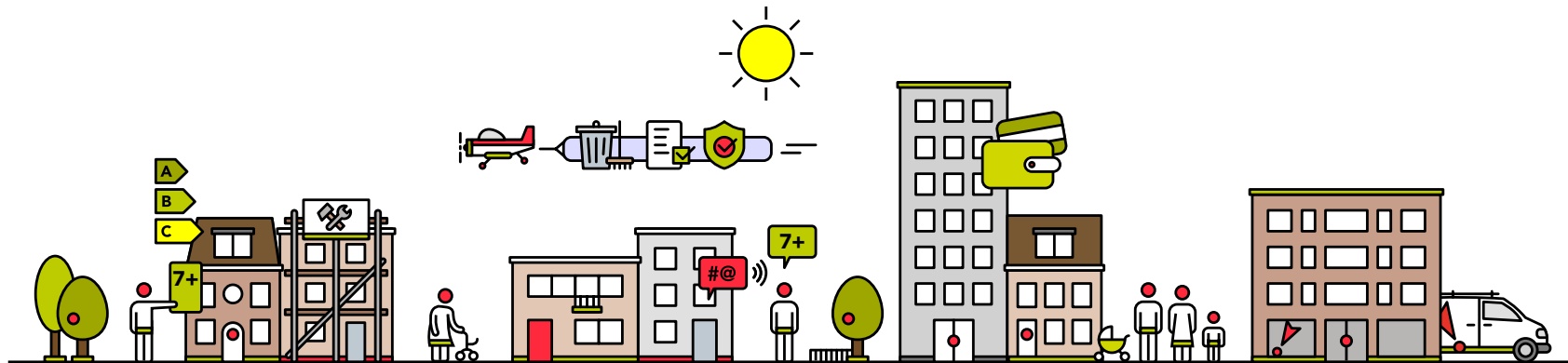


Bedrijfsplan 2018 - 2020

wonen met kwaliteit



goed wonen • prettig wonen • betaalbaar wonen

excellente service • organisatie met kwaliteit

Inhoud

Pagina 3

**Wonen met
kwaliteit**

Pagina 6

**Onze omgeving
en onze opgaven**

Pagina 8

Goed wonen

Pagina 12

Prettig wonen

Pagina 15

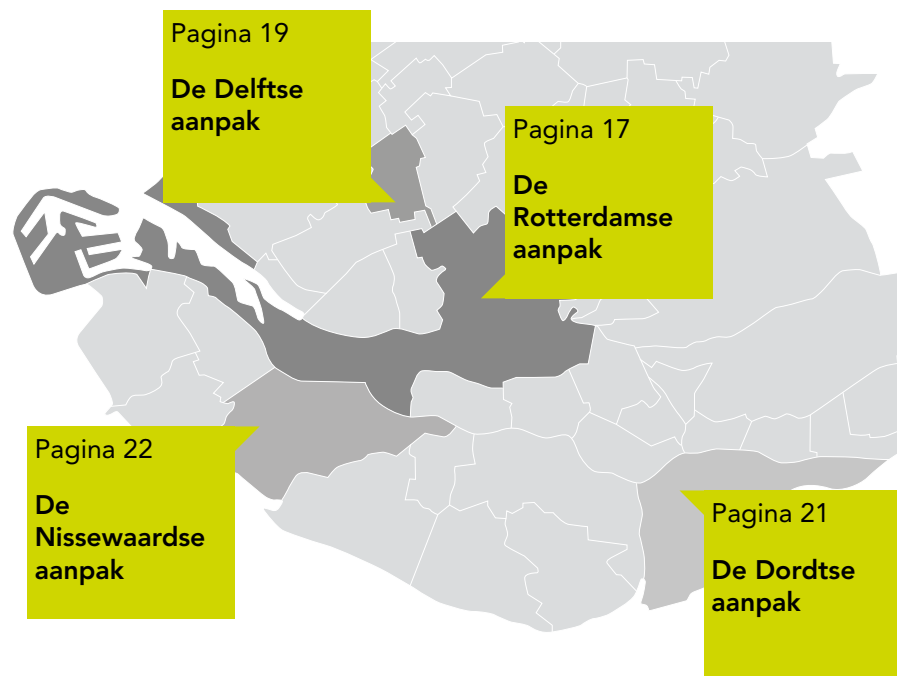
Betaalbaar wonen

Pagina 23

**Organisatie
met kwaliteit**

Pagina 26

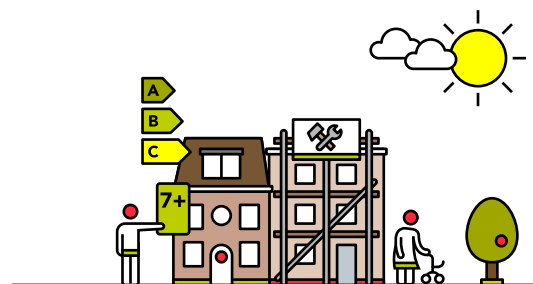
Onze financiën



Wonen met **kwaliteit**

De wereld om ons heen is volop in beweging. De maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van corporaties op het gebied van duurzaamheid, betaalbaarheid en het bedienen van ouderen die langer thuis blijven wonen, zijn hoog. Met dit bedrijfsplan laten we zien hoe we de weg van verbetering doorzetten en een antwoord geven op de maatschappelijke opgaven in de jaren 2018 tot en met 2020. Daarin tonen we ambitie én realisme.

Een passende woning in een prettige woonomgeving voor iedereen die op sociale huur is aangewezen, nu en in de toekomst. Zo laat onze missie zich samenvatten. Deze missie verandert de komende jaren niet. Onze primaire focus ligt op wonen met kwaliteit. Een goede woning, een buurt waarin het prettig wonen is, en een huurprijs passend bij de beurs van onze klanten, daar zetten wij onze energie en euro's de komende drie jaar op in. Dat betekent ook dat wij als organisatie onze kwaliteit moeten verhogen, zodat wij onze ambitie op deze speerpunten kunnen verwezenlijken.



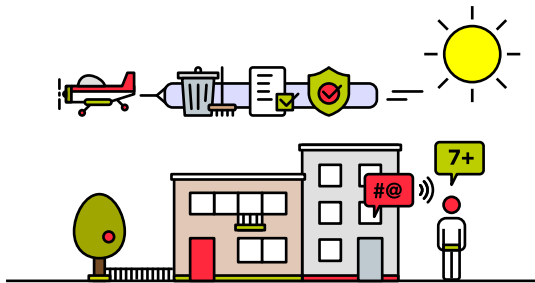
Speerpunt 1: Goed wonen

Onze voorraad is op leeftijd en moet op onderdelen stelselmatig worden vernieuwd om aan hedendaagse eisen te voldoen. Daarom focussen wij in de komende periode nadrukkelijk op de kwaliteit van onze woningen. Wij kijken integraal naar de woningkwaliteit, de tevredenheid van de klant en de toekomstwaarde van onze woningen.

Onze inzet op de woningkwaliteit willen we de komende jaren zodanig implementeren dat klanten herkennen dat hun woningen verbeteren. Parallel willen we de resultaten van de verbeteringen terugzien in toekomstwaarde van onze vastgoedportefeuille, door een verdere afname van productveroudering en technische risico's.

Duurzaamheid, met een lagere energierekening en hoger comfort als bijkomend effect, is voor ons een nadrukkelijk onderdeel van de woningkwaliteit. De komende jaren zetten we fors in op onze duurzaamheidsaanpak, zonder door te slaan; realisme en verantwoorde inzet van maatschappelijke middelen zijn het credo.

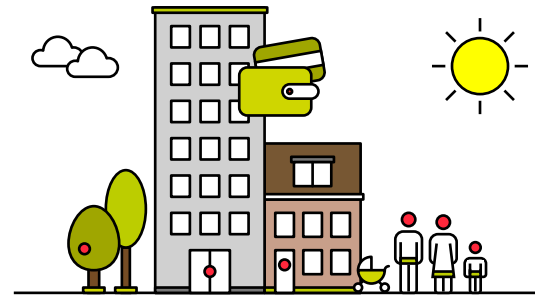
Wij zien dat onze bewoners de wens hebben om langer zelfstandig te blijven wonen. Daarom richten we ons op aanpassingen in de woning om dit mogelijk te maken.



Speerpunt 2: Prettig wonen

Voor onze klanten zijn ongestoord woongenot en een aantrekkelijke woonomgeving minstens zo belangrijk als de kwaliteit van de woning zelf. We zorgen dat onze bewoners prettig kunnen wonen in hun gebouw of straat door de gemeenschappelijke ruimten op te knappen, woonoverlast steviger aan te pakken en met een groot en betrokken team beheerders elke dag in onze wijken te zijn. Onze klanten kunnen ons als partner zien in het bestrijden van moedwillige overlast. We accepteren niet dat een beperkt aantal bewoners het woongenot voor grote groepen burens verstoort.

Wij zien een toename van het aantal verminderd zelfredzame huurders in onze woningen en wijken. Om prettig wonen te kunnen waarborgen is het belangrijk om overlast adequaat te signaleren. Snelle en effectieve samenwerking met hulpverleners in zorg, welzijn en bij de politie staat hierbij voorop.

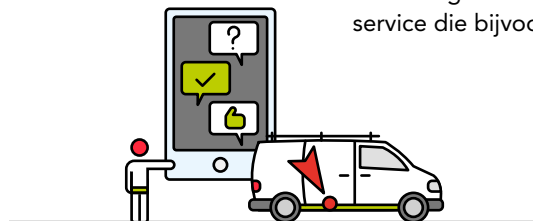


Speerpunt 3: Betaalbaar wonen

Als corporatie is het onze kerntaak om te voorzien in betaalbare woningen voor de doelgroep. Ook de komende jaren gaat een groot deel van onze middelen naar betaalbaarheid doordat we een lagere dan marktconforme huur vragen. We verlaagden vanaf 2016 veel van de streefhuren van onze woningen en zetten de komende periode dit huurprijsbeleid voort. Zo dragen wij bij aan de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de huurtoeslagdoelgroep in onze gemeenten.

Excellente service

Wonen met kwaliteit betekent ook goed geholpen worden door onze medewerkers. We zijn trots op de grote verbeteringen in onze dienstverlening in de afgelopen jaren en het steeds betere oordeel van onze huurders daarover. We willen dat nog meer klanten enthousiast worden over onze dienstverlening. Ook daarin blijven we volop investeren, bij alle afdelingen van onze organisatie. Klanten worden immers niet alleen enthousiast van een snelle en vriendelijke bediening door de medewerkers van ons klantcontactcenter, maar ook van de service die bijvoorbeeld vakmensen, monteurs en beheerders bieden.



Organisatie met kwaliteit

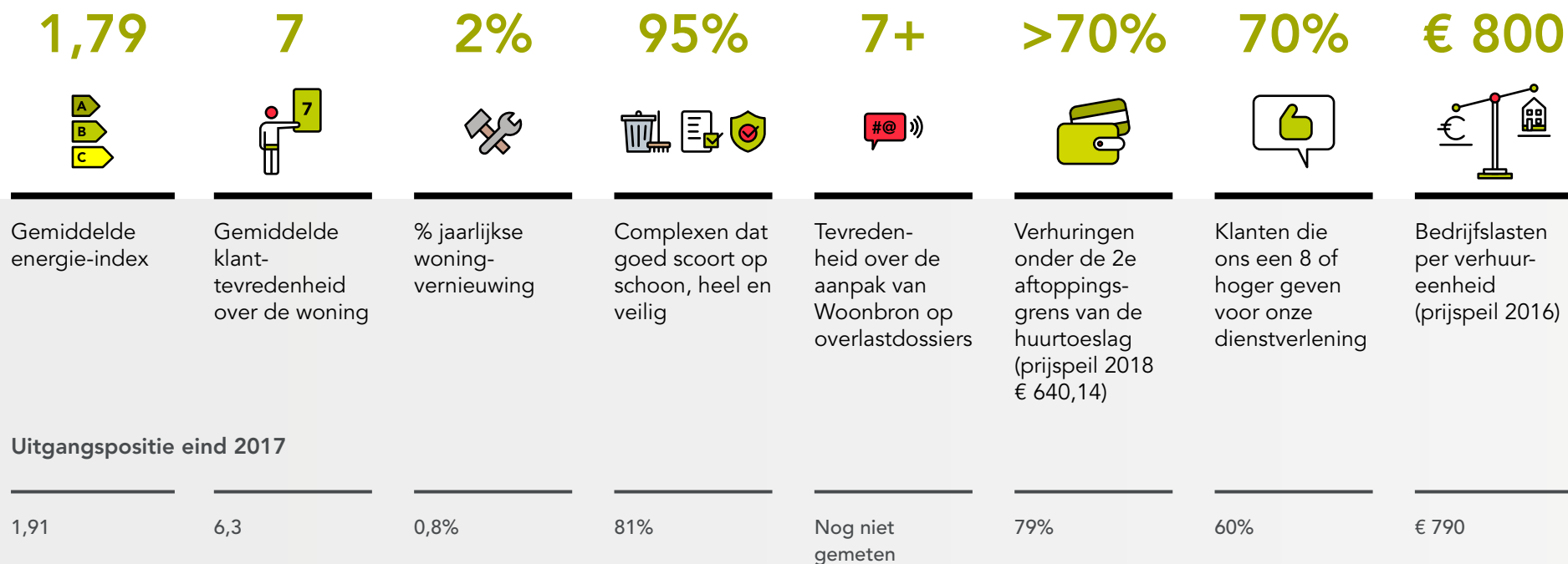
Onze financiële middelen zijn begrensd. Dit vraagt om afgewogen keuzes tussen onze ambities op het gebied van woningkwaliteit, duurzaamheid, inzet in de wijken, betaalbaarheid en dienstverlening. Ons tempo wordt mede bepaald door onze financiële polsstok de komende jaren. Om onze middelen optimaal in te kunnen zetten voor onze maatschappelijke doelen, verhogen we de effectiviteit van de organisatie verder. Dit doen we door processen te optimaliseren, verder te digitaliseren en te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers.

We werken daardoor sneller en goedkoper, wat ons meer ruimte geeft voor onze nieuwe ambities. Onze klanten zullen merken dat we sneller werken en de dingen in één keer goed doen. Zo stellen wij enthousiaste medewerkers in staat om er voor te zorgen dat onze klanten wonen met kwaliteit.

Doelstellingen

We willen de komende jaren veel resultaten boeken. Tegelijk brengen we een duidelijke focus aan, gericht op de genoemde drie speerpunten. Deze resulteren in enthousiasme bij onze klanten. De voorwaarde is dat onze organisatie goed presteert. Bij elkaar geeft ons dat de onderstaande doelstellingen:

Doelstellingen voor 2020



Onze omgeving en onze opgaven

Met dit bedrijfsplan stippelen wij onze koers uit voor de periode 2018 tot en met 2020 en komen we tegemoet aan de behoeften van onze klanten en de gemeenten waarin we werken. In de afgelopen periode zetten we onze antenne uit om te bepalen wat er van ons wordt gevraagd en welke ontwikkelingen we verwachten in onze omgeving. Wij zijn in gesprek gegaan met onze gemeenten en onze bewonersorganisaties. Hieruit komen de volgende zes hoofdopgaven naar voren.

1. Presteren naar vermogen

Er is een toenemende druk op woningcorporaties om de juiste balans te vinden tussen financiële gezondheid en de maatschappelijke opgaven. Zowel Rijk als gemeenten geven aan dat ze verwachten dat corporaties hun middelen volop inzetten voor deze doelstellingen en niet oppotten. In ons werkgebied is de bestedingsruimte van corporaties relatief beperkt ten opzichte van de opgave. Het is onze taak om te zorgen dat het beschikbare maatschappelijk vermogen wordt ingezet met maximaal effect. De keuzes die we hierin maken worden transparant in dit bedrijfsplan. Wij kiezen er tot 2020 voor om ons begrensde vermogen voornamelijk aan te wenden voor investeringen in de kwaliteit van onze woningen. We zeilen financieel scherp aan de wind, met een passende risicobuffer, zodat wij ook toekomstige opgaven kunnen uitvoeren.

2. Ontwikkeling sociale voorraad

Woonbron is actief in vier gemeenten: Delft, Dordrecht, Nissewaard en Rotterdam. Deze gemeenten kenmerken zich alle vier door een woningvoorraad met relatief veel sociale huurwoningen. De gemeenten vragen de corporaties om de betaalbare voorraad niet uit te breiden, of zelfs om deze te verkleinen. Dat maakt ons werkgebied en onze opdracht fundamenteel anders dan in andere regio's waar juist vraag is naar extra (bouw van) sociale huurwoningen. Onze opgave ligt daarom vooral in het verbeteren van onze bestaande woningportefeuille. Dat doen we de komende jaren met renovaties, onderhoud en vervangende nieuwbouw. Tegelijk blijven we kritisch volgen of er voldoende aanbod van sociale woningen is en blijft. We monitoren de vraag en geven kritisch tegenwicht als we denken dat uitbreiding is gewenst. In Delft en delen van Rotterdam vinden we dat aan de orde. We dringen dan ook aan bij deze gemeenten om extra locaties voor sociale nieuwbouw mogelijk te maken.

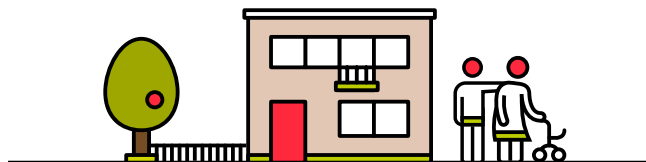
De woningmarkt in ons werkgebied is sterk in beweging. De verschillen in relatieve omvang van de sociale voorraad tussen steden en omliggende gemeenten zijn aanzienlijk. Na het verschijnen van de regionale woonvisies in 2017 en de beoordeling daarvan door de provincie, liggen nieuwe beleidskeuzes van provincie, metropoolregio en gemeenten in het vooruitzicht. Daarnaast zijn er ook ontwikkelingen bij collega-corporaties. Hieruit kunnen kansen ontstaan voor de positie van Woonbron in de totale regionale sociale huurmarkt. In de bedrijfsplanperiode beoordelen we of dit aanleiding geeft om de portefeuillestrategie te actualiseren.

3. Duurzaamheid

Overheden willen dat de woningvoorraad snel energiezuiniger wordt en in 2050 CO₂- of energieneutraal is. De Aedes woonagenda zet in op gemiddeld energielabel B in 2021 voor de corporatievoorraad als geheel. Deze doelstelling lijkt voor de sector als geheel net haalbaar, maar voor de meeste grootstedelijke corporaties met een woningvoorraad op leeftijd, zoals Woonbron, niet. Parallel aan de verduurzaming van onze woningvoorraad staan we aan de vooravond van een grote energietransitie. Waar nu het overgrote deel van de woningen nog gebruik maakt van gas voor ruimteverwarming, warm tapwater en koken, zal de gasaansluiting de komende decennia uit steeds meer woningen verdwijnen. Er zijn twee alternatieven om de woningen daarop aan te passen: all-electric in combinatie met sterke isolatie of aansluiting op het warmtenet in combinatie met bescheidener isolatie. Wij zetten in op aansluiting op het warmtenet en isolatiemaatregelen. Lokale overheden vragen ons in de bestaande bouw 'nul op de meter'-renovaties uit te voeren door middel van isolatie. Dat past vanwege de hoge investeringen niet in onze duurzaamheidsstrategie en is daarom geen onderdeel van onze strategie voor de komende drie jaar. In de praktijk is de energiebesparing te gering om de investeringen terug te verdienen.

4. Langer zelfstandig wonen

Vergrijzing en extramuralisering in de zorg leiden tot een veel grotere groep die blijvend zelfstandig woont. Dit leidt ertoe dat Woonbron in toenemende mate te maken krijgt met verminderd zelfredzame bewoners die andere voorzieningen nodig hebben in de woning. Dat vraagt aanpassingen van een deel van onze woningen of extra sociale en medische ondersteuning. Wij spelen hierop in door - waar nodig en mogelijk - woningen aan te passen aan de fysieke beperkingen van bewoners. Ook is onze beheeraanpak erop gericht om snel te kunnen signaleren



en te zorgen voor de juiste verbinding met zorg en welzijn. Om aan de nieuwe opgave te voldoen, moeten we beter worden in deze rol. Daarom staan extra opleiding, aanpassing van onze werkwijze en betere monitoring van de resultaten in de opgave voor onze eigen organisatie.

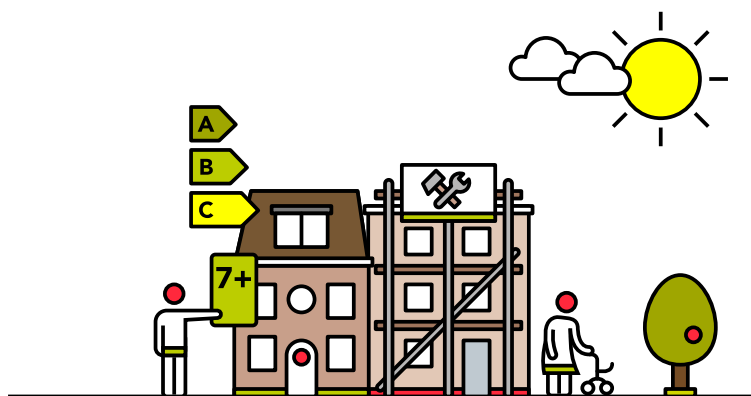
5. Betaalbaarheid

Onder meer door de regels over passend toewijzen ligt er een duidelijk kader voor het betaalbaar houden van de sociale woningvoorraad. De ontwikkeling van de huurtoeslag staat nog op de politieke agenda en is voor ons een onzekere factor. Onze huurders vragen met name om voldoende betaalbare woningen beschikbaar te houden en om huurverhogingen te beperken. Daarom zetten wij ons de komende drie jaar in voor de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen voor de huurtoeslagdoelgroep. Daarvoor zetten we ons huurprijsbeleid voort. Daarnaast is er landelijk zorg om de positie van de middeninkomens. Wij zien in ons werkgebied beperkte druk op de middeldure huurmarkt, vooral door het koopaanbod dat beschikbaar is. Marktpartijen hebben mogelijkheden om hierin te voorzien. Dit betekent dat we realisatie van middeldure huurwoningen niet tot onze opgave maken. Wel bieden we huishoudens met een inkomen net boven de EU-grenzen de mogelijkheid om een woning aan de bovenkant van het sociale segment te huren, conform de wettelijke ruimte die daar tot eind 2020 voor is geboden.

6. Humanitas

Onze collega-corporatie Humanitas Huisvesting kwam de afgelopen periode in zwaar weer terecht en kan niet meer zelfstandig voortbestaan. Gemeenten waarin Humanitas woningen bezit, hebben aangegeven dat deze woningen voor hen onmisbaar zijn voor de sociale woningvoorraad. Gezien het maatschappelijk belang van deze woningen heeft Woonbron zich bereid verklaard om in 2018 te fuseren met Humanitas Huisvesting, zodat deze woningen behouden blijven voor de sociale voorraad. Omdat de fusie op het moment van vaststellen van dit bedrijfsplan nog niet beklonken is, loopt dit bedrijfsplan nog niet op deze fusie vooruit. In de aanloop naar de fusie krijgt een fusieplan vorm, inclusief de strategische keuzes voor de gefuseerde corporatie en de daarbij behorende meerjarenbegroting. Dit zullen we te zijner tijd als addendum bij dit bedrijfsplan voegen.

Goed wonen



Wat is een goede woning? Wanneer woon je kwalitatief goed bij Woonbron, nu en in de toekomst? Wij geven daar een antwoord op in ons 'Kwaliteitsbeleid vastgoed'. Woningen van Woonbron moeten degelijk, bruikbaar, gezond en comfortabel zijn.

Dat betekent onder meer dat zo'n woning onderhoudsarm is, goede ventilatie heeft en voorzien is van een gevel en dak met goede isolatie. Deze waarden vertalen we in meetbare normen voor zaken als de staat van de keuken en de elektrische installatie. We hebben op die manier een standaardkwaliteit waaraan vrijwel alle woningen moeten voldoen en een streefkwaliteit. De streefkwaliteit is

het niveau dat we met renovatie en nieuwbouw willen bereiken in een groeiend deel van onze voorraad. Niet alle woningen voldoen nu aan onze standaard. We hebben een vrij grote oudere voorraad. Daar ligt onze eerste opgave.

Om aansluiting te houden bij huidige en toekomstige klantwensen, zijn comfortverbeteringen van belang. We hebben de mening van onze bewoners over onze woningen onderzocht. Hieruit blijkt dat onze huurders hun woning gemiddeld met een 6,3 beoordelen. De huurders die niet tevreden zijn, hebben vooral aanmerkingen op de gehorigheid van de woning, de ventilatie en de staat van de badkamer. Verbeteringen op deze vlakken vormen onze tweede opgave.

Onze derde en vierde opgave vloeien rechtstreeks voort uit de flinke ambities die de rijksoverheid stelt op het gebied van verduurzaming en langer thuis wonen. Deze opgaven verwoorden we – gecombineerd met de ontwikkeling van onze doelgroep – in onze portefeuillestrategie 2016-2025. Die vormt de basis voor onze woningverbetering in de komende jaren.

In onze portefeuillestrategie bepalen we de gewenste ontwikkeling van onze voorraad voor de komende tien jaar. Ook geven we aan welk financieel rendement daarbij nodig is. De wensportefeuille die we voor 2025 voor ogen hebben, heeft meer sterke woningtypen door nieuwbouw en een afname - door sloop - van woningen die op termijn niet meer gewild zijn. Daarnaast is in 2025 het risicoprofiel van de bestaande voorraad verbeterd. Het betreft hier risico's als technische veroudering en aantrekkelijkheid op de lokale woningmarkt. Daarnaast is de gemiddelde energie-index fors beter.

Deze ambitie betekent dat er in 2020 in elk geval voldoende stappen moeten zijn gezet om onze wensportefeuille van 2025 te kunnen realiseren. Dit is verwerkt in de doelstellingen van dit bedrijfsplan.

Goed wonen in 2020...

De ambitie voor het bieden van een goede woning vertalen we in drie hoofdresultaten die we eind 2020 behaald willen hebben. De gemiddelde energie-index van onze woningen moet dalen naar 1,79 (= label C). De klanttevredenheid over de woning moet stijgen naar minimaal een 7. Bovendien moeten we jaarlijks 2% van onze woningvoorraad vernieuwen.

KPI	Doelstelling 2020
Gemiddelde energie-index	1,79 (nu 1,93)
Gemiddelde klanttevredenheid over de woning	7 (nu 6,3)
% jaarlijkse verbetering en vernieuwing	2%

Onze strategie

We grijpen zoveel mogelijk momenten, waarop we toch al iets aan de woning doen, aan om de woningkwaliteit en in het bijzonder duurzaamheid, te verbeteren. Reparatieonderhoud, mutatiebeurten, planmatig onderhoud, programmatische verbeteringen, renovaties en sloop en nieuwbouw: alle ingrepen zullen we efficiënt benutten om de gewenste doelstellingen te halen. We onderscheiden zes hoofdlijnen.

1. 2% vernieuwen via nieuwbouw- en renovatieprojecten

In ons investeringsprogramma staan de projecten waarmee we jaarlijks minimaal 2% vernieuwen in de periode 2018 tot en met 2020. Bij renovatie zorgen we dat we altijd energie-index 1,4 of beter behalen. Aandachtspunt is het halen van de planning. Door allerlei oorzaken, zowel binnen als buiten onze invloedssfeer, haalden we de afgelopen jaren onze voornemens onvoldoende. Dit moet beter. We willen meer uitvoeringsrisico's ondervangen en meer alternatieve plannen voorbereiden. Daarnaast bereiden we de projecten voor de periode na 2020 voor door het opstellen van gebiedsvisies.

We kopen in sommige complexen woningen die onder voorwaarden verkocht zijn terug voor de verhuur, om toekomstige ontwikkelingen mogelijk te maken.

2. Planmatig onderhoud met een plus

We combineren een deel van ons geplande onderhoud met verbeteringrepen. Een schilderbeurt wordt bijvoorbeeld gecombineerd met het aanbrengen van HR++ glas en mechanische ventilatie en met het verwijderen van asbestpanelen. Dit lijkt eenvoudig, maar vraagt om een andere voorbereiding in het proces met bewoners, mede-eigenaren en leveranciers en om een strakkere planning. Deze andere manier van werken – tussen projecten en onderhoud in - moeten we in de vingers krijgen. Met deze aanpak willen we in drie jaar circa 750 woningen verbeteren, bovenop de woningen die we renoveren of laten bouwen.

3. Preventief repareren en first time fix

Om onze klanttevredenheid te verhogen, gaan we preventief onderhoud uitvoeren. Onze aanpak noemen we 'preventief inspectieonderhoud' (afgekort: Prio). Tijdens zo'n preventieve inspectie voeren we niet alleen de gevraagde reparatie uit maar bekijken we ook of de rest van de woning nog aan onze kwaliteitseisen voldoet. Is dit niet het geval dan voeren we het benodigde onderhoud uit, zodat de woning weer in goede staat is. Met deze aanpak willen we in ruim 10.000 woningen de komende drie jaar onderzoeken welke ingrepen nodig zijn. Ook is onze inzet erop gericht om een steeds hoger percentage van onze reparaties in een keer uit te voeren, zonder vervolgafspraken (first time fix). Dat betekent dat een monteur vooraf meer inzicht moet hebben in de aard van het probleem en alle materialen die hij nodig heeft bij zich moet hebben. De intake van reparatieverzoeken, het materiaalgebruik en het magazijnsysteem worden hierop ingericht.

4. Aanpak langer zelfstandig voor senioren

We hebben voor onze gebieden onderzocht welke behoefte er is aan gebouwen die geschikt zijn voor senioren (entree, brede gangen, gezamenlijke voorzieningen etc.). Onze conclusie is dat we minder van deze gebouwen nodig hebben, maar dat de gebouwen die we voor deze doelgroep bestemmen, van een betere kwaliteit moeten zijn. We hebben de gebouwen die het best geschikt te maken zijn, aangewezen als 'speciaal gebouw'. Via onze investeringsprojecten zal een aantal daarvan de komende jaren worden verbeterd. In de periode 2018 tot en met 2020 zullen dat er gezien de benodigde voorbereidingstijd hoogstens 1 of 2 zijn. Daarnaast wonen er veel oudere bewoners in woongebouwen die geen 'seniorenlabel' hebben. Als zij daar zo lang mogelijk willen blijven wonen, bieden wij maatwerk voor kleine aanpassingen in de woning zonder huurverhoging.

Daarbij staat de vraag van de klant centraal. We begeven ons niet op het terrein van de zwaardere voorzieningen die lopen via de gemeentelijke WMO-regeling. In gebouwen of woningen waar langer thuis wonen eigenlijk niet goed te faciliteren is, bijvoorbeeld omdat er geen lift is, zoeken we met klanten naar een beter passende woning.

5. Veilige en duurzame installaties

Naast de isolatie van een woning zijn de technische installaties van belang om de veiligheid en duurzaamheid te verbeteren. Een eerste stap die we zetten in dat kader is het vervangen van open verbrandingsinstallaties. Onze eigen installaties zijn inmiddels vrijwel allemaal vervangen, maar onze klanten huren nog dergelijke apparaten van energiebedrijven of zijn er zelf eigenaar van. In totaal zijn zo'n 3.500 van dergelijke installaties in onze voorraad aanwezig. Aan deze situatie willen we voor 2021 een einde maken. Dit vergt medewerking van energiebedrijven. Ook zetten we ons eigen vervangingsprogramma van CV-ketels door. Ze worden stelselmatig vervangen door hoog rendementsketels.

6. Duurzame warmte en elektriciteit

Onze duurzaamheidsstrategie richt zich primair op aansluiting op het warmtenet. We zien dit als een belangrijke maatregel om CO₂-uitstoot efficiënt te reduceren. We zoeken met energiebedrijven en gemeenten naar aansluitmogelijkheden op de aanwezige infrastructuur. We hebben kansrijke gebouwen geselecteerd en treffen voorbereidingen om ze daadwerkelijk aan te sluiten. De kansen liggen de komende jaren in Dordrecht en Rotterdam IJsselmonde. Ook in Delft Voorhof liggen na 2020 kansen, waarop we in deze bedrijfsplanperiode voorsorteren. Ons doel is op deze wijze in de jaren 2018-2020 500 woningen aan te sluiten en nog eens 1.500 voor te bereiden. Doordat gebruik van restwarmte (of in de toekomst bodemwarmte) leidt tot een forse vermindering van de CO₂-uitstoot, kan isolatie van deze woningen beperkt blijven.

We bieden onze klanten PV-panelen aan om zonne-energie te gebruiken. We verrekenen dit via de servicekosten. Er zijn enkele duizenden woningen geselecteerd die in principe geschikt zijn en nog geen eerder aanbod van Woonbron hebben ontvangen. De komende drie jaar onderzoeken we de technische mogelijkheden van deze woningen voor het plaatsen van zonnepanelen. Indien mogelijk, ontvangen deze klanten een aanbod. Hoeveel panelen we daadwerkelijk plaatsen is afhankelijk van de interesse van de klanten. We verwachten op basis van eerdere ervaringen dat dit er in drie jaar zo'n 500 zijn.

Aanpak 2018-2020	Aantal of €
Omvang investeringsprogramma	€ 190 mln.
Omvang onderhoudsbegroting	€ 180 mln.
PRIO-inspecties uitvoeren	10.000 woningen
Aantal langer thuis aanpassingen maatwerk uitgevoerd	300 woningen
Open verbrandingstoestellen verwijderen	2.250
Aantal woningen met aansluitingen warmtenet toevoegen	500
Aantal woningen met zonnepanelen toevoegen	500

Instrumenten en aandachtspunten

Om de strategie uit te voeren zal de organisatie haar aanpak en instrumenten moeten aanpassen. Een paar grote onderdelen lichten we toe:

Duurzaamheidsstrategie 2050

In 2018 leveren we een routekaart op voor een CO₂-neutraal Woonbron in 2050, zoals door Aedes afgesproken is in de Woonagenda. We vinden het niet zinvol om ons al vast te leggen op de exacte maatregelen voor de lange termijn. De ontwikkeling van de techniek staat immers niet stil. 'Geen spijt' is het devies: we nemen geen maatregelen die later een verdere verduurzaming in de weg kunnen staan.

Woningcartotheek

De informatie over ons vastgoed is versnipperd in diverse systemen opgeslagen en niet overal compleet en actueel. Hier hebben we last van bij het plannen van onze verbeteractiviteiten. De uitdaging is deze data op een zo efficiënt mogelijke wijze te verbeteren en het beheer te borgen. We zien kansen in nieuwe digitale mogelijkheden, zoals de 'inspectie-app' die we onlangs introduceerden voor onze opzichters en verhuurmakelaars. We pakken elk jaar een aantal onderdelen aan. Prioriteit hebben onder andere de woningplattegronden (conform de nieuwe eisen in het 'handboek modelmatig waarderen marktwaarde in verhuurde staat') en de energie-indexen. We moeten een groot aantal energie-indexen opnieuw vaststellen, omdat ze verlopen zijn of er maatregelen in de woning zijn uitgevoerd.

Gebouwgebonden risico's

In onze woningvoorraad bestaan soms risico's op een technisch probleem of een calamiteit. Deze risico's moeten in beeld zijn en worden opgelost of gemonitord. Het gaat dan bijvoorbeeld om zaken als funderingsproblemen, asbesttoepassingen of brand. Er vallen risico's af, maar er komen ook issues bij door onderzoek of strengere regelgeving. We scherpen onze methodiek deze bedrijfsplanperiode aan.

Vastgoedsturing en assetmanagement

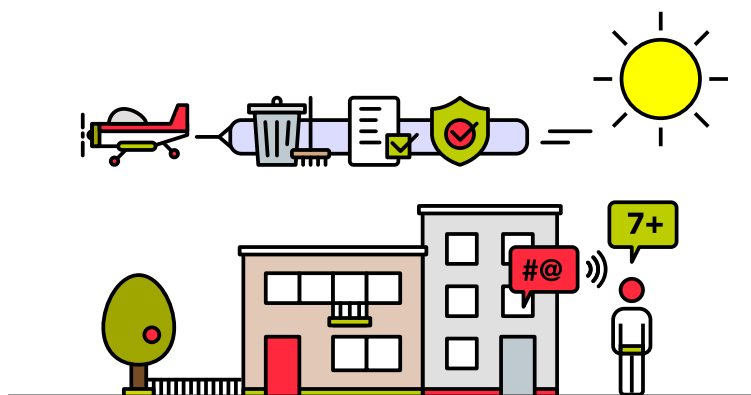
Om te slagen in onze ambities moeten we deze vertalen naar plannen op complexniveau en ze ook monitoren. Dat is deels in gang gezet. Onze organisatie moet qua bezetting en kwaliteit op dit onderdeel groeien. Dit doen we met een optimalisatieplan vanaf 2018.

Aanpak Verenigingen van Eigenaars (VvE's)

Een fors deel van onze woningen is onderdeel van een VvE. De onderhoudsaanpak wordt door de VvE bepaald. Niet alleen onze eigen financiële pols stok is dan van belang maar ook die van andere eigenaren. Dit maakt het behalen van onze kwaliteitsambitie complexer. Daarom werken we aan het goed voorbereid en tijdig doen van verbetervoorstellen aan VvE's.



Prettig wonen



Prettig wonen is meer dan een goede woning alleen. Een schone, hele en veilige omgeving en weinig overlast zijn voorwaarden voor prettig wonen. Ook het gevoel bij de klant dat hij wordt gehoord en kan meepraten over het beheer en hoe wij ons werk doen, hoort daarbij.

Door onze dagelijkse aanwezigheid in de wijk kennen wij onze klanten, weten we wat er aan de hand is en kunnen wij ingrijpen als het woonplezier van bewoners of hun omgeving in het geding zijn.

Prettig wonen in 2020...

In 2020 ervaren onze bewoners dat ze prettiger wonen bij Woonbron, doordat de leefomgeving in onze complexen beter is dan nu. Daarnaast ervaren ze minder overlast. Dat uit zich in de volgende doelstellingen.

KPI	Doelstelling 2020
Percentage complexen dat goed scoort op schoon, heel en veilig	95% (nu 71%)
Tevredenheid over de aanpak van Woonbron op overlastdossiers	7+

Onze strategie

Om te zorgen dat goed wonen in de woning ook prettig wonen in de buurt is, zijn we thuis in de wijk en lossen we samen met onze partners problemen op. Met zo'n 80 complexbeheerders, sociaal beheerders en wijkconciërges zijn wij dagelijks in onze wijken aanwezig. Samen zorgen zij ervoor dat onze complexen schoon, heel en veilig zijn en zijn zij het eerste aanspreekpunt voor onze klanten. Klanten weten wat ze van ons kunnen verwachten om de woongebouwen schoon, heel en veilig te houden en om overlast op te lossen. Daarnaast hebben we oog voor bewoners die speciale aandacht nodig hebben. Voor onze georganiseerde bewoners zijn we een betrouwbare partner. Zo investeren we in prettig wonen.

Woonomgeving: schoon, heel en veilig

Onze complexen moeten schoon, heel en veilig zijn. Daarom ontwikkelden wij samen met een gespecialiseerd bureau een meetmethode om onze complexen op bijna vijftig onderdelen te beoordelen aan de hand van beeldkwaliteit. Uit de nulmeting eind 2016 bleek dat 65% van de gemeenschappelijke ruimten in onze complexen, zoals portieken, galerijen, gangen, trappenhuisen en entrees, voldoet

aan de normen die wij stellen. Met vaak eenvoudige middelen wisten we sindsdien dit percentage te verhogen.

De komende jaren zetten wij de resultaten van de meetmethode in om gericht verbeteringen uit te voeren en de woonomgeving van onze klanten fors te verbeteren. Ons doel is dat 95% van de complexen in 2020 goed scoort op schoon, heel en veilig. Om dit te bereiken investeren we in het verbeteren van portieken en gemeenschappelijke ruimten die nog niet goed scoren. Dit doen we met zowel fysieke als sociale ingrepen, waarbij onze beheerders en wijkconciërges bewoners aanspreken op vervuiling en ander ongewenst gedrag. Het is belangrijk dat bewoners weten welke rol zij zelf hebben om alles op orde te houden. Ook toetsen we bij bewoners hoe tevreden zij zijn over de staat van de gemeenschappelijke ruimten.

Oplossen van overlast

Woonbron hanteert een lik op stuk beleid bij moedwillige overlast. Als een bewoner een overlastsituatie meldt, wordt de klacht binnen één dag opgepakt. Met de gemeenten Dordrecht, Rotterdam en Nissewaard, de politie en het openbaar ministerie hebben we in 2016 convenanten afgesloten om gezamenlijk sneller en effectiever op te treden tegen woonoverlast. Die afspraken vormen de basis voor onze overlastaanpak. Deze aanpak is alleen succesvol als alle partners hun afspraken nakomen. Waar nodig spreken we onze partners aan op hun rol bij het oplossen van overlast.

Wij streven ernaar om overlastzaken binnen drie maanden op te lossen. In veel gevallen lukt dat. Garanties geven we niet omdat we voor een deel van de complexe zaken afhankelijk zijn van andere partijen zoals politie, rechters en de gemeenten. Het horen van beide partijen en een goed beeld krijgen van de klacht zijn het uitgangspunt. We proberen met behulp van buurtbemiddeling, mediation of een gedragsaanwijzing tot een oplossing te komen. In het uiterste geval zetten we een overlastgevende huurder uit zijn woning.

Wij vinden het belangrijk dat onze klanten tevreden zijn over onze inzet bij de aanpak van overlast. Daarom gaan wij vanaf 2018 klanttevredenheid op de aanpak van overlast meten. Dat dwingt ons om steeds aan de burens die overlast ervaren te laten weten wat we doen om het op te lossen en om helder te zijn over de (juridische) beperkingen die we daarbij ervaren.

Wonen mét zorg

We schatten dat 30% tot 50% van de woonoverlastzaken veroorzaakt wordt door bewoners met psychosociale problemen. Een deel van hen is doorgestroomd vanuit een zorginstelling en heeft een woonzorgcontract, maar er is ook een aanzienlijk deel dat (nog) niet bekend is bij onze zorgpartners. Onze medewerkers komen bij veel bewoners achter de voordeur, waardoor zij zien wat daar speelt. Wij constateren de laatste jaren een toename van het aantal bewoners met psychosociale problematiek. Dit levert soms schrijnende situaties op. Zonder hulp kunnen deze bewoners het woonplezier van zichzelf en anderen verpesten. Alle betrokkenen zijn gebaat bij een tijdige signalering en doorverwijzing naar passende zorg, zodat het woongenot niet in het gedrang komt. Deze signalerende rol wordt niet alleen vervuld door de beheerders in onze gebiedsteams, maar ook door onze service- en onderhoudsmedewerkers die bij onze bewoners in de woning komen. Naast het kennen van onze bewoners betekent thuis in de wijk zijn voor ons ook dat wij een goed netwerk van partners in de wijk hebben.

Woonbron hanteert een preventieve aanpak, waarbij de nadruk ligt op vroegtijdige signalering van overlast. Wij grijpen in wanneer er sprake is van aantasting van het ongeschonden woongenot van de bewoner of zijn omgeving. Als corporatie bieden wij geen zorg, daarom is intensief contact met zorgpartners van groot belang om effectief te kunnen ingrijpen. In alle gemeenten waarin wij actief zijn, is met de decentralisatie van de zorg het netwerk van partners waarmee we samenwerken veranderd. We constateren dat de nieuwe vormen van werken in sommige wijken nog niet goed zijn geland. In het algemeen kunnen we voor onze klanten en omgeving niet accepteren dat hulp uitblijft als deze nodig is. Leden van de wijknetwerken moeten elkaar kennen en het moet duidelijk zijn wat ze van elkaar kunnen verwachten. Onze medewerkers in de wijken zoeken hun netwerken actief op, onderhouden contacten en weten op elk moment wie op de hoogte moet zijn van een hulpvraag van een bewoner.

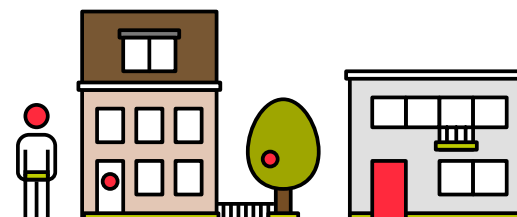
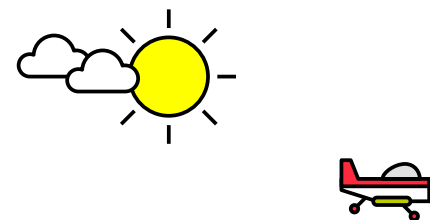
Bijzondere doelgroepen

Een deel van onze woningen wordt bewoond door wat wij 'bijzondere doelgroepen' noemen. Dit zijn onder meer statushouders, ex-gedetineerden en mensen die uit een zorginstelling komen en weer zelfstandig gaan wonen. Voor de huisvesting van deze bewoners nemen wij naar rato van ons woningbezit ten opzichte van andere corporaties onze verantwoordelijkheid. Dit worden er steeds meer, vooral door uitstroom uit zorginstellingen. Omdat bijzondere doelgroepen voorrang krijgen, zien we een toename van hun aandeel in de verhuuringen.

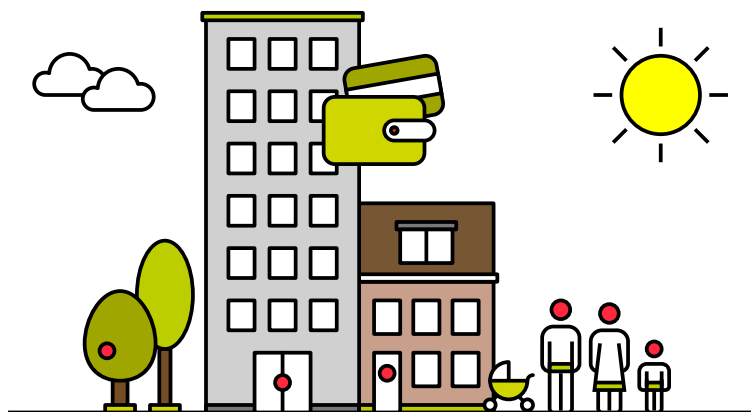
Daardoor blijven er steeds minder woningen beschikbaar voor de reguliere woningzoekenden. We houden deze ontwikkeling nauwgezet in de gaten en zijn hierover steeds in gesprek met de andere corporaties en gemeenten waar dit speelt. Ons uitgangspunt is dat tenminste 70% van de woningen beschikbaar moet zijn voor de reguliere instroom.

Bewonersparticipatie

Betrokkenheid van bewoners is voor ons werk van groot belang. Wij kunnen gericht en effectiever ons werk doen als wij weten wat bij bewoners speelt en wat zij van ons verwachten. Op beleidsniveau is de positie van de huurdersvertegenwoordiging wettelijk vastgelegd en verzaaid in de herziene woningwet. Inbreng op beleidsniveau is noodzakelijk om tot beter en gedragen beleid te komen. Dat maakt dat de Concern Participatie Raad Woonbron (CPRW) en Woonbron in 2016 en 2017 aan de slag zijn gegaan met het versterken van die participatie. Met de leden van de CPRW zijn afspraken gemaakt over de vernieuwing van de huurdervertegenwoordiging. In de vernieuwde CPRW zitten huurders uit elk van de vier steden waarin wij woningen verhuren. Met hen bespreken wij onze strategische keuzes. Verder zijn er stadsgroepen die partner zijn in het overleg over de prestatieafspraken. Daarnaast bespreken we specifieke onderwerpen in themagroepen, waaraan ook andere huurders kunnen deelnemen. In deze groepen participeert wel steeds een vertegenwoordiging van de CPRW. Verder wordt op regioniveau de participatie van bewoners - in welke vorm dan ook - gestimuleerd. Op deze wijze willen we een breed palet aan participatiemogelijkheden creëren en meer klanten de mogelijkheid bieden te participeren op een wijze die bij hun interesse en beschikbare tijd past.



Betaalbaar wonen



Wonen met kwaliteit betekent ook dat de woning een passende prijs heeft die zowel bij de woning als bij de huurder past. Woonbron heeft in 2015 van veel woningen de huurprijs voor nieuwe verhueringen verlaagd, zodat deze valt binnen één van de aftoppingsgrenzen voor de huurtoeslag. Zo blijft een zeer groot deel van onze woningen beschikbaar voor onze doelgroep. Wij vragen € 40 miljoen minder aan huur per jaar dan onze woningen zouden kunnen opbrengen. Dit komt direct ten goede aan de betaalbaarheid voor onze bewoners.

Betaalbaar wonen in 2020...

Vele factoren beïnvloeden de betaalbaarheid, ook zaken waarop wij geen invloed hebben. Ons belangrijkste instrument is het beschikbaar houden van voldoende betaalbare woningen. Daaraan meten we ons presteren op dit vlak af.

KPI	Doelstelling 2020
Percentage van onze verhueringen onder de tweede aftoppingsgrens van de huurtoeslag (prijspeil 2018 € 640)	Ten minste 70%

Onze strategie

Onze doelgroep is aangewezen op betaalbare woningen. Daarom houden wij een groot deel van onze woningen onder de aftoppingsgrenzen voor de huurtoeslag. In ons voorraadbeleid hebben we dit aftoppen per complex beoordeeld en bepaald. Daarbij houden we rekening met de lokale markt. Daarnaast passen we verschillende flankerende maatregelen toe die bijdragen aan betaalbaarheid voor individuele huishoudens.

Ons huurprijsbeleid

We kiezen er bewust voor om prijzen van woningen te beperken tot de huurtoeslaggrens om zo veel woningen beschikbaar te houden voor woningzoekenden met een smalle beurs. Ons huurprijsbeleid is zodanig dat circa 75% van de vrijkomende woningen een huur heeft van maximaal € 640 en daarmee beschikbaar is voor de huurtoeslagdoelgroep. Daarnaast heeft 15% van onze woningen een huurprijs tussen de € 640 en de € 710 en is dus beschikbaar voor mensen met een inkomen tot € 36.798 (de EU-doelgroep). In de vrije sector verhuren we 10% van onze woningen. Deze hebben een huurprijs vanaf € 710. De genoemde verhouding handhaven we de komende drie jaar.

Tijdens de looptijd van dit bedrijfsplan biedt de regelgeving ons de ruimte om 10% van de woningen onder de € 710 te verhuren aan huishoudens met een middeninkomen. Gezien de huidige positie van de middeninkomens op de woningmarkt en de wens van gemeenten om te komen tot een meer diverse inkomensverdeling bij bewoners maken wij hier de komende jaren gebruik van.

Inzet huurverhoging

Bij de bepaling van de jaarlijkse huuraanpassing houden we rekening met de prijs-kwaliteitverhouding van onze woningen. Hoe dichter de werkelijke huur bij de streefhuur is, hoe lager de huurverhoging. Huurders die een relatief lage huur voor hun woning betalen, zullen we een iets hogere huurverhoging in rekening brengen.

We vinden het terecht dat huurders met een hoger inkomen, die niet behoren tot de doelgroep van sociale huur, een huurprijs betalen die past bij de marktwaarde van de woning. De wettelijke ruimte voor inkomensafhankelijke huurverhogingen voor huurders met hogere inkomens benutten we daarom volledig.

'Dure scheefwoners'

Woonbron wil huishoudens met een laag inkomen in een duurdere sociale huurwoning ontzien bij de huurverhoging. Deze huishoudens wonen niet passend en lopen daardoor een groter betaalbaarheidsrisico. We maken ons zorgen over de huishoudens (met name gezinnen met kinderen) die net niet tot de doelgroep behoren qua inkomen en zijn aangewezen op een woning in de vrije sector. Dit kunnen we echter als corporatie binnen de regelgeving niet aanpakken. Wij zijn van mening dat inkomenspolitiek is voorbehouden aan overheden en niet ons terrein is. Wij zullen de huurverhoging van deze gezinnen alleen matigen op verzoek van de gemeenten, als zij ons van de benodigde informatie kunnen voorzien, om gerichte maatregelen te nemen.

Sociaal incassobeleid

Betalingsrisico's leiden soms daadwerkelijk tot betalingsachterstanden en schulden. We zien dit in hogere mate bij nieuwe huurders. Ook valt op dat dit vaak samen gaat met psychosociale problemen.

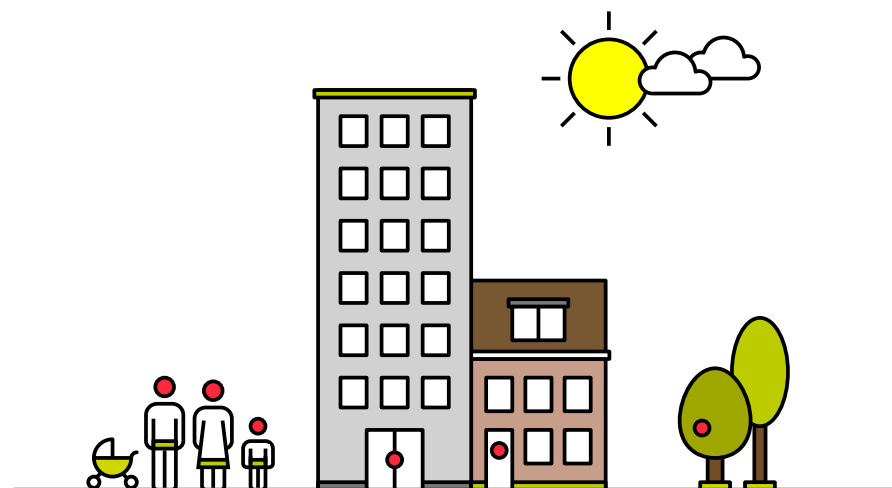
Een betalingsachterstand is onwenselijk vanuit financieel oogpunt voor Woonbron. Schulden die niet meer geïncasseerd kunnen worden, komen immers ongemerkt ten laste van huurders die wel netjes elke maand hun huur betalen. Daarom

grijpen we snel in als er achterstanden ontstaan. Met adequaat ingrijpen is in de meeste gevallen te voorkomen dat we de schuld aan een deurwaarder moeten overdragen of uiteindelijk de huurovereenkomst moeten ontbinden. Onze inzet voor de komende jaren is dan ook om nog sneller in te grijpen om zo verdere schuldenproblemen en het aantal huisuitzettingen nog verder te beperken, hoewel dit laatste nooit helemaal te voorkomen valt.

Betalingsachterstanden zijn soms ook een signaal dat er mogelijk meer aan de hand is. Woonbron voert de komende jaren een sociaal incassobeleid dat er op gericht is om snel in te grijpen en de huurder te ondersteunen met het op orde brengen van zijn financiën. Ook blijven wij samenwerken met gemeentelijke initiatieven als Vindplaats Schulden, budget coaching en Budgetbeheer Basis.

Passende toewijzing en bewustwording

Betalingsproblemen voorkomen we ook door een nieuwe huurder bewust te maken van de totale woonlasten van de woning, inclusief servicekosten en energielasten. Met behulp van de woonlastentool (met NIBUD-normen) toetsen we of een huurder de woning écht kan betalen. Waar nodig adviseren we om een goedkopere woning te zoeken. Zo geven we extra invulling aan passend toewijzen. Voor de jaarlijkse huurverhoging gaan we uit van gemiddelde inflatie van +1% tot en met 2021. Vanaf 2022 rekenen we een inflatievolgende huurverhoging.



De Rotterdamse aanpak

Rotterdam heeft eind 2015 de woonvisie tot 2030 vastgesteld. Belangrijk onderdeel daarvan is een door de gemeente gewenste daling van de goedkope woningvoorraad in de stad. Dat raakt ook onze activiteiten. Tegelijk houden wij aandacht voor de beschikbaarheid van voldoende woningen en monitoren we scherp of er voldoende woningen overblijven voor de verschillende groepen woningzoekenden. Onze inzet is de komende drie jaar sterk gericht op de verbetering en verduurzaming van ons bezit, zoals in de eerdere hoofdstukken beschreven. Daarnaast hebben we een aantal specifiek Rotterdamse opgaven die we hieronder toelichten.

Voorraadontwikkeling

De komende drie jaar daalt ons bezit in Rotterdam met ongeveer 1%. Het betaalbare segment krimpt met ongeveer 7%. In beperkte mate gebeurt dit door verkoop. Ons verkoopbeleid is vooral gericht op verkoop aan particulieren en verkoop onder voorwaarden. De daling van de betaalbare voorraad komt grotendeels doordat bij mutaties de huurprijs in verhouding tot de kwaliteit van de woning wordt gebracht. In beperkte mate wordt ook geliberaliseerd. Nieuwbouw is eveneens beperkt en gericht op de realisatie van een aantal Prachtwoningen. Deels vervangt deze nieuwbouw oudere woningen in Kreekhuisen en Oud IJsselmonde. Daarnaast willen we ook nieuwe Prachthuizen bouwen. Met de gemeente zoeken we naar geschikte locaties.

Duurzamer verwarmen via het warmtenet

Naast de maatregelen die we nemen in de woningen zelf – zoals schilisolatie, zonnepanelen en dubbel glas, via renovaties en onderhoudsaanpak – zetten we in Rotterdam vooral in op het aansluiten van complexen op het warmtenet. Ons bezit in IJsselmonde is hiervoor het meest kansrijk en we denken daar aanzienlijke aantallen woningen te kunnen aansluiten. In andere buurten kunnen zich eveneens kansen voordoen die we dan zullen benutten. Dat is deels afhankelijk van de beschikbaarheid van het warmtenet en de kosten die met aansluiting zijn gemoeid.

Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)

Woonbron is partner in het NPRZ. Ons bezit in de focuswijken van dit programma is beperkt tot Carnisse. Een groot deel van 'onze' woningen aldaar (ongeveer 500) is onder voorwaarden verkocht aan de huidige bewoners. Bij mutatie kopen wij de woning weer terug en beoordelen dan of we deze opnieuw onder voorwaarden verkopen of dat we de woning behouden en gaan verhuren. We verbeteren woningen indien dat noodzakelijk is en sluiten aan bij onderhoudswerkzaamheden van naastgelegen eigenaren.

Vanwege ons beperkte bezit richt onze aanpak zich in Carnisse vooral op het versterken van het beheer in de wijk. Met onze beheerders houden we goed in de gaten wat er gebeurt en nemen we maatregelen waar nodig. Samen met de gemeente financieren we twee wijkconciërges in Carnisse die als ogen en oren zowel ons als Stadsbeheer alert houden en aansturen voor het beheer.

Een grote opgave in het NPRZ is de verbetering van de particuliere woningvoorraad. Woonbron heeft een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de gemeente voor de aanpak van woningen op de Urkersingel en de Walchersestraat. De komende jaren zullen wij vooral woningen verwerven om ze na een periode van (tijdelijke) verhuur over te dragen aan een ontwikkelende partij.

Wij financieren deze aanpak door inzet van de korting op de verhuurderheffing die we krijgen vanwege onze andere investeringen op Zuid.

Vernieuwing in de stadsvernieuwingswijken

In het midden van de jaren '80 is in onze wijken in Delfshaven geïnvesteerd in de levensduurverlenging van de vooroorlogse voorraad. Deze stadsvernieuwing bestond uit een mix van ingrepen en was bedoeld om de levensduur met 20, 30 of 40 jaar te verlengen. Dit werd afgewisseld met kleine stukjes nieuwbouw. In het beheer wordt nu duidelijk dat deze aanpak op bepaalde plekken technisch aan het einde van zijn levensduur is en tot problemen leidt.

Het hart van het Coolhaveneiland is de eerste buurt in ons bezit waar de technische problemen manifest worden. Dit betekent dat hier een aanpak ontwikkeld moet worden voor een effectieve vernieuwing.

In de komende drie jaar moet in nauwe samenwerking met de gemeente een toekomstperspectief en concrete aanpak voor vernieuwing worden ontwikkeld.

De inzet van Woonbron is gericht op het behoud van voldoende sociaal huuraanbod van goede kwaliteit in het gebied. Eind 2020 moet er een concreet plan liggen met een fasering en een sociaal plan in uitvoering.

Tegelijkertijd moeten we in de rest van Delfshaven, met name in Het Nieuwe Westen, onderzoeken welke vernieuwingsopgave ons daar te wachten staat.

Renovatie De Kreek

Ons woongebouw De Kreek in IJsselmonde wordt de komende jaren grondig gerenoveerd. In 2016 is in het stucwerk asbest aangetroffen, dat moet worden gesaneerd. Dit kan niet in bewoonde staat. We grijpen dit aan om de 360 woningen grondig te renoveren en ook een aantal andere technische zaken te verbeteren. De renovatie start in 2018 en wordt in drie fasen uitgevoerd. In totaal neemt dit naar verwachting zes jaar in beslag. De totale investering bedraagt enkele tientallen miljoenen en legt daarmee een fors beslag op onze investeringsruimte in de komende jaren.

Deze aanpak stelt ons ook voor een forse herhuisvestingsopgave. We zullen hier zorgvuldig mee omgaan, mede in het licht van de vele oudere bewoners van De Kreek. Deze herhuisvestingsopgave legt extra druk op de beschikbaarheid

van betaalbare woningen, waarvan toch al een aanzienlijk deel verhuurd wordt aan woningzoekenden met een voorrangspositie. We blijven dan ook nadrukkelijk in gesprek met de gemeente en onze collega-corporaties om te waarborgen dat er voldoende woningen in Rotterdam beschikbaar blijven voor de reguliere woningzoekenden.

Ongestoord woongenot

Onze bewoners willen we garanderen dat ze prettig en ongestoord kunnen wonen. Specifiek in Rotterdam hebben we te maken met toepassing van de Wet Bijzondere Maatregelen Grootstedelijke Problematiek, ook bekend als de Rotterdamwet. We werken nauw samen met de gemeente om te zorgen dat de regels van toepassing zijn in buurten waar het risico op overlast het grootst is. Met name screening van aspirant-huurders in aangewezen straten kan op onze steun rekenen.

In het dagelijks beheer zetten we in Rotterdam in diverse wijken wijkconciërges in. Deze werken zowel voor de gemeente als voor Woonbron. Door deze combinatie hebben ze een breder blikveld dan onze complexbeheerders en de toezichthouders van de gemeente. Dit is een waardevolle manier van werken die bijdraagt aan het woongenot in de betreffende wijken. Met de gemeente maken we afspraken over het voortzetten van de inzet van de huidige wijkconciërges en het uitbreiden naar andere wijken waar hun inzet zinvol zou kunnen zijn.

De Delftse aanpak

In de Woonvisie Delft wordt een volkshuisvestelijke kwaliteitsimpuls verwacht. Uitgangspunt daarbij is verbetering van de woningkwaliteit en de uitstraling, vooral van portieketagewoningen in aandachtsbuurten. Ook wordt in het gemeentelijk beleid een stevige duurzaamheidsambitie neergezet, waarbij het uiteindelijke doel is om van het gas af te gaan. Hieronder lichten wij toe hoe Woonbron bijdraagt aan de realisatie van de Woonvisie en wat Delft van Woonbron mag verwachten in 2018 tot en met 2020.

Voorraadontwikkeling/voorraadstrategie

In Delft heeft Woonbron een aantal complexen die technisch 'op' zijn, daarvoor moet de afweging gemaakt worden tussen een grondige renovatie of een sloop-nieuwbouwprogramma. De investeringsopgaven voor Woonbron bevinden zich in de bedrijfsplanperiode met name in de gebieden Kuyperwijk, Heilige Land, Wippolder en de Poptahof. Daarnaast is er gezien de huidige vraagdruk in het sociale segment, nog voldoende ruimte voor nieuwbouw in Delft. Woonbron wil afspraken maken met de gemeente om in Delft 100 woningen te bouwen.

Woningkwaliteit

In ons Delftse bezit worden wij geconfronteerd met grondwaterproblematiek, waarbij nog onzeker is in welke mate die effect op ons woningbezit gaat krijgen. Dit leidt nu al tot kosten, door opgelegde huurverlagingen, gevolgd door extra

investeringen. Daarom zullen we in 2018 in samenwerking met de gemeente een inventarisatie van de grondwaterproblematiek in kaart brengen voor ons bezit. In 2019 wordt er een aanpak opgesteld voor de opgaven die voortvloeien uit de inventarisatie. In 2020 nemen we hier voor programma's op in ons investeringsprogramma.

Duurzaamheid

Op gebied van duurzaamheid passen we gerichte verbeteringrepen toe. Momenteel heeft onze voorraad in Delft een gemiddeld label E. In de periode 2018-2020 gaan wij de benodigde stappen nemen om uiteindelijk in 2022 op een gemiddeld label D uit te kunnen komen. Om dit te bereiken gaan we de energie-index van woningen verbeteren via renovaties. Daarnaast grijpen wij onze natuurlijke onderhoudsmomenten aan om duurzaamheidsmaatregelen te nemen. Maar duidelijk is ook dat we in Delft onze ambitie niet kunnen halen als we geen voortgang kunnen maken met aansluiting op het warmtenet. Wij willen onze woningen graag aansluiten op het warmtenet dat van de Rotterdamse haven naar Den Haag gaat lopen langs de westkant van Delft, zodat we onze woningen in Delft sneller kunnen verduurzamen. In samenwerking met TU Delft en andere corporaties onderzoeken we de mogelijkheid om de wijk Voorhof aan te sluiten op een warmtevoorziening die geleverd wordt door een warmtebron die de TU Delft zal slaan. Het gaat daarbij om gebouwen van verschillende corporaties met meerdere VvE's.

Woonbronbreed voeren we de komende jaren een programma uit om openverbrandingstoestellen die klanten rechtstreeks van energieleveranciers huren, ook te verwijderen. In Delft is het merendeel van deze toestellen aanwezig, dus daar zal de nadruk van de aanpak liggen. In 2018 wordt o.a. gestart met een pilot in de Gillisbuurt om te leren hoe dit aan te pakken in dergelijke gestapelde bouw. In 2018 vervangen we ook circa 460 openverbrandingstoestellen in de Poptahof.

Ongestoord woongenot

Wij zoeken de verbinding met de sociale-, zorg- en veiligheidsnetwerken in de wijk op het gebied van zorg, welzijn maar ook veiligheid. Juist omdat het bezit zo versnipperd is in Delft, is het belangrijk dat professionals van verschillende organisaties elkaar goed kunnen vinden om slagvaardiger te werken. In deze lijn is het voorstel van Woonbron om te werken met een wijkconciërge. Daarmee creëer je verbinding op wijkniveau en bereik je schaalvoordeel als je dit met alle corporaties en de gemeente organiseert. De aandachtswijk Kuyperwijk is ons inziens een goede eerste wijk om daarmee te starten.

De Dordtse aanpak

Tot op heden was afname van de sociale voorraad het streven in Dordrecht. Dit zien wij veranderen met de komst van de nieuwe regionale woonvisie. Daarin wordt een groeiambitie uitgesproken, waarbij de nadruk vooral op hoogwaardig wonen ligt. Hierbij is het uitgangspunt dat er voldoende woningen beschikbaar blijven voor hen die aangewezen zijn op de sociale huur.

Voorraadontwikkeling

Dordrecht hoort niet tot het kernwerkgebied van Woonbron, waardoor we geen rol kunnen spelen in nieuwbouw op nieuwe locaties. Omdat er voldoende kapitaalkrachtige corporaties in de regio Drechtsteden actief zijn, zijn we niet voornemens om ontheffing aan te vragen voor eventuele bouw op nieuwe locaties. Het portfoliobeleid van Woonbron in Dordrecht is gericht op verdunning en kwaliteitsverbetering van onze voorraad. Wij zetten in op de verhoging van de kwaliteit van onze woningen en differentiatie van onze wijken door middel van renovaties en sloop-nieuwbouw. In dat kader zijn we onder andere actief in Wielwijk en de Vogelbuurt.

Duurzaamheid

We voeren gesprekken over de ambities voor de Energiestrategie Drechtsteden. Het lijkt er op dat de ambities flink opgeschroefd zullen worden, waarbij de doelstelling is dat de Drechtsteden energieneutraal zijn in 2050. Waarbij de gebouwde omgeving al in 2035 energieneutraal zou moeten zijn. Ook wordt daarin een ambitie beschreven om gasloos te gaan. Verdere aansluitingen op het warmtenet zien wij als een kans om deze doelstelling te realiseren. Hierbij is wel de samenwerking met de gemeente en HVC noodzakelijk.

Ongestoord woongenot

In Dordrecht zien we een groeiende uitstroom van bewoners bij zorginstellingen. Een deel van deze mensen krijgt binnen de huidige afspraken voorrang op een woning. Deze woningen worden dus verhuurd buiten de reguliere instroom via het woonruimteverdeelsysteem Woonkeus om. Door de toenemende uitstroom, in combinatie met bovengenoemde voorrangregeling, zien we dat we in Dordrecht steeds vaker mensen met een 'rugzakje' huisvesten. Dit vraagt van ons sterke inzet op beheer in onze wijken en een goede samenwerking met de betrokken zorgpartijen. We streven naar een gezamenlijke herijking van dit beleid in de komende periode. Dit in samenwerking met de gemeente Dordrecht en onze collega-corporatie Trivire.

De Nissewaardse aanpak

In de woonvisie 'Wonen in Nissewaard' maakt de gemeente zijn visie op het wonen in de gemeente voor de komende tien jaar duidelijk. De gemeente hecht in deze visie veel waarde aan de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. De focus ligt dan ook op verbeteringen van de bestaande woningvoorraad. Het gaat de gemeente vooral om verduurzaming en het mogelijk maken van het langer thuis wonen voor de groeiende groep senioren.

Voorraadontwikkeling

Bijna vier op de tien woningen in Nissewaard zijn van een corporatie. Daarmee drukt de corporatievoorraad een duidelijk stempel op het wonen in Nissewaard. Woonbron heeft ongeveer een kwart van deze corporatiewoningen in bezit. De gemeente concludeert dat er voldoende woningen zijn voor bewoners die zijn aangewezen op een corporatiewoning. Daarmee is er ruimte voor onze strategie om op beperkte schaal woningen af te stoten en te liberaliseren. We hebben in Nissewaard geen ambitie om woningen toe te voegen. Ook voorzien we geen grote renovatieprojecten.

Duurzaamheid

Op gebied van duurzaamheid passen we gerichte verbeteringrepen toe. Hiermee maken we niet noodzakelijkerwijs grote stappen in de verduurzaming van ons bezit. We hebben in Nissewaard weinig bezit met slechte labels, waardoor de noodzaak van grote stappen in andere gemeenten meer urgent is.

Langer Zelfstandig

Met onze vraaggerichte aanpak om onze ouder wordende klant te ondersteunen, sluiten we aan bij de wensen van de gemeente op het vlak van langer thuis wonen.

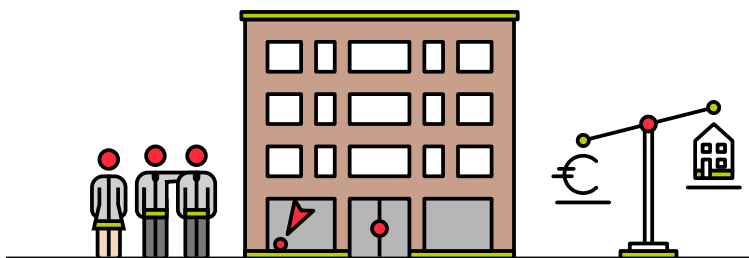
Betaalbaarheid

Aangezien wij veel eengezinswoningen hebben met veel woningwaarderingpunten moeten we in Nissewaard woningen 'aftoppen' naar de grenzen van de huurtoeslag om voldoende woningen bereikbaar te houden voor bewoners die zijn aangewezen op huurtoeslag. Met name in het segment net onder de liberalisatiegrens komen we tegemoet aan de wens van de gemeente om ook middeninkomens te bedienen.

Ongestoord woongenot

Op het gebied van leefbaarheid ligt de hoogste prioriteit op het aanpakken van (zware) overlast en meervoudige problematiek achter de voordeur. De overlast in Spijkenisse is hardnekkig. We zien ook steeds vaker meervoudige problematiek. Dit kunnen we niet alleen oplossen en hebben daar de samenwerking met welzijns- en zorgpartners bij nodig. De samenwerking met gemeente, welzijns- en zorgpartners in de aanpak van meervoudige problematiek kan beter. In de komende jaren is dit een belangrijk aandachtspunt.

Organisatie met kwaliteit



Wonen met kwaliteit voor onze klanten vraagt om een goed presterende organisatie met kwaliteit. De afgelopen jaren hebben we veel stappen gezet om het presteren van onze organisatie te verbeteren, onder gelijktijdige aandacht voor het beperken van de bedrijfslasten. Daar zijn we ver mee gekomen.

Onze organisatie in 2020...

De organisatie kent vele aspecten die aandacht vragen om onze doelstellingen te kunnen realiseren. Bovenal willen we dat we een efficiënte organisatie zijn die steeds kritisch kijkt naar de inzet van middelen. De graadmeter hiervoor vormen onze bedrijfslasten. Die willen we de komende jaren stabiel houden op het niveau van 2017. Daarmee scoren we beter dan het sectorgemiddelde.

KPI	Doelstelling 2020
Bedrijfslasten per VHE (prijspeil 2016)	€ 800

Onze strategie

Versnelling van processen en het versterken van de focus op onze belangrijkste doelen staan hoog op onze lijst. Het vraagt gerichte aandacht voor de cultuur in onze organisatie, die we versterken met een programma waarin specifieke aandacht is voor het versterken van samenwerking, gevoeld eigenaarschap en elkaar aanspreken. Daarnaast vergroten wij de flexibiliteit en wendbaarheid van onze medewerkers én van de organisatie als geheel. We besteden veel aandacht aan het enthousiasmeren van onze medewerkers om ze te motiveren en uit te dagen om goede resultaten te boeken. Dit wordt ondersteund door een nieuwe digitale strategie. Dit vertaalt zich in efficiency en beheerste bedrijfslasten.

Organisatiecultuur passend bij de opgave

In 2013 hebben wij er voor gekozen om in een unit-matrix structuur te gaan werken. Dit gaat steeds beter, maar nog niet optimaal. We werken nog te veel vanuit silo's, terwijl een integrale aanpak nodig is om onze doelstellingen te realiseren. Continue verbetering is nodig om de efficiëntie van de organisatie te vergroten en de verwachtingen van onze klanten te overtreffen. Om dit te kunnen bereiken focussen wij de komende jaren op de volgende drie

cultuurwaarden: samenwerking, aanspreken en eigenaarschap. Dat betekent dat we over de grenzen van domeinen en regio's heen elkaar helpen, een gedeelde verantwoordelijkheid voelen en elkaar aanspreken op ieders rol daarin. Om dit te bereiken hebben we een cultuurprogramma ontwikkeld waarmee we de komende jaren gaan werken.

Om verschillende redenen, zoals onze financiële situatie, de reorganisatie, gewijzigde wet- en regelgeving en intensiever extern toezicht, is er de afgelopen jaren veel nadruk gelegd op een top-down aanpak van control en interne beheersing. In het licht van de gewenste cultuurverandering, waarin eigenaarschap lager in de organisatie ligt en waarin medewerkers elkaar aanspreken op gedrag en prestaties met als doel gezamenlijk beter te presteren op onze doelstellingen, is het noodzakelijk dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen, en ook meer verantwoordelijkheid krijgen. Verantwoordelijkheden leggen we zo laag mogelijk in de organisatie, waar mogelijk inclusief de budgetten die nodig zijn. Zo kunnen medewerkers sneller handelen, wat bijdraagt aan de klanttevredenheid. We maken de omslag van toestemming vooraf naar verantwoording achteraf. Hierbij hoort ook dat medewerkers verantwoordelijkheid krijgen voor het continu verbeteren van processen en het inrichten van hun werk, inclusief de bijbehorende (kwaliteits)controle.

Investeren in kennis, kunde en flexibiliteit

Ons werk verandert door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, en doordat we intern soms ook manieren vinden om het werk slimmer of efficiënter te doen. Hoe het verandert laat zich niet goed voorspellen. Belangrijk is dat iedere medewerker het vertrouwen heeft dat zijn werk gewaardeerd wordt en ertoe doet. Door in te zetten op training, verdiepen en verbreden van kennis en kunde en andere manieren van werken bieden we de benodigde kansen aan medewerkers om zich te ontwikkelen en een betrokken rol te blijven vervullen in onze opgaven. De komende jaren zullen we meer opdrachtgestuurd gaan werken, waarbij we experimenteren met het inzetten van medewerkers vanuit hun belangstelling en kennis en kunde. Naast hun reguliere functie kunnen ze dan werken aan specifieke opdrachten. Op die manier verbinden we medewerkers, opdrachten en resultaten, terwijl we gelijktijdig de efficiency kunnen verbeteren. Ook verbreden medewerkers op die manier hun kennis.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen worden steeds belangrijker. We helpen onze medewerkers om deze vaardigheden te ontwikkelen. Dat betekent soms

over de grenzen van de eigen functie heen werken, minder aan vaste locaties gebonden zijn, minder uitgaan van verworven rechten en investeren in de eigen inzetbaarheid. Dit is nodig om onze ambitie waar te maken, om alle veranderingen zonder gedwongen ontslagen het hoofd te bieden. Een loopbaan lang leren is hiervoor van belang. We blijven ook de komende jaren werken aan opleiding en training van medewerkers. Ook sturen we erop dat medewerkers hun loopbaanbudget inzetten om kennis, kunde en vaardigheden op peil te houden.

Ons uitvoerend werk speelt zich op vele vlakken af. Met name voor het technische werk zien we personele uitdagingen. Technische kennis verouderd en het werven van technisch personeel op de arbeidsmarkt wordt steeds moeilijker. Onze inzet is gericht op het structureel (bij)scholen van onze medewerkers om kennis up-to-date te houden en nieuwe kennis op te doen. Daarvoor gaan we onder meer werken met een interne kweekvijver. Ook bezien we hoe we de corporatiesector beter kunnen promoten in het (technisch) onderwijs.

Enthousiaste medewerkers voor enthousiaste klanten

Wij zijn in 2017 uitgeroepen tot Great Place to Work. Voor ons is het cruciaal dat onze medewerkers plezier hebben in hun werk. Ook in de komende bedrijfsplanperiode meten we in belevingsonderzoeken hoe de medewerkers het werken bij Woonbron ervaren. We willen net als in de afgelopen jaren een goed oordeel van onze medewerkers krijgen. Daarbij willen we een goed beeld krijgen over hoe het cultuurprogramma effect heeft op samenwerken, aanspreken en eigenaarschap.

Woonbron is en blijft een aantrekkelijke werkgever voor zijn medewerkers. Persoonlijke ontwikkeling, zorgen voor doorstroming en loopbaanmogelijkheden en de mogelijkheid om binnen en buiten onze organisatie bredere ervaring op te doen, blijven we bieden aan onze medewerkers. In aansluiting hierop kijken we bij de invulling van vacatures niet meer alleen naar wat iemand al kan maar ook naar wat iemand kan leren en ontwikkelen.

Onderdeel van het werken bij Woonbron is de aandacht voor vitaliteit en gezondheid. We investeren in maatregelen die gezond leven en bewegen tijdens het werk stimuleren. We introduceren de Woonbron Healthcheck en bieden een divers pakket om meer energie, plezier en balans in het werk te beleven. Daarmee richten we ons op het verlagen van het ziekteverzuim naar maximaal 3%. Onze organisatie kent veel medewerkers die al langer bij Woonbron werken.

De gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand is relatief hoog. Het voordeel daarvan is dat er veel kennis aanwezig is. Tegelijk moeten we oog hebben voor verjonging van de organisatie. Hiervoor ontwikkelen we onder meer ons traineeprogramma verder. De totale aanpak moet ertoe leiden dat de gemiddelde leeftijd van al onze medewerkers eind 2020 een jaar lager ligt dan eind 2017.

Informatisering en automatisering

ICT is cruciaal voor het functioneren van onze organisatie, voor het ondersteunen van werkprocessen en voor het dagelijks werk van onze medewerkers. De komst van apps in werkprocessen zorgt voor veranderingen in de manier waarop bijvoorbeeld opzichters en verhuurmakelaars hun werk doen. Onze klanten regelen steeds meer zaken online met ons. Dit vraagt om een benadering waarin processen, medewerkers en de ICT-middelen in samenhang worden gezien. Daarom stellen we een nieuwe digitale strategie op, die verder kijkt dan alleen de automatisering. We kijken nadrukkelijk naar de mogelijkheden en ontwikkelingen die de komende jaren op ons af komen en beoordelen die op de wenselijkheid en mate waarin ze kansrijk zijn bij Woonbron. Naar verwachting is onze digitale strategie begin 2018 helder en zullen we daarna implementeren.

Beheersing van de bedrijfslasten

Onze ambities zijn in balans met onze omvang. We organiseren onze bedrijfsvoering zo efficiënt en kostenbewust mogelijk om de lasten voor onze huurders te beheersen. Daarvoor vergelijken we onszelf scherp in de Aedes benchmark. We willen hier, net als de afgelopen jaren, in categorie B blijven, wat inhoudt dat onze bedrijfslasten in lijn met het gemiddelde van de sector zijn. Waar mogelijk streven we naar lagere lasten, mits dit geen gevolgen heeft voor de kwaliteit van ons werk en de prioriteiten die we stellen. Ons streven vertaalt zich in een doelstelling om niet meer dan € 800 aan bedrijfslasten per verhuureenheid per jaar uit te geven.

Onze ambities vragen immers om veel inzet die soms gepaard gaat met extra inzet van medewerkers en middelen. Voor de ambities op het gebied van onze woningkwaliteit is het bijvoorbeeld noodzakelijk dat we de energieprestaties goed in beeld brengen met extra duurzaamheidsadviseurs en de data over onze woningen opslaan in een goede woningcartotheek. Dat brengt (tijdelijk) hogere kosten met zich mee, die we in de afweging gelegitimeerd vinden.

We steken de komende jaren veel energie en middelen in noodzakelijke verbeteringen in ons eigen apparaat om achterstanden weg te werken in de

kennis die we hebben over ons bezit, zoals met de woningcartotheek. Dat kan een tijdelijke toename in formatie of inhuur betekenen, maar we zijn eind 2020 op een formatie-omvang van maximaal 575 fte en brengen de kosten van externe inhuur terug tot het niveau van 2016.

Onze financiën

Woonbron heeft meer financiële armslag dan een aantal jaren geleden, maar onze bestedingsruimte is duidelijk begrensd. Financiële continuïteit is een randvoorwaarde voor goed rentmeesterschap. Op zowel korte als lange termijn dienen we financieel solide te zijn, zodat we middelen beschikbaar hebben of kunnen verkrijgen voor het realiseren van onze ambities. Vanuit onze maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid voor onze beperkt draagkrachtige doelgroep voelen we nadrukkelijk de noodzaak om onze bedrijfslasten goed te beheersen.

De toezichthouder (Aw) en het waarborgfonds (WSW) stellen financiële eisen aan corporaties. Het beoordelingskader kent vijf financiële ratio's, met elk een eigen norm:

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

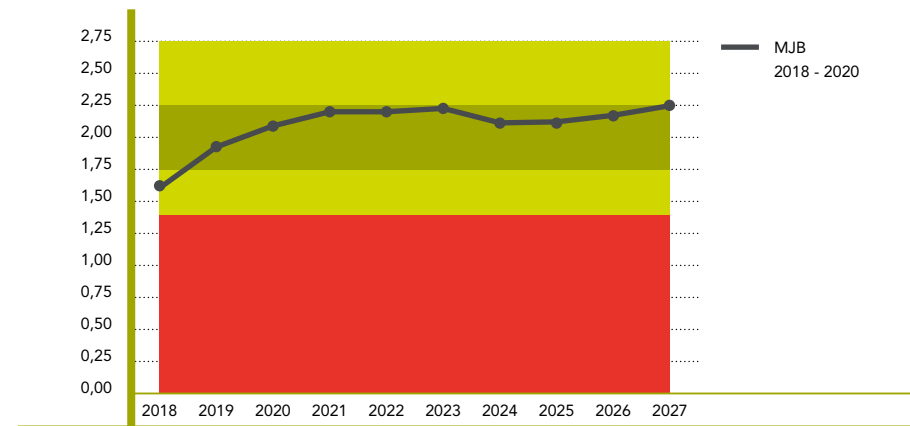
Intern sturen we op de ICR, LtV en solvabiliteit. Daarbij hebben we bandbreedtes benoemd waarbinnen de ratio's moeten blijven. Gezien ons risicoprofiel, waaronder de terugkoopverplichting op ons omvangrijke aantal onder voorwaarden verkochte woningen (VoV), hanteren we als onderkant van de bandbreedte voor de langere termijn hogere normen dan in het beoordelingskader zijn opgenomen. Indien de bandbreedte aan de bovenkant wordt overschreden is er sprake van 'overperformance' en worden de middelen

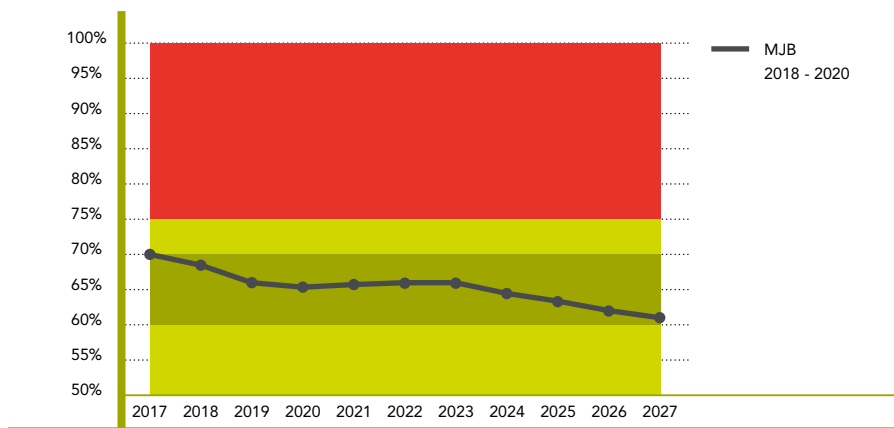
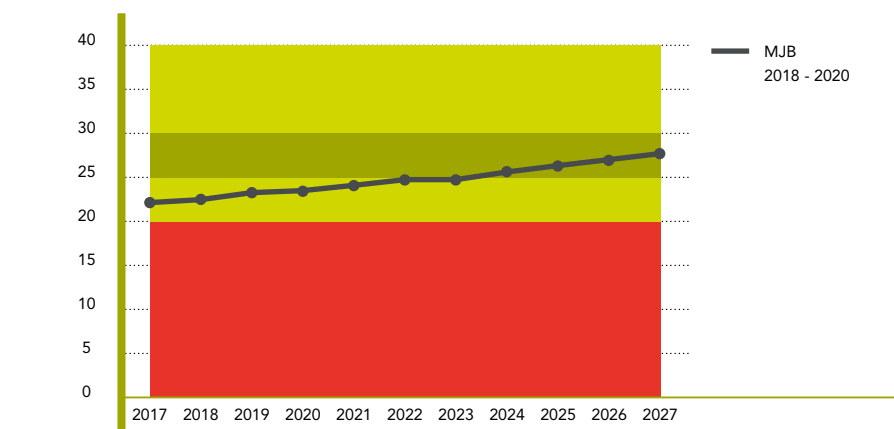
niet optimaal ingezet ten behoeve van onze maatschappelijke taak. De intern gehanteerde bandbreedtes zijn:

- een ICR tussen 1,75 en 2,25;
- een solvabiliteit op bedrijfswaarde tussen 25% en 30%;
- een LtV op bedrijfswaarde tussen 60% en 70%.

In onderstaande grafieken wordt de ontwikkeling van onze belangrijkste financiële ratio's (ICR, LtV en solvabiliteit) getoond, gebaseerd op de meerjarenbegroting 2018-2027. Wanneer de lijn zich in het groene gebied bevindt, voldoen wij aan onze interne doelstelling. Wanneer de lijn zich in het oranje gebied bevindt, voldoen wij bijna aan onze interne doelstelling of is er sprake van 'overperformance'. Wanneer de lijn zich in het rode gebied bevindt, voldoen we niet aan de criteria vanuit het beoordelingskader.

ICR



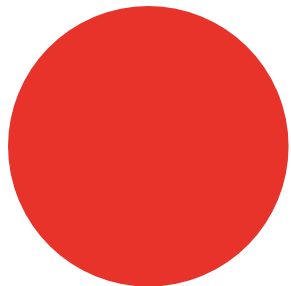
LTV op bedrijfswaarde**Solvabiliteit op bedrijfswaarde**

Vanuit deze grafieken kan geconcludeerd worden dat de ICR en LtV zich gedurende de gehele planperiode binnen de interne bandbreedte bevinden. De solvabiliteit voldoet vanaf 2021 aan de interne norm.

De jaarlijks door de minister gepubliceerde indicatieve bestedingsruimte geeft de financiële ruimte aan die corporaties hebben om, op basis van enkele algemene uitgangspunten, te investeren of de huren te verlagen. Daarbij is het criterium dat aan de minimale eisen van het beoordelingskader moet worden voldaan. Onze interne normen liggen echter hoger, gezien de veiligheidsmarge die wij hanteren om tegenvallers op te kunnen vangen (met name vanuit onze omvangrijke voorraad van woningen verkocht onder voorwaarden (VoV)).

De belangrijkste ratio's worden alle beïnvloed door de omvang van de operationele kasstroom. Hoe beter de operationele kasstroom, hoe hoger de ICR en de bedrijfswaarde en daarmee ook de LtV en solvabiliteit. Het verbeteren van de operationele kasstroom zal, gelet op de maatschappelijke taak van Woonbron, niet plaatsvinden via maximalisering van de inkomsten, maar door minimalisatie van de uitgaven. Reductie van bedrijfslasten blijft ook de komende drie jaar speerpunt.

Om de risico's van onze VoV-portefeuille te kunnen blijven managen, is de maximale terugkoopverplichting vastgesteld op € 1,0 miljard. Ter indicatie: de verplichting bedroeg ultimo 2016 € 890 miljoen. Teruggesochte woningen zullen daarom vaker vrij worden verkocht, dan in verhuur worden genomen.



Woonbron
Postbus 2346
3000 CH Rotterdam

www.woonbron.nl

Woonbron heeft regiokantoren in:

- Delft
- Dordrecht
- Rotterdam Delfshaven
- Rotterdam IJsselmonde-Prins Alexander
- Rotterdam Zuidwest/Spijkenisse