



Klant, woning, woonomgeving

Woonbron jaarplan 2017



Inhoud

Voorwoord	3
1. Strategie en governance	5
2. Service en dienstverlening	7
3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling	10
4. Beheerkracht	13
5. Vastgoedkwaliteit	17
6. Organisatie	23
7. Financiële continuïteit	27
8. Winst- en verliesrekening	31
9. Risicoparagraaf	33

Voorwoord

In de regel hebben klanten van woningcorporaties een vrij beperkte keuzevrijheid. Een betaalbare woning op de plaats waar je wil wonen, als je portemonnee niet groot is, was en is schaars. Wij zien het als onze plicht om voldoende betaalbare woningen beschikbaar te hebben en uit te blinken in onze dienstverlening aan deze klanten.

De focus op de klant is juist nu, eind 2016, op zijn plaats. De afgelopen jaren moesten we ons herstellen van stevige verliezen op diverse projecten. We hebben risicovolle projecten en activiteiten buiten onze kerntaak afgebouwd of beheersbaar gemaakt. Een ingrijpende reorganisatie is afgerond, we hebben onze bedrijfslasten met grote stappen weten te verlagen en hebben ons aangepast aan de eisen van de nieuwe Woningwet. Kortom: we gingen succesvol 'vooruit naar de kerntaak'.

Enthousiaste klanten

Zijn we dus klaar? Nee, we zijn volstrekt niet klaar. De basis is gereed, maar een nieuwe ambitie voor de komende jaren is breed binnen Woonbron omarmd en wordt even breed door onze stakeholders gewaardeerd. Wij gaan voor enthousiaste klanten, of in managementjargon: Woonbron zet zijn kaarten vol op 'operational excellence'. Niet om winst te maken, maar vanuit de gedachte dat een enthousiaste klant ons graag aanbeveelt bij anderen en meer betrokken is bij zijn woning en woonomgeving. En vooral ook omdat een enthousiaste klant nu eenmaal leuker is om voor te werken en dit enthousiasme uitstraalt op onze collega's.

Het streven naar enthousiaste klanten is niet een loze kreet. We drukken dit uit in concrete, meetbare zaken:

- In 2016 is de basis al gelegd met een stevige sprong in de waardering voor onze basisdienstverlening: 55% van onze klanten geeft ons een 8 of hoger. In 2017 leggen we de lat zelfs op 60%.
- Verder richten we ons op beheerkracht. Het in de wijk aanwezig zijn, garanderen van 'schoon, heel en veilig' in onze woongebouwen en de woonomgeving. De aanpak van woonoverlast en het garanderen van ongeschonden woongenot is ons doel. Voor 'schoon, heel en veilig' is dit heel concreet. Onze woongebouwen zijn objectief beoordeeld. Ze krijgen een groen stempel als ze goed zijn, rood als dat niet zo is. Eind 2017 zijn er minder rood en meer groen.
- Tenslotte het derde speerpunt: de kwaliteit en duurzaamheid van de woning zelf. In 2017 beoordelen we onze woningen systematisch en verbeteren de technische kwaliteit, ook hier met als doel steeds meer enthousiaste klanten.

Rotterdam Zuid

In 2017 – en daarna - zal Woonbron zich niet alleen inzetten voor de bewoners van de eigen woningen. Als onderdeel van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid werken we met een gedegen en praktisch plan aan een hogere kwaliteit van wonen en een betere woonomgeving in de wijk Carnisse. Dit doen we met de woningen die we bezitten in dit gebied, maar ook met onze medewerkers en middelen. Het Rijk en Gemeente Rotterdam stellen daarnaast extra financiële middelen beschikbaar. Zo kunnen we daar samen een positief verschil maken. Met de andere corporaties en inzet van marktpartijen kunnen we de negatieve trend ombuigen en de weg omhoog inslaan in dit belangrijke deel van Rotterdam.

Belangrijke investeringen

We hebben ambitieuze plannen. Onze financiën zijn gezond, we voldoen ruimschoots aan alle relevante financiële ratio's. Hierdoor kunnen we investeren in het verhogen van de vastgoedkwaliteit. Voor onderhoud en investeringen is er ten opzichte van de vorige meerjarenbegroting in de periode 2017 t/m 2026 ruim €132 mln. extra inzet van middelen gepland. Hoewel dit een flink beslag legt op onze bestedingsruimte, blijven we voldoen aan zowel de externe als onze eigen interne ratio's.

Prestatieafspraken

Met alle vier gemeenten waar Woonbron werkt (Nissewaard, Delft, Dordrecht en Rotterdam) én met onze huurders komen we eind 2016 tot prestatieafspraken. Die afspraken geven richting aan onze investeringen en prioriteiten voor 2017.

Mensenwerk

Alles wat Woonbron wil betekenen, vraagt per definitie mensenwerk van onze medewerkers. De vakman die de reparatie op tijd en adequaat uitvoert. De adviseur bij onze klantenservice die de klant vlot te woord staat en empathisch én deskundig de vraag behandelt. De makelaar die met juiste informatie en ervaring de klant helpt een goede keuze te maken. De projectleider en de opzichter die zorgen voor een succesvolle uitvoering van plannen in tijd, geld en kwaliteit. De medewerkers van Incasso, van de stafdiensten, van ICT en Facility enzovoort. Daarom willen we voor hén, als voorwaarde tot operational excellence, een 'great place to work' zijn. De eerste stappen zijn in 2016 al gezet in bijvoorbeeld werkprocessen, opleidingen, aandacht voor cultuur en ARBO. Dat gaat door in 2017 en 2018, zodat we in 2019 volgens een breed geaccepteerde meetmethode, die beoordeling als werkgever verkrijgen.

Raad van Bestuur Woonbron

Bert Wijbenga van Nieuwenhuizen

Richard Sitton

1. Strategie en governance

De governance van Woonbron is het afgelopen jaar door de Autoriteit woningcorporaties en door een onafhankelijke visitatiecommissie als goed beoordeeld. In beide gevallen was sprake van een positief beeld met enkele opmerkingen ter verdere verbetering van ons presteren. Daarbij werden de samenwerking met gemeenten en de aandacht voor onze maatschappelijke opgaven benadrukt. Dat wij deze aspecten van belang vinden blijkt onder meer uit de belangrijkste prestatie-indicator die we al in 2015 in ons bedrijfsplan vaststelden: de tevredenheid van gemeenten over het nakomen van prestatieafspraken.

Begin 2016 vroegen we de gemeenten Delft, Dordrecht, Nissewaard en Rotterdam om hun oordeel. Hieruit kwam een 6,9; bijna op onze doelstelling van 7,0. In 2016 hebben we verder gewerkt aan het verbeteren van ons presteren en ook in 2017 werken we hieraan. De doelstelling blijft ook het komende jaar een 7,0, waarbij we ernaar streven om ten minste dit cijfer in elk van de vier gemeenten te krijgen.

Strategie en governance	Jaarplan 2017	Prognose 2016	Bedrijfsplan 2015 - 2017
KPI – Waardering gemeenten over nakomen prestatieafspraken	7	7	7

Woningwet

Scheiding DAEB- en niet-DAEB

De nieuwe woningwet blijft ook in 2017 onze aandacht vragen. De Veegwet van de Woningwet gaat per 1 juli 2017 in en er worden nog wijzigingen van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) verwacht. De ingangsdatum daarvan is nog onduidelijk. Hierin is regelgeving opgenomen die van invloed is op onze activiteiten. Onze stuurgroep voor de implementatie van de woningwet blijft in 2017 daarom actief. Veel aandacht zal uitgaan naar de daadwerkelijke splitsing van het DAEB- en niet-DAEB-bezit en de administratieve gevolgen die dit heeft. Vanaf 1 januari 2018 moet de administratieve scheiding een feit zijn. Dit vereist dat de administratie dan gescheiden is en dat dit wordt ondersteund door onze ICT-omgeving.

Vóór 1 mei 2017 moet het definitieve scheidingsplan zijn ingediend bij de Autoriteit woningcorporaties (Aw). We rekenen erop dat onze investeringen in het overleg met onze huurders en met de gemeenten hun vruchten afwerpen en dat het oordeel goedkeurend zal zijn. De rest van 2017 zal vervolgens gebruikt worden om de gevolgen van het scheidingsplan in alle geledingen van het bedrijf goed te implementeren.

Regiovorming

Als gevolg van de vorming van woningmarktregio's heeft Woonbron sinds september 2016 een kernwerkgebied dat is gelegen in de regio Haaglanden-Rotterdam Rijnmond-Midden Holland. Dit betekent dat Dordrecht niet tot ons kernwerkgebied hoort en dat de activiteiten van Woonbron daar wettelijk worden beperkt. Concreet betekent dit dat we de woningvoorraad in Dordrecht niet mogen uitbreiden en dat we alleen mogen bouwen op onze huidige gronden.

Daarmee komen afspraken rond de vernieuwing van Wielwijk mogelijk in de knel, hoewel dit geen uitbreiding van werkzaamheden is, maar het vooral gaat over een verschuiving van grondlocaties. In 2017 besluiten we definitief hoe we dit binnen de beschikbare ruimte doen, dan wel of we een ontheffing aanvragen bij de minister.

Prestatieafspraken

In 2016 hebben we voor het eerst prestatieafspraken gemaakt volgens de nieuwe regels van de woningwet. In twee gemeenten (Delft en Rotterdam) waren deze gebaseerd op gemeentelijke woonvisies die nog niet definitief waren vastgesteld. In 2017 verwachten we dat elk van de vier gemeenten een actuele en vastgestelde woonvisie heeft om ons bod voor de prestatieafspraken op te baseren. Aan de hand van een evaluatie van het proces om in het afgelopen jaar tot prestatieafspraken te komen, bepalen we samen met gemeenten en bewonersorganisaties hoe we het traject in 2017 aanpakken. De inzet hierbij is om de administratieve lasten van het proces te beperken en in lijn te brengen met het belang van de afspraken. Ook zullen we bezien op welke wijze we de inbreng van onze huurders in het proces verder kunnen versterken.

Privacy

Per mei 2018 wordt nieuwe regelgeving op het gebied van privacy van kracht. Woonbron beheert veel informatie over de bewoners en moet hier zorgvuldig mee omgaan. Daarom pakken we in 2017 de implementatie van de nieuwe privacyregelgeving projectmatig aan om zeker te stellen dat we tijdig aan de nieuwe regels voldoen.

Bedrijfsplan

Het bedrijfsplan van Woonbron 'Passie voor de kerntaak' verscheen eind 2014 en heeft betrekking op de periode van 2015 tot en met 2017. In de eerste helft van 2017 beraden wij ons op het vervolg voor de komende jaren. We zoeken daarbij de juiste vorm voor de strategische leidraad in de komende jaren. De gewijzigde regelgeving, ontwikkelingen in de woningmarkt en de mogelijke beleidswijzigingen na de verkiezingen voor de Tweede Kamer op 15 maart, alsmede de nieuwe woonvisies van de gemeenten waarin we werken, gebruiken we voor een strategische heroriëntatie. Nieuwe strategische doelen leggen we in de eerste helft van 2017 vast, zodat we ze meteen kunnen benutten voor onze plannen, begroting en prestatieafspraken voor 2018.

Reputatie

In toenemende mate is het zaak in dialoog te zijn met onze omgeving. De samenstelling van de belanghouders verandert en dit geldt ook voor de manier waarop zij zich uiten. Ze hebben daarvoor meer middelen dan voorheen tot hun beschikking om hun mening te geven en hun belangen te behartigen. De maatschappij verwacht van alle organisaties dat zij de dialoog voeren, maar misschien wel in het bijzonder van corporaties, die nog steeds onder een vergrootglas liggen. Door de opmars van sociale media kán iedereen zijn mening geven en delen met (veel) anderen. Dit vraagt om een communicatieve organisatie, met medewerkers die ambassadeur zijn van onze organisatie en visie. Die geëquipeerd zijn om de dialoog aan te gaan met onze klanten. Die onze klantwaarden begrijpen én gebruiken. Zonder een enthousiaste medewerker is er ook geen enthousiaste klant.

Extern ligt de focus in 2017 op de strategische top 3: Klant, Woningkwaliteit en Beheerkracht voor de woonomgeving. Daarnaast zullen we op onderdelen zoeken naar thema's waarop we onze leidende positie kunnen laten zien, bijvoorbeeld betaalbaar bouwen (Prachthuizen), de huisvesting van bijzondere doelgroepen en statushouders en duurzaamheid. Hierbij delen we actief de visie en ervaringen met de buitenwacht, via publicaties, voorzitterschappen, het deelnemen aan (online) discussies over relevante thema's.

Intern ligt de focus op het ondersteunen van de gewenste cultuur- en leiderschapsomslag. Communicatie wordt nog nadrukkelijker een verantwoordelijkheid van alle medewerkers, zodat zij met vertrouwen onze klanten en andere belanghouders tegemoet kunnen treden. We organiseren onder meer trainings- en inspiratiesessies, waarbij de klantwaarden en -tevredenheid centraal staan.

2. Service en dienstverlening

We streven naar enthousiaste klanten en lagere kosten door het realiseren van operational excellence. We doen ons werk in één keer goed, op tijd en richten de samenwerking binnen de organisatie daarop onvoorwaardelijk in. We zetten technologische mogelijkheden in om klanten sneller, beter en goedkoper te bedienen. We blijven op zoek naar verdere procesoptimalisatie.

We kijken terug op twee jaren waarin het domein Service & Dienstverlening (S&D) en het Klantcontactcenter (KCC) vanuit een pioniersfase zijn gegroeid naar steeds meer volwassenheid. De klant zit meer en meer in onze taal en heeft onder meer daardoor ook meer 'stem' bij het nemen van beslissingen. Toch is er nog een wereld te winnen op dit vlak. Hoewel de doelstellingen duidelijk zijn en daar ook hard aan wordt gewerkt, is het internaliseren van de klantfocus nog niet genoeg bereikt. Het willen leren, de gretigheid om te willen verbeteren, de noodzaak voelen om klantgericht te handelen (outside in) en het in de organisatie aanbrengen van focus hierop zijn nog niet overal voldoende. Daarop ligt de focus in 2017. De intensivering van de bedrijfsbrede aandacht voor cultuur en gewenst gedrag (zoals geven en ontvangen van feedback en het nakomen van afspraken) gaat hierbij helpen.

Enthousiaste klanten zijn voor Woonbron belangrijk. Enthousiaste klanten zijn loyaler, zoeken meer de samenwerking op (denk aan werk in wijken en portieken) en vertonen beter klantgedrag zoals het tijdig betalen van rekeningen. Daarnaast zal een enthousiaste klant minder vaak contact opnemen en minder klachten indienen waardoor de contactratio met de klant kan dalen. Het positieve gevoel over Woonbron helpt bij marktgerichte activiteiten zoals de verkoop van woningen en VvE-beheer.

In samenwerking met een klantonderzoeksbureau halen we continu de mening van de klant op over onze dienstverlening. Dat onderzoek doen we in 2017 op acht onderwerpen waar we veel klantcontact hebben, onder meer na het afhandelen van een reparatieverzoek. We blijven de uitkomsten analyseren en verbeteren daarmee continu ons dagelijks handelen.

Klantgerichte medewerkers

Enthousiaste klanten bereik je met enthousiaste medewerkers. Zo gaan we werken met een Klantforce, waarin medewerkers uit andere afdelingen een aantal dagen per jaar bij het KCC werken en direct ervaren wat klanten van ons vragen. Dat stimuleert actieve uitwisseling tussen eerstelijns- (Klantcontactcenter) en tweedelijnsmedewerkers (overige organisatieonderdelen) om samen de klantgedrevenheid te vergroten. We faciliteren activiteiten in onze organisatie die onze medewerkers in beweging zetten om stapjes extra voor de klant te zetten. Hiervoor krijgen deze medewerkers budget waarmee ze de klant kunnen verrassen.

Grote focus ligt ook op de 'first time fix' van onderhoudsvragen: in één keer de klantvraag goed afhandelen. We weten dat dit de klantwaardering verhoogt en dat daar nog ruimte is voor verbetering. In 2017 krijgt klachtenmanagement stevig de aandacht en rollen we een verbeteraanpak uit.

Het KCC gaat zich verder ontwikkelen in een proactieve klanthouding. Meer nabellen van klanten, nazorg op klachten en contact opnemen na feedback van de klant. Daarnaast werken we aan kanaalsturing en gaan medewerkers zowel telefoonverkeer, als brieven en mail afhandelen en onderzoeken we of WhatsApp als mogelijkheid voor klanten om contact met ons op te nemen zinvol en haalbaar is. Hiermee sluiten we beter aan bij de voorkeur van de klant als deze ons wil benaderen.

Doelstellingen

We blijven sturen op enthousiaste klanten (klanttevredenheid 8 of hoger). Dat is de belangrijkste focus in het verbeteren van onze dienstverlening. We gaan ervan uit dat het sturen op klantwaardering van een 8 of hoger ook ons gemiddelde rapportcijfer omhoog trekt. Een grote groep geeft nu een 6 of 7. Daar liggen grote kansen om de dienstverlening n t wat beter te doen. Natuurlijk krijgen ook de onvoldoendes aandacht. Naast persoonlijk contact om te kijken wat we voor deze klant nog kunnen doen, is het ook input voor degenen die binnen onze organisatie verantwoordelijk zijn voor bepaalde processen. In onze processen heeft klantfeedback een formele plek om ervoor te zorgen dat we blijven leren van onze fouten. Deze inspanningen hebben tot doel de klant écht enthousiast te maken over onze dienstverlening.

Op doelstellingen wijken we voor komend jaar af van het bedrijfsplan. Deels ambitieuzer, deels realistischer. Zo houden we in 2017 de Net Promoter Score (NPS) op 0 hoewel we in het bedrijfsplan wilden groeien naar 5. De NPS is een indirecte beïnvloeder, daarom sturen we op de overige prestatie-indicatoren en stellen we de NPS bij tot het haalbare doel van 0. We zien dat klanten VvE-beheer gemiddeld lager beoordelen dan andere onderdelen van onze dienstverlening. Aangezien dit de voornaamste factor is in de NPS-score bij eigenaren, stellen we ons doel voor deze groep minder ambitieus dan bij huurders.

Het percentage terugbelverzoeken stellen we juist hoger op 90% (t.o.v. 80% in het bedrijfsplan) en het aantal klanten dat 8 of hoger geeft stellen we op 60% (t.o.v. 25% in het bedrijfsplan). Beide blijken haalbaar en passen in de ontwikkelingslijn die we hebben ingezet. Voor de afhandeling van online verzoeken handhaven we het doel uit het bedrijfsplan van 20%. Met de nieuwe website die in september 2016 is gelanceerd en de ondersteunende campagne zijn de voorwaarden gerealiseerd om dit in 2017 te bereiken.

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd voor 2017:

Service en dienstverlening	Jaarplan 2017	Prognose 2016	Bedrijfsplan 2015 - 2017
KPI - Net Promoter Score (bij huurders)	0	-4	5
KPI - Net Promoter Score (bij eigenaren)	-15	-16	*
KPI - % terugbelverzoeken binnen acht uur afgehandeld	90%	85%	80%
% Klanten dat ons een 8 of hoger geeft	60%	55%	25%*
% Online afgehandelde verzoeken	20%	15%	20%
% Klachten afgehandeld binnen 20 werkdagen	90%	72%	*
Telefonische bereikbaarheid	85%	75%	*

* Deze waren niet gedefinieerd in het bedrijfsplan, dan wel anders gedefinieerd

Benchmark

De toenemende klanttevredenheid die we willen bereiken, zal ook moeten resulteren in hogere waardering in de Aedes Benchmark. Deze benchmark vergelijkt corporaties onderling op diverse onderdelen, waaronder een huurdersoordeel en de bedrijfslasten. Hieronder een overzicht van de resultaten die Woonbron haalde in 2015 en 2016. Doel is om de A-score (hoogste score) op nieuwe huurders vast te houden en voor reparatie en vertrokken huurders op minimaal een B-score uit te komen. Alle acties die in dit jaarplan zijn benoemd zullen bijdragen aan de verhoging van de klantwaardering en dus aan de resultaten in de genoemde benchmark.

	Branche- gemiddelde 2015	Woonbron- gemiddelde 2015	Woonbron- gemiddelde 2016
Reparatieverzoek (weging 55%)	7,4	7,3 (C-groep)	7,38 (B-groep?)
Nieuwe huurder (weging 25%)	7,3	7,7 (A-groep)	7,95 (A-groep!)
Vertrokken huurder (weging 20%)	7,2	6,9 (C-groep)	7,29 (B-groep?)

3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling

Woonbron wil er voor zorgen dat mensen met lage inkomens passend wonen. Niet alleen passend qua prijs, maar ook qua type woning, grootte en locatie. We werken aan betaalbaarheid en beschikbaarheid door maatregelen te ontwerpen en in te voeren. Deze maatregelen moeten bij de juiste doelgroep komen en alleen zo lang als nodig. We sturen ook op het beperken van de inzet van huurtoeslag, in het belang van duurzame volkshuisvesting. Bij ons streven naar betaalbaarheid en beschikbaarheid hoort een zo efficiënt mogelijk ingerichte organisatie waar sterk op kostenbeheersing wordt gestuurd.

Betaalbare woningen zijn per definitie schaars en van bepaalde woningtypen zien we dat die schaarste oploopt. We gaan daarom onze woningvoorraad efficiënter inzetten door zo passend mogelijk te huisvesten. Passend huisvesten heeft betrekking op de financiële positie van een nieuwe huurder, maar ook op de huishoudenssituatie. Van een aantal schaarse segmenten verlagen we de prijs verder om onze doelgroep voldoende te kunnen blijven bedienen. Voorwaarde is dan wel dat dit aanbod bij de juiste doelgroep terecht komt en passend wordt verhuurd. In de woonruimtebemiddeling sturen we op passendheid.

Wat willen we bereiken?

Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling	Jaarplan 2017	Prognose 2016	Bedrijfsplan 2017
% Verhuringen aan huurtoeslagdoelgroep passend toegewezen	95%	95%	*
% Leegstand	2,1%	2,1%	1,7%
% Nieuwe klanten dat verhuurproces met 8 of hoger waardeert	70%	65%	50%
% Nieuwe klanten dat verkoopproces met 8 of hoger waardeert	65%	65%	50%
% Vertrekkende klanten dat verhuurproces met 8 of hoger waardeert	60%	55%	*
% Realisatie taakstelling huisvesting bijzondere doelgroepen (incl. statushouders) voor elke gemeente	100%	100%	100%

* Deze waren niet gedefinieerd in het bedrijfsplan, dan wel anders gedefinieerd

Betaalbaarheid

Passendheidsnorm

Onze huurders en de gemeenten waarin we werken vinden betaalbaarheid, net als wij, een belangrijk thema. Zorgen dat onze doelgroep woont in een woning, waarvan de woonlasten te dragen zijn. In alle vier gemeenten zijn we in de prestatieafspraken tussen Woonbron, gemeente en bewonersorganisatie overeen gekomen dat ten minste 70% van de vrijkomende woningen aangeboden zal worden onder de hoogste aftoppingsgrens. Om dit te realiseren verlagen we de prijs van de woning.

Daarnaast zorgen we dat minimaal 95% van de verhuringen aan de huurtoeslagdoelgroep passend wordt toegewezen.

Toewijzingsnorm

Onze doelgroep is breder dan de huurders die recht hebben op huurtoeslag. Ook huurders met een inkomen tot €35.739 (peil 2016) kunnen bij ons terecht. Aan hen verhuren we 90% van de woningen met een huurprijs tot € 710, conform de Europese regels.

Beschikbaarheid

We dragen zorg voor voldoende beschikbare woningen via onze portefeuillestrategie. Dit betekent voldoende woningen die passen bij onze doelgroep in financiële zin, maar ook passend bij de huishoudenssituatie. Woningen die niet hier niet langer iets aan toevoegen stoten we af. Daarnaast nemen we een eerlijk aandeel in het huisvesten van statushouders en andere bijzondere doelgroepen.

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 groeiende behoefte aan woonruimte. In 2017 nemen we – op basis van gemaakte afspraken in onze vier gemeenten - een eerlijk aandeel in de huisvesting van statushouders.

Sinds de decentralisatie van de zorg per 1 januari 2015 verloopt de huisvesting van de overige bijzondere doelgroepen anders dan voorgaande jaren. Mensen die uitstromen uit wooninstellingen moeten nu zelf hun weg vinden via het urgentiemodel. Uiteraard worden ze hierbij begeleid door de instelling van waaruit ze vertrekken. In samenwerking met de gemeenten en zorgpartijen zorgen we in 2017 voor optimalisatie van dit proces, waardoor de wachttijden minimaal blijven. Hiertoe vragen we de zorginstellingen om de aantallen voorspelbaar te maken en toe te zien op handhaving van het huurcontract.

Verkoop van woningen

Evenals in 2016 draagt in 2017 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 2017 leidt dit tot de volgende verkoopaantallen:

Woningverkoppen	Aantal woningen 2017
Eerste verkopen koopgarant	11
Eerste verkopen koopcomfort	7
Eerste vrije verkopen	113
Wederverkopen te woon	500
Wederverkopen vrije verkopen	
Totaal aantal verkopen	650

Woningaankopen	Aantal woningen in 2017
Terugkopen t.b.v. wederverkoop	500
Aankopen voor verhuur	75
Totaal aantal teruggekochte woningen	575

Bedrijfsonroerendgoed

In 2016 is gestart met een optimalisatie van de portefeuille bedrijfsonroerendgoed (BOG). Deze zal in 2017 worden voortgezet. Het doel is om tot een adequaat, efficiënt en effectief beheer van de portefeuille te komen. Leegstand in het BOG moet tot een minimum beperkt worden met actief contractbeheer. Daarvoor sturen we actief op de logische momenten voor een contractonderhandeling en spelen adequaat in op vragen van onze huurders.

Centraal sturen op beperken leegstandskosten

Net als in voorgaande jaren sturen onze regio-organisaties in 2017 strak op het beperken van de leegstand. Volkshuisvestelijk is er in nagenoeg ons hele bezit nog een grote vraag naar huisvesting, waardoor het ongepast is om woningen langer dan noodzakelijk leeg te laten staan. Daarnaast leidt leegstand tot minder huuropbrengsten, waardoor we het geld niet kunnen benutten om de huren betaalbaar te houden of voor het beheer van onze woningen.

Bemiddeling

Doorstroming bevorderen

In het bedrijfsplan 2015-2017 staat beschreven dat we ook werken aan passendheid in het schaarse deel van ons bezit door actieve bemiddeling aan te bieden aan groepen die niet (meer) passend wonen in dat schaarse deel. Een bekend voorbeeld hiervan zijn senioren die - nadat de kinderen het huis hebben verlaten - in een eengezinswoning zijn blijven wonen. Vaak vindt men zelf de woning ook te groot of de tuin te lastig qua onderhoud, maar ziet men op tegen een verhuizing. Het gaat niet om grote groepen klanten. Toch gaan we de komende jaren op zoek naar hen die met een beetje hulp zelf beter af zijn door een volgende stap in hun wooncarrière te zetten. We maken daarmee de overgang naar een meer passende woning mogelijk.

Eind 2016 zijn we in Delft gestart met deze manier van doorstroombevordering. In samenwerking met SVH verwachten we in 2017 10 schaarse eengezinswoningen extra beschikbaar te krijgen in ons bezit in Delft. In 2017 evalueren we deze nieuwe werkwijze en bepalen we op basis van de uitkomsten of het ook in onze overige gebieden toegevoegde waarde biedt.

Van verdelen naar bemiddelen

Met de start van Woonnet Rijnmond 3.0 (WNR) in 2015 in de regio Rijnmond en de overstap in 2015 naar Woonkeus in de regio Dordrecht zijn we instrumenteel goed voorbereid op het bemiddelen van woningzoekenden naar woningen. Daarbij staat het koppelen van woningzoekenden aan het gewenste woningtype en woonmilieu centraal. Woonnet Haaglanden biedt deze mogelijkheid al langer. Om écht van aanbodgestuurde woningtoewijzing naar vraaggestuurde bemiddeling te komen, is meer nodig dan alleen een instrument. In 2016 maakten we een start met de voorbereidingen om in 2017 ook echt te gaan bemiddelen. Daartoe nemen we de volgende acties:

- Per Product-marktcombinatie (PMC) het juiste bemiddelingsmodel benoemen.
- Training van medewerkers 'Hoe bemiddel ik op de juiste manier?'
- Up-to-date maken van de woningpresentatie; betere beschrijvingen, fotomateriaal en advertenties.
- Training van medewerkers in woningpresentatie.

Enthousiaste klanten

Ook in de processen van woonruimtebemiddeling willen we bijdragen aan enthousiaste klanten. En de resultaten tot nu toe stemmen tot tevredenheid. Niettemin krijgen we uit de feedback van klanten steeds aanknopingspunten voor verbetering. We geven ook in 2017 deze verbeterpunten een plek in onze processen. Naast de procesverbeteringen werken we in 2017 aan:

- Het implementeren van een digitale planningstool in alle regio's. Met de invoering van deze tool kunnen klanten via woonbron.nl zelf regie houden op het inplannen van hun afspraken om een woning op te zeggen, op ieder uur van de dag en elke dag van de week.
- digitaliseren verhuurproces. In navolging op het digitaliseren van de woningopname onderzoeken we in 2017 verdere digitalisering van het verhuurproces. Te denken valt hierbij aan het digitaal ondertekenen van de huurovereenkomst, het automatisch genereren van beschikbare informatie over de woning en woonomgeving voor de klant. Door meer gebruik te maken van de digitale mogelijkheden kunnen medewerkers zich goed richten op de individuele klantvraag en daar adequaat op inspelen.

4. Beheerkracht

Woonbron is sterk in beheer en zet in op het verder verbeteren van 'schoon, heel en veilig'. Preventie, handhaving en het stimuleren van positief woongedrag zetten we - waar zinvol - in om het woonplezier van onze klanten te waarborgen. Het weghalen van belemmeringen voor eigen initiatieven van klanten is daarbij belangrijk. Door onze ervaring met Verenigingen van Eigenaars (VvE's) weten we dat bewoners vaak meer zelf kunnen en willen. Dit bouwen we verder uit. Hoewel onze taakopvatting op zorg en welzijn versmalt, wordt onze verbinding en samenwerking met deze partijen de komende jaren des te belangrijker. Onze bewonersorganisaties zijn onze bondgenoot, met hen zoeken we naar participatievormen die veel mensen blijven aanspreken.

Onze inzet op beheer heeft hoge prioriteit. Woonbron heeft bewust gekozen om in de wijk aanwezig en zichtbaar te zijn. Dit is vertaald naar het beheren van het bezit vanuit vijf regio-organisaties met een lokaal verankerd management. Directeur en regiomanager hebben hun werkplek in de regio en zitten dicht op de werkprocessen.

De complexbeheerders zijn vaak het eerste aanspreekpunt voor bewoners. Zij zijn verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en lossen veel direct op om de wijk schoon, heel en veilig te houden. Ook onze sociaal beheerders hebben een directe relatie met onze klanten. Door overleg met de buurtbewoners en de persoonlijke contacten in de wijk hebben ze een goed beeld van wat speelt en welke acties noodzakelijk zijn om het woongenot te garanderen. Dit krijgt in Rotterdam onder meer vorm via de inzet van wijkconciërges. De wijkconciërge pakt het beheer op namens de corporatie en gemeente. In 2016 is het beheeronderwerp 'schoon, heel en veilig' concreet gemaakt. Er is beleid ontwikkeld op de aanpak van woonoverlast, dat in 2017 wordt geïmplementeerd. Voorop staat dat we snel ingrijpen bij zware woonoverlast om ongestoord wonen te garanderen. In 2017 maken wij nieuw beleid op de samenhang in Wonen en Zorg.

Wat willen wij bereiken in 2017?

Beheerkracht	Jaarplan 2017	Prognose 2016	Bedrijfsplan 2017
% complexen dat goed scoort op schoon, heel en veilig	81%	71%	Nb*
% rendabel VvE-beheer	96%	97%	90%
% complexen waar complexbeheer wordt doorberekend	55%	55%	65%
% klanten dat VvE beheer een 8 of hoger geeft	50%	45%	Nb*
Oninbare huur	0,93%	1,17%	1,0%
% Huurachterstand zittende huurders	1,30%	1,80%	**
% Huurachterstand vertrokken huurders	1,20%	1,20%	**
Nieuwe huurders in laatste 2 maanden met achterstand	8%	8,8%	**
Max. aantal ontruiming	154	209	**

* Deze waren in het bedrijfsplan nog niet bepaald omdat eerst een 0-meting moest worden gedaan.

** Deze waren niet gedefinieerd in het bedrijfsplan

Schoon, heel en veilig

We willen voor de klant het verschil maken op het schoon, heel en veilig zijn van onze woongebouwen. Dat mag de klant van ons verwachten. Al onze medewerkers die in het dagelijks beheer actief zijn moeten onze klanten een goede woning en woongenot kunnen bieden. Hiervoor hebben we een uniforme norm gedefinieerd. Hierdoor weten bewoners wat ze van ons mogen verwachten en andersom. In 2015 is een kwaliteitscatalogus opgesteld waarin meetlatten op het gebied van schoon, heel en veilig zijn gedefinieerd. Op basis van deze kwaliteitscatalogus is een 0-meting uitgevoerd. Hierin zagen we dat 65% van de woongebouwen aan de norm voor schoon, heel en veilig voldoet. Eind 2016 beoordelen we de woongebouwen opnieuw om vast te stellen of de geplande verbeteringen zijn gerealiseerd en we op 71% goede complexen staan. Eind 2017 willen we vervolgens op 81% goed scorende woongebouwen uitkomen, verder doorgroeiend in 2018 naar 89%.

In het schoon, heel en veilig krijgen en houden van woongebouwen hebben de complexbeheerders en sociaal beheerders een zeer belangrijke rol. Er is in 2016 gestart met een MBO-vakopleiding voor complexbeheerders waarin 'schoon, heel en veilig' een onderdeel is. Deze opleiding loopt in 2017 door. Verder zijn de regio-organisaties bezig de eerste stappen te zetten om de kwaliteit te verbeteren. Dat kan zijn door het aanspreken van bewoners, schoonmaakprogramma's op te stellen, investeringen te doen, enzovoort. Dit onderwerp vormt voor ons een speerpunt. Alle regio-organisaties hebben hiervoor plannen gemaakt en in hun activiteitenplan opgenomen. Het gaat niet alleen om technische ingrepen, maar ook om bijvoorbeeld het aanspreken van bewoners of ze motiveren voor het netjes onderhouden van hun gemeenschappelijke ruimten.

Woonoverlast

Alle woonoverlast wordt in 2017 door de regio-organisaties in de module Leefbaarheid geregistreerd. Ongeveer 5% van de bewoners (2.250) ervaart woonoverlast. Daarvan leidt circa 2% (45) tot een ontruiming omdat de woonoverlast niet stopt.

De regiomedewerkers van Woonbron constateren zelf ook veel vormen van woonoverlast. Het gaat dan om het niet nakomen van contractuele afspraken en het niet naleven van de algemene huurvoorwaarden. Denk aan vervuiling van de algemene ruimten, het plaatsen van obstakels in portieken, zelf aangebrachte voorzieningen zonder toestemming of vergunning. Hoewel wij geen onderscheid maken bij woonoverlast gemeld door bewoners en overlast die wij zelf constateren, is het wel belangrijk om woonoverlast gemeld door de bewoner direct aan te pakken. Het doel is 100% van de gemelde woonoverlast door bewoners binnen drie maanden af te handelen. Mocht dit niet lukken dan wordt het dossier uit handen gegeven.

Woonoverlast die wij zelf constateren pakken we ook kordaat aan. Bewoners die overlast veroorzaken vragen we direct daarmee te stoppen. Binnen drie maanden moet er bij 80% zichtbaar en concreet resultaat zijn. Bij de overige 20% kan het leiden tot het opleggen van boetes en mogelijk zelfs tot een juridische uitspraak om een bindende maatregel op te leggen.

Wonen en Zorg

In 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk gemaakt voor de besteding van zorgbudgetten en het geven van indicaties. De gemeenten hebben zich daarop georganiseerd met de instelling van wijkteams of vergelijkbare organisatievormen. Anders dan in het verleden zijn de corporaties geen onderdeel meer van die wijkteams. Gecombineerd met de decentralisatie van de gelden is er ook een nieuwe beleidslijn. Uitgangspunt is dat mensen zo lang mogelijk thuis wonen of dat bij geestelijke gezondheidsproblematiek mensen veel minder snel worden opgenomen en met ondersteuning zelfstandig wonen. De corporatie is niet van de zorg, maar als het misgaat worden wij daar wel op aangesproken. Vaak weten wij niet dat mensen met ondersteuning bij ons huren. Vaak worden wij pas als het fout gaat met de kwetsbaarheden van onze bewoners geconfronteerd. Afgelopen jaar is geïnvesteerd in het opbouwen van de relatie met de wijkteams.

Verder is met de gemeenten overleg over een verschuiving van onze samenwerking naar de voorkant van het proces en niet alleen naar het moment dat het fout gaat. Voor ouderen bezien we hoe we het langer thuis wonen kunnen faciliteren. Niet alleen met fysieke maatregelen, maar ook door het beter inzichtelijk maken van het aanbod en de vraag naar specifieke woningen. In 2017 willen wij als vervolg op de onderwerpen 'schoon, heel en veilig' en woonoverlast, met een concreet programma komen op Wonen en Zorg.

Leefbaarheid

Bij leefbaarheid gaat het vooral over de invloed van de woonomgeving op het woonplezier van onze klant. Dit kan variëren van grote zaken als overlastgevende hangjongeren tot kleinere als een boom die het licht in de woning wegneemt. Sommige zaken kunnen op adequate wijze door complexbeheerders worden opgepakt en opgelost, maar voor veel leefbaarheidsproblemen hebben we onze partners nodig. Samen met onze gemeenten en bewonersvertegenwoordigers hebben we lokaal prestatieafspraken gemaakt, die in de jaarplannen van onze regio-organisaties voor 2017 zijn vertaald naar activiteiten en middelen. De omschrijving van wat onder leefbaarheid kan worden uitgevoerd binnen het maximale bedrag van € 126,50 per DAEB woning is in de woningwet helder omschreven. Onze begroting is daarop ingericht.

Participatie

We prijzen onszelf gelukkig met al die huurders die actief meedoen en -denken op verschillende manieren. Van een actieve bewoner die burens in het portiek aanspreekt op het naleven van een huishoudelijk reglement tot de leden van de Concern Participatieraad Woonbron (CPRW) die met ons meedenken over de strategische beleidskeuzes die we maken. We zien echter ook dat we door gewijzigde wet- en regelgeving steeds meer en steeds complexere vraagstukken bij een beperkte groep betrokkenen neerleggen. In overleg met de CPRW willen we zorgen dat de huurders onder meer bij de totstandkoming van prestatieafspraken als gelijkwaardig partner aan tafel zitten met ons en de gemeenten. Daarom nemen we maatregelen om de bewonersparticipatie te versterken.

Verbreding van de genoemde kleine groep blijkt vooralsnog lastig omdat veel huurders niet structureel hun tijd willen besteden aan het meedenken over het corporatiebeleid. Tegelijkertijd zien we dat wanneer we een digitale huurdersraadpleging in Delft organiseren heel veel mensen bereid zijn om met ons mee te denken. Het meer situationeel, een keertje meedenken zonder langdurige verplichtingen past ook beter bij deze tijd.

De bewoners staan zelf aan het roer in het uitoefenen van hun participatierechten. Maar we ondersteunen ze graag in de uitdaging om naar een participatiemodel te gaan dat weer aansluit bij de verschillende vraagstukken die in onze organisatie spelen; passend bij de huidige tijdgeest.

Om aan dat dilemma tegemoet te komen willen we graag samen met bewoners verder denken over een verbeterd participatiemodel. In 2016 formuleren we eerste denkrichtingen voor een verbetering. Voor 2017 zien we een belangrijke opgave om daar samen met betrokken bewoners ook daadwerkelijk invulling aan te gaan geven. Alle stappen stemmen we nadrukkelijk met de CPRW af.

Huurincasso 2017

Om maandelijks meer dan 20 miljoen huur te incasseren zijn 17 incassomedewerkers dagelijks bezig om onze huurders te benaderen. De basis van het in 2016 vastgestelde incassoproces is het persoonlijk contact dat we zo snel mogelijk willen instellen om huurders die in betalingsproblemen komen te begeleiden. De ervaring leert immers dat snel persoonlijk contact en meedenken met klanten, tot veel betere resultaten leidt dan een harde aanpak. Komend jaar krijgen onze interne afstemming en rapportages over achterstanden en betalingen extra aandacht. Op die manier kunnen de overdracht naar de deurwaarder, gerechtelijke procedures, ontruiming en afboekingen afnemen. Samen met verhuurmakelaars wordt de screening en voorlichting van nieuwe huurders

verbeterd, zodat laatstgenoemden een bewuste keus kunnen maken voor een betaalbare woning.

Om het gehele proces te ondersteunen en onze huurders naar verschillende groepen en afgestemde werkwijzen te kunnen indelen, wordt in het 2e kwartaal 2017 het hulpmiddel Creditmanager geïnstalleerd. Dit zal zorgen voor gerichtere benadering van huurders met problemen en hoge betalingsachterstanden kunnen verminderen.

In alle regio's worden met de gemeente en instelling zoals kredietbank, financiële winkel, budgetbeheerders e.d. afspraken gemaakt om in een zo vroeg mogelijk stadium passende maatregelen te nemen om achterstanden te beperken en huurders te begeleiden.

VvE Beheer

In 2017 zetten we de aanpak die we hebben om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren door. We willen met de NPS-score naar -30 en het aantal 8+ op 45% hebben. Hiervoor zullen de acties uit het plan van aanpak verder worden opgepakt. Zo willen we in de communicatie naar VvE's nog proactiever worden door bijvoorbeeld filmpjes te maken over belangrijke onderwerpen als 'Wat is een VvE?' of 'Hoe lees ik een begroting'. Ook willen we helder communiceren over wat een eigenaar van ons mag verwachten. In 2016 zijn de processen tegen het licht gehouden en opnieuw vastgesteld. 2017 staat in het teken van de implementatie. Een tweede element is het rendabel beheren. We beheren zo'n 300 verenigingen. Voor 2016 hadden we een doelstelling op 90% rendabel te zijn. Voor 2017 zetten we de doelstelling op 96%. Dit willen we bereiken door scherper op onze dienstverlening te zijn: wat valt onder de basisdienstverlening en wat zijn additionele diensten? Hiervoor formuleren we de dienstverleningsovereenkomsten scherper en maken we medewerkers bewuster van wat er wel en niet onder valt. Met name bij de afdeling Onderhoud wordt gewerkt aan een juiste registratie van werkzaamheden die voor de VvE worden uitgevoerd. Op deze afdeling worden nog vaak werkzaamheden gedaan die niet tot de basisdienstverlening behoort.

Tijdelijk Wonen

In 2016 is gewerkt aan een zakelijker aanpak van de afdeling Tijdelijk Wonen, in lijn met de reorganisatieplan en de regels van de Woningwet. In 2017 zetten we de ingezette lijn voort. In samenspraak met de afdeling Vastgoedsturing en de regio-organisaties wordt steeds gemonitord welke woongebouwen voor tijdelijke verhuur zullen worden ingezet. Vervolgens bekijken we welke organisatorische consequenties dit heeft. In 2016 was sprake van een toename van het aantal tijdelijk verhuurde woningen, en daarmee van het werkpakket. Dat is opgenomen in de plannen voor 2017.

De begroting voor frictieleeftijd van tijdelijk verhuurde woningen is nagenoeg gelijk gehouden aan de verwachting voor 2016, op 8,72% (dit is exclusief de sloopleeftijd van 8,61%).

We zien dat detacheerders die veel van deze woningen huren rond de jaarwisseling en zomervakantie huurcontracten opzeggen, waardoor de leegstand hoger is dan bij reguliere woningen.

Service en dienstverlening van Tijdelijk Wonen krijgen in 2017 extra aandacht. We gaan 90% van de klantmeldingen op tijd afhandelen en de tevredenheid van onze klanten zoals instanties en detacheerders specifiek meten.

5. Vastgoedkwaliteit

We transformeren ons vastgoed de komende jaren. We bouwen risicosegmenten af, lossen kwaliteitsproblemen op en werken aan verjonging en versterking. We hebben daarvoor een nieuwe kwaliteitsvisie geformuleerd om scherper te hebben welke onderhoudskwaliteit we leveren. Duurzaamheid is daarbinnen een belangrijk onderdeel. Maar ook wat de klant als de juiste onderhoudsprioriteit ervaart. In de uitvoering zullen de schotten tussen projecten en onderhoud vervagen. We sturen op een meer precieze vaststelling van de juiste ingreep op het juiste moment in de levenscyclus. Ook richten we ons op het behalen van het gewenste rendement, maken de inefficiënties in onze aanpak transparant en pakken ze aan.

Verhogen kwaliteit en versterken woningportefeuille

De kwaliteit van onze woningen is van groot belang voor het enthousiast maken van onze klanten.

We hebben onze klantwaarden - Deskundig, Betrouwbaar, Adequaat, Zichtbaar en Persoonlijk – daarom vertaald naar eigenschappen die ons vastgoed aan de klant moet bieden (visie Vastgoedkwaliteit). De woning moet:

1. *Degelijk en bruikbaar zijn.*
D.w.z. Stevig, geen terugkerende onderhoudsklachten, met een uitrustingsniveau dat past bij sociale woningbouw in deze tijd.
2. *Gezond en comfortabel.*
Er mogen geen gezondheids- of veiligheidsrisico's zijn en er dient sprake te zijn van een geaccepteerd hedendaags comfort (isolatiewaarde, tocht, wijze van verwarming, douchecapaciteit, energieverbruik).
3. *Aantrekkelijk en herkenbaar*
De woningen van Woonbron zijn schoon en netjes, hebben een prettige uitstraling en worden goed gewaardeerd op de markt.

Deze vastgoedwaarden streven we na. Op een aantal punten vinden we dat we deze waarden nog niet bieden aan onze klanten. Bovendien veranderen de eisen van de klant. We hebben de ambitie uitgesproken in onze Portefeuillestrategie 2016-2025 om de kwaliteit van onze woningen te verhogen. Dit proces van jaren startten we in 2016, maar moet in 2017 verder worden geïmplementeerd en geborgd. Zodat de kwaliteitsverbetering voor een steeds groter deel van onze klanten ook echt merkbaar wordt en het aantal enthousiaste klanten toeneemt. We starten in 2017 met het meten van de kwaliteit van de woning die klanten ervaren en onze verbeterambitie.

We werken ook aan vastgoeddoelen vanuit het oogpunt van behoud van een gezonde woningportefeuille om duurzaam in sociale huisvesting te kunnen voorzien. Hiervoor moeten we gestaag blijven vernieuwen door nieuwbouw en renovatie, werken aan risicoreductie (markt en technisch) en prestaties ten aanzien van afzet en kosten verbeteren. Woonbron benadert haar vastgoedaanpak vanuit de 'driekamerbenadering'. De maatschappelijke-, vastgoed- en vermogensdoelen worden evenwichtig en integraal afgewogen bij voorraadbeslissingen.

De vastgoeddoelen bereiken we via investeringen en onderhoud. De wijze waarop we deze processen uitvoeren, draagt ook bij aan de klantwaardering. We sturen op de toename van enthousiaste klanten voor onze werkwijze.

Deze doelstellingen zijn voor 2017 als volgt gekwantificeerd:

Prestatie-indicator	Jaarplan 2017	Prognose 2016	Bedrijfsplan 2017
% jaarlijkse woningvernieuwing en -verbetering	2,7%	1,1%	2,0%
% marktrisicosegment binnen totale voorraad uit portfolioanalyse	26%	26%	27%
Direct rendement DAEB-segment	3,5%	3,8%	*
Aantal gerealiseerde labelstappen in de bestaande voorraad	1.400	1.200	1.200
% uitgevoerde planmatig onderhoudsactiviteiten t.o.v. plan (incl. VvE-onderhoud)	80%	75%	80%
% klanten dat ons een 8 of hoger geeft voor reparatieverzoeken	67%	65%	67%
% klanten dat ons een 8 of hoger geeft voor planmatig onderhoud	50%	40%	*
% klanten dat ons een 8 of hoger geeft voor de ervaren kwaliteit van de woning	Bepalen na nulmeting	*	*

* Deze waren niet gedefinieerd in het bedrijfsplan

Vastgoedstuuringscyclus en kwaliteitsbeleid

Onze vastgoeddoelen voeren we uit langs de lijnen van *de Vastgoedstuuringscyclus* en het Kwaliteitsbeleid.

De vastgoedstuuringscyclus loopt van de portefeuillestrategie, gebiedsvisies, beleidslabels voor product-marktcombinaties (PMC's) naar de operatie en via monitoring weer terug.

- De portefeuillestrategie is in 2016 herijkt. We starten 2017 weer met de analyse van de resultaten van het vastgoed in 2016 (portfolio-analyse). Extra aandacht gaat daarbij uit naar het de scores van onze woningen en wooncomplexen op technische prestatie, productierisico en verouderingsrisico. Door combinatie en analyse van diverse data (woningkenmerken, reparatieverzoeken, geboekte kosten, enzovoort) wordt het inzicht in de prestatie steeds verfijnder.
- De portfolioanalyse is de start van de jaarlijkse PMC-ronde, waarin het tactische voorraadbeleid indien nodig aangepast wordt op basis van de meetresultaten in de PMC-beleidslabels en het investeringsprogramma.
- Het investeringsprogramma bevat de investeringen die voortkomen uit de portefeuillestrategie en gebieds- en locatievisies. De periode na 2020 moet nog nader worden geconcretiseerd en onderbouwd op basis van diverse visietrajecten en onderzoeken. Ten behoeve hiervan wordt in 2017 onder andere onderzoek gedaan naar de toekomst van Rotterdam Coolhaveneiland en Kreekhuisen, evenals Delft Kuyperwijk en Krakeelpolder.

In 2016 hebben we de *Referentiekwaliteit Vastgoed* opnieuw geformuleerd in een handboek en verwerkt in onze processen. De implementatie hiervan vergt ook in 2017 nog veel aandacht van de organisatie. De nadruk ligt op training van medewerkers en het verbeteren van instrumenten zoals de zogenoemde inspectieapp. Deze inspectieapp wordt ook ingezet om de vastgoeddata te verrijken. We gebruiken de ervaringen uit de praktijk om de referentiekwaliteit aan het einde van het jaar weer te herijken. Daarnaast willen we nog een aantal nieuwe onderdelen aan het beleid toevoegen zoals de vereisten van die zelfstandig wonen van ouderen en bijzondere doelgroepen aan onze woningen stellen en standaarden op het gebied van duurzaamheid.

Duurzaamheid is bij Woonbron geen aparte activiteit, maar een integraal onderdeel van vastgoedbeleid, investeringen en onderhoud. Verduurzaming van de voorraad wordt bereikt via sloop en vervangende nieuwbouw, met isolatie van de voorraad, via verbeterde of nieuwe installaties of door aan te sluiten op de ingezette energietransitie. Het bereiken van gemiddeld energie-index C in 2025 is vooralsnog onze koers, bij gebrek aan een betere meetlat. Het is echter geen doel op zich. Het pragmatisch realiseren van de verduurzaming van de woningvoorraad is het credo, waarbij verduurzaming ook een bijdrage moet leveren aan comfort en de verbetering van het binnenklimaat. Stapsgewijs wordt de woning naar een beter niveau gebracht. We letten erop geen ingrepen te doen die in de toekomst verbeteringen van de woning blokkeert ('no regret strategie').

Om de strategie en het beleid te ondersteunen, hebben we steeds verfijndere vastgoeddata nodig. De vastgoedgegevens van Woonbron worden nu in diverse systemen beheerd voor diverse doeleinden. Er is geen sprake van een centrale *woningcartotheek*. We willen met het oog hierop een programma van eisen maken rondom de verzameling, opslag en het beheer van vastgoeddata en daarbij de gewenste systeemoplossing voor de cartotheek zoeken. Ook zoeken we naar mogelijkheden om de klant hierin te betrekken.

Ook op andere manieren betrekken we de klant bij het formuleren van onze vastgoedkwaliteit. In 2016 werken we onder andere mee aan 'klantreizen' op het gebied van langer thuis wonen met TU-studenten. Op basis hiervan kijken we in 2017 hoe we hier vervolg aan geven voor andere onderdelen van de woning.

Uitvoering: projectinvesteringen en desinvesteren

Met ons investeringsprogramma leveren we een bijdrage aan het bereiken van onze gewenste portefeuille-ontwikkeling. Het investeringsprogramma voor 2017 bestaat uit de volgende plannen (*Aantallen op basis van uitvoeringsbesluiten in 2017*):

Aantal woningen per gemeente	Woonbron	Delft	Rotterdam	Dordrecht	Nissewaard
Nieuwbouw	76		49	27	
Renovaties >= €15.000	1.228		1.113		115
Renovaties < €15.000	137	116	21		
Sloop	298		102	196	

In totaal heeft het investeringsprogramma een verwachte kastroom van € 56 mln. in 2017, op basis van eerder gestarte projecten en inclusief investeringen duurzaamheid. We nemen o.a. uitvoeringsbesluiten voor de volgende projecten:

- Nieuwbouw: Sagenbuurt Rotterdam fase 1 (49 Prachthuizen) en Vogelbuurt Dordrecht Hart Noord fase 1 en 2 (27 Prachthuizen).
- Renovatie-ingrepen boven de € 15.000 betreffen de aanpak van Snoekenveen in Nissewaard en in Rotterdam diverse projecten in de Beverwaard, woongebouw De Kreek, Van der Hilstblok en de eengezinswoningen in de Tuinenbuurt.
- Een beperkt aantal kleinere ingrepen verwachten we in Rotterdam Delfshaven (Waaldijk) en woningen in de Streefkerkstraat op Heijplaat.
- De slooppjecten betreffen fase 3a/3b in de Sagenbuurt Rotterdam en in Dordrecht de Trompweg West Fase 1, Hart Noord MGW Fase 3, Admiraal de Ruyter, Van Kinsbergen seniorenwoningen en Colijnstraat fase 3.

Een bijzondere opgave binnen het investeringsprogramma is het *Nationaal Programma Rotterdam Zuid*. We zijn met de gemeente inzet van de Korting Verhuurderheffing overeengekomen in de focuswijken, waarbij wij ons richten op de wijk Carnisse en het leveren van een inzet in de herontwikkeling op termijn van de businesscase Urkersingel.

Er is daarnaast een beperkte complexgewijze dispositieportefeuille die wordt uitgevoerd. Aangezien onzeker is op welk moment dit tot resultaat leidt, is in het jaarplan uitgegaan van doorexplotatie.

Met een totaal aantal van ruim 1.300 (76 nieuwbouw en 1228 renovaties) ingrijpende verbeteringen op 36.000 huurwoningen betekent dit volgens onze definitie dat we in 2017 een vernieuwingspercentage halen van 3,6%. Onze ervaring is dat we geen 100% van de geplande activiteiten behalen vanwege uiteenlopende oorzaken. We schatten in dat we 75% behalen. Met een percentage van 2,7% wordt de beoogde 2% uit het bedrijfsplan met dit investeringsprogramma behaald.

Voor wat betreft opleveringen van eerder gestarte investeringen in 2017, wordt het volgende resultaat verwacht (*Geplande opleveringen in 2017*):

Aantal woningen per gemeente	Woonbron	Delft	Rotterdam	Dordrecht	Nissewaard
Nieuwbouw	57	21		36	
Renovaties >= €15.000	356		80	276	
Renovaties < €15.000	21		21		
Sloop	276		102	174	

- Nieuwbouw: TOV Coendersbuurt Delft en Vogelplein Dordrecht
- Sloop: In Dordrecht MH trompweg Oost fase 1 de Colijnstraat fase 3, Vogelbuurt Hart Noord fase 1 en 2 en C. Trompweg. Sagenbuurt Rotterdam fase 3a/b
- Renovaties: Marthalaan Rotterdam, Streefkerkstraat Heijplaat, Renovatie Vogelbuurt Dordrecht

Uitvoering: Onderhoudsmaatregelen en kwaliteitsverbetering

Onderhoudsbegroting

De onderhoudsbegroting bedraagt voor 2017 in totaal € 57 mln. Dat is een aanzienlijke verhoging ten opzichte van voorgaande jaren, conform de intentie van onze portefeuillestrategie. In het bedrijfsplan voor 2017 gingen we nog uit van een onderhoudsinzet die ruim € 10 mln. lager lag.

Van de Onderhoudsbegroting is circa € 9,8 mln. bestemd voor dotaties aan VvE's voor het toekomstige onderhoud aan onze woningen binnen een VvE. Voor de extra kwaliteitsimpuls is € 2,6 mln. ingeruimd. Dit zijn projecten waarmee we de standaardkwaliteit van woningen via onderhoudsactiviteiten verhogen om aan hedendaagse eisen te voldoen. Daarnaast werken we – zoals eerder beschreven – aan de aanpak van portieken en galerijen die niet aan onze normen voldoen op het gebied van schoon, heel en veilig. In de meting in 2015 is een aantal fysieke verbetermogelijkheden geconstateerd. Ruim € 2 mln. is binnen de onderhoudsbegroting gereserveerd om de kwaliteit van de betreffende portieken te verhogen.

Gebouwgebonden risico's blijven we verder monitoren en beheersen, waarbij er risico's afgaan en nieuwe onderwerpen op de agenda komen. In 2017 zetten we in op spouwankerherstel, verbeteren brandveiligheid en versterken funderingen. Ook brengen we de meerjarenopgave vanuit de asbestdakenregelgeving in beeld.

Onderhoudsbegroting 2017:

Onderhoudslasten:	2017	
• Kwaliteitsimpuls	€ 1.357.057	
• Beheerkracht	€ 2.049.520	
• Contractonderhoud	€ 3.490.628	
• Gebouw gebonden risico's	€ 1.258.910	

• Planmatig onderhoud	€ 15.303.180	
Planmatig onderhoud (PO)		€ 23.459.295
• Vraaggestuurd onderhoud	€ 2.900.000	
• Reparatieverzoeken	€ 10.687.100	
• Mutatie-onderhoud	€ 5.376.350	
• Kwaliteitsimpuls NPO	€ 1.300.000	
Niet planmatig onderhoud (NPO):		€ 20.263.450
VvE-bijdrage:		€ 9.844.493
totaallasten onderhoud		€ 53.567.238

Het genoemde bedrag van € 23,5 mln. voor planmatig onderhoud is gebaseerd op de aanname dat we 80% van onze plannen realiseren. In de praktijk blijkt het onderhoud niet in 100% van de gevallen nodig of mogelijk, bijvoorbeeld omdat huurders niet akkoord gaan met de aanpak of omdat uit inspecties blijkt dat minder, geen of andere ingrepen nodig zijn.

Ten behoeve van het plannen van ons meerjarenonderhoud van de buitenzijde van de woningen voeren we conditiemetingen uit conform NEN 2767. In 2017 voeren we conform deze werkwijze de conditiemeting voor 1/3 van onze vastgoedvoorraad uit.

Klant en werkwijze

De focus van onderhoud ligt op het op uniforme en efficiënte wijze aanbieden en organiseren van onderhoudsactiviteiten aan klanten waardoor het vastgoed van Woonbron duurzaam in stand wordt gehouden. Er wordt gewerkt vanuit de klantwaarden en vastgoedwaarden. We zijn ervan overtuigd dat een directe klantrelatie van cruciaal belang is voor een goed resultaat op dienstverlening. Daarom worden de directe klantencontacten bij de reparatieverzoeken zoveel mogelijk in eigen hand gehouden. Daar waar het gaat om specialismes en zeer specifieke reparatiewerkzaamheden worden werkzaamheden met prestatieafspraken uitbesteed.

De resultaten van de onderhoudsactiviteiten worden op allerlei aspecten gemeten om te kunnen blijven verbeteren. Zo streven we naar een 'first time fix', waarbij de reparatie in één keer tot de oplossing leidt. We willen communiceren over de voorgenomen activiteiten binnen afgesproken doorlooptijden en vragen beantwoorden binnen afgesproken termijnen. En dat alles tijdig en binnen de financieel vastgestelde kaders. Om dit te bereiken wordt ook in 2017 ingezet op uniforme processen en uitvoering en servicegerichte vakbekwame medewerkers. We zorgen voor goede collega's door opleiding en training. Inhoudelijk starten we in 2017 met een nieuw programma van vakopleidingen. Het is de bedoeling dat medewerkers vervolgens elk jaar een aantal opleidingen volgen om hun kennis op peil te houden. Voor betere onderlinge samenwerking gaan we inzetten op teamontwikkeling.

De resultaten die we door deze werkwijze willen behalen op het gebied van klantwaardering zijn vastgelegd in onze prestatie-indicatoren voor reparatieverzoeken en planmatig onderhoud. Gedurende het hele jaar worden de meetresultaten gevolgd en wordt bijgestuurd waar nodig.

Uitvoering: Duurzaamheid

De operationele uitvoering van de duurzaamheidsmaatregelen wordt gerealiseerd via planmatig onderhoud, niet-planmatig onderhoud en renovaties en sloop/nieuwbouw.

- Met de opgeleverde renovatieaanpakken worden er circa 450 positieve labelstappen gemaakt. Door oplevering van nieuwbouw worden er 57 woningen met een A++-label aan de voorraad toegevoegd.
- De duurzaamheidsmaatregelen bij (regulier) planmatig onderhoud zijn net als het programma Kwaliteit ondergebracht in de twaalf hiervoor geormerkte projecten

in het planmatig onderhoud. De duurzaamheidsmaatregelen binnen deze projecten omvatten het isoleren van vloeren, gevels en daken. Daarnaast is er per project een apart adviesbudget opgenomen zodat eventuele bouwfysische problemen worden opgelost en om te voorkomen dat deze ontstaan door de ingrepen.

- Daarnaast gaan we in 2017 door met het projectmatig vervangen van de ketels die ouder zijn dan 18 jaar en de open verbrandingstoestellen. En we blijven inzetten op het aanbieden van PV-panelen.
- Passend binnen het PMC-beleid gaat de afdeling Onderhoud het aantal PMC's met duurzaamheidpakketten vergroten die bij mutatie worden uitgevoerd. Het betreft dan maatregelen zoals het plaatsen van HR-ketels en isolerende maatregelen (vloer, gevel, dak, glas), waarbij ook een koppeling wordt gemaakt met het verbeteren van het binnenklimaat dat één van de speerpunten is uit het programma kwaliteit (mechanische ventilatie aanbrengen of vervangen).
- Er worden in 2017 ook niet reguliere projecten uitgevoerd. Van deze projecten willen we kennis en ervaring opdoen zodat we kunnen beslissen of een verdere uitrol binnen ons bezit in de huidige of aangepaste vorm is gewenst. Dit betreft onder andere een flat in Dordrecht die we willen aansluiten op het warmtenet.
- Door gedragsbeïnvloeding gaan we ook aan CO₂-reductie werken. We bieden een Toon of een alternatief aan in een grote pilot in Delft. Hiervoor reserveren we € 0,175 mln.

Het betreft in totaal een kleine € 4 mln. aan duurzaamheidsinvesteringen, gerelateerd aan de uitvoering van onderhoud. Op deze wijze maken we via Onderhoud circa 950 labelstappen in de bestaande voorraad.

De verwachte realisatie van energielabelstappen in 2017 via Investeringen en Onderhoud komt daarmee uit op 1400.

Bij alle duurzaamheidsingrepen wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van de inzet van de STEP-subsidie en andere beschikbare subsidies.

Om de strategie op de verduurzaming van de woningvoorraad strategisch te versterken zoeken wij de samenwerking. In dit kader participeren wij in de Groene Huisvesters, het Programmabureau Warmte/ Koude van de provincie Zuid-Holland en het Nationaal Renovatie Platform. Op tactisch niveau werken wij, ondersteund door een Europese subsidie (CEB-Elena), samen met de andere Rotterdamse corporaties. Elke corporatie werkt een product uit en deelt de kennis. Het betreft mutatie-ingrepen, gedragsbeïnvloeding, installaties en stimulering van VvE's. Woonbron richt zich op de VvE's. In 2017 bestaat het programma vooral uit training van de VvE-medewerkers. Als het sturen op CO₂-reductie een belangrijk uitgangspunt wordt, zijn wij ook meer partner van de gemeenten in de energietransitie. Het aanpassen van de energiebron gas naar elektriciteit of warmte is dan belangrijk. Dat is ook reden dat wij actief participeren in de discussie over warmtenetten. Wij verkennen dit met drie gemeenten waarin wij woningen hebben en de gemeente een warmtenet wil aanleggen of het bestaande net intensiever wil benutten, namelijk Dordrecht, Rotterdam en Delft. Daarbij is van belang dat het betaalbaar is, voor ons en voor de klant, dat het veilig is en dat de leveringszekerheid is gegarandeerd. We onderzoeken of het mogelijk is collectieve ketels te vervangen door een aansluiting op het warmtenet. Dit is door een VvE in IJsselmonde al gedaan.

De materiaalkeuzes die wij bij onderhoud, nieuwbouw en renovatie maken leveren een bijdrage aan een duurzame samenleving. Daarnaast zijn we de afgelopen periode geconfronteerd met veel wateroverlast, souterrains die vollopen, riolen die het water niet meer aankunnen. Dat vraagt om meer adaptief te denken en bijvoorbeeld wadi's, grassdaken, gescheiden riolen meer te gaan toepassen. In 2017 wordt verder verkend welke beleidskeuzes er rondom het thema water en materiaalkeuze in onze Referentiekwaliteit Vastgoed een plek moeten krijgen.

6. Organisatie

Onze organisatie is qua structuur, cultuur en middelen adequaat toegerust op onze opgave. We zijn een sobere en doelmatige organisatie gericht op transparantie, legitimiteit en risicomanagement. Met een bedrijfscultuur die geënt is op samenwerking en kennisdeling. De negatieve effecten van ons proces op mens en milieu zijn zo klein mogelijk. Onze doelstellingen worden waar mogelijk gecombineerd met andere maatschappelijke opgaven om een win/win-situatie te creëren. Onze medewerkers maken het verschil. We dragen er zorg voor dat mensen zich gewaardeerd en betrokken voelen, door samenspraak en invloed.

Leidend in het bedrijfsplan 2015-2017 'Passie voor de kerntaak' is het verlagen van de bedrijfslasten en het verbeteren van de dienstverlening met als doel enthousiaste klanten. We koppelen dit activiteitenplan aan de drie speerpunten van Woonbron, namelijk:

- de klant
- de woning
- de woonomgeving

Hiervoor werken we aan de volgende doelstellingen:

Prestatie-indicator	Jaarplan 2017	Prognose 2016	Bedrijfsplan 2017
KPI: bedrijfslasten per verhuureenheid	€ 912	€ 914	*
% medewerkers dat functioneert op het juiste prestatieniveau (strategische personeelsplanning)	75%	70%	75%
Positie in Aedes Benchmark bedrijfsvoering	B	B	B
Omvang formatie (eind 2016 en gemiddelde 2017 in fte)	575	579	560
Externe inhuur	€ 1 mln.	€ 1,45 mln.	*

* Deze was niet gedefinieerd in het bedrijfsplan of kende een andere definitie

Daling bedrijfslasten

De bedrijfslasten zijn in absolute en relatieve zin de afgelopen jaren als gevolg van de reorganisatie fors gedaald (van € 1.030 in 2013 naar € 914 naar verwachting eind 2016). De doelstelling om de bedrijfslasten in 2017 te reduceren tot € 912 per verhuureenheid wordt gerealiseerd. Dit betekent nog steeds een daling, maar deze is minder hard dan de laatste jaren het geval was.

Geconstateerd wordt dat de gemiddelde bedrijfslasten in de sector in 2014 en 2015 sterker zijn gedaald dan bij Woonbron. Dit is voor ons aanleiding om in het eerste tertiaal van 2017 de uitkomsten van de AEDES-benchmark 2015 te analyseren, een kwalitatieve vergelijking te maken met andere Rotterdamse corporaties en vijf grote corporaties die eveneens Empire als bronsysteem kennen (SWEMP). Op basis daarvan doen we voorstellen om de bedrijfslasten bij Woonbron richting het sectorgemiddelde te laten dalen.

De organisatie, meer dan geld

Enthousiaste klanten krijg je met enthousiaste medewerkers. In 2016 hebben we een eerste peiling gedaan naar de beleving van onze medewerkers. Daardoor hebben we heel veel informatie om onze medewerkers nog beter te ondersteunen bij de uitvoering van hun taken. Daarmee draagt Interne Dienstverlening bij aan enthousiaste klanten, zowel op het gebied van de relatie, het woongenot als over de woonomgeving.

Great Place to Work

We zijn in 2016 aan de slag gegaan met Great Place to Work, een onderzoeksmethode die medewerkersplezier meet op een aantal terreinen. De uitkomsten waren in april beschikbaar en in dialoogsessies is gedeeld waar we blij mee waren, wat beslist beter kan en wat er nodig is om te veranderen. Eenentachtig procent van alle Woonbron-medewerkers deed mee aan het onderzoek, dat begin 2017 zal worden herhaald. We geloven dat we het verschil kunnen maken voor onze klanten, wanneer onze collega's ons echt waarderen als werkgever. We hebben uit het eerste onderzoek veel geleerd over waar we kunnen verbeteren én daar werken we aan, ook in 2017.

Leiderschap en personeelsontwikkeling

We hebben een mooie basis gelegd in de afgelopen jaren. Alle leidinggevenden hebben op hun persoonlijke loopbaan gereflecteerd, zijn aan de slag geweest met hun portfolio en hebben – soms met elkaar – een leergang gevolgd. Voor beginnend leidinggevenden is een interne training ontwikkeld en op veel plaatsen zijn we met teamontwikkeling aan de slag. Daarbij maken we gebruik van de input van Great Place to Work.

Leren en ontwikkelen is voor iedereen belangrijk. We investeren in systemen die goed registreren wat mensen nodig hebben, welke talenten onze collega's hebben en waar mensen graag zelf meer van willen weten en zich in willen ontwikkelen. We gaan experimenteren met stages, met leer-werk-ervaringsplekken en we kijken vooral naar wat we van elkaar kunnen leren. Wanneer een vacature ontstaat, kijken we eerst naar mensen met ambitie binnen Woonbron en we stellen vacatures altijd intern open, ook voor tijdelijke klussen.

Het traineeprogramma zetten we in 2017 voort. We bieden deze jonge professionals naast interessant werk een persoonlijk leerprogramma. Dat stellen we gedeeltelijk ook voor andere collega's van Woonbron open. Daarmee hopen we dat collega's zich uitgedaagd voelen om te leren van elkaar én met elkaar.

Het beleidskader 'leren & ontwikkelen' stellen we medio november 2016 vast. In het najaar van 2016 houden we in het grootste deel van de organisatie voor de derde keer de personeelsverkenning. Daaruit leren we of we ons ontwikkelen in vakvolwassenheid, waar we talent en potentieel zien en welke zorgen zich aftekenen.

In 2016 is een aantal uitgangspunten voor diversiteit vastgesteld. Dit beleidskader geeft richting voor de doelstellingen voor 2017. Daardoor hebben we al meer collega's met een andere etnische achtergrond kunnen werven en daar gaan we in 2017 mee door. De balans tussen mannen en vrouwen is gezond binnen Woonbron, maar we proberen wel om het evenwicht binnen afdelingen nog meer in evenwicht te brengen. Verder nemen we onze verantwoordelijkheid in het kader van de participatiewet. De manier waarop we op dit moment onze collega's beoordelen begint wat te knellen met onze ambitie in het kader van Great Place to Work en we gaan in 2017 op zoek naar alternatieven voor het maken en meten van prestaties.

Regie op interne bedrijfsvoering

We blijven scherp op onze bedrijfslasten. Dit doen we op verschillende manieren, onder meer door onze interne dienstverlening waar mogelijk te digitaliseren.

We zijn in 2015 gestart met een versobering van het leasewagenpark. We stimuleren het gebruik van alternatieve vervoermiddelen en proberen met minder kosten de beste resultaten te halen. Het nieuwe beleid dat dit stimuleert gaat in per 1 januari 2017. We volgen de veranderingen, kijken naar alle vervoersbewegingen en stellen het beleid bij waar dat nodig is.

Eind 2016 zijn de belangrijkste werkprocessen (20) geüniformeerd en heeft een eerste verbeteringslag plaatsgevonden. De P(lan) en een deel van de D(o) heeft plaatsgevonden waarop de C(heck) en A(ct) moeten volgen. In 2017 ligt de focus op het werkend krijgen van deze processen.

Alle evaluaties van de effecten van de reorganisatie zijn begin 2017 afgerond en waar nodig passen we in 2017 structuur, formatie of takenpakket aan. We benutten de momenten van natuurlijk verloop om te toetsen of we slimmer en anders kunnen organiseren en we proberen ook de toepassingen van digitale en technologische ontwikkelingen te gebruiken om slim te organiseren. Dit vraagt van onze medewerkers veel flexibiliteit. We kijken ook naar wat ons helpt om ons aanpassingsvermogen te vergroten.

We letten daarbij ook op vitaliteit en gezondheid, onder meer door op veel werkplekken een risico-inventarisatie uit te voeren en aan de slag te gaan en met 'Do Something Different', een programma om medewerkers te stimuleren elkaar actief op te zoeken en de samenwerking te stimuleren.

Een eerste aanzet om meer maatwerk in onze arbeidsvoorwaardenpakketten te realiseren gaat in 2017 van start en we gaan kijken naar mogelijkheden van beloning die passen bij onze klant-ambities.

Informatisering, digitalisering en automatisering

Op gebied van informatisering en automatisering vertalen we relevante ontwikkelingen en onze eigen ambities naar een ICT-kalender om onze operatie zo goed mogelijk te ondersteunen, onder meer door verbetering van onze bronsystemen en andere ondersteunende applicaties. Een voorbeeld hiervan is het ondersteunen van het proces aansluitend verhuren via een woningopname-app. Voor de verdere digitalisering van de financiële administratie wordt een pilot gestart voor een efficiëntere factuurafhandeling.

Facility

Begin 2017 wordt verkend of een verdere centralisatie van staf en ondersteuning in een nieuwe gezamenlijke locatie gerealiseerd gaat worden. Ook geven we in 2017 betekenis aan hospitality-management, zodat medewerkers zich prettig en comfortabel voelen in hun werkomgeving. We investeren in de vitale werkomgeving, zodat collega's kunnen bewegen tijdens het werk. Ook kijken we in 2017 naar digitalisering van de facturenstroom, versimpeling van poststromen en werken we verder aan digitalisering van ons archief. Door het nieuwe vervoerbeleid veranderen de reisbewegingen en de middelen die we beschikbaar stellen: e-bikes, scooters en kleinere bedrijfswagens staan klaar voor de collega's. We meten de effecten van het nieuwe beleid en stellen bij waar nodig.

Social Return on Investment en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Woonbron is een goede werkgever die haar sociale opgave op een maatschappelijk verantwoorde manier wil uitvoeren. Dit krijgt vorm in ons Social Return On Investment-programma (SROI). In 2017 maakt Woonbron via projectontwikkeling en onderhoud afspraken met aannemers om een loonsom van circa € 0,8 mln. te besteden aan de SROI-opgave. Deze inzet wordt gemonitord door het Werkgeversservicepunt Rotterdam.

Ook biedt Woonbron in het kader van de Participatiewet aan 15 fte werkgelegenheid binnen de eigen organisatie en bij gelieerde bedrijven. In 2017 bieden we aan 10 trainees en 50 stagiairs een plek.

Naast verduurzaming van onze woningvoorraad werken we ook aan het behalen van duurzaamheidsverbeteringen in onze eigen bedrijfsvoering. Denk daarbij aan het stimuleren van elektrisch vervoer en het beperken van papiergebruik.

7. Financiële continuïteit

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 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. Onze leningenportefeuille laten we verder afnemen. We maximaliseren de groei van onze voorraad Verkoop onder Voorwaarden (VoV) en zorgen voor een daling in de voorraad. Te Woon is niet langer ons verdienmodel: we willen investeringen over enkele jaren vanuit de operationele kasstromen financieren. 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 2017 grotendeels aan bij het meerjarig beeld uit het Bedrijfsplan, dat gericht is op versterking van onze financiële positie. De Interest Coverage Rate (ICR) is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Hierdoor is er ruimte ontstaan voor extra investeringen. In de in 2016 vastgestelde portefeuillestrategie is hieraan invulling gegeven, wat resulteert in hogere onderhoudsuitgaven in 2017 en daardoor een afnemend bedrijfsresultaat en een lagere ICR dan in 2016 wordt gerealiseerd.

We begroten voor 2017 een lager bedrijfsresultaat dan we in 2016 denken te realiseren en ook dan wat we in het bedrijfsplan voor 2017 opnamen. Voornaamste oorzaken van het lagere bedrijfsresultaat zijn de gematigde huurstijging en de focus op verbetering van de woningkwaliteit en de schone, hele en veilige woonomgeving wat leidt tot hogere onderhoudslasten. Als gevolg van de dalende rentelast blijft de ICR voldoende.

Prestatie-indicator	Jaarplan 2017	Prognose 2016	Bedrijfsplan 2017
KPI: Interest Coverage Ratio (ICR)	1,82	1,99	1,73
Saldo liquide middelen jaarultimo	€ 5,0 mln.	€ 26,5 mln.	€ 10,0 mln.
Solvabiliteit op bedrijfswaarde*	22,5%	22,7%	21,7%
Loan to Value (LTV) op bedrijfswaarde*	69,0%	70,6%	70,9%
EBITDA	€ 87,4 mln.	€ 98,7 mln.	€ 96,2 mln.
Omvang leningenportefeuille jaarultimo	€ 1.303 mln.	€ 1.329 mln.	€ 1.340 mln.

(Eigen) vermogensontwikkeling / afname leningenportefeuille

In 2015 en 2016 financierden we ons investeringsprogramma vanuit de operationele kasstroom. Als gevolg van een lagere EBITDA en hogere investeringsuitgaven zal dit in 2017 niet lukken. Wel zal in 2017 het investeringsprogramma volledig intern kunnen worden gefinancierd – op basis van onze operationele kasstroom vermeerderd met onze netto verkoopontvangsten - waardoor onze leningenportefeuille wederom zal afnemen. Deze leningenportefeuille zal in 2017 met € 26 mln. afnemen, waardoor het saldo van de portefeuille eind 2017 € 37 mln. onder de doelstelling van het bedrijfsplan uitkomt.

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 van minimaal 1,40;
- DSCR van minimaal 1,00;
- Loan to Value (LtV) van maximaal 75% op basis van bedrijfswaardewaardering;
- Solvabiliteit van minimaal 20% op basis van bedrijfswaarde waardering;
- Dekkingsratio van maximaal 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 2017 voldoen aan deze minimumeisen. We willen echter beter presteren dan deze minimumeisen en de ratio's laten uitkomen op de intern vastgestelde bandbreedtes. Als gevolg van de lagere huurprijsontwikkeling in 2017 en de jaren daarna en nieuw beleid om de kwaliteit van onze woningen te verbeteren, neemt de bedrijfswaarde af, waardoor Woonbron onder de bandbreedte blijft voor wat betreft solvabiliteit. We streven naar een structurele solvabiliteit van tenminste 25% en begroten nu een solvabiliteit ultimo 2017 van 22,5%.

Verkopen onder voorwaarden

Woonbron heeft in het verleden een fors aantal woningen verkocht onder voorwaarden (VoV, via Koopgarant en Koopcomfort). De terugkoopverplichting van deze woningen brengt een liquiditeitsrisico met zich mee en is daarom gemaximeerd op € 1 miljard. We bouwen de huidige terugkoopverplichting de komende jaren af door teruggekochte woningen vaker vrij te verkopen, dan wel te gaan verhuren. Circa 58% van de woningen die we in 2017 verkopen betreft vrije verkopen. De VoV-voorraad neemt op basis van de begroting in 2017 met 229 woningen af.

Derivaten

Op termijn dient Woonbron (uit hoofde van de Beleidsregels gebruik financiële derivaten door toegelaten instellingen / BTIV) een voorgeschreven liquiditeitsbuffer aan te houden voor haar derivaten met break clause, die groot genoeg moet zijn om de liquiditeitseffecten van een 2% rentedaling op te kunnen vangen. Voor de opbouw van deze buffer is door Woonbron in 2016 voor € 190 mln. aan variabele hoofdsomleningen aangetrokken, waarmee we dit risico ondervangen. Van dit volume wordt bij storting van de leningen (medio 2017) € 38 mln. (20% van de hoofdsom) daadwerkelijk opgenomen. In de meerjarenbegroting is voornamelijk rekening gehouden met continuering van de derivaten zonder dat de negatieve marktwaarde tussentijds wordt afgerekend.

Liquiditeitsontwikkeling en liquiditeitsbuffer

Woonbron wenst te allen tijde over voldoende liquiditeiten te beschikken om eventuele tegenvallers te kunnen opvangen. Voor 2017 is de minimaal benodigde risicobuffer in het Treasury Jaarplan bepaald op € 35,5 mln. De aanwezige liquiditeiten, de kredietfaciliteit bij onze huisbank en de beschikbare ruimte in leningen met een variabele hoofdsom, vormen een afdoende risicobuffer.

Het saldo liquide middelen - per ultimo 2016 naar verwachting € 26,5 mln. - bouwen we in 2017 af, met behoud van de benodigde risicobuffer.

Scheiding DAEB / niet-DAEB

Het uitgangspunt is dat de DAEB-tak en de niet-DAEB-tak die bij de scheiding ontstaan beide financieel levensvatbaar zijn, ook op langere termijn. Hiertoe heeft Woonbron in 2016 een scheidingsvoorstel ingediend bij de Minister, voorzien van zienswijzen van gemeenten en huurdersorganisaties. In dit scheidingsvoorstel is ook de doorrekening opgenomen van de financiële effecten op het niveau van de verschillende takken.

De scheiding van deze twee takken draait niet alleen om het vastgoed. Ook de administratie wordt gesplitst, zodat apart gerapporteerd kan worden op de prestaties van het DAEB- en niet-DAEB-bezit. Hiervoor nemen we in de administratie en ondersteunende systemen de benodigde maatregelen. Dit doen we in samenwerking met de andere corporaties die het zelfde ERP-systeem (Empire) gebruiken.

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. Daarom wordt dit management intensief betrokken bij de inrichting van het risicomanagementsysteem, inclusief de control- en auditfunctie. Hierdoor realiseert Woonbron een hulpmiddel dat ondersteuning biedt aan het management en daar waar nodig aanzet tot verbetering en sturing om zo de organisatiedoelstellingen te realiseren.

In 2017 ligt nadruk op het borgen van eerder ingezette ontwikkelingen op het gebied van interne beheersing. Speerpunten blijven de (implementatie van de) procesoptimalisaties, risicomanagement, continu verbeteren van de Planning- & Controlinstrumenten en de intensivering van de samenwerking tussen de financiële afdelingen.

Het nieuwe risicobeleid ondersteunt de verantwoording richting de externe stakeholders (zoals het WSW) en geeft (voor een deel) invulling aan de nieuwe governancecode 2015.

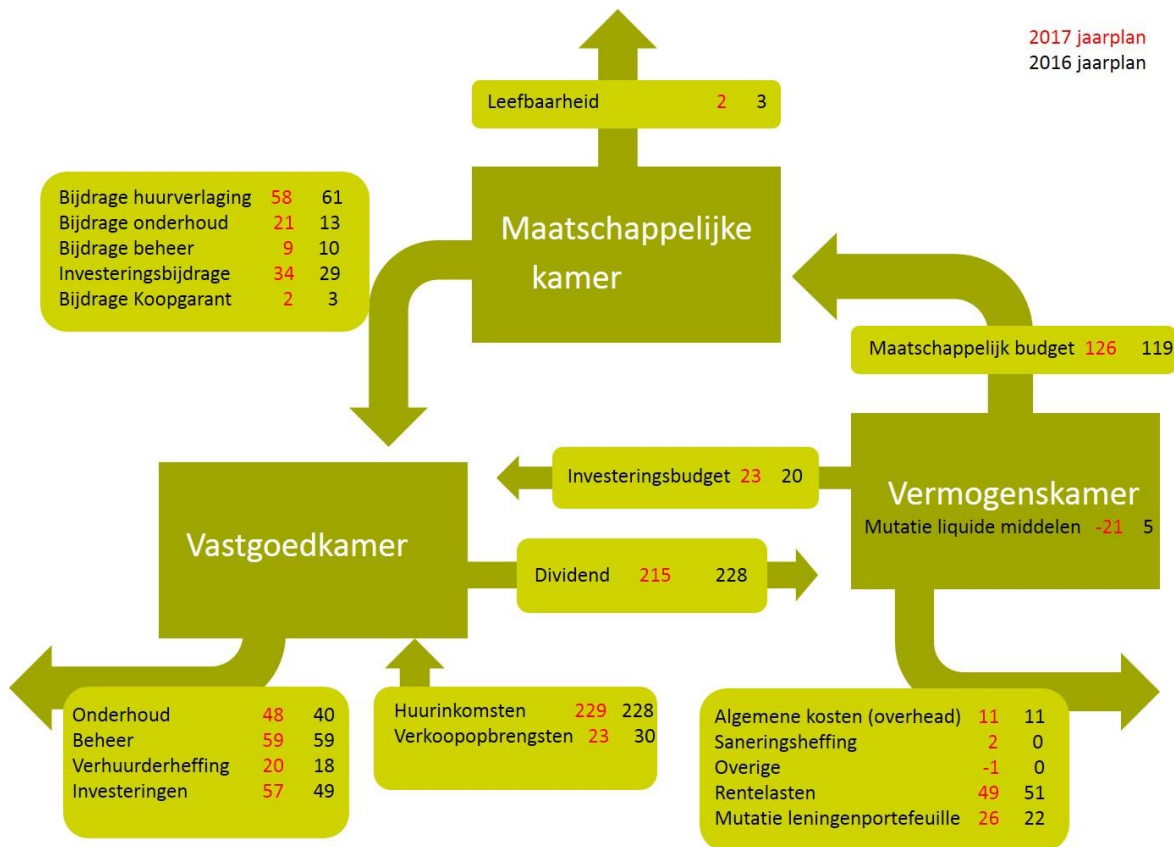
In het interne auditjaarplan zijn in samenspraak met de RvB en RvC de onderwerpen benoemd die in 2017 zullen worden getoetst.

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 onderstaand figuur zijn deze geplande kasstromen voor 2017 weergegeven en afgezet tegen het jaarplan 2016.



Onze marktconforme netto kasstroom uit huurexploitatie (direct rendement) en de kasstroom uit verkopen (gerealiseerd indirect rendement) maken in 2017 een dividend van € 215 mln. mogelijk. Woonbron stelt vanuit haar rol als vermogensbeheerder een deel van dit dividend - voor 2017 € 126 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. verstrekt aan de vastgoedkamer ten behoeve van marktconforme, rendabele investeringen.

De maatschappelijke kamer stelt het maatschappelijk budget, na aftrek van de gerealiseerde leefbaarheidsuitgaven, beschikbaar aan de vastgoedkamer als bijdrage voor huurverlaging (€ 58 mln). Dit komt ten gunste van onze huurders, doordat we gemiddeld circa 20% minder voor onze woningen vragen dan de markthuurlast (bijdrage huurverlaging). Daarnaast wordt er vanuit de maatschappelijke kamer het gat tussen de marktnormen voor onderhoud en onze werkelijke uitgaven aan onderhoud 'gesubsidieerd' (€ 21 mln.). Ook zijn er meerkosten voor intensiever beheer (€ 9 mln.), onrendabele investeringen (€ 34 mln.) en Koopgarantkortingen (€ 2 mln.), die de maatschappelijke kamer 'bijlegt' bij een marktconforme exploitatie.

Bij de vastgoedkamer blijkt onze ambitie om extra te investeren in de kwaliteitsverbetering van ons bezit door € 8 mln. hogere uitgave in onderhoud (€ 48 mln.) en € 8 mln. extra investeringen (€ 57 mln.). We worden geconfronteerd met een verdere stijging van de verhuurdersheffing (€ 20 mln.) Onze uitgaven in beheer blijven gelijk (€ 59 mln.).

8. 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 2017	Prognose 2016	Begroot 2016
Opbrengsten			
Huuropbrengsten bruto	236.199	235.817	236.164
Huuropbrengsten derving leegstand	-4.960	-5.094	-5.483
Huuropbrengsten derving oninbaar	-2.197	-2.732	-2.758
Opbrengsten servicecontracten	17.491	19.055	18.278
Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille	8.224	12.377	7.914
Geactiveerde productie eigen bedrijf	1.100	1.140	1.020
Overige Opbrengsten	5.214	5.197	5.185
Totaal Opbrengsten	261.071	265.761	260.319
Kosten			
Afschrijvingen (im)materiele vaste activa	2.504	2.452	2.475
Erfpacht	41	41	41
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenpremie)	40.966	39.443	40.840
Inhuur personeel	1.000	1.450	800
Onderhoudskosten planmatig	23.459	16.158	16.997
Onderhoudskosten niet planmatig	20.263	19.350	18.798
Onderhoud eigen dienst	-5.000	-4.500	-5.400
Leefbaarheid	1.569	2.468	2.587
Kosten servicecontracten	15.102	15.125	15.140
Exploitatiekosten	32.412	32.145	32.633
Heffingen	21.929	18.389	18.389
Apparaatskosten	13.668	14.604	14.711
Totaal Kosten	167.913	157.124	158.010
Exploitatieresultaat	93.157	108.637	102.309
Resultaat deelnemingen	0	0	0
Bedrijfsresultaat	93.157	108.637	102.309

	Begroot 2017	Prognose 2-2016	Begroot 2016
ICR			
Bedrijfsresultaat	93.157	108.637	102.309
Afschrijving	2.504	2.452	2.475
Verkoopresultaat	-8.224	-12.377	-7.914
Rentebaten			
EBITDA	87.437	98.712	96.870
RENTELAST *	48.009	49.480	51.001
ICR	1,82	1,99	1,90

* In de rentelast ten behoeve van de ICR-bepaling wordt de afschrijving van de geactiveerde boeterente buiten beschouwing gelaten. Deze bedraagt voor zowel 2016 als 2017 € 0,6 mln.

Huuropbrengsten bruto: huurbeleid

In 2017 wordt gerekend met een inflatie van 0,2%. De huurverhoging is gemiddeld gesteld op 0,6% bovenop de inflatie van het voorgaande jaar. Woonbron harmoniseert in 2017 de huren bij mutatie naar het streefhuurniveau, waar nodig afgetopt op de verschillende aftoppingsgrenzen. Het berekende harmonisatie-effect bedraagt op jaarbasis ca. 0,4%. In 2017 is met een totale huursomverhoging van 1,2% 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 2017 vastgesteld.

Heffingen

In de begroting zijn zowel de verhuurdersheffing, voor een bedrag van € 19,7 mln. als de saneringsheffing voor € 2,2 mln. opgenomen. Er bestaat een kans dat evenals in 2015 nog voor het eind van dit jaar duidelijk wordt dat het WSW geen saneringsheffing in 2017 gaat opleggen, als blijkt dat de buffer voldoende is. Uit voorzichtigheid en in lijn met het advies van het WSW houden we in de begroting 2017 rekening met deze heffing. Voor 2017 wordt gerekend met een bijdrage voor de Autoriteit Woningcorporaties van € 365.000. Deze uitgaven zijn opgenomen bij de apparaatskosten.

9. Risicoparagraaf

De strategische risico's voor Woonbron zijn voor 2017 opnieuw herijkt. Dit doen we om de risico's beter in lijn te brengen met de strategische doelen en KPI's. Zo realiseren we ook een betere vertaling naar tactische en operationele niveaus. Dit gebeurt in de activiteitenplannen van de verschillende bedrijfsonderdelen en behoren tot de dagelijkse verantwoordelijkheid van management en medewerkers.

Voor het maken van risicoanalyses wordt niet alleen gekeken naar de inventarisaties uit eerdere jaren. Er is ook gebruik gemaakt van de business risks die het WSW definieert. Daarmee houden we ook rekening met de risico's zoals die sector-breed worden toegepast.

Een aantal risico's heeft betrekking op externe factoren. Deze kan Woonbron niet met directe beheersmaatregelen ondervangen. Alerte monitoring en beïnvloeding van de omgeving is daar van groot belang.

Omgevingsfactor	Externe risico's	Beheersmaatregelen
Ontwikkeling in wet- en regelgeving	Woonbron bereidt zich niet goed voor op nieuwe wet- en regelgeving vanuit het Rijk waardoor we niet tijdig 'compliant' zijn.	Woonbron werkt met een multidisciplinair team dat ontwikkelingen in wetgeving op diverse terreinen op kwartaalbasis afstemt. Ook onderhouden we een netwerk op bestuurlijk en ambtelijk niveau en met de brancheorganisatie.
Gemeentelijk beleid op gebied van wonen en ruimtelijke ordening	Prestatieafspraken met gemeenten of gemeentelijk beleid sluiten onvoldoende aan op de regionale woningmarkt, waardoor resultaten negatief worden beïnvloed.	Woonbron onderhoudt intensieve contacten op bestuurlijk en ambtelijk niveau met de gemeenten en andere in de werkgebieden werkzame woningcorporaties.
Ontwikkeling van de woningmarkt	De woningmarkt ontwikkelt zich zodanig dat de verkoopdoelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd.	Woonbron heeft alternatieve verkoopstrategieën en continu inzicht in de ontwikkeling van het woningaanbod.
Demografische ontwikkelingen	Het bezit van Woonbron sluit niet aan op de veranderende bevolking- en huishoudensamenstelling en de eisen die aan wonen worden gesteld.	Woonbron monitort de ontwikkeling van de vraag naar woningen en heeft een systeem waarin steeds actueel inzicht is in de samenstelling en marktprestatie van het bezit.
Ontwikkeling op de financiële markten	Door de ontwikkeling op de rentemarkt lukt het Woonbron niet om de rentelast structureel te verlagen.	Woonbron is door de samenstelling van de portefeuille van derivaten en leningen minder afhankelijk van de rentestand op de kapitaalmarkt.
Economische ontwikkeling	Een tegenvallende koopkrachtontwikkeling van onze huurders leidt tot betalingsproblemen en huurachterstanden met als gevolg liquiditeitsproblemen.	Woonruimte hanteert een systeem van op een passende toewijzing gerichte woonruimtebemiddeling. Woonbron let in haar huurbeleid op voldoende aanbod van betaalbare woningen.

Samenvattend zien we de volgende interne risicogebieden, afgeleid van onze strategische doelen:

Doelstelling	Risicogebied en -beheersing
Waardering prestatieafspraken door gemeenten en huurdersorganisaties	Inspelen op (concept)woonvisies gemeenten in strategisch beleid. Goede procesafspraken rond prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties. Intensief overleg onderhouden over voortgang resultaten.
Waardering door onze huurders	Voortdurend monitoren en sturen op het verhogen van de klanttevredenheid. Benutten van klachten als kans voor verbetering van de dienstverlening.
Effectieve woonruimtebemiddeling	Sturen op de verhuringen onder de aftoppingsgrens. Voldoen aan de vereisten van de nieuwe woningwet voor het passend toewijzen en de eisen die voor o.a. de vastlegging gelden vanuit de brusselnorm.

	Beperken van de leegstand door bijvoorbeeld meer aansluitend verhuur, procesoptimalisatie en ketensamenwerking.
Kwaliteit van de beheerkracht	Leefbaarheid realiseren door goed te scoren op schoon, heel en veilig, en inzet op prettig wonen (o.a. woonoverlastinterventies en beïnvloeding regelgeving op dit gebied). Inzicht in efficiency en kwaliteit van het VvE-beheer. Minimaliseren van de oninbaarheid van de huurbedragen.
Vastgoedkwaliteit	Kwaliteit van de portefeuille door voldoende woningvernieuwing en verbetering. Duurzaamheid bevorderen door realiseren van energielabelstappen en CO2-reductie. Toereikend onderhoud, conform Portefeuillestrategie en PMC-labels, uitvoeren. Kennis van de vastgoedkwaliteit op woningniveau verhogen.
Beheersing bedrijfslasten	Gebruik van onder andere de Aedes benchmark voor een verdergaande reductie van de bedrijfslasten. Continu verbeteren van opzet, bestaan en werking van de (financiële) stuur- en verantwoordingsinformatie. Omvang en samenstelling informatie aanpassen aan veranderende taken en samenstelling/omvang van de voorraad.
Garantie financiële continuïteit	Minimaal voldoen aan de door toezichthouders gestelde vereisten voor de ICR, LtV, Solvabiliteit, dekkingsratio en DSCR, zowel op organisatie-breed niveau als in de DAEB en niet-DAEB-tak. Reduceren van de omvang van de leningenportefeuille.

We actualiseren het overzicht van risico's en onze beheermaatregelen continu. De effectiviteit van de werking van deze maatregelen is vast onderwerp van de periodieke verantwoordingen en gesprekken in het kader van de planning & controlcyclus.