

# Werken aan de kerntaak

Woonbron jaarplan 2015

*6 januari 2015  
Raad van Commissarissen*



## Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Strategie en governance.....	4
2. Service en dienstverlening .....	7
3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling .....	10
4. Beheerkracht .....	13
5. Vastgoedkwaliteit .....	16
6. Organisatie .....	20
7. Financiële continuïteit .....	23
8. Winst- en verliesrekening .....	25
9. Risicoparagraaf .....	26

## Voorwoord

Goed en betaalbaar wonen bieden aan mensen die daarop zijn aangewezen, dat is ons doel. We zijn een organisatie waar kwetsbare mensen op de woningmarkt op kunnen rekenen. Onze missie luidt daarom:

**Woonbron zorgt in gevarieerde wijken voor passende huisvesting voor hen die ons nodig hebben. Voor onze bewoners zijn wij partner in prettig wonen. Vandaag voor morgen.**

In september stelden wij onze visie vast, gevolgd door ons bedrijfsplan 2015-2017 'Passie voor de kerntaak'. Hierin hebben we beschreven welke keuzes Woonbron maakt en welke activiteiten daarbij horen. Nu komt het aan op de uitvoering daarvan. Onze bewoners verwachten van ons concrete acties om goed en betaalbaar wonen in prettige wijken gestalte te geven.

Dit jaarplan beschrijft geen nieuwe wegen die we inslaan. Het volgt logisch uit de visie en het bedrijfsplan waarin dit al uitvoerig is beschreven. Wel is de jaarschijf 2015 concreter in beeld gebracht. De precieze uitvoering is aan de medewerkers in de regio's en in de domeinen. Elke regio en elk domein beschikt daarom voor 2015 over een concreet activiteitenplan waarin die uitvoering beschreven is. Het jaarplan is daarom compact gehouden. Het biedt vooral een handvat voor uitvoering en de sturing daarop.

Onze opgave is in 2015 onverminderd ambitieus. Er moet veel gebeuren om, na de reorganisatie, te zorgen dat al onze medewerkers toegerust zijn om de ambities waar te maken. De cultuurverandering naar een Woonbron dat sociaal, zakelijk en met elan werkt aan de resultaten, zal in 2015 binnen de organisatie centraal staan. Om terug te keren naar onze kerntaak moeten we daarnaast op diverse onderwerpen een gedetailleerder plan maken. In de doelstellingen en mijlpalen voor het komend jaar leggen we dan ook vast dat deze plannen en implementaties tijdig worden afgerond.

Wij zijn ervan overtuigd dat met onze plannen Woonbron klaar is voor de toekomst en dat met het jaarplan 2015 de basis wordt gelegd voor een succesvolle realisatie van onze bedrijfsplandoelstellingen. Maar bovenal stelt het ons in staat om te doen waar ons hart ligt: het bieden van prettig wonen aan de mensen die op ons zijn aangewezen.

Raad van Bestuur  
Bert Wijbenga van Nieuwenhuizen  
Richard Sitton

# 1. Strategie en governance

Onze omgeving vraagt om transparant inzicht in onze voornemens en onze prestaties. De wijzigingen in de Woningwet zullen ons toezicht en de invloed van gemeenten versterken. Hierop bereiden we ons voor door elk van de wijzigingen een plek te geven in onze activiteiten in 2015.

## **Nieuwe Woningwet en Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting**

Naar verwachting treedt op 1 juli 2015 de nieuwe Woningwet in werking. Ook zal dan de AMvB 'Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting' in werking treden. Samen met eventuele besluiten naar aanleiding van de parlementaire enquête naar de woningcorporaties, is er een nieuw speelveld dat grote gevolgen heeft voor de activiteiten van corporaties. Binnen Woonbron is een projectgroep ingesteld om alle gevolgen van de nieuwe regels te effectueren. Dit zal in de tweede helft van 2015 leiden tot een eerste concept voor het splitsingsvoorstel van de DAEB- en niet-DAEB activiteiten.

## **Visitatie**

Woonbron laat elke vier jaar een visitatie uitvoeren, waarin onafhankelijk beoordeeld wordt hoe wij presteren op de terreinen van onze maatschappelijke opdracht, ons vermogen en onze governance. In de eerste helft van 2015 laten wij deze visitatie uitvoeren. De voorbereidingen, waaronder de uitvraag bij geaccrediteerde visitatiebureaus, is eind 2014 reeds opgestart. Ook heeft de Raad van Commissarissen het besluit om de visitatie op te starten en de selectie van in aanmerking komende bureaus reeds goedgekeurd. De definitieve gunning van de opdracht zal begin 2015 plaatsvinden. Naar aanleiding van de aangereikte verbeterpunten uit de visitatie zal een plan van aanpak worden opgesteld om deze verbeteringen te realiseren.

## **Prestatieafspraken**

De prestatieafspraken met de gemeenten worden belangrijker. In de nieuwe wetgeving krijgen deze afspraken een grotere rol. In voorbereiding daarop zijn in 2014 al nieuwe prestatieafspraken tussen de gezamenlijke corporaties in Haaglanden met het Stadsgewest gemaakt. Hierop zullen we in 2015 sturen en rapporteren. De verwachting is dat de gemeente Delft op een aantal onderdelen aanvullende afspraken wil maken over onze specifieke bijdrage aan de realisatie van de Delftse woonvisie. Wij werken daaraan mee als dit aan de orde is.

Met de gemeente Rotterdam zijn de besprekingen over prestatieafspraken voor 2015 en 2016 reeds gestart. Uiterlijk op 1 mei 2015 worden deze ondertekend. Met de gemeente maken we heldere afspraken over de monitoring van deze prestatieafspraken.

In Dordrecht en Spijkenisse is er vooralsnog geen beweging naar nieuwe prestatieafspraken. De huidige afspraken lopen nog en lijken nog geen aanleiding te geven tot actualisering. Na de vorming van een nieuw gemeentebestuur in de gemeente Nissewaard wordt bezien of vernieuwing van de afspraken noodzakelijk is.

De mate waarin wij aan de prestatieafspraken voldoen, bepaalt in hoeverre wij aan onze belangrijkste KPI op het terrein van governance voldoen:

<b>Kern Prestatie-Indicatoren (KPI)</b>	<b>2015</b>
<b>KPI: Strategie en Governance: Waardering gemeenten over nakomen prestatieafspraken</b>	7

## **Nationaal Programma Rotterdam Zuid**

Woonbron is gecommiteerd partner in het programma NPRZ. Per 1 januari is er een nieuw uitvoeringsprogramma NPRZ 2015-2018. We zetten ons in om het gehele programma te ondersteunen op bestuurlijk niveau. De totale bijdrage van Woonbron is in het directie team (DT) in oktober 2014 besproken en vervolgens door de RvB vastgesteld.

Wij concentreren onze inzet in de wijk Carnisse. In het activiteitenplan van de regio Zuid-West zijn specifiek de activiteiten in Carnisse beschreven. De kern van onze bijdrage betreft de volgende punten:

- Aanvullende verwervingen, voornamelijk door de voorgenomen overname van enkele tientallen woningen van Havensteder. Indien strategisch zinvol zullen we op beperkte schaal ook andere beschikbaar komende woningen verwerven. De gesprekken met Havensteder zijn in 2014 gestart; begin 2015 zal een besluit genomen worden of de woningen daadwerkelijk worden overgenomen. Dit hangt uiteraard af van de prijs.
- Zorgvuldig beoordelen aan wie wij verhuren en verkopen. De regels van de huisvestingsvergunning die voortvloeien uit de Rotterdamwet zijn hierbij leidend. Over de soms ongewenste effecten voeren we bestuurlijk de discussie.
- Kennisuitwisseling binnen het NPRZ, onder andere door bestuurlijke deelname aan het kennisplatform en het verzorgen van een workshop over woonruimtebemiddeling.
- Deelname aan VvE010 om niet-functionerende VvE's te activeren.

## **Participatie en bewonersbetrokkenheid**

De bewonersorganisaties krijgen een belangrijke stem in de prestatieafspraken die we maken met de gemeenten. We reserveren voldoende tijd voor een goede inhoudelijke consultatie van de CPRW en de lokale bewonersorganisaties op dit vlak. Ook op diverse andere onderwerpen zullen zij betrokken worden en – waar van toepassing – om formeel advies gevraagd worden.

In 2015 zoeken we naar alternatieve manieren van bewonersbetrokkenheid bij onze organisatie, in aanvulling op de bewonersorganisaties en de CPRW. We steken ons licht op bij andere corporaties die dit al succesvol op nieuwe manieren hebben georganiseerd. Vooralsnog denken we aan thematische betrokkenheid van bewoners.

Tot slot geven we invulling aan de positie van eigenaars van woningen die door onze VvE-beheersorganisatie worden beheerd. Hun 'eigen' inspraakorgaan is opgegaan in de CPRW maar het onderwerp VvE-beheer en hun positie behoeven extra aandacht. Hierover maken we afspraken met de CPRW en met bewoners van koopwoningen.

## **Imago en reputatie**

Elke tweet van een klant, elke uitglijder van een medewerker, elke kritische noot van een stakeholder kan direct onze reputatie aantasten. Daarom is het van belang dat medewerkers weten waar Woonbron voor staat en dit uitdragen. Transparantie hoort daarbij. Hoe transparanter, hoe geloofwaardiger. Hoe geloofwaardiger, hoe sterker het vertrouwen in Woonbron. De focus in 2015 ligt daarom op de interne communicatie om de cultuur- en leiderschapsomslag te ondersteunen. Daarmee wordt communicatie een verantwoordelijkheid van alle medewerkers die daarmee met vertrouwen de externe klanten en belanghouders tegemoet kunnen treden. Bijzondere aandacht blijft daarnaast uitgaan naar reputatie- en issue management en crisiscommunicatie.

## Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Visitatie	Afgeronde visitatie uiterlijk 1 juni 2015
Woningwet/BTIV	Uiterlijk op 1 oktober een eerste concept van het splitsingsvoorstel gereed
Prestatieafspraken	Uiterlijk 1 mei getekende prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam, inclusief overeengekomen rapportagestructuur
NPRZ	Uiterlijk 1 april besluit over overname Havensteder-bezit Carnisse
Pilot bewonersparticipatie	In 2015 ten minste één pilot uitgevoerd met een vernieuwende vorm van participatie.

## 2. Service en dienstverlening

Het komend jaar staat voor het verder werkend krijgen van de nieuwe klantambitie. Dat betekent dat we in de procesgang moeten zorgen dat aan de klantverwachting wordt voldaan en dat in het persoonlijk contact, op de relatie, net dat beetje meer wordt bereikt. In de strategische doelen staat dan ook voor het eerst de Net Promotor Score (NPS) als doelstelling. Veel van de vernieuwingen om die klantambitie te bereiken, zijn pas in het 2e kwartaal van 2014 opgeleverd. Denk aan Klant Contact Centrum (KCC), de nieuwe Woonbronsite met Mijn Woonbron en de introductie van het Klantpunt. Iedere vernieuwing heeft geleid tot nieuw ingerichte processen die natuurlijk ook geïmplementeerd moeten worden. Vandaar dat 2015 vooral in het teken staat van verdere verfijning daarvan opdat klanten in meerdere mate ook echt enthousiast zijn.

Prestatie-indicator	Prognose 2014	2015
<b>KPI: Net Promotor Score (NPS)</b>	<b>N.b.</b>	<b>-/- 5</b>
% terugbelverzoeken binnen acht uur afgehandeld	N.b.	60%
Het aandeel klanten dat ons een 8 of hoger geeft voor de afhandeling van een vraag (1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> lijn)	N.b.	10%
Aandeel online afgehandelde verzoeken	N.b.	10%

### Tevredenheidsmetingen

Eind 2014 is middels een pitch gekozen voor Tevreden.nl als partner voor het meten van het enthousiasme en de tevredenheid van klanten. Er zijn zes klantprocessen benoemd die gemeten gaan worden. De implementatie start begin 2015 en duurt tot eind april. Het gaat om de volgende processen die in volgorde van opstelling worden geïmplementeerd.

- Melden en laten uitvoeren van een reparatieverzoek
- Het via het KCC regelen van je klantvragen
- De dienstverlening door Triant/Woonbron aan eigenaren in een VVE
- Het verhuren van woningen aan woningzoekenden,
- Het verkopen van woningen aan potentiële kopers
- Het verrichten van Planmatig Onderhoud (PO) in complexen

Onderdeel van de implementatie is het gefaseerd ontsluiten van door de klant geleverde informatie naar directe medewerkers, teams (via narrowcasting) en mogelijk ook via de site, op een manier die ondersteunend werkt aan de ontwikkeling van de organisatie.

### De klant verrassen en waarderen

Daar waar we voorheen een algemeen beloonbeleid hadden, willen we toe naar waar het ons in essentie om gaat: dienstverlening met persoonlijke aandacht voor de klant. Onder persoonlijke aandacht verstaan wij onder meer dat wij attent zijn. Dit betekent oprechte aandacht en passend handelen op de momenten die er voor de klant toe doen. In samenwerking met externe partners wordt bekeken hoe we dit digitaal kunnen ondersteunen. Dat moet medio 2015 tot een tastbaar resultaat leiden.

## **Klachten en geschillen**

Het klachtenmanagement moet optimaal ondersteund worden door ons kennis- en klantvolgsysteem (IRIS). Juist door het evalueren van klantervaringen die tot een klacht leiden, kunnen we voorkomen dat dezelfde klachten opnieuw optreden. Daarbij horen ook de ervaringen van klanten die bij de huurcommissie of de regionale geschillencommissie Wonen Zuid Holland Zuid terecht komen. De registratie, het bewaken ervan en leren van de ervaringen, wordt nu niet optimaal gefaciliteerd. Met de leverancier van IRIS (Kubion) zijn afspraken gemaakt dat dit in 2015 beter gefaciliteerd wordt. Dat is een belangrijke mijlpaal.

## **Evaluatie Bereikbaarheidsbeleid, Mijn Woonbron en Klantpunt**

Met het Klantpunt is medio november gestart, tegelijkertijd met de introductie van Mijn Woonbron. Het Klantpunt en de aanpalende digitale dienstverlening zijn succesbepalend in de strategie om de kosten per klantcontact fors te laten dalen. De functionaliteit wordt wekelijks gevolgd. Na 3 en 6 maanden wordt het functioneren van het Klantpunt en Mijn Woonbron geëvalueerd. Daarop aansluitend wordt ook het bereikbaarheidsbeleid van Woonbron, dat in juni 2014 is vastgesteld, geëvalueerd. De uitkomst van deze evaluaties is een hernieuwd bereikbaarheids- en dienstverleningskader dat toekomstproof is.

## **Kwaliteitsverbetering van het KCC**

De kwaliteit van dienstverlening van het KCC is afhankelijk van de kwaliteit van gespreksvoering door medewerkers. In het deelplan Service en dienstverlening is al aangegeven dat niet de lengte van het gesprek maar de kwaliteit van het gesprek en de mate waarin een medewerker werkelijk contact maakt met de beller het succes bepalen. De trainingen daartoe zijn in 2014 gestart. Maandelijks worden medewerkers op hun gesprekskwaliteit gecoached met gebruikmaking van opgenomen gesprekken. De opnames van gesprekken en de coachgesprekken zijn een onmisbaar instrument voor het management van het KCC om in toenemende mate te voldoen aan de kwaliteitsnormen. Daar gaan we mee door. Als de gesprekskwaliteit op niveau is, kan de ambitie van enthousiaste klanten bereikt worden. Ook draagt het bij aan efficiencyverbetering.

## **Continu verbeteren en evalueren**

Procesverfijning op in het 2<sup>de</sup> halfjaar 2014 geïmplementeerde processen en systemen vergen een regelmatig doorlopen, continue monitoring en een geregelde Plan-Do-Check-Act-cirkel (PDCA). Er zijn drie expliciete aandachtsgebieden:

- de samenwerking tussen KCC en 2e lijn
- het functioneren van IRIS en Mijn Woonbron
- het bereikbaarheidsbeleid en in het verlengde daarvan het functioneren van het Klantpunt.

Gedurende het jaar zal de functionaliteit hiervan in nauw overleg met de regiomanagers worden verfijnd opdat ze een positieve bijdrage leveren aan de bovenstaande prestatie-indicatoren.

## **Gedrag groeit mee met de ambitie**

Het gedrag van medewerkers en managers, met de drijfveer op enthousiaste klanten en doelmatigheid (in één keer goed), is randvoorwaardelijk voor het behalen van de doelstellingen. In 2015 zijn de veranderingen nog vers. Tegelijk kunnen er ook weer nieuwe aanpassingen zijn in processen en systemen die eerder zijn opgeleverd. Daarom is continu aandacht voor de uitvoering door leidinggevenden en teams noodzakelijk. De borging daartoe zit in het per domein en regio gemaakte activiteitenplan. KCC-manager en domeinmanagers zullen in 2015 veelvuldig afstemmen over wat goed en niet goed gaat. Het CVT (concernverbeterteam) blijft actief en een aantal keren zullen via themabijeenkomsten onder regie van KCC, concernbreed, de best practices worden gedeeld. Tot slot is de uitnodiging dat er geregeld door domein- en regiomedewerkers wordt meegedraaid in het KCC en andersom. Dit ter verbetering van wederzijds begrip.



## Managementinformatie

Als we willen dat ons management stuurt, moet zij, naast eigen waarnemingen, kunnen terugvallen op managementinformatie. Veelal is die informatie nu moeilijk te ontsluiten omdat de registratie te wensen overlaat of daarvoor de afspraken ontbreken. De doelstelling is om medio 2015 een dashboard op te leveren met de belangrijkste sturingsinformatie uit IRIS zodat managers optimaal worden geïnformeerd over bereikbaarheid, klanttevredenheid en de afwikkeling van correspondentie en klachten.

## Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
<b>Praktijkstages tussen domeinen, regio's en KCC operationeel</b>	Vanaf begin 2015 wisselen we medewerkers uit in stages ter verbetering van wederzijds begrip
<b>Renderende werkrelatie KCC manager en domein- en regiomanagers</b>	Vanaf begin 2015 is er nauw overleg en een gezamenlijke verbeteragenda
<b>Tevredenheidsmetingen in bedrijf</b>	1 mei 2015 op 6 kernprocessen in bedrijf
<b>Dashboard service en dienstverlening beschikbaar</b>	Uiterlijk 1 juli 2015 is een dashboard beschikbaar op teamniveau
<b>Extra digitale faciliteiten ter ondersteuning van het verrassen van de klant</b>	Eerste pilot uiterlijk 1 juli van start
<b>Klachtenregistratie 2.0</b>	Verbeterde registratie van klachten en verbeterde monitormogelijkheden, uiterlijk per 1 oktober 2015
<b>IRIS en onderliggende werkafspraken geoptimaliseerd</b>	Continu proces met veel mijlpalen gedurende 2015 waarop eind 2015 middels een jaarverslag wordt gereflecteerd
<b>Evaluaties bereikbaarheidsbeleid, Mijn Woonbron en KCP</b>	- KCP medio februari en medio juni - Bereikbaarheid juni 2015
<b>Toetsing gesprekskwaliteit van alle KCC-medewerkers aan de hand van gespreksopnames en coachingsgesprekken</b>	Eind 2015 balans opgemaakt of het is gelukt iedereen naar een goed niveau te begeleiden.

### 3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling

In het bedrijfsplan is betaalbaarheid van onze woningen als een hoofdpogave benoemd. We zien een toenemende schaarste aan betaalbare huurwoningen in specifieke segmenten, onder andere in grote woningen voor gezinnen. In 2015 nemen we verschillende maatregelen om te waarborgen dat onze woningen betaalbaar blijven voor deze groepen en dat onze woningen ook zoveel mogelijk beschikbaar zijn voor huurders. Daartoe zetten we de aanpak van leegstand voort.

Prestatie-indicator	Prognose 2014	2015
<b>KPI: % verhuringen met een huur onder de hoge aftoppingsgrens</b>	<b>70%</b>	<b>67%</b>
% verhuringen aan de huurtoeslagdoelgroep in de woningen die een afgetopte huurprijs hebben vanwege schaarste	N.t.b.	90-95%
% Leegstand	3,56%	3,00%
% nieuwe klanten dat verhuur-/verkoopproces met een 8 of hoger waardeert	43%	43%

#### Betaalbaarheid: nieuw huurbeleid

We formuleren een nieuw huurbeleid waarin we gericht dan voorheen de huren aftoppen in specifieke schaarse segmenten voor bepaalde doelgroepen. Grote gezinswoningen voor gezinnen met een laag inkomen in bepaalde wijken zijn hiervan een specifiek voorbeeld.

In de bemiddeling zal passendheid van woningen centraal staan. Daarbij zullen we huurders met een laag inkomen verleiden om te kiezen voor betaalbare woningen onder de hoogste aftoppingsgrens.

#### Woonruimtebemiddeling

In 2014 voerden we een aantal pilots uit met bemiddeling in de Beverwaard, op Heijlplaat en in Pernis, om de aangeboden woningen beter aan te laten sluiten op de woonwensen van woningzoekenden. We willen in 2015 zorgen dat dit in heel Rotterdam gaat gelden. De geplande nieuwe huisvestingsverordening is in 2014 uiteindelijk niet van kracht geworden. Voor 2015 wordt wel gewerkt aan een nieuwe verordening, die veel beter aansluit bij onze manier van bemiddelen. Zodra deze van kracht is, bemiddelen we huurders richting een passende woning, waarbij type wijk, samenstelling van het huishouden en betaalbaarheid een belangrijke rol spelen.

#### Verhuringen en verkopen, mutatiegraad

Voor 2015 gaan we uit van de volgende aantallen verhuringen per regio en de bijbehorende mutatiegraden. Deze aantallen corresponderen met de doelstellingen voor de leegstand.

	2015	Delfshaven	Delft	Dordrecht	IJsselm/PA	Zuidwest
Verhuringen	<b>3.285</b>	<b>526</b>	<b>624</b>	<b>816</b>	<b>702</b>	<b>617</b>
Mutatiegraad	<b>8,6%</b>	<b>8,1%</b>	<b>9,4%</b>	<b>10,0%</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,8%</b>

Tijdelijk wonen heeft daarnaast een beduidend hogere mutatiegraad met 32,7%.

Woonbron verkoopt in 2015 totaal 578 woningen. Daarvan zijn er 168 die in de vrije verkoop gaan. De overige woningen worden onder voorwaarden verkocht, met terugkoopgarantie.

Aantallen verkopen	2015	Delfshaven	Delft	Dordrecht	IJsselm. /PA	Zuidwest
Eerste verkopen koopgarant	69	37	16	2	2	12
Eerste verkopen koopcomfort	44	9	21	3	5	6
Eerste vrije verkopen	64	4	10	10	21	19
Weder verkopen koopgarant	183	80	11	13	34	45
Weder verkopen koopcomfort	114	2	36	12	47	17
Weder verkopen vrije verkopen	104	25	2	36	17	24
Subtotaal	<b>578</b>	<b>157</b>	<b>96</b>	<b>76</b>	<b>126</b>	<b>123</b>

### Leegstand

Nadat in 2014 is gestart met de Taskforce Leegstand om de leegstand zoveel mogelijk te beperken, wordt in 2015 gestuurd op het verder verlagen van de leegstand. Om voldoende grip op dit onderwerp te houden zal er ook in 2015 sprake zijn van centrale sturing op het terugdringen van de leegstand. Dit moet resulteren in een aanzienlijke verlaging van de leegstandsderving. Voor het berekenen van de huurderving als gevolg van leegstand is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Mutatiegraad op PMC-niveau op 5-jaars gemiddelde, waar nodig aangepast aan regio-specifieke kenmerken.
- Frictieleegstand huurwoningen 40 dagen
- Frictieleegstand koop 150 dagen
- Projectleegstand sloop en renovatie volgens specifiek opgegeven PMC-niveau

Dit geeft per regio de volgende doelstellingen voor de maximale leegstandsderving:

Leegstandsderving	Totaal	Leegstand renovatie	Leegstand sloop	Frictie Verkoop	Frictie huurwoningen	Frictie niet-woningen
<b>Woonbron Totaal</b>	3,00%	0,45%	0,60%	0,23%	1,40%	0,32%
<b>Delft</b>	1,74%	0,53%	0,00%	0,27%	0,85%	0,08%
<b>Delfshaven</b>	2,69%	0,30%	0,00%	0,30%	0,82%	1,27%
<b>Dordrecht</b>	3,10%	0,03%	1,59%	0,10%	1,37%	0,01%
<b>IJsselmonde/PA</b>	2,80%	0,12%	0,73%	0,17%	1,73%	0,05%
<b>ZW/Spijkenisse</b>	3,53%	1,19%	0,28%	0,31%	1,50%	0,24%
<b>Tijdelijk wonen</b>	12,74%	0,00%	9,30%	0,00%	2,81%	0,62%

Om dit resultaat te bereiken wordt in 2015 voor een jaar een programmamanager verhuur ingezet. Naast de sturing op het resultaat borgt deze manager de structurele sturing op leegstandsaanpak in de Woonbron-organisatie.

### **Woningwaarderingstelsel**

Per 1 juli 2015 treedt een aangepast woningwaarderingstelsel in werking. Bij de huurverhogingen per 1 juli bepaalt de WOZ-waarde van onze woningen 25% van de maximaal redelijke huur. De tijdslijnen zijn erg krap, omdat gerekend moet worden met de WOZ-waardes per 1 januari 2015, die door de gemeenten vanaf week 5 beschikbaar worden gesteld. Daarnaast moeten systemen ingericht worden op de nieuwe berekenwijze. Desondanks zorgen we voor betrouwbare berekeningen van de nieuwe huren per 1 juli 2015 en tijdige verzending van de brieven aan de huurders.

### **BedrijfsOnroerend Goed (BOG)**

We beheren zo'n 3.000 objecten BOG. Dit behoort niet tot onze kerntaak. In 2015 beraden we ons op de toekomst van dit bezit, onder andere op mogelijkheden van transformatie en afstoten. Een plan hiervoor wordt in de eerste maanden opgesteld.

### **Activiteiten en mijlpalen**

<b>Activiteit</b>	<b>Mijlpaal</b>
<b>Implementatie Woonnet Rijnmond 3.0</b>	Processen en systemen aan Woonbron-zijde gereed uiterlijk 1 juli 2015
<b>Nieuw huurbeleid inclusief uitgangspunten voor jaarlijkse huurverhoging en gerichte maatregelen huurmatiging</b>	Gereed uiterlijk 1 februari 2015
<b>Woningwaarderingstelsel</b>	Processen en systemen ingericht uiterlijk 1 februari om nieuwe berekening uit te voeren
<b>Nieuwe BOG-strategie</b>	Vastgesteld uiterlijk 1 mei 2015
<b>Plan van aanpak nieuw woonruimtebemiddelingsbeleid</b>	Plan van aanpak gereed 1 april 2015, inclusief aanpak borging in eigen organisatie

## 4. Beheerkracht

De beheerkracht van Woonbron is gericht op het bieden van een goed woonklimaat in de woningen, complexen en buurten waar we actief zijn. Prettig wonen draait om schoon, heel en veilig, maar ook om het tegengaan van woonoverlast. We geven daarbij specifiek aandacht aan het verbeteren van de beheerkracht van ons VvE-beheer. We willen meer kwaliteit bieden voor de prijs die we rekenen aan huiseigenaren.

We spreken bewoners aan op gedrag dat in strijd is met prettig wonen. We verwachten dus ook iets terug voor ons werk aan een goede woonomgeving. Vervuiling, slecht onderhoud van tuinen en woonoverlast worden aangepakt. Ook willen we dat klanten betalen voor wat ze krijgen. Daarom verbeteren we onze incassoprocessen en rekenen een groter deel van het complexbeheer door in de servicekosten.

Prestatie-indicator	Prognose 2014	2015
<b>KPI: % complexen die 'goed' scoren op schoon, heel en veilig</b>	<b>N.t.b.</b>	<b>N.t.b.</b>
% renderende VvE's	N.t.b.	60%
% complexen waar complexbeheer wordt doorberekend	36%	45%
% klanten dat VvE beheer een 8 of hoger geeft	N.t.b.	N.t.b.
% Oninbare huur	1,30%	1,25%

De realisatie van deze doelstellingen en het waarmaken van onze beheerkracht gebeurt in de regio's. Het komt aan op doortastend en doeltreffend optreden in de uitvoering. Daarvoor is het wel van belang dat iedereen in de regio's in staat is dat waar te maken. Daarom komt er een regio-overkoepelend programma om de regio's daarbij te ondersteunen, onder andere met de reeds lopende opleidingen.

### Schoon, heel en veilig

De directe woonomgeving is zeer bepalend voor het woongenot van onze bewoners. Daarom geven we in 2015 meer aandacht aan een schone, hele en veilige woonomgeving. We ontwikkelen een methodiek om regelmatig objectief te meten in hoeverre onze complexen daaraan voldoen. Omdat deze nog ontwikkeld moet worden, is in de tabel hierboven nog geen waarde zichtbaar. Deze wordt bepaald zodra de methodiek (uiterlijk 1 april) gereed is.

In onze gebiedsteams komen alle disciplines die nodig zijn voor goed beheer bij elkaar. Op die manier zijn we 'thuis in de wijk'. De gebiedscoördinatoren spelen hierin de centrale rol. Samen met complexbeheerders en sociaal beheerders signaleren zij, zowel sociaal als fysiek, wat er nodig is, en zorgen dat er probleemoplossend wordt gehandeld, door hen zelf of door andere partners. Voor schoon, heel en veilig zijn het met name de complexbeheerders die ons succes waarmaken.

Om eenduidigheid in het beheer te krijgen, geldt het Handboek beheer als uitgangspunt in alle regio's. Medewerkers worden opgeleid om dit handboek goed toe te passen en om vaardig te zijn in hun functie. Dit past in het plan om complexbeheer, sociaal beheer en EBI te versterken.

### Woonoverlast

In 2015 nemen we verschillende maatregelen om woonoverlast te voorkomen en op te lossen. Daarbij zoeken we de samenwerking met de gemeenten en de andere corporaties. We streven ernaar om medio 2015 in Rotterdam, waar dit probleem het meeste aan de orde is, een nieuw

protocol met de gemeente vaststellen. Daarin willen we sterkere instrumenten hebben dan nu beschikbaar zodat we snel en doortastend kunnen optreden. Ook geven we onze medewerking aan de ontwikkeling van 'Skaeve Huse' voor bewoners die niet in ons reguliere bezit te handhaven zijn. We zijn daarbij alert op onze rol, die zich primair richt op de huisvesting en niet op begeleiding en zorg.

De aanpak van woonoverlast stopt niet bij beleid, het komt juist aan op de uitvoering. Dat betekent dat we onze gebiedscoördinatoren op dit vlak de benodigde instrumenten en vaardigheden bijbrengen, zodat zij precies weten hoe te handelen in geval van overlast.

### **Leefbaarheid**

Voor leefbaarheidsmaatregelen is in 2015 een bedrag van ruim € 2,5 miljoen beschikbaar. Dit is iets minder dan in 2014 en we maken dan ook scherpere keuzes. We beleggen de maatregelen bij de verantwoordelijke partners en doen niet meer alles zelf. (Zorg)partners, maar ook bewoners zelf zullen meer dingen op moeten pakken. We starten in 2015 met pilots om de inzet van bewoners gestalte te geven.

De besteding van het leefbaarheidsbudget zal in 2015 tegen het licht gehouden worden. In de praktijk worden soms nog zaken uit dit budget betaald die aan complexbeheer toegerekend behoren te worden. Schilderwerk en groenonderhoud horen niet ten koste te gaan van het leefbaarheidsbudget.

In Rotterdam hebben de corporaties afspraken gemaakt met de gemeente om het aantal woninginbraken terug te dringen. Woonbron heeft zich voor 2015 en 2016 gecommitteerd om voor € 60.000 per jaar extra te investeren in beter hang- en sluitwerk (Politiekeurmerk Veilig Wonen). We concentreren dit in de wijken waar de meeste woninginbraken zich voordoen.

Goed beheer van complexen en wijken houdt niet alleen Woonbron bezig. Andere corporaties en gemeenten zoeken naar optimale vormen en aanpakken. We vinden het wiel dus niet opnieuw uit maar werken samen met andere corporaties in 'Wat werkt in de wijk' van Platform31. Hier halen we ideeën en werkwijzen op die hun succes al elders in het land hebben bewezen.

Leefbaarheidsbudget 2015 ( € )	Delfshaven	Delft	Dordrecht	IJsselm/PA	Zuidwest
€ 2.518.500	€484.000	€470.500	€377.400	€571.800	€539.800

In aanvulling op de leefbaarheidsbudgetten van de regio's is er een bedrag van € 75.000 beschikbaar op concernniveau.

### **Incasso**

We voeren in 2015 een nieuwe werkwijze voor incasso in. Het proces moet goedkoper uitgevoerd worden. We scheiden daartoe het bulkproces van het maatwerkproces en onderzoeken of we het bulkproces kunnen uitbesteden aan een gespecialiseerd incassobureau. Uiteindelijk moet dit een besparing van 1 miljoen euro per jaar opleveren. Voorwaarde is dat de nieuwe werkwijze niet alleen tot kostenverlaging leidt maar ook de oninbaarheid terugdringt.

### **VvE-beheer**

In 2015 zetten we de aanscherping van ons VvE-beheer door. Naast het leveren van hogere kwaliteit en het verbeteren van het rendement van onze VvE's, nemen we afscheid van markt-VvE's waarin geen Woonbron-bezit aanwezig is.

Ook voor VvE's maken we kosten voor complexbeheer. Die worden in veel gevallen niet doorbelast aan de VvE. Daarom zal dit aan de orde gesteld worden in de VvE-vergaderingen zodat de kosten in het vervolg gedragen worden door de afnemers van onze diensten.

## Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Aanscherping protocol woonoverlast	Rotterdam: 1 juli gereed Delft, Dordrecht, Spijkenisse: 1 oktober gereed
Gebiedscoördinatoren getraind	Uiterlijk 1 juli iedereen getraind en toegerust op de functie-eisen
Nieuw incassowerkwijze, inclusief scheiding bulk- en maatwerkproces en incasso BOG	Beleid gereed eind mei, beleid in processen verwerkt eind juli, nieuwe werkwijze geïmplementeerd 1 oktober 2015
Meetmethodiek voor 'schoon, heel en veilig'	Uiterlijk 1 april 2015 de methodiek vastgesteld en daarna regulier uitgevoerd
Plan voor versterking complexbeheer	Vastgesteld 1 mei 2015, daarna implementatie gedurende 2015 en verder
Implementatie Vabi-beleids simulatie	Operationeel per 1 april 2015

## 5. Vastgoedkwaliteit

We weten in welke richting we onze voorraad willen verbeteren en we hebben dit vastgelegd in de portefeuillestrategie. Conform deze strategie werken we aan vernieuwing, afbouw van risico's en tijdig klaar zijn voor toekomstige kwaliteitsvragen. In 2015 zal de strategie herijkt worden en met name de DAEB - niet DEAB scheiding een verdere vertaalslag krijgen.

In de uitvoering van onze vastgoedsturing is het nodig de effectiviteit en efficiëntie te verhogen. Er wordt in de dagelijkse uitvoering nog niet altijd 100% conform de strategie gehandeld. Verder halen we onze begrotingen in tijd, geld en kwaliteit niet, hetgeen aangeeft dat we zowel in plannen als in realisatie beter moeten worden.

We gaan daarom van een vastgoedsturing op basis van hoofdlijnen en kengetallen naar een veel meer specifiek en gedetailleerd vastgoedbeleid waar door de hele organisatie op het niveau van een wooncomplex of woongebouw (PMC) wordt begroot en gestuurd. Dit doen we op basis van vergaande kennis van het bezit. Daarvoor moeten we meer data over ons vastgoed gaan vastleggen.

Prestatie-indicator	Prognose 2014	2015
<b>KPI: % jaarlijkse woningvernieuwing en – verbetering</b>	<b>N.t.b.</b>	<b>2%</b>
% risicosegment binnen totale voorraad uit portfolioanalyse	30%	29%
Aantal gerealiseerde energielabelstappen in de bestaande voorraad	1.500	1.200
Aantal woningen in PMC's met een direct rendement >1%	75%	77%
% uitgevoerde planmatig onderhoudsactiviteiten t.o.v. plan (incl. VvE-onderhoud) *	64%	65%
% klanten dat ons een 8 of hoger geeft voor reparatieverzoeken	56%	60%

- Omdat eind 2015 alle conditiemetingen gereed zijn, zal pas in 2016 een grote verbetering in deze PI optreden.



## Investerings

De portefeuillestrategie is vertaald in gebiedsvisies en het investeringsprogramma. Na de investeringspauze uit 2013 zijn in 2014 alle processen opgestart. Het gevolg is een groot aantal uitvoeringsbesluiten in 2015. Veel voorwerk is in 2014 gedaan.

Soort activiteit	Woonbron	Delft	Delfshaven	Dordrecht	IJsselm/PA	ZW/Spijk
Aantal nieuwbouwwoningen	96	28	-	36	32	-
Aantal renovaties ≥ € 15.000	987	174	11	305	301	196
Aantal gerenoveerde woningen < € 15.000	1.211	519	58	104	-	530
Aantal gesloopte woningen	186	-	-	172	-	14

De genoemde aantallen zijn de investeringen waarvoor in 2015 de uitvoeringsbesluiten zullen worden genomen. De nieuwbouw heeft betrekking op de Kloosterkade in Delft en het Huis op Zuid in de Afrikaanderwijk (beide projecten zijn van Vestia overgenomen) en op het Vogelplein in Dordrecht. Grote renovaties zijn er in de Poptahof en Mijerstraat (Delft), Vogelbuurt (Dordrecht) IJsselmonde (Beverwaard en Groenenhagen Tuinenhoven). Kleinere renovatiebeurten zijn er in de Poptahof, Hoogvliet en in Wielwijk Dordrecht en Spijkenisse. In Delfshaven speelt met name de transformatie van stadsvernieuwingsspanden naar kluspannen voor een nieuwe doelgroep en het oplossen van een aantal bouwkundige problemen.

De sloop betreft vooral Dordrecht. In Crabbenhof Noord en Wielwijk worden portieketageflats uit de verhuur genomen.

De totale kasstroom van dit Investeringsprogramma (IP), exclusief de activiteiten voor het NPRZ, bedraagt in 2015 € 46,8 mln. indien 100% wordt uitgevoerd conform planning. Vanuit ervaringen in het verleden is aannemelijk dat sommige projecten vertraging oplopen. Daarnaast is er een aantal onzekere projecten waarin we afhankelijk zijn van derden. Daarom is de verwachting dat de daadwerkelijke realisatie 75% zal bedragen.

## Rendementssturing en waardesturing

We bewegen van een budget gestuurde organisatie naar een organisatie die in rendement leert denken.

- In 2015 is met name ons eigen waarderingsysteem ingericht (taxatiemanagementmodel). In 2015 gaan we voor het eerst de waarderingsrondes via TMS uitvoeren en de nodige verbeteringen in onze onderliggende dataset aanbrengen. De waardering zal hierdoor een slag beter worden.
- De directe rendementsmeting binnen onze eigen basisinformatiesystemen is nog niet ingericht. Dit richten we in 2015 in. Het uiteindelijke doel is dat de begroting en resultaatmeting op PMC-niveau door medewerkers kunnen worden gemaakt.

## PMC labels en beheerplannen

Het vastgoedbeleid wordt vertaald naar PMC-beleidslabels en aanvullende beheerstrategieën. In 2015 introduceren we een meer gebruiksvriendelijke en toegankelijke oplossing voor de PMC-labels zodat een ieder in de organisatie hier snel toegang toe heeft. De regio's vullen deze strategische labels aan met concrete beheerafspraken. Soms blijft dit beperkt tot een set beleidslabels, soms is een uitgebreid beheerplan aan de orde. De beheerafspraken worden op gelijke wijze in hetzelfde systeem verankerd in 2015.

## Onderhoud

Het afgelopen jaar is er veel gebeurd om van onderhoud een sterker organisatieonderdeel te maken. Aandacht voor de organisatie, personele invulling en de financiële degelijkheid kregen al veel aandacht. In 2015 ligt de nadruk op betere beheersing van processen en financiën door betere onderbouwing van budgetten, analyseren en toepassen van management- en sturingsinformatie, en gerichte ingrepen in de organisatie. Dit moet leiden tot het behalen van een aantal doelstellingen:

- Een hogere klanttevredenheid: minimaal 7,5 bij huurders en 7 bij VvE's, beide een half punt hoger dan in 2014.
- Binnen budget en tijd realiseren van het onderhoud met afgesproken kwaliteit in 90% van de gevallen.
- Een meerjarenbegroting op basis van de conditiemetingen. Dit houdt in dat er nog 400 MJOP's gemaakt moeten worden door de opzichters. Strakke sturing is in 2015 aan de orde.
- 1.200 stappen in het energielabel behaald door ingrepen uitgevoerd door Onderhoud.
- Het leveren van rapportages met een juiste stand van het onderhoud, geanalyseerd en waar nodig voorzien van maatregelen.
- Het aantal klachten over onderhoud moet teruglopen van 200 in 2014 naar 175 in 2015.

De onderhoudsbegroting bedraagt in totaal € 46,5 mln. Daarvan is ruim € 9,6 mln. bestemd voor dotaties aan VvE's:

Onderhoudslasten:	2015
Planmatig onderhoud (PO)	€ 16.056.410
Niet planmatig onderhoud (NPO):	
• Vraag gestuurd onderhoud	€ 5.268.933
• Reparatieverzoeken	€ 8.335.020
• Mutatie onderhoud	€ 7.241.289
VvE bijdrage:	
Planmatig onderhoud (PO)	€ 7.126.250
Reparatieverzoeken	€ 2.495.701
<b>totaal lasten onderhoud</b>	<b>€ 46.523.603</b>

Om te bepalen wat wij onder basiskwaliteit verstaan en de eisen die wij stellen aan vernieuwing wordt de technische kwaliteitsvisie opnieuw geformuleerd. Deze nieuwe kwaliteitsvisie bevat niet alleen de ondergrens maar ook de bovengrens van de geboden kwaliteit en het uitrustingsniveau. Veel meer dan voorheen geven we daarbij de binnenkant van de woning een plek. De VvE bijdrage inzake planmatig onderhoud betreft de bijdrage ten behoeve van de onderhoudsreserve van de VvE's. Deze kan afwijken van de daadwerkelijke uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden.

## Duurzaamheid

In 2015 beogen we 1.200 labelstappen in onze voorraad te maken en te vorderen met de afname van onze E-, F- en G-labels.

- De kansrijke verbeteringen in combinatie met het PO is opgenomen in de onderhoudsbegroting. Hier moeten we de begroting uitvoeren. Onderdeel hiervan zijn CV- en PV panelen programma's. In 2014 lag de nadruk op collectieve zonnepanelen. In 2015 wordt met name een aanbod aan individuele klanten gedaan om hierin te investeren.
- Een deel van de verbetering komt via renovaties tot stand via het IP.
- In de mutatieaanpak willen we alleen op basis van mutatiepakketten werken, waarvoor een integrale afweging gemaakt is (investering, rendement, betaalbaarheid). In 2015 werken

we voor de top 10 van kansrijke PMC's deze pakketten uit. Daarmee leggen we de basis voor de methode en uitrol in de jaren erna.

- We experimenteren met passief-huis renovaties in Groenenhagen Tuinenhoven met een woning. Dit project wordt geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten wordt besloten of, en zo ja, hoe er een vervolg komt.
- We werken in partnerships aan innovatie, bijvoorbeeld met Versnelling 010 in Rotterdam en de Groene Huisvesters landelijk. Ook hebben we een partnership met Eneco op installaties. In deze verbanden werken we aan slimmere technieken en rolverdeling die de belangen van duurzaamheid en partners dienen. Met Eneco ligt de nadruk op evalueren en doorontwikkelen van activiteiten in 2015 op het gebied van installaties en PV.

Ten behoeve van extra investeringen in het Onderhoud aan duurzaamheid is in het jaarplan 2015 een kleine € 8,0 mln. opgenomen (exclusief renovaties en dergelijke)

### Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Portefeuillestrategie herijken	1 mei 2015 gereed, inclusief disposities
Nieuwe kwaliteitsvisie onderhoud	1 april 2015 gereed, implementatie april-december
Conditiemeting gehele bezit volgens NEN-normering	31 december 2015 gereed
Woningcarthotheek	PvA dataverrijking 1 februari 2015 gereed PvA 2016 gereed op 1 december 2015 Uitvoering tussentijds gemonitord
Datakwaliteit waardering vastgoed	Plan 1 februari 2015 gereed Plan uitgevoerd 31 december 2015
Directe rendementsmeting	1 juli 2015 beschikbaar
Energieprestatielabels	31 december 2015 geïmplementeerd volgens nadere voorschriften
Mutatiepakketten	Top-10 projecten beschikbaar, waarvan 5 uiterlijk 1 december 2015 Vervolgaanpak 1 december 2015 beschikbaar
Evaluatie passiefhuis	Gereed 1 juli 2015; dan ook besluit over vervolg
Nieuwe onderzoeksmethode klanttevredenheid reparatieverzoeken	Ingevoerd in 2015

## 6. Organisatie

In 2013 is een reorganisatie ingezet die nog doorloopt in 2015. Er is sprake van een verdere afbouw van de personele formatie. Terwijl in 2014 de nadruk lag op de organisatiestructuur, komen in 2015 de organisatiecultuur en de aanpassing van processen en systemen aan bod. Leiderschap, vakmanschap en een zakelijker cultuur vormen daarvan de belangrijkste elementen, naast de uniformering van de processen en de kritische blik op de systeemtechnische ondersteuning. Dit laatste om enerzijds de workflow te vereenvoudigen, maar ook om de goede informatie voor besturing, management en control uit de systemen te genereren. Met meer resultaatgerichtheid en elkaar meer aanspreken op het nakomen van afspraken, wordt het mogelijk om sneller, beter en goedkoper te werken. Dat zien we terug in een daling van de bedrijfslasten en een goede positie in de Aedes-benchmark op het gebied van bedrijfslasten.

Prestatie-indicator	Prognose 2014	2015
<b>KPI: % daling bedrijfslasten (inclusief inflatie)</b>	<b>N.v.t.</b>	<b>-/- 3,5% t.o.v. 2014</b>
% medewerkers dat functioneert op het juiste prestatieniveau (strategische personeelsplanning)	50 %	60 %
Positie in Aedes Benchmark bedrijfsvoering	B	B
Omvang formatie (eind 2014 en gemiddelde 2015, in fte)	600	593
Externe inhuur	€ 1.030.000	€ 1.110.000

### Daling bedrijfslasten

Met de benchmarking van de bedrijfslasten wordt transparant hoe Woonbron zich verhoudt tot andere corporaties. Uit de eerste benchmark blijkt dat Woonbron zich in categorie B bevindt, de middenmoot. Dat willen we, als grote corporatie, vasthouden.

Eind 2014 is een proces gestart om grote en kleine besparings- en bezuinigingsmogelijkheden in kaart te brengen. Aan de hand van deze 'catalogus' wordt besloten op welke manier de lasten verder zullen dalen. In ieder geval zal in 2015 een nieuw leasebeleid worden bijgesteld en worden papiergebruik en de inzet van koeriers beperkt. Voor 2015 wordt ingezet op een daling van de bedrijfslasten van 3,5% (prijsspeil 2014).

### Eén intern loket

De verschillende loketten van P&O, ICT, Facility en PIM gaan in 2015 op in één centraal loket voor alle medewerkers. Processen worden hierdoor versneld waardoor iedere medewerker van Woonbron zich optimaal kan richten op de externe klant. Daarbij gaan we gebruik maken van TopDesk als eerste stap naar standaardisatie van gebruikte systemen. Voor andere systemen zal evenzeer gelden dat standaardisatie de norm is.

## **Huisvesting**

Woonbron is op verschillende locaties te ruim gehuisvest. Waar mogelijk stoten we kantoorruimte af. Met name in Delfshaven, Delft, Rotterdam Zuidwest en op ons hoofdkantoor op het Kruisplein is meer ruimte dan nodig is. In de eerste helft van 2015 moet duidelijk worden wat we met deze kantoren doen zodat we de huisvestingskosten kunnen beperken. Dit geldt ook voor een aantal kleinere wijkposten die gesloten zullen worden. Omdat dit nog zeer ongewis is, gezien de matige kantorenmarkt op de betreffende locaties, zijn in de begroting de huisvestingslasten nog wel opgenomen.

## **Reorganisatie**

In 2015 wordt de in 2013 ingezette reorganisatie afgerond. Over het deelplan-II voor de staf zal eind 2014 of begin 2015 definitief worden besloten. Daarna wordt het plan uitgevoerd. De ondersteunende functies Communicatie, PIM, ICT en P&O krijgen dan hun definitieve vorm. Conform de reorganisatieplannen loopt de formatie in 2015 terug. De eerder afgesproken reducties in de deelplannen zal in 2015 geëffectueerd worden. Begin van het jaar starten we met ca. 600 fte's. Aan het einde van het jaar zullen dat er nog ongeveer 580 zijn. De effecten van de reorganisatie zullen gedurende het jaar worden gemonitord en geëvalueerd.

Er is nog een opvolgend sociaal plan voor het plan dat medio juli 2014 afliep. Met de vakorganisaties en de ondernemingsraad wordt begin januari verder verkend of het tot een nieuw sociaal plan kan komen. Dat zal dan in 2015 gestalte moeten krijgen.

## **Cultuur en leiderschap**

De thema's vakmanschap, leiderschap en samenwerking krijgen in 2015 de aandacht. Begin 2015 start een incompany leergang voor direct leidinggevenden. Voor een aantal leidinggevenden worden verdiepende cursussen aangeboden. De resultaten van de eerste personeelsverkenning zijn in Q1 van 2015 bekend en op basis daarvan zullen maatwerkafspraken in de plannings- en ontwikkelgesprekken gemaakt worden. Voor de doorontwikkeling op het thema vakmanschap zullen voor iedere functiegroep het komend jaar collectieve leerbijeenkomsten worden georganiseerd. Voor een aantal afdelingen worden specifieke programma's ontwikkeld om de samenwerking en afstemming te verbeteren. Directie en management hebben in 2015 hun portfolio gereed, met een 360-graden feedback, met in sommige dossiers een ontwikkelassessment.

## **Trainee programma**

In 2014 is Woonbron gestart met een traineeprogramma, Jong Woonbron, en een programma voor stagiairs. Er is inmiddels een aantal trainees aangetrokken en er is een programma ontwikkeld. Samen met een tweetal corporaties in Rotterdam wordt gekeken naar uitwisseling van en het gezamenlijk werken aan opdrachten binnen de diverse corporaties.

## **Social Return on Investment**

Woonbron is een sociale werkgever met een maatschappelijke opgave. Dat komt tot uitdrukking in onze deelname aan SROI-programma's. We geven concreet invulling aan het ondersteunen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We nemen in 2015 concrete stappen, want het gaat om echte resultaten en niet alleen om papieren plannen. Voor onderhoud zullen we samenwerken met aannemers als Hofrijn en Roessen & Roessen, die werknemers in dienst hebben die lastig te bemiddelen zijn op de arbeidsmarkt.

Naast de verantwoordelijkheid die we kennen als opdrachtgever willen we zelf ook van betekenis zijn. Verantwoord schoonmaakwerk, gescheiden afvalinzameling, duurzame materialen in onze eigen kantooromgeving, service en catering afnemen van bedrijven die werken met mensen met een beperking en het ontwikkelen van diversiteitsbeleid zijn zaken die we in 2015 concreet tot uitvoering brengen.

## Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpalen
Diversiteitsbeleid	Vastgesteld 1 mei 2015
Personeelsverkenning	Gereed op 1 januari 2015, verwerkt in planningsafspraken en POP's gehele jaar
Leasebeleid	Nieuw beleid vastgesteld 1 juli 2015
Invoering TopDesk	Operationeel vanaf Q3
Toepassen tablets, apps en portals om informatie te ontsluiten	Plan gereed Q2, papierarm vergaderen vanaf Q4
Persoonlijk leiderschap	Programma afgerond in Q2

## 7. Financiële continuïteit

Op financieel vlak passen de ontwikkelingen in 2015 in het meerjarig beeld, dat is gericht op versterking van onze financiële positie. De leningportefeuille wordt iets afgebouwd, de ICR neemt toe en de loan-to-value begint te dalen. We begroten voor 2015 een aanzienlijk hoger positief resultaat dan in 2014. Dit biedt ons de mogelijkheid om financieel onafhankelijker te worden.

Om onze financiële positie te borgen, is het van belang om de financiële beheersing en ons risicomanagement verder te verbeteren. In 2014 zijn hiertoe grote stappen gezet die in 2015 verder ingevuld worden. Het team Audit & Compliance functioneert op volle sterkte en het management control proces wordt verder geprofessionaliseerd.

Prestatie-indicator	Prognose 2014	2015
<b>KPI: ICR</b>	<b>1,52</b>	<b>1,74</b>
LtV	74,4%	73,5%
EBITDA	€ 78,9 mln.	€ 92,9 mln.
Omvang leningportefeuille in €	€ 1.402 mln.	€ 1.392 mln.

### Vermogensontwikkeling

We bouwen de komende jaren het vreemd vermogen af. In 2015 zullen de investeringen volledig uit de operationele kasstroom en de opbrengst van woningverkoop worden gefinancierd. De leningportefeuille daalt met € 10 miljoen. Er zullen wel leningen worden afgesloten maar deze dienen slechts voor herfinanciering. Waar nodig zal het investeringsprogramma getemporeerd worden om het afbouwen van de leningportefeuille niet in gevaar te brengen.

### Financiële ratio's

Woonbron moet voldoen aan een aantal sectoreisen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) om in aanmerking te komen voor borging van de leningen. Deze houden in:

- ICR van minimaal 1,40;
- DSCR van minimaal 1,00;
- Loan-to-Value (LtV) van maximaal 75% op basis van bedrijfswaarde waardering;
- Solvabiliteit van minimaal 20% op basis van bedrijfswaarde waardering;
- Dekkingsratio van maximaal 50% op basis van 100% WOZ-waarde.

Woonbron zal in 2015 wederom voldoen aan deze minimumeisen. We willen echter beter dan deze minimumeisen presteren en verbeteren daarom in 2015 verder op deze onderdelen. Met de begrote resultaten is dit goed haalbaar.

### Verkoop onder voorwaarden

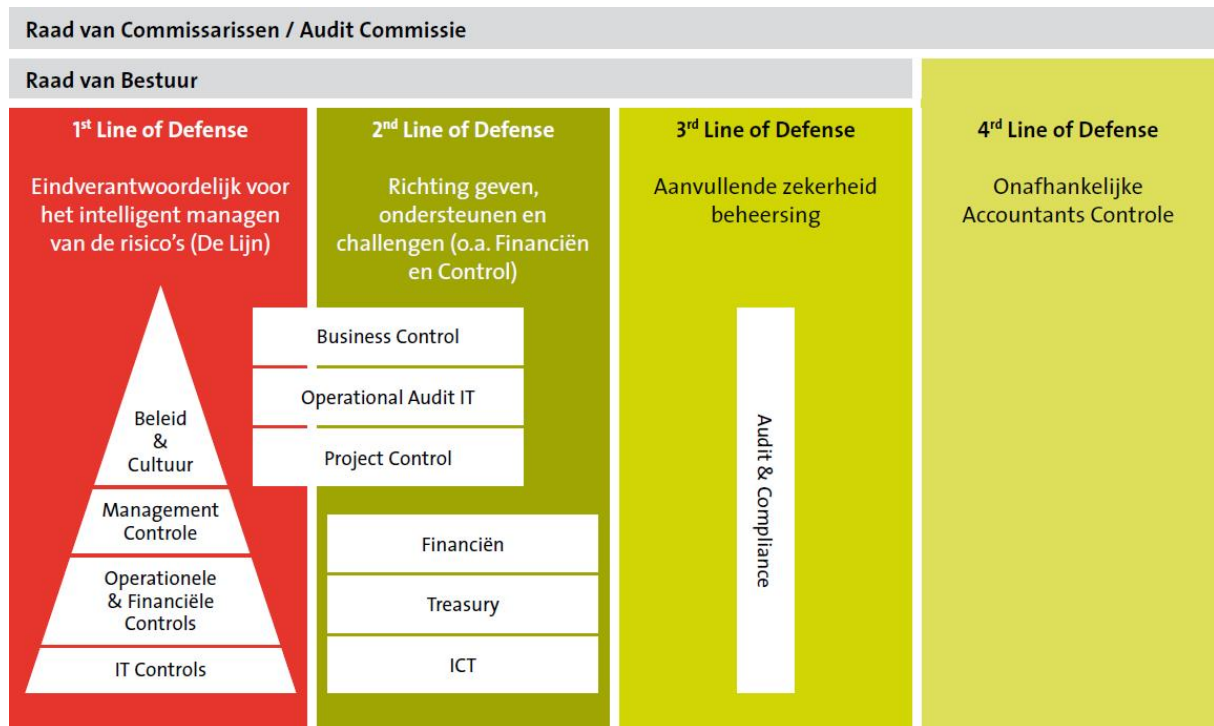
Woonbron heeft in het verleden een fors aantal woningen verkocht onder voorwaarden. De terugkoopverplichting van deze woningen kan een risico vormen en daarom stellen we deze op maximaal € 1 miljard. We bouwen het aantal Koopgarant- en Koopcomfortwoningen de komende jaren af. Er worden meer woningen in vrije verkoop verkocht. In 2015 is een kleine 30% van onze verkoop dan ook vrije verkoop. Dit betreft zowel 1e verkopen als het in vrije verkoop brengen van teruggekochte woningen. In 2015 worden 104 teruggekochte woningen definitief vrij verkocht.

### Scheiding DAEB/niet-DAEB

De aanstaande herziening van de Woningwet vereist dat corporaties een scheiding aanbrengen tussen de activiteiten die met staatssteun geborgd worden en de overige activiteiten. Hoewel het er sterk op lijkt dat de wet later in zal gaan dan eerder voorzien, en het definitieve voorstel voor scheiding van de DAEB- en de niet-DAEB-activiteiten pas op 1 januari 2017 gereed hoeft te zijn, zullen we in 2015 onderzoeken welke scenario's mogelijk en wenselijk zijn. Uitgangspunt is dat beide onderdelen gezonde financiële ratio's kennen en in balans zijn met elkaar, ook op langere termijn.

### Interne beheersing, audit & control

Het afgelopen jaar is veel aandacht besteed aan het op orde krijgen van de interne beheersing. Deze heeft de invulling gekregen zoals weergegeven in onderstaand schema. Eerstverantwoordelijke voor het beheersen van de operationele risico's is het lijnmanagement. Vanuit ondersteunende afdelingen wordt ondersteuning geboden, onder andere met behulp van verbeterde managementrapportages. Het team Audit & Compliance zal in 2015 reguliere audits uitvoeren zodat er continuïteit is in de vier 'lines of defense'. In 2015 worden de instrumenten waar nodig herijkt en ingezet voor een goede P&C-cyclus. Aan de auditcommissie van de RvC wordt gerapporteerd over de uitkomsten van de interne controles en audits.



Eind 2014 zijn de risico's opnieuw in kaart gebracht. In hoofdstuk 9 zijn deze weergegeven in de risk-map, met daarbij de beheersingsmaatregelen en de verdeling van de verantwoordelijkheden.



## 8. Winst- en verliesrekening

bedragen * €1.000	P 2014	2015
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Huuropbrengsten	214.415	222.460
Opbrengsten servicecontracten	17.763	18.15
Overheidsbijdragen	0	0
Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille		
Verkoopopbrengst: verkoopomzet	7.915	19.580
Verkoopopbrengst: verkoopkosten	-4.623	-15.980
Wijziging onderhanden werk	0	0
Overige waardeveranderingen IVA en vastgoedportefeuille	0	0
Geactiveerde productie eigen bedrijf	717	1.585
Overige bedrijfsopbrengsten	5.807	4.315
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>241.994</b>	<b>250.074</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	2.883	3.200
Erfpacht	47	29
Lonen en salarissen	314.35	31.738
Sociale lasten	4.877	4.913
Pensioenpremie	5.847	5.943
Onderhoudskosten:		
Planmatig onderhoud	11.769	16.056
Vraaggestuurd onderhoud	5.285	5.269
Reparatieverzoeken	8.184	8.335
Mutatie onderhoud	8.892	7.241
Onderhoud eigen dienst	-5.227	-5.840
Leefbaarheid	2.511	2.519
Lasten service contracten	14.544	14.854
Overige bedrijfslasten		
Overige bedrijfslasten - Belastingen	12.809	12.648
Overige bedrijfslasten - Verzekeringen	802	829
Overige bedrijfslasten - Heffingen	22.186	17.115
Overige bedrijfslasten - Overige apparaatskosten	11.473	10.968
Overige bedrijfslasten - Huisvestingskosten	2.555	1.687
Overige bedrijfslasten - Exploitatiekosten	2.106	643
Overige bedrijfslasten - Overige personeelskosten	2.063	1.744
Overige bedrijfslasten - Inhuur personeel	1030	1.110
Overige bedrijfslasten - Projectontwikkeling	125	0
Overige bedrijfslasten - VVE bijdrage	18.106	15.714
Overige bedrijfslasten - Materiaalkosten	399	373
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>164.702</b>	<b>157.089</b>
<b>Niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeu</b>	<b>31.558</b>	<b>2.100</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>108.850</b>	<b>95.085</b>
Resultaat deelnemingen	350	0
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>109.200</b>	<b>95.085</b>
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten	-50	0
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effect	1.695	78
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	200
Rentelasten en soortgelijke kosten	-5.184	-53.271
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-50.181</b>	<b>-52.993</b>
Overige waardeveranderingen IVA en vastgoedportefeuille ORT	-7.728	-54.220
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille vanuit VOV	2.468	5.700
Overige waardeverandering iva en vastg. port bestaand bezit	0	0
<b>Overige waardeveranderingen</b>	<b>-5.261</b>	<b>-48.520</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>53.758</b>	<b>-6.428</b>
Belasting resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	<b>53.758</b>	<b>-6.428</b>
Buitengewone baten	0	0
Buitengewone lasten	0	0
Vennootschapsbelasting	0	-4.929
<b>Buitengewoon resultaat na belastingen</b>	<b>0</b>	<b>-4.929</b>
<b>Jaarresultaat</b>	<b>53.758</b>	<b>-11.357</b>
<b>Rentedekkingsgraad (ICR) obv EBITDA</b>		
Bedrijfsresultaat	109.200	95.085
+ afschrijvingen	2.883	3.200
+ niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-31.558	-2.100
+ rentebaten	1.715	278
- verkoopresultaat	-3.292	-3.600
- overige waardeveranderingen IVA en vastgoedportefeuille	0	0
<b>EBITDA</b>	<b>78.948</b>	<b>92.863</b>
Rentelasten totaal Woonbron	51.846	53.271
Rentelasten deelnemingen na consolidatie	0	0
Totale Rentelasten geconsolideerd	51.846	53.271
<b>ICR obv EBITA</b>	<b>1,52</b>	<b>1,74</b>

## Huurbeleid

In 2015 wordt, net als in 2014, gerekend met een inflatie van 1,0%. De huurverhoging is gemiddeld gesteld op 1,5% bovenop de inflatie van het voorgaande jaar. In 2015 is dus met een totale verhoging van 2,5% gerekend, inclusief het harmonisatie-effect. Dit is nog niet het definitieve huurbeleid; dat wordt begin 2015 vastgesteld.

Dit algemene percentage geldt niet voor alle eenheden. Met de volgende restricties is gerekend:

- Aftoppen op de gewenste huur (streefhuur, dan wel één van de huurtoeslaggrenzen)
- Woningen die vóór de huurverhoging DAEB zijn, bij stijging boven de DAEB-grens aftoppen op DAEB-grens;
- Voor bepaalde eenheden (veelal het BOG) geldt contractueel een huurstijging op inflatieniveau.

Woonbron harmoniseert in 2015 de huren bij mutatie naar het streefhuurniveau. Het berekende harmonisatie effect bedraagt jaarlijks circa 0,65%.

## Heffingen

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) heeft eind oktober gemeld dat er in 2015 geen saneringsheffing wordt geheven omdat het fonds momenteel over een voldoende buffer beschikt. In de begroting is derhalve alleen de verhuurdersheffing opgenomen, voor een bedrag van € 17.115.000.

## Taakstelling

Woonbron heeft in haar bedrijfsplan een target opgenomen van een daling van de bedrijfslasten per verhuurde woning met telkens een percentage ten opzichte van het jaar ervoor. Deze taakstelling hangt samen met het project 'Catalogus' waarin in 2014 breed in de organisatie projecten van besparing en bezuiniging worden onderzocht. Omdat nog niet exact is bepaald op welke posten de lasten verlaagd zullen worden, is deze target nog niet opgenomen in de winst- en verliesrekening. Voor 2015 wordt uitgegaan van een verlaging van de bedrijfslasten met 3,5% (exclusief inflatie). Deze doelstelling wordt gehanteerd om uiteindelijk te voldoen aan het doel dat Woonbron ten opzichte van de andere corporaties in de Aedes benchmark goed scoort, namelijk in categorie B.

## Onderhoud

De gedetailleerde onderhoudsbegroting ziet er als volgt uit:

	Totaal	Delfshaven	Delft	Dordrecht	ZW/Spijk	Ijsselm/PA	Concern	Onderhoud
PO installaties	3.310.827	503.000	706.729	655.943	770.291	674.864		
PO bouwkundig	11.263.572	3.685.728	2.239.923	2.416.164	1.646.648	1.275.109		
Gebouwegebonden risico's	1.482.011	199.244	164.430	249.500	344.102	485.410	39.325	
<b>Planmatig onderhoud</b>	<b>16.056.410</b>	<b>4.387.972</b>	<b>3.111.082</b>	<b>3.321.607</b>	<b>2.761.041</b>	<b>2.435.383</b>	<b>39.325</b>	
<b>klachten onderhoud</b>	<b>8.335.020</b>	<b>1.742.723</b>	<b>1.484.373</b>	<b>1.347.709</b>	<b>1.665.967</b>	<b>1.969.248</b>		<b>125.000</b>
<b>Vraaggestuurd onderhoud</b>	<b>5.268.933</b>	<b>789.815</b>	<b>1.003.455</b>	<b>1.214.709</b>	<b>1.032.835</b>	<b>1.228.119</b>		
Mutatie onderhoud	6.712.112	999.371	1.262.081	1.203.991	1.578.461	1.668.208		
Verhuurbevorderde maatregelen	529.177	91.431	135.000	82.352	102.082	118.312		
<b>Mutatie onderhoud</b>	<b>7.241.289</b>	<b>1.090.802</b>	<b>1.397.081</b>	<b>1.286.343</b>	<b>1.680.543</b>	<b>1.786.520</b>		
VvE-bijdragen klachtenonderhoud	2.495.701	649.144	636.798	138.786	213.622	857.351		
VvE-bijdragen planmatig onderhoud	7.126.250	1.598.708	1.981.094	657.598	677.638	2.211.212		
<b>VvE-bijdragen totaal</b>	<b>9.621.951</b>	<b>2.247.852</b>	<b>2.617.892</b>	<b>796.384</b>	<b>891.260</b>	<b>3.068.563</b>		

## Jaarresultaat

Het begrote jaarresultaat is in 2015 met € 11 mln. negatief aanzienlijk slechter dan het geprognosticeerde resultaat van € 53 mln. positief in 2014. De EBITDA, zijnde een goede graadmeter voor het operationele resultaat, stijgt van 2014 naar 2015 met € 14 mln. tot bijna € 93 mln.

Oorzaak van de daling van het jaarresultaat is gelegen in de mutaties van (niet-gerealiseerde en overige) waardeveranderingen. De in de jaarrekening en begroting opgenomen posten op het gebied van waardeveranderingen zijn:

	Verschil 2015 t.o.v. 2014
Niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	€ 29.458 -/-
Waardeveranderingen financiële vaste activa	€ 50
Overige waardeveranderingen IVA en onrendabele toppen	€ 46.492 -/-
Overige waardeveranderingen vanuit VoV	€ <u>3.232</u>
Totaal	€ 72.668 -/-

Als gevolg van een verslechtering van het resultaat van de waardeveranderingen neemt het resultaat in 2015 met € 72,7 mln. af ten opzichte van 2014.

Onder de verschillende posten waardeverandering wordt verstaan:

Niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille is de ontwikkeling van de marktwaarde in verhuurde staat van het bezit in exploitatie. Voor 2014 wordt een stijging van deze marktwaarde verwacht; in 2015 vrijwel niet meer.

Overige waardeveranderingen immaterieel vast actief en onrendabele toppen bestaat uit het deel van de investeringen dat niet direct zichtbaar wordt in een toename van de marktwaarde in verhuurde staat en dus onrendabel is. De onrendabele top op een investering wordt genomen op het moment dat het uitvoeringsbesluit wordt genomen. In 2015 zullen aanzienlijk meer uitvoeringsbesluiten worden genomen dan in 2014 het geval is geweest.

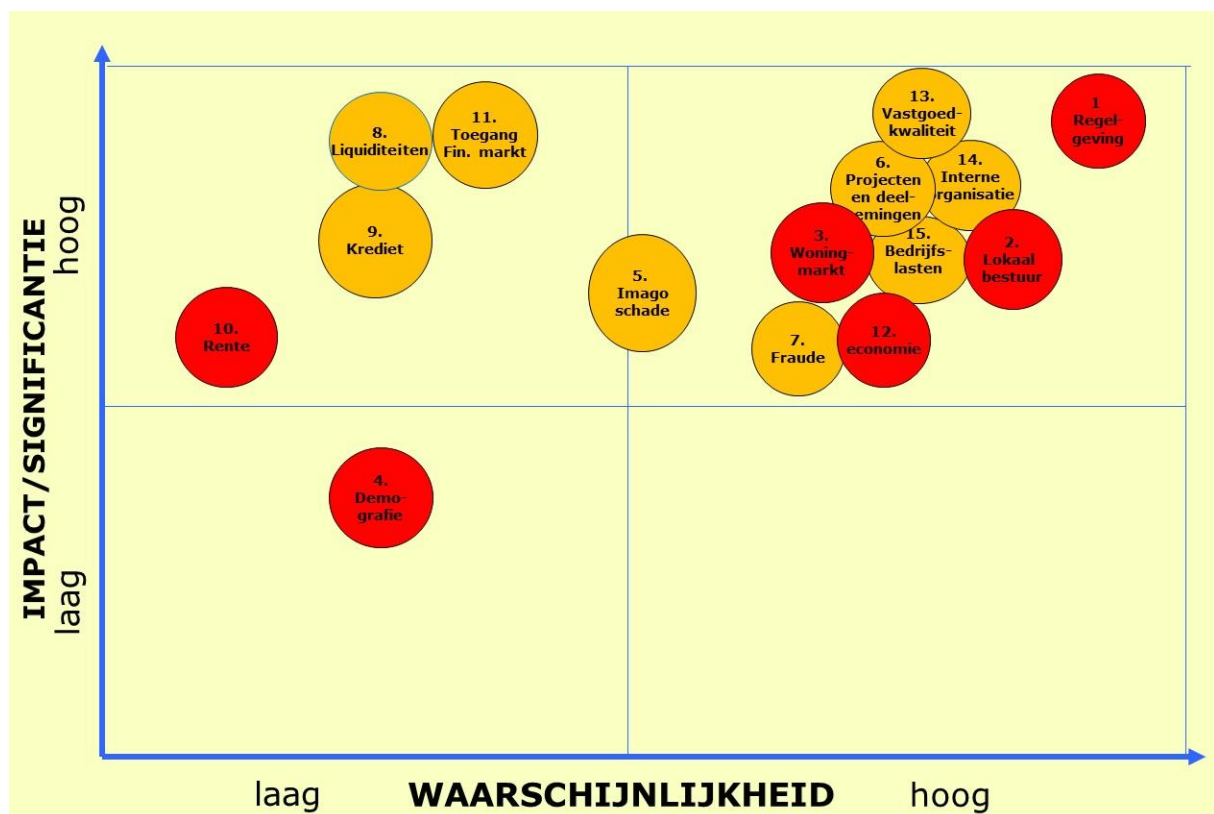
Onder overige waardeveranderingen vanuit Verkoop onder Voorwaarden (VoV) wordt begrepen het saldo van de mutatie in de leegwaarde van de onder voorwaarde verkochte woningen en de mutatie van de omvang van de terugkoopverplichting op de woningen.

## Risicoparaagraaf

De strategische risico's voor Woonbron zijn voor 2015 opnieuw beoordeeld. Er zijn vijftien risico's geïdentificeerd. Negen van deze risico's zijn te ondervangen door maatregelen binnen onze eigen organisatie. Deze risico's zijn in onderstaande risk-map in oranje weergegeven. Daarnaast hebben zes risico's betrekking op externe factoren. Deze kan Woonbron niet met directe beheersingsmaatregelen ondervangen; alerte monitoring en beïnvloeding van de omgeving is echter wel van groot belang. Deze externe risico's zijn in rood weergegeven.

Alle benoemde risico's hebben, als ze zich voordoen, een grote impact op Woonbron. Een groot deel heeft ook een hoge(re) waarschijnlijkheid. Dit vloeit voort uit het gegeven dat in deze paragraaf de *strategische* risico's worden beschreven. Diverse andere risico's op operationeel en tactisch niveau worden beschreven in de activiteitenplannen van de regio's en de domeinen of behoren tot de dagelijkse verantwoordelijkheid van management en medewerkers.

Voor de risicoanalyse is niet alleen gekeken naar de inventarisaties uit eerdere jaren. Er is ook gebruik gemaakt van de 24 business risks die door het WSW zijn gedefinieerd. Daarmee zorgen we dat ook rekening wordt gehouden met de risico's zoals die sector-breed worden toegepast. Deze risico's komen vooral tot uitdrukking in een aantal financiële risico's.



### Maatregelen en verantwoordelijkheden

De risico's worden beheerst door maatregelen die zorgen dat we ze ondervangen, dan wel door te zorgen dat we voldoende zijn voorbereid wanneer de risico's zich daadwerkelijk manifesteren. In onderstaande overzicht zijn de risico's en de beheersingsmaatregelen weergegeven. Daarnaast is benoemd wie verantwoordelijk is voor de beheersing van het risico. Daarbij is expliciet vastgesteld dat voor sommige risico's het eigenaarschap van de maatregel bij een staffunctionaris kan liggen. Wel is het eigenaarschap beperkt tot leden van het Strategisch Beraad.

## Risico-inventarisatie

<b>1. Politiek-bestuurlijke omgeving: regelgeving</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
De regelgeving van het Rijk heeft grote invloed op de corporaties. Door onvoorspelbaarheid en ontbreken van continuïteit is niet altijd duidelijk waarop Woonbron zich moet voorbereiden. In 2015 betreft dit vooral nieuwe regelgeving die nog niet geheel duidelijk is.	Het behulp van de omgevingsmonitor is Woonbron steeds tijdig op de hoogte van politieke en bestuurlijke ontwikkelingen die van invloed zijn. Daardoor kan tijdig op nieuwe regelgeving worden ingespeeld.  Via de vele netwerken waarin Woonbron participeert en de directe contacten met beleidsmakers en de wetgever beïnvloedt Woonbron de uitkomsten van politieke besluitvorming. Doordat Woonbron zelf een heldere strategie heeft en uitdraagt, zijn we ook een volwaardige gesprekspartner.	Strategie & beleid  Bestuur
<b>2. Politiek-bestuurlijke omgeving: lokaal bestuur</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
In 2015 verdwijnen de WGR+ regio's. Hierdoor is er geen formeel platform meer om regionale afspraken te maken. Het risico is dat de afzonderlijke gemeenten ieder hun eigen doelstellingen formuleren en nastreven. Voor 2015 is er het risico dat de gemeenten kiezen voor een indeling van woningmarktregio's die niet samenvalt met het werkgebied van Woonbron.	Woonbron onderhoudt intensieve contacten met alle gemeenten in ons werkgebied, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Daarnaast vindt er veelvuldig afstemming plaats met de andere corporaties. Hierdoor zijn wij in staat om prestatieafspraken en regels t.a.v. woonruimteverdeling te beïnvloeden en te bewaken dat er sprake is van werkbare en juiste afspraken.	Regiodirecteuren en Strategie & beleid
<b>3. Woningmarktontwikkeling</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
De slechte woningmarkt vormt een bedreiging voor onze verkoopdoelstellingen.	Alternatieve exploitatiestrategieën worden tijdig berekend en afgewogen indien verkoop stagneert. Ons verkoopbeleid wordt steeds afgestemd op de actuele woningmarktsituatie. Het concurrerend aanbod wordt door verkoopmakelaars goed in beeld gebracht.	Vastgoedsturing  Woonruimtebemiddeling
<b>4. Demografische ontwikkelingen</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Door veranderingen in de bevolkingssamenstellingen, de veranderende huishoudenssamenstelling en de veranderende eisen die aan het wonen worden gesteld, lopen we risico's dat delen van ons bezit niet meer aan de vraag voldoen. Dit kan leiden tot leegstand van zowel huur- als koopwoningen.	Door permanente monitoring van de woningmarktontwikkelingen weten we waar in ons werkgebied welk type woning gevraagd wordt. Waar nodig nemen we maatregelen om ons bezit (opnieuw) aantrekkelijk te maken, o.a. door beslissingen in het investeringsprogramma en labelen van woningen.	Vastgoedsturing
<b>5. Imagoschade</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
De corporatiesector ligt onder het vergrootglas. Er is dus veel aandacht voor mogelijke misstanden. Afwijkingen van regels en maatschappelijk aanvaarde standaarden kunnen op ongewenste wijze in de media komen en imagoschade aan Woonbron berokkenen. Hoewel de effecten zich langzaam laten voelen, kan dit verstrekende gevolgen hebben.	Woonbron heeft zich geconformeerd aan diverse codes, zoals de Aedes Governance Code. Daarnaast is er steeds aandacht voor het werken volgens alle relevante wet- en regelgeving. Doordat we ons richten op de kerntaak, is er ook minder sprake van mogelijke misstanden. Daarmee wordt voorkomen dat Woonbron imagoschade oploopt.  Woonbron heeft een communicatiefunctie ingericht die pro-actief signaleert op risico's, het management ondersteunt bij potentiële kansen op imagoschade.	Bestuur  Communicatie
<b>6. Verliezen op projecten en deelnemingen</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Woonbron voert projecten uit en participeert in deelnemingen die risicovol kunnen zijn. Deze risico's zijn gelegen in tijd en geld, maar ook op imago. Bij (grote) deelnemingen is van sprake van aanzienlijke financiële risico's en zijn we sterk afhankelijk van de markt en/of marktpartijen. Bij projecten uit het investeringsprogramma ligt de nadruk meer op het risico van imago. Fouten in het proces van bewonersparticipatie en onzorgvuldigen op technisch vlak (bijvoorbeeld de aanpak van asbest), kunnen grote gevolgen hebben voor het imago van Woonbron.	Deelnemingen: Woonbron weegt voor het aangaan van een verplichting in een deelneming aan de voorkant de risico's af. Middels periodieke rapportages wordt actief gemonitord en gestuurd.  Projecten: middels adequate projectcontrol wordt actief gestuurd op risico op tijd en geld. Imago-risico's worden beheerd door verbetering van de interne procedures op het gebied van calamiteitbeheersing, bewonersparticipatie en communicatie. Door het evalueren van projecten worden de interne processen bij voortdurend aangescherpt.	Bestuur  Projectbureau
<b>7. Frauderisico</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Woonbron loopt het risico dat inbreuk wordt gedaan door management en medewerkers in processen die ogenschijnlijk goed werken. Dit raakt o.a. de integriteit van informatie(systemen), toegangsbeveiliging, diefstal, waardoor fysiek en intellectueel eigendom in verkeerde handen kan vallen. Vanwege de lopende reorganisatie, die gepaard gaat met overdracht van activiteiten, taken, bevoegdheden en grote impact heeft op medewerkers Woonbron, is dit risico groter.	Er is continue aandacht voor de actualiteit van processen, bevoegdheidenschema's, toegang tot systemen en toepassing van het vier-ogen-principe waar nodig.	Personeel & Organisatie
<b>8. Liquiditeitsrisico</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Woonbron moet te allen tijde kunnen voldoen aan haar verplichtingen en eventuele tegenvallers kunnen opvangen. Onvoldoende liquiditeiten kunnen dit belemmeren.	Jaarlijks wordt de benodigde liquiditeitsbuffer herijkt en aangehouden.	Finance
<b>9. Kredietrisico</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Woonbron loopt dit risico voor wat betreft het aanhouden van creditgelden en beleggingen en ten aanzien van derivaten met een positieve marktwaarde.	Het beleggingsbeleid van Woonbron is dat er niet gespeculeerd wordt. De overtoollige liquiditeiten worden uitsluitend geplaatst bij kredietwaardige tegenpartijen (minimale credit rating = A).	Finance
<b>10. Rentersrisico</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
De komende jaren blijft de rentelast van Woonbron, ondanks een daling van de leningsportefeuille, vrij stabiel. Dit komt door de conservatieve budgetrente waarmee gerekend wordt.	Indien de rente stijgt zal Woonbron, zonder dat dit ten koste gaat van de operationele kasstroom, profiteren van de positieve marktwaardeontwikkeling van de derivatenportefeuille en de basisrenteleningen. Het ingezette beleid heeft Woonbron derhalve onafhankelijk gemaakt van de ontwikkeling van de kapitaalmarktrente.	Finance
<b>11. Toegang tot de financieringsbronnen</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Hoewel Woonbron op de langere termijn minder afhankelijk wil worden van geldverschaffers en sectorinstellingen, is Woonbron voor de financiering van haar DAEB-investeringen de komende jaren nog aangewezen op het door het WSW beschikbaar te stellen faciliteringsvolume. Bij (financiële) tegenvallers kan de situatie zich voordoen dat Woonbron niet aan alle door de WSW gestelde ratio's kan voldoen. In dat geval kan Woonbron niet meer geborgd lenen.	Een actieve periodieke monitoring op de relevante (financiële) ratio's, geïntegreerd in de managementrapportages, waardoor het tijdig nemen van maatregelen om bij te sturen wordt gefaciliteerd.	Finance
<b>12. Economische ontwikkelingen</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Tegenvallende economische ontwikkelingen kunnen leiden tot een slechtere financiële situatie van onze huurders. Daardoor kunnen betalingsproblemen voor de huur ontstaan, met grotere huurachterstanden en liquiditeitsproblemen voor Woonbron tot gevolg.	Met gericht huurbeleid zorgt Woonbron voor een goed aanbod aan betaalbare huurwoningen, die door gerichte bemiddeling toegewezen worden aan de huishoudens waarvoor deze woning qua huurprijs passend is bij het inkomen. Daarnaast wordt het incasso proces verbeterd zodat sneller wordt ingegrepen om grote huurachterstanden worden voorkomen.	Regiodirecteuren
<b>13. Vastgoedkwaliteit</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Woonbron verbetert onvoldoende door nieuwbouw waardoor leeftijd en kwaliteit degradeert en grote onderhouds uitgaven en investeringen nodig zijn om het gewenste niveau te behouden.  Technische risico's in de woningen (negen plagen) zijn onvoldoende in beeld waardoor onverwachte investeringen nodig en veiligheidsrisico's gelopen worden.	Woonbron beschikt over actuele en met haar omgeving afgestemde investerings- en onderhoudsprogramma's waardoor de noodzakelijke vernieuwing plaatsvindt en de staat van onderhoud toereikend blijft. Woonbron verricht planmatig conditiemetingen, technische scans en gerichte onderzoeken naar technische onvolkomenheden en borgt de uitkomsten in het planmatig onderhoudsprogramma.	Vastgoedsturing  Onderhoud
<b>14. Interne organisatieontwikkeling</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Het realiseren van de noodzakelijke houding en gedrag van medewerkers is een belangrijke pijler voor Woonbron om haar in de visie geschetste transformatie van 'ondernemer' naar 'beheerder' te realiseren. Als het daadwerkelijk, dagelijks handelen vanuit klantenthousiasme, risicobewustzijn en kwaliteitsbesef niet van de grond komt, dan zal 'operational excellence' ook niet worden bereikt en gerealiseerd.  Woonbron beschikt in onvoldoende mate over de informatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau om de benodigde kwaliteit in uitvoering van processen te realiseren, waardoor klantvredeheid afneemt en klachten toenemen.	Externe toetsing op de gerealiseerde veranderdoelen en aanpak van de cultuuromslag met een periodieke voortgangsbewaking in het DT van het ontwikkelprogramma.  Woonbron beschikt over moderne tools en een systeem van managementinformatievoorziening waardoor medewerkers pro actief kunnen inspelen op vragen, wensen en behoeften van huurders en het management op geaggregeerd niveau stuurinformatie heeft.	Personeel & Organisatie  Personeel & Organisatie
<b>15. Beheersing bedrijfslasten</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
Met benchmarks zal steeds nadrukkelijker in beeld gebracht worden in hoeverre wij in staat zijn om onze kosten te beheersen. Als wij in die vergelijkingen met andere corporaties slechter scoren, ontstaat het beeld dat wij ondoelmatig omgaan met het geld van onze huurders. Dat kan leiden tot ontevreden huurders en imagoschade.	Gerichte sturing op het bereiken van de gewenste positie in de Benchmark bedrijfslasten van Aedes is van belang om de vereiste resultaten te bereiken. Structurele rapportage en verantwoording worden gebruikt om alle budgetverantwoordelijken hun bijdrage te laten leveren aan de benodigde kostenbeheersing.	Finance

