. De nadruk ligt op onze bestaande voorraad, maar ook (vervangende) nieuwbouw is aan de orde. We meten de vernieuwing aan de hand van de uitvoeringsbesluiten die we nemen. Voor 2018 zijn uitvoeringsbesluiten over de volgende projecten voorzien.

Projectnaam	Gemeente	Aantal
<i>Uitvoeringsbesluiten 2018</i>		
Nieuwbouw		
C. Evertsenstraat (locatie Stapel)	Dordrecht	34
PMC5105 (Hart Noord MGW) nieuwbouw Fase 1 & 2	Dordrecht	27
Sagenbuurt nieuwbouw fase 3 (A t/m D)	Rotterdam	108
Kreekhuzen Locatie Duplexwoningen	Rotterdam	32
Renovatie		
Vermeerstraat	Delft	32
Tuinenbuurt EGW - 6 laag	Rotterdam	279
Woongebouw De Kreek	Rotterdam	84
vd Hilstblok	Rotterdam	109
Waaldijk Noordzijde	Rotterdam	19
Sloop		
Colijnstr/Vliegen vd Goesstr sloop Fase 4	Dordrecht	128
MH Trompweg fase 3	Dordrecht	44
Admiraal de Ruyterweg	Dordrecht	58
Sloop Hart Noord MGW Fase 3	Dordrecht	54
Sagenbuurt fase 3 sloop veld C&D	Rotterdam	75
Sloop Kreekhuzen Locatie Duplexwoningen	Rotterdam	68

In totaal nemen we besluiten over de vernieuwing van 724 woningen. Daarmee halen we onze doelstelling van 2% van de voorraad. De uitvoering van bovenstaande projecten loopt uiteraard wel langer door, zoals evengoed eerder besloten projecten in 2018 uitgevoerd worden. Bovengenoemde renovaties zijn alleen degene die bijdragen aan verjonging van de voorraad. De renovaties van minder dan € 25.000 zijn hierin niet meegeteld; deze dragen uiteraard wel bij aan een hogere woningkwaliteit. Zo is bijvoorbeeld de aanpassing van De Kulk in Hoogvliet ook gepland om het gebouw volledig geschikt te maken voor het langer zelfstandig wonen van senioren.

Vorbereiding van plannen voor de jaren na 2018 gebeurt ook in 2018. Zo spreken we in de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam af om in 2018 een studie te starten naar de technische en programmatische uitgangspunten voor herstructurering van het Coolhaveneiland; uitvoering daarvan ligt na 2020. Met dergelijke voorbereiding zorgen we dat ook na 2018 de vernieuwingsopgave 2% van onze woningen raakt.

Planmatig onderhoud met een plus

In 2018 combineren we planmatig onderhoud met diverse activiteiten om de voorraad te verduurzamen en om de woningen op een hedendaags kwaliteitsniveau te brengen. Daarbij brengen we bijvoorbeeld dubbel glas aan, verbeteren de ventilatie of installeren veiliger hang- en sluitwerk.

Voor planmatig onderhoud hebben we in 2018 een bedrag van € 30 mln. begroot, waarvan zo'n € 27,5 mln. voor onze woningen en ongeveer € 2,5 mln. voor de gemeenschappelijke ruimten in onze complexen.

We verhogen onze realisatiegraad van het planmatig onderhoud verder. In 2018 verwachten we 82% van ons gepland onderhoud daadwerkelijk uit te voeren. Er blijven altijd plannen die bij nadere beschouwing niet nodig zijn, beter later uitgevoerd kunnen worden of niet doorgaan omdat een VvE (nog) onvoldoende middelen beschikbaar heeft. Daardoor is 100% in de praktijk niet haalbaar.

Niet-planmatig onderhoud en Preventief inspectieonderhoud (PRIO)

In 2017 is de inspectie-app geïntroduceerd. In het niet-planmatig onderhoud kunnen medewerkers door middel van deze app efficiënter werkzaamheden vastleggen op basis van ons Kwaliteitsbeleid Vastgoed. Medewerkers worden hiermee in staat gesteld om goed in kaart te brengen wat de staat van een woning is ten opzichte van de normen en om zo de onderhoudsbehoefte te bepalen. Bij mutaties leidt dat meteen tot het uitvoeren van het nodige onderhoud voordat de nieuwe huurder de woning betreft. Bij bewoonde woningen grijpen we momenten, waarop onze onderhoudsmedewerkers toch al in de woning zijn, aan om te bepalen welke kwaliteitsverbeteringen uitgevoerd kunnen worden.

Voor het niet-planmatig onderhoud is € 25 mln. gepland in 2018. Van dit bedrag is ruim € 5 mln. specifiek gereserveerd voor het vervangen van toiletten, douches en keukens bij mutaties of op verzoek van de klant. Ook is hierin ruimte om op verzoek van klanten maatregelen te nemen die het langer zelfstandig wonen mogelijk maken.

Daarnaast zetten we in 2018 de PRIO-aanpak door. In 2017 is hiervoor een pilot uitgevoerd. Doelstelling is woningen preventief een servicebeurt te geven en gelijk te controleren of er geen extra werkzaamheden nodig zijn om aan ons Kwaliteitsbeleid te voldoen. Met dit preventief inspectie onderhoud verwachten we in een jaar tijd zo'n 3.500 woningen preventief te controleren en met kleine ingrepen te verbeteren. Voor de servicebeurt in het kader van Prio is in 2018 € 1,3 mln. gepland.

Aanpak langer zelfstandig voor senioren

Na in 2017 het beleidskader langer zelfstandig nader te hebben ingevuld, kan in 2018 de implementatiefase echt van start.

Eind 2017 is gestart met een pilot om maatregelen die het langer zelfstandig wonen ondersteunen op verzoek van de klant (vraaggericht) uit te voeren. Dit evalueren we begin 2018 om hier lering uit te trekken om verder te gaan met het vraaggericht inspelen op de behoefte van klanten om langer zelfstandig te blijven wonen. In de pilot maken we gebruik van huisbezoeken om de behoefte van de klant goed in te kunnen schatten voordat we maatregelen gaan uitvoeren. We verwachten deze werkwijze in 2018 door te zetten en zien dan vooral een belangrijke rol voor sociaal beheerders, opzichters en vaklieden. In de pilot zijn we gestart in een afgebakend deel van onze woningvoorraad. In 2018 bepalen we waar we verder vraaggerichte maatregelen gaan aanbieden. Gezien de te verwachten druk op capaciteit en budget zal dit naar alle waarschijnlijkheid stapje voor stapje gebeuren.

Daarnaast werken we aan het aanpassen van speciaal voor senioren geschikte woongebouwen aan hedendaagse wensen. In onze portefeuille is voor elk werkgebied een aantal gebouwen geselecteerd dat potentie heeft om ook voor de toekomst als speciaal seniorengebouw ofwel 'special' te dienen. Daarvoor is regelmatig wel een aantal kwaliteitsverbeteringen nodig. Die pakken we via ons investeringsprogramma op. In 2018 starten we met een special in Hoogvliet, woongebouw De Kulk. We nemen in 2018 een startbesluit om onder meer de collectieve ruimtes van De Kulk aan te passen. Werkenderwijs krijgt daarmee het programma van eisen van een Woonbron-special in brede zin verder vorm.

Veilige en duurzame installaties

In onze woningvoorraad zijn nog zo'n 3.500 oude ketels en geisers aanwezig waarvan Woonbron geen eigenaar is. Met de energiebedrijven die eigenaar zijn, wordt een vervangingsprogramma afgesproken. Woonbron wil deze openverbrandingstoestellen vervangen door veiligere en duurzame installaties. In 2018 vervangen we circa 1.000 stuks. Daarnaast is in veel woningen nog sprake van ventilatiesystemen met wisselstroom. Deze worden onder meer bij mutatie en bij planmatig onderhoud vervangen door installaties op gelijkstroom, die aanzienlijk zuiniger zijn. Bijkomend effect is dat deze moderne installaties een stuk comfortabeler zijn voor de bewoners doordat ze veel minder geluid maken.

Duurzame warmte en elektriciteit

De gemiddelde energie-index van onze woningen is eind 2017 nog 1,91. Komend jaar daalt dat naar 1,87. We naderen daarmee gemiddeld label C. We nemen een veelheid aan maatregelen om dit te realiseren:

- Bij onderhoud, zowel bij mutatie als bij gepland onderhoud, nemen we maatregelen die de woning energiezuiniger maken. Denk hierbij aan het plaatsen van dubbel glas en het verbeteren van de mechanische ventilatie.
- Renovaties leiden altijd tot een verbetering van de energieprestatie. We streven ernaar om woningen bij renovatie op label B te brengen, indien haalbaar zelfs A. Dit raakt niet alleen de ruim 500 'grote' renovaties maar ook de vele kleinere renovaties waar eveneens een (beperkte) verbetering van de energieprestaties zichtbaar zal zijn.
- Bewoners krijgen een aanbod voor zonnepanelen. We verwachten zo'n 150 woningen daadwerkelijk hiervan te kunnen voorzien in 2018, afhankelijk van de respons van bewoners.
- In IJsselmonde zijn we met gemeente en Nuon in gesprek over de aansluiting van complexen en woningen op het warmtenet. Naar verwachting leidt dit tot concrete afspraken om in de jaren na 2018 tot daadwerkelijke aansluiting te komen.
- In algemene ruimten plaatsen we bij vervanging LED-verlichting.
- Met de komst van het Nader Voorschrift moeten we nadere gegevens vastleggen voor het bepalen van de energie-index. In 2018 zetten we naast onze huidige medewerkers een EPA-coördinator in om een plan te maken om in één jaar een administratieve achterstand van 6.000 energielabels weg te werken.

Voorvloeiend uit de woonagenda van Aedes gaan we aan de slag met ons plan voor de energietransitie richting 2050. Afgesproken is dat alle corporaties eind 2018 een plan hebben hoe zij hun voorraad uiterlijk in 2050 CO2-neutraal maken. Daarin zal het gasloos maken van alle woningen een onderdeel zijn. Wij zullen dit plan eind 2018 vaststellen.

Overige activiteiten

Naast de activiteiten in het kader van de prioriteiten van het bedrijfsplan, lopen diverse zaken door en werken verschillende domeinen aan optimalisering van de woningkwaliteit.

- VvE-beheer heeft een belangrijke rol bij het waarborgen en verbeteren van onze vastgoedkwaliteit. Zo'n 40% van ons bezit is onderdeel van een VvE. Besluiten over woningverbetering worden dus genomen door de VvE's, niet door ons zelf. Om hierin sterker te opereren en beter resultaat te boeken, professionaliseren we de rol van Woonbron als eigenaar in VvE's verder. De rol van opzichters en sociaal beheerders in VvE's en hun vergaderingen wordt versterkt. We agenderen scherper voor VvE-vergaderingen zodat er besluiten genomen worden die bijdragen aan de kwaliteit van de complexen. We voeren hiervoor een plan van aanpak uit dat moet leiden tot enthousiaste VvE's.
- Duurzaamheid in VvE's is een uitdagende opgave. We onderzoeken of we ondersteuning van een externe partij kunnen inzetten om VvE's sneller en meer duurzaamheidsmaatregelen te laten nemen.
- Woningcartotheek. Om onze kwaliteitsstrategie uit te voeren is gedetailleerde kennis van het vastgoed nodig. Onze vastgoedinformatie is niet op alle punten compleet en actueel. Daarom is een plan van aanpak opgesteld om de vastgoedinformatie volledig, betrouwbaar en toegankelijk te maken. Dit is een meerjarentraject. In 2018 starten we met een selectie van te verbeteren data en het inrichten van de beheersstructuur van de cartotheek.
- Conditiemetingen zijn nodig om steeds exact te weten hoe gebouwen er aan toe zijn. In 2018 doen we volgens planning in 265 complexen conditiemetingen.

- Programma Gebouwgebonden risico's uitvoeren. Woonbron heeft een aantal technische risico's gesignaleerd die gemonitord worden en/of aangepakt. Dit betreft o.a. legionella, spouwankers, asbest en funderingen. Op basis van nieuwe regelgeving en voortgang van projecten is het programma dynamisch van aard. In 2018 zal binnen dit programma o.a. extra aandacht uitgaan naar de verplichte sanering van asbestdaken en brandveiligheid.
- Portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie van Woonbron dateert uit 2016. Indien de fusie met Humanitas doorgang vindt is dit aanleiding voor een herijking. Op dat moment wordt ook bekeken of er nog meer omstandigheden zijn om de strategie te herzien; op dit moment is dat nog niet het geval.

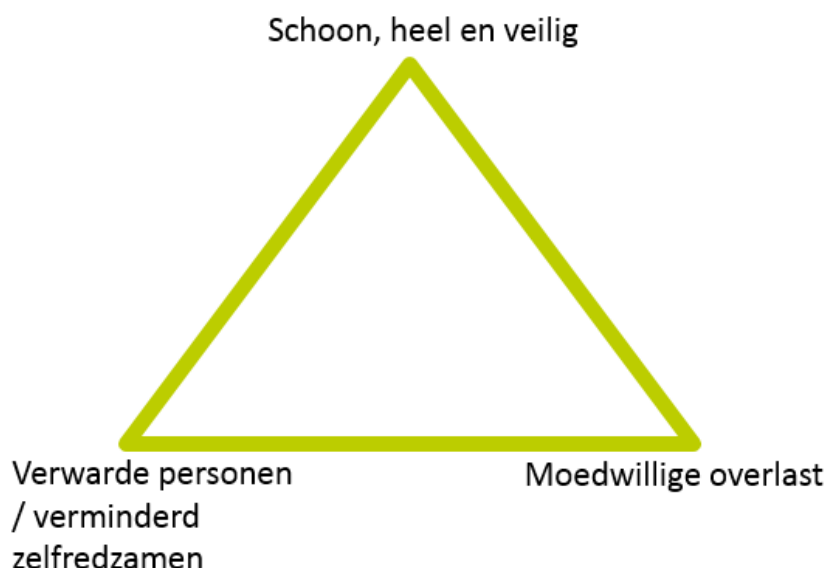
2. Prettig wonen

Partner zijn in prettig wonen. Dat doen we door aanwezig te zijn in de wijken, buurten en complexen waar onze woningen staan. Op die manier zijn we snel aanspreekbaar voor onze bewoners en kunnen we snel actie nemen als er verstoring van de prettige woonsituatie is.

KPI	Doelstelling 2020	Doelstelling 2018
Gemeenschappelijke ruimten 'goed' op schoon, heel en veilig	95%	89%
Tevredenheid over afhandeling woonoverlastdossiers	7	6,5

We werken aan prettig wonen door te investeren in de kwaliteit van de algemene ruimten, door snel en effectief woonoverlast aan te pakken, door aandacht te hebben voor onze kwetsbare bewoners en door samenwerking met partners in onze wijken, zoals wijkteams, gemeente en politie.

Onderstaande figuur laat zien waaraan we concreet werken. Schoon, heel en veilig draait om de fysieke kant van onze complexen, de andere hebben betrekking op de leefbaarheid, sociale vraagstukken en de woonoverlast die daarmee gepaard gaat of zelfs opzettelijk wordt veroorzaakt.



Schoon, heel en veilig

De algemene ruimten van onze complexen moeten schoon, heel en veilig zijn. Met de methodiek die we in 2015 samen met een extern bureau hebben ontwikkeld, meten we de kwaliteit van de gemeenschappelijke ruimten op bijna 50 onderdelen. Complexbeheerders meten dit elk jaar. Sinds we hiermee begonnen zijn, zien we een duidelijke opgaande lijn die we volgend jaar doorzetten.

Doelstelling schoon, heel en veilig					Budget 2018 (x 1.000)
	2015	2016	2017	2018	
Delft	59%	67%	82%	90%	€ 581
Dordrecht	50%	60%	75%	85%	€ 1.221
Delfshaven	77%	80%	85%	90%	€ 169
IJsselmonde/Prins Alexander	66%	78%	86%	91%	€ 237
Zuidwest/Spijkenisse	75%	70%	80%	90%	€ 300
Totaal	65%	71%	82%	89%	€ 2.508

Met het gereserveerde budget van totaal € 2,5 mln. is er voldoende financiële ruimte om de benodigde maatregelen te kunnen nemen.

Naast de objectieve metingen aan de hand van referentiebeelden gaan we in 2018 het oordeel van bewoners over ons complexbeheer meten. De meetresultaten samen helpen ons om prioriteiten te bepalen voor toekomstige verbeteringen van complexen en algemene ruimten.

Woonoverlast

Overlast geeft een stevige verstoring van het woongenot. Onze inzet is om zoveel mogelijk zaken snel op te lossen. Nu al lukt dat in meer dan 80% van de overlastgevallen. We houden daarom vast aan deze doelstelling. Snel oplossen is echter niet ons enige doel. Het gaat ook om zorgvuldigheid: een goed beeld krijgen van de klacht, het horen van beide partijen en het toepassen van hoor en wederhoor zijn belangrijk om tot een oplossing te komen.

Daarnaast is voor ons van belang dat bewoners zich herkennen in de wijze waarop wij woonoverlast aanpakken, zelfs als het niet snel lukt om het op te lossen. We testen hiervoor een vragenlijst en voeren die in 2018 in alle regio's in.

We streven naar een gemiddeld cijfer van bewoners voor onze aanpak van woonoverlast van ten minste een 7. Dat zal een flinke uitdaging zijn omdat het een onderwerp is dat op zich al tot weinig tevredenheid leidt bij bewoners. Omdat we nog niet weten wat de uitkomsten van de eerste metingen zijn, is een verwachting van een 6,5 in 2018 een voorzichtig begin.

We hebben in 2015 en 2016 convenanten afgesloten met de politie en de gemeenten Rotterdam, Dordrecht en Nissewaard om woonoverlast gezamenlijk op te lossen. De convenanten zijn op zich goed maar de uitvoering is weerbarstig. In 2018 evalueren we de werking van de convenanten en gaan we in gesprek met de convenantpartners over verbeteringen. Intern werken we aan een uniforme toepassing van de afspraken.

Rotterdamwet

In 2018 zullen er veranderingen zijn in de toepassing van de Wet Bijzondere Maatregelen Grootstedelijke Problematiek (Rotterdamwet). Rotterdam heeft inmiddels besloten dat artikel 10, dat screening van nieuwe huurders mogelijk maakt, in 31 straten wordt ingevoerd. Daarmee wordt dit in ieder geval in een aantal straten waar voorheen op grond van een convenant gescreend werd weer mogelijk. Ook Nissewaard, Delft en Dordrecht verkennen momenteel de mogelijkheid van toepassing van deze regel. Dit kan preventief helpen om overlast te voorkomen.

Naast deze nieuwe regel loopt in 2018 de huidige aanwijzing van wijken in Rotterdam voor artikel 8 van de Rotterdamwet af. Dat betekent dat de gemeente opnieuw moet bepalen waar deze regel, die potentiële huurders op grond van een laag inkomen of het ontberen van inkomen uit werk uitsluit, toegepast zal worden. Mogelijk leidt dit tot andere aanwijzingen van wijken, buurten of straten waar deze regel van toepassing is. Wij zijn hierop alert en zullen conform de nieuwe aanwijzingen handelen.

Leefbaarheid

Met diverse maatregelen, voornamelijk de inzet van de gebiedsteams, werken we aan behoud en verbetering van de directe woonomgeving. Daarvoor zetten we ook financiële middelen in. In Rotterdam (inzet Magis010 en SDW in IJsselmonde en Delfshaven) en Nissewaard (Wijkuitvoeringsprogramma Zuidwest) zetten we meer middelen in dan de wettelijk toegestane € 127 per Daeb-woning. Dit leggen we in de prestatieafspraken met de gemeenten vast. Voor Woonbron als geheel blijven we wel ruim binnen de wettelijke ruimte.

In totaal besteden we aan leefbaarheid ruim € 1,8 mln. aan directe uitgaven en € 3,2 mln. via personele inzet.

Participatie

Contact met onze bewoners is van groot belang voor prettig wonen. Dit doen we dagelijks in onze wijken en onze complexen, maar ook door afstemming met onze huurdersorganisatie CPRW. In 2015 zijn we gestart met een traject om de inspraak van onze huurdersorganisatie te versterken. In 2017 zijn stappen gezet op weg naar de "CPRW 2.0". De huurders gaan primair zelf over hun organisatie. Wij willen hen daarbij zo goed mogelijk ondersteunen. De lijn is dat er een CPRW blijft waarmee Woonbron haar strategische beleid bespreekt. In de CPRW 2.0 zitten vertegenwoordigers (huurders) vanuit de regio's. Verder zijn er stadgroepen die partner zijn in het overleg over de prestatieafspraken. Naast de stadgroepen worden er per jaar enkele tijdelijke themagroepen ingericht. In deze groepen participeert een vertegenwoordiging van de CPRW. Verder wordt op regioniveau de participatie van bewoners in welke vorm dan ook, digitaal, VvE's en bewonerscommissies, gestimuleerd. De regio heeft hier een belangrijke rol in. Essentieel is dat de getrapte structuur wordt losgelaten. Je hoeft dus geen lid van een bewonerscommissie te zijn om te participeren in de CPRW. De structuur staat er, de condities zijn er, energie moet nu ingezet worden in het vullen en levend houden van de participatie, met als doel om onze bewoners meer te betrekken bij het beheer van hun woning en woonomgeving. Wij kunnen immers niet zonder hun medewerking zorgen voor prettig wonen.

Gezien onze grote hoeveelheid onder voorwaarden verkochte woningen zal er overigens ook steeds één vertegenwoordiger namens de kopers in de CPRW 2.0 vertegenwoordigd zijn.

3. Betaalbaar wonen

Onze klanten zijn voor het overgrote deel aangewezen op een betaalbare woning. Het voorzien in die woningen is onze kerntaak en daarom ook de essentie van onze missie. Het is onze belangrijkste opgave om te zorgen dat we voldoende woningen tegen een goed prijs beschikbaar hebben voor de doelgroep. Daarop richt zich dan ook onze belangrijkste doelstelling.

KPI	Doelstelling 2020	Doelstelling 2018
Verhuringen onder de tweede aftoppingsgrens van de huurtoeslag	70%	70%

Huurprijsbeleid

De hierboven genoemde doelstelling halen we al enkele jaren op rij. Toch moeten we steeds alert blijven om voldoende beschikbaarheid voor de huurtoeslagdoelgroep te waarborgen. In de prestatieafspraken met alle vier gemeenten leggen we dit doel ook vast. Het huurprijsbeleid waarmee we dat doen, is gebaseerd op onze portefeuillestrategie zoals die in 2015 is vastgesteld. We hebben daarmee een aanzienlijk deel van onze woningen afgetopt in prijs. Ten opzichte van een commerciële verhuurder vragen we op die manier zo'n € 40 mln. per jaar minder aan huur. Dit verschil komt direct ten goede aan onze huurders.

In 2018 gaat ook de formele scheiding van onze Daeb- en niet-Daeb activiteiten in. Daarmee is helder welke woningen geliberaliseerd worden verhuurd en welke woningen beschikbaar blijven voor de doelgroep van sociale huur. Het geliberaliseerde deel zal op de lange termijn groeien naar ongeveer 10% van onze woningvoorraad.

Huurverhoging 2018

Over de huurverhoging gaan we in gesprek met de CPRW en een themagroep met huurders. Met hen willen we bespreken hoe we de huurverhoging vormgeven. Onze inzet is om de aanpak van 2017 te herhalen: hoe groter het verschil tussen de huidige huur en de streefhuur, hoe hoger de huurverhoging. Dit alles binnen de kaders van de huursombenadering. Voor 2018 gaan we uit van een maximale huursomstijging van inflatie + 1%, waarbij de inflatie voorlopig is geprognostiseerd op 1,4%. Huurders die meer betalen dan de actuele streefhuur, krijgen geen huurverhoging. De inkomensafhankelijke huurverhoging voor hogere inkomens berekenen we door, omdat we het gelegitimeerd vinden dat deze hogere inkomensgroepen een marktconforme huur betalen.

Dure scheefwoners

Een beperkte groep huurders woont met een laag inkomen in een woning boven de tweede aftoppingsgrens. Deze inkomensgroep wordt sinds de invoering van het passend toewijzen in 2016 bemiddeld naar een woning onder de aftoppingsgrens. Om deze groep, die eigenlijk te duur woont, tegemoet te komen, vragen we onze gemeenten om aan de hand van de inkomensgegevens te toetsen welke huishoudens het betreft. Binnen onze financiële mogelijkheden geven we deze groep een (iets) lagere huurverhoging. Voor 2018 leggen we hierover in elk geval in Delft en Rotterdam afspraken vast in de prestatieafspraken.

Sociaal incassobeleid

Persoonlijk en vroegtijdig benaderen van huurders met een betalingsachterstand werkt beter dan de harde aanpak met incasso en deurwaarders. Dat blijkt uit onze ervaringen in de afgelopen twee jaar. Onze 16 incassomedewerkers werken steeds beter samen met sociaal beheerders en complexbeheerders om bewoners aan te spreken om samen tot een oplossing te komen voor het inlopen van achterstanden en het oplopen van grotere schulden. In 2018 krijgen de gebiedsteams in alle regio's training op het gebied van incasso. Dit zal de samenwerking en de kennis van incasso en preventieve maatregelen sterk verbeteren.

In het eerste kwartaal introduceren we CreditManager. Deze tool zorgt voor een nog gerichtere benadering van huurders met betalingsproblemen en meer efficiency in het werk. Uiteindelijk zal dat leiden tot betere resultaten, dus lagere betalingsachterstanden, minder afboekingen van oninbare bedragen en minder huisuitzettingen vanwege wanbetaling.

In het kader van de prestatieafspraken wordt volop samengewerkt met gemeenten, kredietbanken en wijkteams in diverse maatregelen om de schuldenproblematiek snel op te sporen en tegen te gaan. Waar mogelijk maken we afspraken om de huur rechtstreeks uit de uitkering te laten betalen.

We voorzien dat alle maatregelen tezamen tot de volgende resultaten leiden:

Onderwerp	Doel 2017	Doel 2018
Huurachterstand zittende huurders	1,3%	1,3%
Huurachterstand vertrokken huurders	1,1%	1,0%
Nieuwe huurders met achterstand in de laatste twee maanden	8%	7%
Aantal ontruiming	154	109
Afboekingen oninbaar	0,93%	0,80%

Voor het eerst in jaren zal hiermee het totaal af te boeken bedrag vanwege oninbaarheid lager zijn dan € 2 mln.

Passend toewijzen

In de woonruimtebemiddeling sturen we niet alleen scherp op de wettelijke passendheidsnorm, waar we ruimschoots aan voldoen. Ten minste 95% van de nieuwe huurders in de primaire doelgroep verhuren we een woning onder de aftoppingsgrenzen. Samen met verhuurmakelaars wordt de screening en voorlichting van nieuwe huurders verbeterd, zodat zij geholpen worden een bewuste keuze te maken voor een betaalbare woning. Waar nodig wordt direct een begeleidingsplan in gang gezet om huurbetalingen te garanderen. Hiervoor wordt de samenwerking met de wijkteams, de kredietbank en budgetbegeleiding geïntensiveerd.

Beschikbaarheid

We dragen zorg voor voldoende beschikbare woningen via onze portefeuillestrategie. Daarnaast nemen we een eerlijk aandeel in het huisvesten van statushouders en andere bijzondere doelgroepen.

Beschikbaarheid

In alle gemeenten volgen we nauwgezet of er voldoende beschikbaarheid is van sociale huurwoningen. We bezien ons aanbod daartoe in relatie tot het aanbod van andere corporaties. In Dordrecht betekent dit in samenspraak met de gemeente en de andere corporaties dat we steeds toetsen hoe de vermindering van de sociale voorraad zich verhoudt tot de vraag. In Delft gaan we voor 2018 uit van het uitgangspunt in de woonvisie, dat de sociale voorraad in absolute zin gelijk blijft maar in relatieve zin afneemt.

Specifiek in Rotterdam zien we dat ons aanbod aan huurwoningen onder de tweede aftoppingsgrens onder druk staat. De mutatiegraad is laag en een fors deel van de woningen wordt verhuurd aan doelgroepen die voorrang krijgen, zowel bijzondere doelgroepen als zelfzoekers met een urgentie. In sommige wijken is nog slechts de helft van de vrijkomende woningen beschikbaar voor reguliere woningzoekenden. In de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam hebben we afspraken gemaakt om dit gericht te monitoren en om in 2018 samen met de andere corporaties in te zoomen op de gevolgen die dit heeft voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in relatie tot de uitgangspunten van de woonvisie.

Eerlijk aandeel in huisvesting bijzondere doelgroepen

De bijzondere doelgroepen kunnen we splitsen in statushouders en overige bijzondere doelgroepen. Voor statushouders constateren we in al onze gemeenten sinds 2015 een duidelijke behoefte aan woonruimte. Door de extramuralisering van de zorg zien we de laatste jaren een groeiende behoefte aan woonruimte voor de groep die met begeleiding van een zorgpartij zelfstandig gaat wonen. Ook in 2018 nemen we – op basis van gemaakte afspraken in onze vier gemeenten - een eerlijk aandeel in de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Verkoop van woningen

Evenals in 2017 draagt in 2018 het verkopen van woningen vooral bij aan het uitvoeren van onze portefeuillestrategie en zijn de verkopen in steeds mindere mate noodzakelijk voor het financieren van onze investeringen. Afhankelijk van onze gebiedsvisie worden woningen vrij of onder voorwaarden verkocht. In een aantal gebouwen gaan teruggekochte woningen juist in de verhuur. Voor 2018 leidt dit tot de volgende verwachte verkoopaantallen:

Woningverkoop	Aantal woningen 2018
Eerste verkopen koopgarant	10
Eerste verkopen koopcomfort	8
Eerste vrije verkopen	130
Wederverkopen te woon	492
Wederverkopen vrije verkopen	
Totaal aantal verkopen	640

Woningaankopen	Aantal woningen in 2018
Terugkopen t.b.v. wederverkoop	492
Aankopen voor verhuur	60
Totaal aantal teruggekochte woningen	552

Overige maatregelen

- We beschikken over de wettelijke mogelijkheid om (tijdelijk) maximaal 10% van onze verhuringen toe te wijzen aan de lagere middeninkomens. Ook mogen we maximaal 10% verhuren aan hogere inkomensgroepen. We sturen niet op het realiseren van een zo hoog mogelijk aantal verhuringen binnen deze marges maar maken er wel gebruik van als dit ten goede komt aan de doelgroep, als het onze verhuurbaarheid verbetert of als het helpt voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.
- Doorstroming bevorderen hebben we in 2016 en 2017 getest in Delft en in Rotterdam. We evalueren beide aanpakken en bespreken in breder verband (Svh en Maaskoepel) eventuele (bijgestelde) voortzetting van deze doorstroombevordering en wooncoach.
- Onze verkopen dragen voor een beperkte doelgroep ook bij aan het betaalbaar wonen, maar dan in een koopwoning. Van de 640 verkopen die we in 2018 plannen is iets meer dan de helft vrije verkoop; de overige verkopen gebeuren onder voorwaarden met terugkoopgarantie.

4. Organisatie met kwaliteit

De ambities voor 2018 en de jaren erna zijn groot. Dat vereist een organisatie die goed is toegerust op de taken en opgaven.

De kwaliteit van onze organisatie laat zich op vele manieren meten. In ons bedrijfsplan hebben we gekozen voor de bedrijfslasten als primaire indicator. Deze graadmeter van onze efficiency is te relateren aan veel aspecten van het functioneren van onze organisatie.

KPI	Doelstelling 2020*	Doelstelling 2018
Bedrijfslasten per verhuureenheid	€ 800	€ 900

* Prijspeil 2016

Organisatiecultuur

Met het programma cultuurkracht werken we aan het in de haarvaten laten landen van belangrijke cultuurkenmerken. We versterken samenwerking tussen medewerkers over de grenzen van domeinen, regio's en afdelingen heen, zorgen voor meer eigenaarschap van taken en ontwikkelen een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om elkaar zakelijk aan te spreken op afspraken en verantwoordelijkheden. Dit helpt om op een leukere, lossere en eenvoudiger manier continu te verbeteren en onze organisatiedoelen op het gebied van goed, prettig en betaalbaar wonen te halen. Langs vier lijnen werken we aan de cultuur:

- Ambassadeurs dragen individueel en gezamenlijk de cultuurkracht uit. We organiseren met de ambassadeurs de Expeditie Cultuurkracht. In concrete projecten worden de ambassadeurs ingezet om, samen met collega's, doorbraken te bereiken.
- Personeel en organisatie: in planningsgesprekken, beoordelingscyclus, functieprofielen en vacatures en in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers komt meer aandacht voor culturaspecten en gedragskenmerken.
- Communicatie is essentieel om bewustzijn over onze cultuur te creëren. Bijeenkomsten, het medewerkerportaal en ook beeldmateriaal in bijvoorbeeld vergaderruimtes dragen hieraan bij.
- Management speelt een cruciale rol in het laten slagen van het cultuurkrachtprogramma. Verbinden van, en uitwisselen tussen DT, regio's en domeinen is van belang om optimaal te presteren.

Kennis, kunde en flexibiliteit

Ons werk verandert en dat vraagt aanpassingsvermogen van onze organisatie en medewerkers. Hierin investeren we in 2018 langs diverse lijnen. Veel is gericht op het vergroten van kennis en het trainen van vaardigheden.

- Voor gebiedsteams zijn verschillende trajecten beschikbaar. De MBO-opleiding voor complexbeheerders krijgt in 2018 een vervolg. Voor sociaal beheerders zijn er meerdere studiemodules en voor gebiedscoördinatoren loopt het programma van 2017 door.
- Voor talentvolle medewerkers die toe zijn aan een volgende loopbaanstap is er in 2018 de leerlijn projectmanagement. Daarmee kunnen zij ervaring opdoen in het leiden van projecten en met de leidinggevende rol.

- Leiderschap en managementvaardigheden worden in alle lagen van de organisatie getraind en versterkt.
- Belangrijk blijft leren van elkaar: door middel van interne stages, waarbij leidinggevendenden meelopen met collega's in een ander vakgebied. We koppelen collega's die met pensioen gaan aan nieuwe instroom die zo het vak leert.

Voor nieuwe instroom kijken we niet meer alleen naar ervaren mensen maar ook naar jongeren die nog geen werkervaring hebben. Of je het vak kunt leren en bereid bent in jezelf te investeren is soms net zo belangrijk als de ervaring die je al hebt. Op die manier halen we meer jonge mensen naast de trainees binnen. Daarmee brengen we ook de relatief hoge leeftijd van ons personeelsbestand iets omlaag. Een gezonde mix van jong en oud is wenselijk.

Enthousiaste medewerkers = enthousiaste klanten

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers goed in hun vel zitten en enthousiast zijn over het werken bij Woonbron. Dat draagt ook bij aan betere resultaten voor onze klanten. We hebben hier al veel in geïnvesteerd en dat werpt zijn vruchten af. Al in de tweede meting van de medewerkerbetrokkenheid volgens de benchmark van Great Place To Work werden we uitgeroepen tot precies dat: een Great Place To Work. In 2018 meten we nogmaals volgens deze methodiek. Daarna beslissen we of we deze methode opnieuw toepassen of dat we de medewerkersbeleving anders in kaart brengen. We willen dat de meting ook de effecten van het cultuurprogramma laat zien.

We besteden in 2018 veel aandacht aan gezondheid en vitaliteit van de medewerkers. We bieden de Woonbron Health-check aan alle medewerkers aan. Met de opgetelde resultaten doen we beleidsaanbevelingen. Ook bieden we ondersteuning voor gezond leven, met onder meer mogelijkheden voor bewegen en gezonde voeding. Voor collega's die veel fysiek werk doen, organiseren we workshops om ook bij het ouder worden gezond te blijven werken, bijvoorbeeld met buk- en til-instructies.

Informatisering en automatisering

Ondersteuning door informatiesystemen en automatisering wordt steeds belangrijker voor ons werk en voor onze processen. Ook in de contacten met klanten wordt dit steeds belangrijker. Medewerkers werken met apps waarmee ze direct inzicht hebben in beschikbare informatie en ook steeds vaker direct nieuwe informatie toevoegen. Klanten doen meer zelf via de website, zonder tussenkomst van een medewerker. Er zijn veel wensen op het vlak van informatisering en automatisering, meer dan er middelen en capaciteit zijn. Daarom stellen we nog in 2017 een digitale visie voor de periode 2018-2020 op. Daar hoort ook een activiteiten- en projectprioritering bij. Aan de hand daarvan bepalen we de exacte inzet in 2018.

Belangrijk in 2018 zullen sowieso de volgende zaken zijn:

- Ontwikkeling van I&A van functioneel beheerder naar adviseur en sparringpartner voor de domeinen en regio's.
- Ontwikkeling van het leveranciersnetwerk.
- Samenwerking binnen de corporatiesector verder versterken (SWEMP).
- Systeembeheer: systemen moeten hoge betrouwbaarheid en beschikbaarheid hebben.

- Vergroten van kennis en kunde, onder meer doordat medewerkers van I&A meelopen op andere afdelingen. Zo krijgen zij een breed beeld van I&A-behoefte.

In 2018 implementeren we ook Release 17 van Empire en migreren we voor het dagelijks onderhoud van Pharos naar Empire DO. Met name dat laatste brengt veel werkzaamheden met zich mee voor de onderhoudsafdeling, naast het werk dat I&A hierin steekt. In de planning van werkzaamheden vraagt dit bij beide onderdelen veel aandacht en sturing om alles in goede banen te leiden en te waarborgen dat de klant die onderhoudsvragen heeft hier slechts voordelen van plukt.

Beheerste bedrijfslasten

We vinden het belangrijk dat de bedrijfslasten beheerst blijven. De afgelopen jaren zijn ze sterk gedaald. Een aantal jaar geleden waren we een van de duurste corporaties, nu scoren we rond het gemiddelde van de sector. Via de Aedes Benchmark voor bedrijfslasten meten we hoe we op dit vlak presteren ten opzichte van onze collega-corporaties. We stellen zelf een scherper doel. Niet alleen willen we in categorie B van de benchmark blijven, we willen ook dat de bedrijfslasten stabiel blijven. In ons bedrijfsplan hebben we daarom bepaald dat we in 2020 op het zelfde niveau uitkomen als in 2016: € 801 geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per verhuureenheid. In 2018 halen we dat niet en komen we volgens de begroting uit op € 900. Dit wordt veroorzaakt door een aantal keuzes die we maken om in 2018 extra personeel in te zetten op meerdere vlakken om onze andere doelen te halen, enkele extra uitgaven aan leefbaarheid en maatregelen op het gebied van ICT. We blijven scherp op mogelijkheden om de lasten te beperken. Waar mogelijk realiseren we de doelstellingen van 2018 met minder middelen, om zo lager uit te komen dan het begrote bedrag.

Met alle opgaven en ambities die we hebben, gaat dit niet vanzelf. Het vereist permanent aandacht en sturing om te zorgen dat de kosten niet weer oplopen. Daarom werken we in 2018 met een vacaturecommissie die steeds kritisch toetst of inzet van personeel nodig is en of groei van personeel gecompenseerd kan worden op andere plekken in de organisatie. Ook bekijken we steeds of een personeelsvraag ingevuld kan worden met eigen medewerkers in plaats van inhuur.

Reputatie

In de afgelopen jaren is de focus van Woonbron verschoven. Door onze focus op de kerntaak werken we aan onze reputatie en het herstel van vertrouwen in onze organisatie en de sector in het algemeen. Tegelijkertijd was het vertrouwen in bedrijven, overheid en media nog nooit zo laag. Dit is bij ons ook merkbaar. Onze bewoners zijn steeds kritischer. Dit merk je bij het contact in de wijk, aan de telefoon en heel sterk op sociale media. Dit heeft ook veel invloed op de traditionele media, die zich hier sterk door laten leiden en het kritische geluid soms uitvergroten. Kunnen we daaraan iets veranderen? Jazeker. Door echt goed te luisteren naar de behoeften van onze bewoners en partners en met oprechte interesse de dialoog aan te gaan, zowel off- als online. Door ze regelmatig te informeren en waar mogelijk te betrekken bij het bepalen van onze koers en door te communiceren op een wijze die aansluit bij hun behoeften en beleving.

Dezelfde trend is zichtbaar in interne communicatie. In toenemende mate zijn medewerkers op zoek naar 'actieve' communicatiemomenten en interactie met hun collega's en leidinggevendenden. Dit merk je ook in de middelen waar zij de voorkeur aan geven.

Het bovenstaande heeft grote invloed op onze communicatie. We definiëren daarbij de volgende speerpunten voor onze communicatie in 2018, die zijn uitgewerkt in concrete activiteiten:

- Meer (online) dialoog: onder meer verder professionaliseren van webcare en het inzetten van nieuwe kanalen als WhatsApp.
- Medewerkers als ambassadeurs: medewerkers inzetten bij persoonlijke communicatie met de klant, in bewonersparticipatie en - op onderdelen - in onze woordvoering.
- Verhelderen en effectiever maken van onze communicatie om deze optimaal aan te laten sluiten bij de wensen van onze bewoners.
- Regie op risicofactoren en openheid in informatievoorziening: verder verbeteren calamiteitenaanpak en bijbehorende documenten, proactief informeren over potentiële risico's (zoals de asbestmodule voor klanten) en aandacht voor privacy- en informatiebeveiliging.
- Reputatieversterking via strategische pijlers: tot slot richten we ons op reputatieversterking. De strategische pijlers uit ons nieuwe bedrijfsplan vormen daarbij de logische thema's: enthousiaste klanten via Goed wonen, Prettig wonen en Betaalbaar wonen.

5. Financiële kwaliteit

We willen te allen tijde een financiële uitgangspositie hebben die het mogelijk maakt onze opgave uit te voeren. De streefwaarden van onze financiële ratio's passen we daarom steeds aan de omstandigheden aan. Het eigen vermogen moet gepast meebewegen met onze omvang en opgave, waarbij we op dit eigen vermogen niet willen interen. De financiële ratio's Loan to Value (LtV), solvabiliteit en Interest Coverage ratio (ICR) behouden we binnen onze eisen en die van het WSW.

Op financieel vlak sluiten de ontwikkelingen in 2018 grotendeels aan bij het beeld uit 2017. In 2017 zijn reeds extra middelen ingezet voor beheerkracht en woningkwaliteit, wat resulteerde in een lagere ICR dan het jaar ervoor. Voor 2018 begroten we een tijdelijke toename van de onderhoudslast en de overige apparaatskosten, waardoor de EBITDA en daarmee de ICR wederom daalt.

Prestatie-indicator	Jaarplan 2018	Prognose 2017	Jaarplan 2017
KPI: Interest Coverage Ratio (ICR)	1,65	1,89	1,82
Loan to Value (LtV) op bedrijfswaarde*	68,4%	70,0%	69,0%

(Eigen) vermogensontwikkeling / afname leningenportefeuille

Het investeringsprogramma kan in 2018 volledig intern worden gefinancierd (vanuit onze operationele kasstroom vermeerderd met onze netto verkoopontvangsten), waardoor onze leningenportefeuille verder zal afnemen.

De tijdelijke toename van onderhouds- en bedrijfslasten vertaalt zich in een afname van de bedrijfswaarde, waardoor het eigen vermogen op basis van bedrijfswaarde minder positief ontwikkelt dan waar eerder van werd uitgegaan.

Financiële ratio's

Om in aanmerking te komen voor geborgde financiering moet Woonbron voldoen aan de financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), oftewel een:

- ICR > 1,40
- DSCR > 1,00
- Loan to Value (LtV) op bedrijfswaarde < 75%
- Solvabiliteit op bedrijfswaarde > 20%
- Dekkingsratio < 50% op basis van 100% WOZ-waarde

Deze ratio's bepalen samen met de business risks van het WSW de risicoscore die zij gebruikt voor het vaststellen van de hoogte van het borgingsplafond. Woonbron zal in 2018 voldoen aan deze minimumeisen.

We willen echter beter presteren dan deze minimumeisen en de ratio's laten uitkomen op de intern vastgestelde bandbreedtes:

- ICR tussen 1,75 en 2,25
- Loan to Value (LtV) op bedrijfswaarde tussen 60% en 70%
- Solvabiliteit op bedrijfswaarde tussen 25% en 30%

De voor 2018 begrote ICR (1,65) en solvabiliteit (22,5% per ultimo 2018) blijven onder de interne bandbreedte. Alleen de LtV (70,0% per ultimo 2018) voldoet aan de interne doelstelling. Onderschrijding van de eigen doelstelling ten aanzien van de ICR is acceptabel aangezien de ICR zich daarna snel herstelt en weer ruimschoots aan de vereisten zal voldoen.

Interne beheersing, audit & control

Woonbron werkt actief aan de beheersing van risico's vanuit de gedachte dat risicomanagement, control en auditing geen doelen op zich zijn. Het zijn hulpmiddelen om de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Het management is primair verantwoordelijk voor het realiseren van deze doelstellingen.

In 2018 ligt de nadruk op het borgen van eerder ingezette ontwikkelingen op het gebied van interne beheersing. Om verschillende redenen (financiële situatie, reorganisatie, toegenomen wet- en regelgeving, etc.) is er de afgelopen jaren veel nadruk gelegd op een top-down aanpak van control en interne beheersing. In het licht van de gewenste cultuurverandering, waarin eigenaarschap lager in de organisatie ligt en waarin medewerkers elkaar aanspreken op gedrag en prestaties met als doel gezamenlijk beter te presteren op onze doelstellingen, is het noodzakelijk dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen, maar ook meer verantwoordelijkheid krijgen. Medewerkers worden betrokken bij het continu verbeteren van processen en het inrichten van hun werk. Interne (kwaliteits)controle is daarbij één van de middelen die daarvoor kunnen worden ingezet. Interne controle wordt niet centraal uitgevoerd. Elke medewerker krijgt zelf de verantwoordelijkheid om (kwaliteits)controle op het werk in zijn/haar team uit te voeren. Het signaleren, registreren, beoordelen, monitoren, sturen en analyseren van risico's en corrigerende en preventieve maatregelen vindt op elk niveau in de organisatie plaats. De ondersteuning, advisering en coördinatie hiervan wordt centraal en in samenwerking uitgevoerd, net als het bewaken of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt.

In 2018 zal voor het eerst invulling worden gegeven aan de uitgangspunten en bepalingen van het vastgestelde Reglement Financieel Beleid en Beheer. Het risicobeleid ondersteunt de verantwoording richting de externe stakeholders (zoals het WSW) en geeft (voor een deel) invulling aan de nieuwe governancecode 2015. In het interne auditjaarplan zijn in samenspraak met de RvB en RvC de onderwerpen benoemd die in 2018 (en de twee daarop volgende jaren) zullen worden getoetst.

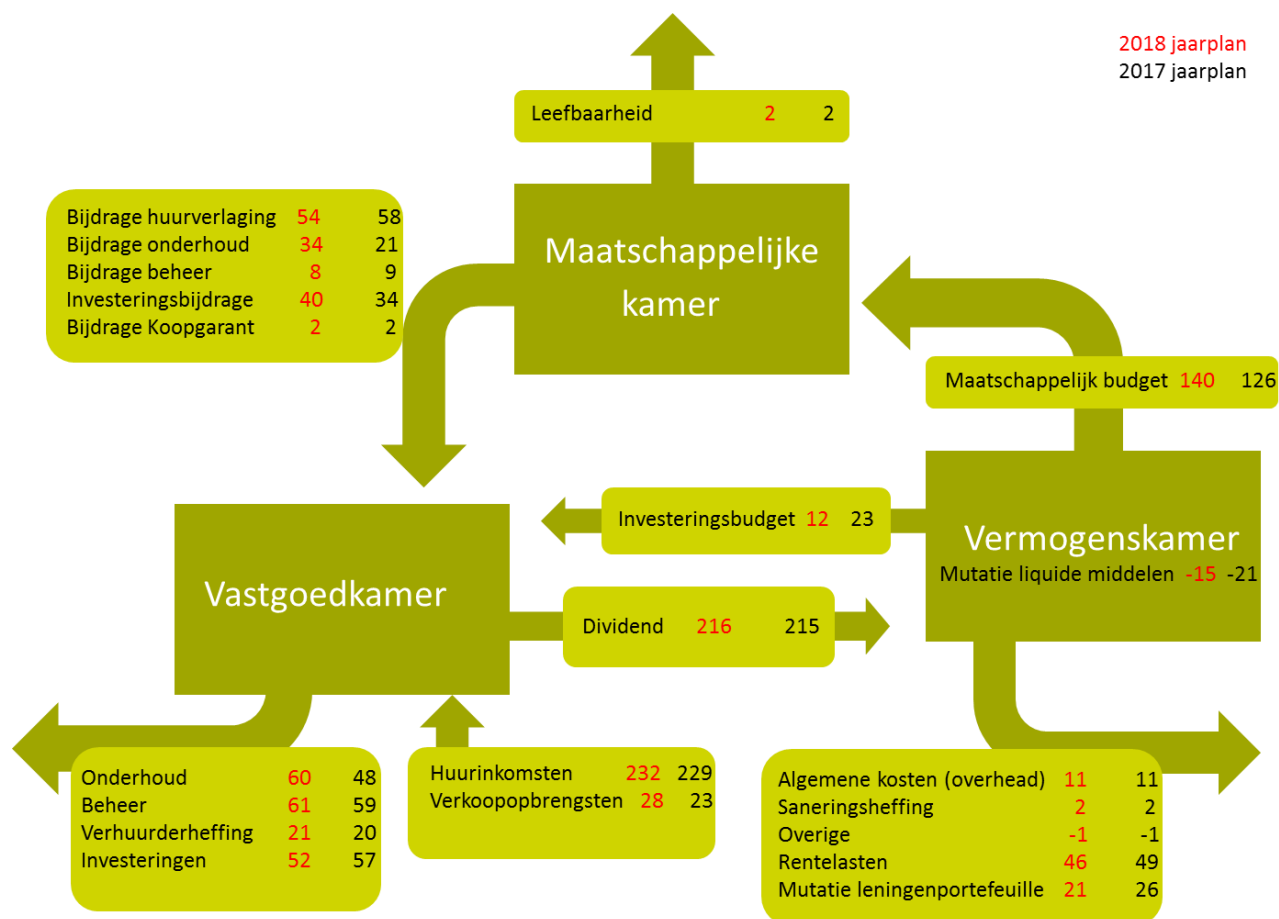
Driekamermodel

Woonbron heeft als corporatie drie hoofdprestatievelden, ook wel 'kamers' (conform het zogenaamde DrieKamerModel), waarop zij tegelijk moet presteren:

- Maatschappelijke kamer: uitvoeren van de huisvestingsopgaven die niet opgepakt worden door de markt en waar de maatschappelijke belanghouders om vragen. De maatschappelijke kamer streeft naar een optimaal maatschappelijk rendement.
- Vastgoedkamer: uitvoeren van marktconform, efficiënt vastgoedbeheer met een goed direct en indirect rendement. De vastgoedkamer streeft naar financieel rendement.

- Vermogenskamer: continueren van het corporatievermogen en veiligstellen van de financierbaarheid van nieuwe activiteiten. De vermogenskamer streeft naar financiële continuïteit.

We maken al enige jaren gebruik van dit sturings- en analysemodel om een zuiver inzicht te geven in onze prestaties op de drie kamers. Wanneer de kasstromen in de organisatie op basis van deze kamers worden gescheiden, levert dit een transparant beeld op van de financiële inzet en resultaten per kamer. In onderstaande figuur zijn deze geplande kasstromen voor 2018 weergegeven en afgezet tegen het jaarplan 2017.



Onze marktconforme netto kasstroom uit huurexploitatie (direct rendement) en de kasstroom uit verkopen (gerealiseerd indirect rendement) geven in 2018 een dividend van € 216 mln. Woonbron stelt vanuit haar rol als vermogensbeheerder een deel van dit dividend - voor 2018 € 140 mln. – beschikbaar aan de maatschappelijke kamer. Een ander deel van het dividend wordt door de vermogenskamer gebruikt om de rentelasten en diverse overige kosten te betalen en om de leningenportefeuille af te bouwen. Ook wordt een bedrag van € 23 mln. door de vermogenskamer aan de vastgoedkamer verstrekt ten behoeve van marktconforme, rendabele investeringen.

De maatschappelijke kamer stelt het maatschappelijk budget, na aftrek van leefbaarheidsuitgaven, beschikbaar aan de vastgoedkamer als bijdrage voor huurverlaging (€ 54 mln.). Dit komt ten gunste van onze huurders, doordat we gemiddeld circa 20% minder

voor onze woningen vragen dan de markthuur (bijdrage huurverlaging). Daarnaast wordt vanuit de maatschappelijke kamer het gat tussen de marktnormen voor onderhoud en onze werkelijke uitgaven aan onderhoud 'gesubsidieerd' (€ 32 mln.). Ook zijn er hogere uitgaven als gevolg van intensiever beheer (€ 8 mln.), onrendabele investeringen (€ 40 mln.) en Koopgarantkortingen (€ 2 mln.), die de maatschappelijke kamer 'bijlegt' bij een marktconforme exploitatie.

In de vastgoedkamer blijkt onze ambitie om een extra impuls te geven aan de kwaliteit van ons bezit uit € 12 mln. hogere onderhoudsuitgaven. Verder worden we geconfronteerd met een stijging van de verhuurdersheffing (naar € 21 mln.). Tot slot nemen onze uitgaven in beheer licht toe: van € 59 mln. naar € 61 mln.

6. Winst- en verliesrekening

De resultatenrekening is een financiële uitkomst van de eerder benoemde activiteiten in de vorige hoofdstukken. De opbrengsten zijn een resultaat van de beschreven activiteiten en de kosten bevatten de benodigde budgetten om onze ambities te kunnen realiseren. Twee onderdelen worden hierna nog nader toegelicht omdat deze eerder in de hoofdstukken nog niet zijn geraakt, maar wel significante impact hebben op het financiële resultaat.

Bedrijfsresultaat (x € 1.000,-)	Begroot 2018	Prognose 2017	Begroot 2017
Opbrengsten			
Huuropbrengsten bruto	239.005	236.933	236.199
Huuropbrengsten derving leegstand	-4.811	-4.936	-4.960
Huuropbrengsten derving oninbaar	-1.920	-2.375	-2.197
Opbrengsten servicecontracten	18.724	17.585	17.491
Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille	11.214	11.098	8.224
Geactiveerde productie eigen bedrijf	1.346	1.140	1.100
Overige Opbrengsten	5.352	5.214	5.214
Totaal Opbrengsten	268.910	264.661	261.071
Kosten			
Afschrijvingen (im)materiele vaste activa	2.651	2.504	2.504
Erfpacht	41	41	41
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenpremie)	41.671	39.402	40.966
Inhuur personeel	991	1.000	1.000
Onderhoudskosten planmatig	29.799	22.951	23.459
Onderhoudskosten planmatig via VVE	8.086	7.712	7.424
Onderhoudskosten niet planmatig	25.123	21.784	20.263
Onderhoudskosten niet planmatig via VVE	2.256	2.420	2.420
Onderhoud eigen dienst	-5.560	-4.900	-5.000
Leefbaarheid	1.902	1.260	1.325
Kosten servicecontracten	16.210	15.102	15.102
Kosten servicecontracten via VVE	2.221	2.496	2.496
Exploitatiekosten	16.110	15.418	15.784
Exploitatiekosten via VVE	4.362	4.532	4.532
Heffingen	23.491	21.929	21.929
Apparaatskosten	15.340	13.727	13.668
Totaal Kosten	184.693	167.377	167.913
Exploitatieresultaat	84.216	97.284	93.157
Resultaat deelnemingen	0	0	0
Bedrijfsresultaat	84.216	97.284	93.157

	Begroot 2018	Prognose 2017	Begroot 2017
ICR			
Bedrijfsresultaat	84.216	97.284	93.157
Afschrijving	2.651	2.504	2.504
Verkoopresultaat	-11.214	-11.098	-8.224
Rentebaten			
EBITDA	75.653	88.690	87.437
RENTELAST *	45.874	46.475	48.009
ICR	1,65	1,91	1,82

* In de rentelast ten behoeve van de ICR-bepaling wordt de afschrijving van de geactiveerde boeterente buiten beschouwing gelaten. Deze bedraagt voor zowel 2017 als 2018 € 0,6 mln.

Huuropbrengsten bruto: huurbeleid

In 2018 wordt gerekend met een inflatie van 1,4% (verwachte inflatie 2017). De huurverhoging is gemiddeld gesteld op 0,3% bovenop de inflatie van het voorgaande jaar. Woonbron harmoniseert in 2018 de huren bij mutatie naar het streefhuurniveau, waar nodig afgetopt op de verschillende aftoppingsgrenzen. Het berekende harmonisatie-effect bedraagt op jaarbasis ca. 0,7%. In 2017 is met een totale huursomverhoging van 2,4% gerekend, inclusief het harmonisatie-effect. Deze huursomverhoging voldoet daarmee aan de vereisten van maximaal inflatie + 1,0%. De specifieke invulling op huurverhoging en huurharmonisatie is daarmee nog niet het definitieve huurverhogingsbeleid. Dat wordt begin 2018 vastgesteld.

Heffingen

In de begroting zijn zowel de verhuurdersheffing, voor een bedrag van € 21,1 mln. als de saneringsheffing voor € 2,3 mln. opgenomen. Voor 2018 wordt gerekend met een bijdrage voor de Aw van € 200.000. Deze uitgaven zijn opgenomen bij de apparaatskosten.