

Verder werken aan de kerntaak

Woonbron jaarplan 2016

2 november 2015



Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Strategie en governance.....	4
2. Service en dienstverlening	7
3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling	10
4. Beheerkracht	16
5. Vastgoedkwaliteit	21
6. Organisatie	28
7. Financiële continuïteit	33
8. Winst- en verliesrekening	38
9. Risicoparagraaf	40

Voorwoord

Het jaar 2016 is het tweede jaar waarin we uitvoering geven aan ons bedrijfsplan Passie voor de kerntaak dat we in 2014 vaststelden voor een periode van drie jaar. We liggen op koers met hetgeen we ons voornamen. We werken vanuit onze overtuiging en binnen de kaders van de nieuwe woningwet aan een smallere taak dan voorheen: goed wonen voor kwetsbare groepen en huurders met lagere inkomens. Nu de nieuwe Woonbron-organisatie volledig staat, sturen we op het verbeteren van onze prestaties: in de dienstverlening aan onze klanten, in de kwaliteit van de woningen die we hen bieden en in de samenwerking met gemeenten en andere partners.

Daarbij zullen ook in 2016 de nodige uitdagingen op ons pad komen, die we het hoofd zullen bieden. Zo moeten we in 2016 verder werken aan de implementatie van de woningwet. Het is het eerste jaar waarin we werken binnen de strakke kaders van de passendheidstoets. We hebben daarop een nieuw huurbeleid geformuleerd dat in een deel van ons bezit leidt tot lagere streefhuren. Hiermee komen we nadrukkelijk tegemoet aan de roep om betaalbaarheid voor onze huurders te verbeteren.

Eind 2016 dienen we ons voorstel om te komen tot een administratieve scheiding van onze Daeb- en niet-Daeb-activiteiten in bij de minister van Wonen. Gedurende het jaar werken we samen met onze klanten, collega's van andere corporaties en de gemeenten aan voorstellen die goedkeuring kunnen wegdragen en bijdragen aan evenwichtige woningmarkten in elk van de steden waar we werken. Het vasthouden van de financiële gezondheid die we de afgelopen jaren hebben opgebouwd, hanteren we daarbij als een essentiële randvoorwaarde.

De vraag naar onze woningen neemt in 2016 naar verwachting toe. De vluchtelingen die zich in Nederland melden en een verblijfsvergunning krijgen (statushouders) zullen ook in onze steden onderdak vinden. We gaan in samenspraak met de gemeenten ervoor te zorgen dat dit snel en efficiënt gebeurt. Daarbij houden we in het oog dat de slaagkansen van reguliere woningzoekenden niet in het gedrang komen. Dat zal forse creativiteit in onze woonruimtebemiddeling vergen. Dit jaarplan beschrijft niet alles wat we hiervoor komend jaar doen, omdat er nog te veel onzekerheden zijn over de opgave die op ons afkomt. Wel hebben we ons hierop voorbereid.

Eind 2015 is de visitatie over de periode 2011-2014 afgerond. Deze terugblik geeft ons duidelijke inzichten in ons presteren. De erkenning van de door ons ingeslagen weg sterkt ons in de overtuiging dat we vast moeten houden aan onze strategie en ons bedrijfsplan. De visitatie maakt ook duidelijk dat er nog werk te doen is. De aanbevelingen om de blik op onze maatschappelijke opgave te houden en daarbij aandacht te besteden aan maatwerk per werkgebied passen bij ons streven om sterk lokaal aanwezig te zijn. En hoewel we al grote slagen hebben gemaakt in de verlaging van onze bedrijfslasten en het verbeteren van onze dienstverlening (score 8+ in klanttevredenheid), zullen we daarmee onverminderd doorgaan. Samen met onze belangenhouders bepalen we hoe we dat doen.

Ook in 2016 liggen er volop uitdagingen op ons pad. Onze organisatie is daar klaar voor nadat we afgelopen jaar de ingrijpende reorganisatie afrondden. Met onze bijna 600 medewerkers werken we ook komend jaar dag in dag uit aan het woongenot van onze bewoners.

Raad van Bestuur Woonbron
Bert Wijbenga van Nieuwenhuizen
Richard Sitton

1. Strategie en governance

Sleutelwoord voor 2016 is continuïteit. Onze strategische keuzes zijn eind 2014 gemaakt en vragen om onverminderde aandacht om de doelstellingen te realiseren. We slaan in 2016 geen nieuwe wegen in. Wel werken we aan de uitvoering van wat we ons hebben voorgenomen en implementeren we de nieuwe regelgeving. Dat heeft op onderdelen wel bijstellingen in onze werkwijzen tot gevolg.

We vinden het belangrijk dat de gemeenten herkennen wat we betekenen voor de steden waarin we werken. Daarom vragen we hun oordeel. Dit hebben we als prestatie-indicator gedefinieerd in ons bedrijfsplan.

Kern Prestatie Indicator (KPI)	Prognose 2015	Bedrijfsplan 2016	Jaarplan 2016
Waardering gemeenten over nakomen prestatieafspraken	7	7	7

Prestatieafspraken

In de nieuwe woningwet is het maken van prestatieafspraken een belangrijker stap geworden in de relatie tussen corporaties en gemeenten. We hechten veel waarde aan heldere afspraken die de positie van onze huurders en de steden als geheel versterken. Daarbij hanteren we als uitgangspunten de vier prioriteiten die minister Blok afgelopen zomer benoemde: betaalbaarheid en beschikbaarheid van huurwoningen voor de doelgroep, bijdragen aan het langer zelfstandig wonen van ouderen en gehandicapten, huisvesten van statushouders en andere bijzondere doelgroepen, en investeren in duurzaamheid.

Afgelopen jaar maakten we al nieuwe prestatieafspraken in Haaglanden (2015-2018), Drechtsteden en Dordrecht (2015-2020) en Rotterdam (2015-2016) waarin onder meer bovenstaande zaken tot uitdrukking komen. In Delft hebben we afspraken die nog tot 2017 lopen. In 2016 zal hier een update worden gemaakt. In Nissewaard is eind 2015 gewerkt aan een nieuwe woonvisie die de basis vormt voor nieuwe prestatieafspraken, die we in de eerste helft van 2016 willen maken. In alle gemeenten brengen we voor 1 juli een bod uit op de woonvisie met daarin onze voornemens op de genoemde prioriteiten en met onze plannen voor nieuwbouw, verkopen, liberalisering en sloop.

Implementatie woningwet

De woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en de bijbehorende ministeriële regeling zijn veelomvattend. De implementatie is nog voor het ingaan van de nieuwe regels gestart. De stuurgroep en vijf werkgroepen zorgen dat we aan alle regels voldoen en dat de juiste keuzes worden voorbereid. Het projectteam is geheel 2016 actief om te zorgen dat alle gedefinieerde doelen van de 30 vastgestelde deelprojecten tijdig, volledig, conform de (wettelijke) eisen en binnen budget worden afgerond.

Splitsing Daeb- en niet-Daeb-activiteiten

We liggen op schema om eind 2016 een voorstel in te dienen voor het splitsen van onze Daeb- en niet-Daeb activiteiten. In 2015 maakten we al de principekeuze om een administratieve scheiding tussen deze activiteiten aan te brengen en dus geen aparte juridische entiteit in het leven te roepen voor de niet-Daeb-activiteiten. De verdere uitwerking, keuzes over specifieke objecten en doorrekening van de financiële consequenties van de keuzes vormen in 2016 het belangrijkste werk. Daarna is de afstemming met andere corporaties en gemeenten, om de consequenties van de gezamenlijke splitsingsvoorstellen voor de steden te bepalen, van groot belang. Tot slot moeten

de gemeenten zienswijzen hierop afgeven. Wij ondersteunen de gemeenten daarbij waar nodig of gewenst.

Regiovorming

In de eerste helft van 2016 moeten gemeenten voorstellen indienen voor de vorming van woningmarktregio's, waarna de minister van Wonen een besluit neemt over de regio-indeling. Corporaties kunnen daarna alleen nog uitbreiden in hun benoemde kernregio's. Voor Woonbron is van belang dat we actief kunnen blijven in de gemeenten waar we nu werken en daar volwaardig willen blijven opereren. Daarom vragen we van de gemeenten om, conform de adviezen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, ruime woningmarktregio's na te streven. Dat houdt in dat we vragen om de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag als één regio voor te leggen aan de minister van Wonen.

Visitatie

De visitatie over de periode 2011-2014 is in 2015 uitgevoerd. Het eindrapport is einde van het jaar beschikbaar gekomen. Het rapport geeft ons een aantal aanbevelingen die we goed herkennen en waarop we maatregelen nemen:

- Continueer, ondanks voortdurende aandacht die de interne organisatie vereist, de externe gerichtheid op de opgaven in het werkgebied.
- Houd daarbij rekening met de behoefte van belanghebbenden aan specifiek lokaal maatwerk en aandacht.
- Speel sterker in op de behoefte van belanghebbenden om invloed uit te oefenen op het beleid van Woonbron.
- Zet de structurele aanpak van de efficiency, zowel kosten- als personeel-georiënteerd, voort en realiseer zo een structurele verlaging van de bedrijfslasten.
- Heb daarbij aandacht voor het daar waar mogelijk verlagen van de volatiliteit in onderhoudskosten door de jaren heen.

We geven invulling aan deze aanbevelingen. Dit zal niet leiden tot aangepaste strategische keuzes, wel tot maatregelen in de uitvoering. Met de gemeenten en onze huurdersvertegenwoordiging overleggen we nadrukkelijk over de wijze waarop we de aanbevelingen omzetten in concrete verbetermaatregelen.

Reputatie

In toenemende mate is het zaak in dialoog te zijn met onze omgeving. Onze belanghouders nemen in aantal toe, ze worden doorgaans kritischer en hebben meer middelen 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 de afgelopen jaren onder een vergrootglas liggen.

Door de opmars van sociale media kán iedereen voortaan 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.

De focus in 2016 ligt daarom ook op de interne communicatie om de cultuur- en leiderschapsomslag te ondersteunen. Daarmee wordt communicatie een verantwoordelijkheid van alle medewerkers die met vertrouwen de externe klanten en belanghouders tegemoet kunnen treden. Dit betekent dat we komend jaar investeren in gecombineerde trainings- en inspiratiesessies voor onze klantadviseurs en overige collega's die de dialoog aangaan met klanten en professionele relaties. Ook organiseren we een 'intern klantevent' en een Woonbrondag, waarbij de klantwaarden en klanttevredenheid centraal staan. Verder blijven we werken aan onze reputatie op belangrijke onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de huisvesting van statushouders. Hierbij delen we actief onze visie en ervaringen met de buitenwacht. Bijzondere aandacht blijft daarnaast uitgaan naar crisis- en issue management.

Compliance

Werken in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving en de normen en regels die we onszelf hebben opgelegd, vinden we vanzelfsprekend. Dit geldt voor alle medewerkers. Om het belang te onderstrepen is in 2015 binnen Woonbron een compliance-officer aangesteld. Daarnaast is sturing op compliance voor verschillende onderdelen belegd bij Control (Financial Control), de Bestuurssecretaris (compliance-officer en naleving van wet- en regelgeving) en de HRM-strateg (Cultuur & Integriteit). Verder is er een kwartaaloverleg gestart om komende wet- en regelgeving beter in het vizier te hebben. Sturing en toezicht op compliance worden in 2016, nog meer dan voorheen, integraal onderdeel van het dagelijks werk.

Mid-term review

Eind 2016 bepalen we waar we staan met de uitvoering van ons bedrijfsplan en onderzoeken we ook de actualiteitswaarde van onze voornemens. Dit is een goed moment om onszelf weer in de spiegel te bekijken. We zijn dan ver gevorderd met de implementatie van de nieuwe regelgeving, hebben vanuit alle gemeenten helder wat er via de prestatieafspraken van ons wordt gevraagd en weten hoe de woningmarktregio's worden gedefinieerd. Daarom starten we eind 2016 met een mid-term review van het bedrijfsplan als opmaat naar het volgende strategische bedrijfsplan dat vanaf 2018 onze leidraad zal zijn.

Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Bod op de woonvisie	Voor 1 juli in elke gemeente een bod op de woonvisie uitgebracht ter voorbereiding op prestatieafspraken 2017, met advies van CPRW en goedkeuring van RvC
1 ^e Concept splitsingsvoorstel Daeb / niet-Daeb	Gereed 1 april ter voorlegging aan de gemeenten
2 ^e Concept splitsingsvoorstel Daeb / niet-Daeb	Goedgekeurd door RvC uiterlijk november 2016 Ingediend bij minister uiterlijk 31 december
Mid term review strategie en bedrijfsplan	Q4
Visitatie	Plan van aanpak op aanbevelingen en bevindingen visitatie gereed in januari 2016
Woningwet: statuten herzien	Nieuwe statuten uiterlijk 31 december van kracht

2. Service en dienstverlening

De afgelopen twee jaar stonden vooral in het teken van het bouwen en implementeren van onze sterk aangescherpte dienstverleningsambitie en de organisatie en systemen die daarbij horen. Met mooi resultaat, getuige de bijna 50% 8+waarderingen die klanten ons geven voor onze dienstverlening. We zijn er echter nog niet. Per proces en bedrijfsonderdeel zien we grote verschillen in de prestaties naar klanten. In 2016 scherpen we de doelstellingen aan en groeien we verder in onze prestaties. Dit doen we door de prestatienorm centraal te blijven stellen en door meer dan voorheen stil te staan bij het gedrag van leidinggevend en medewerkers en hen bewust te maken van hun eigen aandeel in de prestatie. De juiste managementaandacht is cruciaal, net als het vermogen om elkaar in onze matrixorganisatie blindelings te vinden. De dienstverlening is het domein van alle Woonbronmedewerkers, zowel in de eerste (Klantenservice) als tweede (overige bedrijfsonderdelen) lijn. Zij moeten elkaar helpen bij het leveren van een uitstekende dienst naar onze klanten. In de Aedes benchmark voor huurders stijgen we van een B/C corporatie naar een A/B corporatie, door betere service en dienstverlening en dus hogere tevredenheid.

Prestatie-indicator	Prognose 2015	Bedrijfsplan 2016	Jaarplan 2016
KPI: Net Promotor Score (NPS)			
Huurders	-18	0	0
Eigenaren	-60	n.b.	-40
% terugbelverzoeken binnen acht uur afgehandeld	56%	70%	85%
Het aandeel klanten dat ons een 8 of hoger geeft voor de afhandeling van een vraag (1^e en 2^e lijn)	48%	20%	55%
Aandeel online afgehandelde verzoeken	4%	15%	15%

De gewenste groei is zichtbaar in bovenstaande tabel. Het verschil tussen de prognose voor 2015 en de ambitie voor volgend jaar is groot, maar op grond van de goede ervaringen in de tweede helft van 2015 realistisch. Bovenstaande prestatie-indicatoren zijn beïnvloedbaar door onze focus, inzet en ons gedrag.

De Net Promoter Score (NPS) is een prestatie-indicator van een andere orde dan de andere. De score wordt door veel factoren beïnvloed. We realiseren ons dat de effecten hiervan eerder later dan vroeger resulteren in een hogere NPS. Het cijfer dat de klant ons geeft, is een resultante van een jarenlange relatie. Het beïnvloeden van de NPS zal niet in een kort tijdsbestek gaan, maar de effecten van onze inzet zullen lonen. Reden te meer om onze doelstelling vast te houden. Het is een haalbare doelstelling, mits er genoeg aandacht is van het management. In 2016 werken we naar een situatie waarin we evenveel promotors als criticasters hebben onder onze klanten. Met een doelstelling van 0 voor de NPS zetten we in op een iets betere score dan het gemiddelde van de corporaties in de Aedes-benchmark, waar de NPS voor huurders -3 bedraagt. Om te kunnen vergelijken met deze benchmark splitsen we onze eigen NPS in een scores voor huurders en voor eigenaren. Voor eigenaren is het doel van Woonbron VvE Beheer om in 2016 een NPS score van -40 te halen. Deze lager dan gemiddelde NPS-doelstelling komt voort uit het feit dat kopers doorgaans kritischer blijken te zijn dan huurders en het aantal contactmomenten waarop we de NPS positief kunnen beïnvloeden relatief laag is.

Enthousiaste klanten

Klanten geven ons in 48% van de gevallen een 8 of hoger voor onze dienstverlening. Dit resultaat is veel hoger dan geraamd en ook hoger dan de aanvankelijke doelstelling voor 2016 zoals opgesteld in het bedrijfsplan. We hebben deze indicator daarom verhoogd naar 55%. We verwachten dat er méér klanten enthousiast te maken zijn voor onze dienstverlening als we meer inzetten op het aansturen van gewenst gedrag in de organisatie. Daarom werken we ook aan de

verdere verbetering van onze telefonische bereikbaarheid (van 57% in 2015 naar 75% in 2016) en aan het sneller afhandelen van klachten (minimaal 90% binnen 10 werkdagen waar dit in 2015 nog 85% was).

Zeg wat je doet, en doe wat je zegt

De indicator voor het afhandelen van terugbelverzoeken is verhoogd van 60% naar 85%. Als we de klant 100% van de keren beloven terug te bellen, moeten we deze afspraak ook nakomen. Omdat we ons realiseren dat er altijd enige marge nodig is, stellen we de indicator op 85%. Wij gaan de uitdaging aan om op het juiste gedrag te sturen en ongewenst gedrag uit te bannen.

Tevredenheidsonderzoek

In 2015 zijn de klanttevredenheidmetingen ingericht volgens het 'closed loop feedback'-principe. Op zes contactmomenten (telefonisch contact, kopen woning, huren woning, planmatig onderhoud, reparatieverzoek en VvE beheer) sturen we digitale enquêtes naar onze klanten. Deze enquêtes gaven in 2015 al inzicht in wat de klant van onze dienstverlening vindt. Met het opleveren van bijbehorende dashboards die zijn afgestemd op onze prestatie-indicatoren, kunnen we dagelijks monitoren en bijsturen. In 2016 gaan we deze set aan enquêtes uitbreiden met een enquête voor *vertrokken huurders*, waardoor we volledig aansluiting krijgen op de Aedes Benchmark. Dat is per 1 januari 2016 operationeel.

Klachtenmanagement en continu leren

Met alle feedback van klanten in de klanttevredenheidsonderzoeken en de feedback die we middels klachten krijgen, is het zaak in 2016 te werken aan het ontwikkelen van een leercyclus die continue doorlopen wordt, waardoor we blijvend leren en verbeteren. In 2015 wordt een rapportage opgeleverd waarmee we de klachten kunnen monitoren. Eerste cijfers wijzen uit dat we 85% van de klachten afhandelen binnen de gestelde tien werkdagen. Voor 2016 verhogen we dit doel tot 90%. In 2016 zorgen we voor een geïntegreerd klachtenmanagementsysteem dat zorgt voor inzicht en het ondersteunen van deze leercyclus.

Online dienstverlening

In 2014 hebben we onze nieuwe website gelanceerd met een 'mijn-omgeving' en een beslisboom reparatieverzoeken. Deze zijn we vanaf 2015 gaan promoten onder onze klanten. Het doel om in 2015 10% online af te handelen, wordt niet behaald. Toch plannen we voor 2016 een toename tot 15%, conform bedrijfsplan. In 2016 delen we deze prestatie-indicator met onze bedrijfsonderdelen. Juist omdat de collega's in de tweede lijn een grote rol spelen als promotor van de online dienstverlening, is het belangrijk dat we gezamenlijk deze doelstelling dragen. We verbeteren Woonbron.nl doorlopend. Ons portal is qua functionaliteit goed maar we vinden dat er verbetering nodig is op tekst, vorm en toegankelijkheid om het gebruiksaantrekkelijker en -vriendelijker te maken.

Kanaalsturing mét aandacht voor kwetsbare klanten

Met de start van de centrale afdeling Klantenservice en het bouwen van een goed online klantportaal ligt onze primaire focus op telefoon en internet. De afbouw van onze voormalige woonwinkels naar de klantpuntformule is in 2015 succesvol gebleken. Het verwijzen van klanten naar telefonische dienstverlening of online heeft goed gewerkt en het aantal bezoekers aan de klantpunten is fors gedaald. In 2016 zullen de klantpunten verder worden afgebouwd. Dit gaat samen met het besteden van extra aandacht aan de kwetsbare klanten, de zogenaamde 'special care' klanten. Verdere uitwerking vindt in het laatste kwartaal van 2015 plaats, met een uitloop in 2016 door twee pilots, gericht op verdere afbouw van de klantpuntformule. Klanten vinden ook meer en meer social media als middel om met ons te communiceren. Hoewel het nu nog een beperkte klantengroep betreft, zetten we in 2016 ook steviger in op deze kanalen.

Verbreden van de eerstelijns dienstverlening door Klantenservice

Op een aantal vlakken breiden we de dienstverlening in de eerste lijn uit. De afdeling Klantenservice moet nog meer vragen van de klant zelf in behandeling kunnen nemen. Systemen zullen verder worden geïntegreerd, zodat ook eigenaren en huurders in een Vereniging van

Eigenaars beter geholpen kunnen worden door onze klantenservice. In 2016 wordt de eerstelijns dienstverlening van Woonbron Makelaars naar Klantenservice overgedragen. De benodigde besluiten en systeeminrichting vinden tijdig plaats.

Productieve en flexibele organisatie van Klantenservice

Bij Klantenservice is in 2015 al gestart met meer werk routeren via de telefooncentrale. Daar gaan we ook in 2016 mee verder. Dat resulteert in werk dat 'at random', afgestemd op deadlines en drukte, wordt aangeboden aan de klantadviseurs. Daarmee maken we een grote efficiëncyslag en wordt het werk afwisselender voor de Klantadviseur. Daarnaast is van belang dat de beschikbare capaciteit flexibeler meebeweegt met het aanbod van inkomend verkeer. In 2015 lag de focus op het laten groeien van onze medewerkers in hun nieuwe rollen en taken. In 2016 is er meer aandacht om pieken en dalen in het werkaanbod op te vangen. De formatie zal daarbij dalen met de dalende trend van het inkomende verkeer.

Klantgerichte en betrokken medewerkers

Het succes van een klantgerichte organisatie valt of staat met het gedrag van haar medewerkers. Het management is zich daarvan bewust en stuurt hier steeds meer op. We ondersteunen dit ook met onze systemen. Zo is het dashboard van tevreden.nl (klanttevredenheidsmetingen) operationeel en wordt een vernieuwde versie opgeleverd in 2016. Bij Klantenservice gaan we werken met individuele dashboards waarop medewerkers hun bijdrage kunnen zien aan de teamprestatie. Verder komt er meer informatie over Service & Dienstverlening op de NarrowCastingschermen in onze bedrijfsonderdelen, waardoor de resultaten op onze dienstverlening continu onder de aandacht van de organisatie is.

Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Doorontwikkeling online dienstverlening	april 2016: verbeterd woonbron.nl operationeel, inclusief online dienstverlening, conform Programma van Eisen.
Klantcontactstelsysteem (Iris) verbeteren	Eind Q1 verbeterd Iris 3.0 geïmplementeerd. Eind 2016 Iris 4.0 geïmplementeerd.
Klachtenmanagement	In 2016 verbeterde versie geïmplementeerd en beschikbaar voor continue feedback en leren.
Klantmeting	Geheel 2016: klantmeting gecontinueerd. januari 2016: toevoegen tevredenheidsmetingen bijvertrekkende huurders. Daarna nog een nader te bepalen proces.
Uitbreiden dienstverlening Klantenservice	In 2016 uitbreiden van de 1 ^e lijns dienstverlening waarbij de 1 ^e lijn zoveel mogelijk van de binnenkomende vragen afhandelt.
Afbouw Klantpunten / oog voor kwetsbare klanten	Uiterlijk Q4 2015 besluit over toekomst Klantpunten. Vanaf januari '16 voorbereiden op de inrichting van systemen om kwetsbare klanten beter in beeld te krijgen en helpen.
Dashboards en narrowcasting	Vanaf januari 2016 dashboards per klantadviseur en ontsluiting van reviews middels narrowcasting en startschermen.
Routering werk via telefonie	In Q3 2016 worden alle meldingen – telefoontjes, post en social mediameldingen - via een workflow in de telefooncentrale aan de Klantadviseurs aangeboden.

3. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en bemiddeling

Woonruimtebemiddeling is geen doel op zich. Het is een manier om beschikbare woningen bij de juiste woningzoekende te krijgen. In ons bedrijfsplan schreven we over betaalbaarheid en beschikbaarheid het volgende op:

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.

Onze succesfactoren daarbij zijn:

- Zo passend mogelijk huisvesten
- Efficiënte inrichting organisatie
- Leegstand voorkomen

Er is sprake van toenemende schaarste aan betaalbare woningen en bepaalde woningtypen. We zetten daarom onze woningvoorraad effectiever in door zo passend mogelijk te huisvesten. Passend huisvesten heeft betrekking op de financiële positie van een nieuwe huurder en op de huishoudenssituatie. In een aantal segmenten met schaarste verlagen we de woningprijzen verder om onze doelgroep voldoende te kunnen blijven bedienen. Voorwaarde is dat dit aanbod bij de juiste doelgroep terecht komt en passend wordt verhuurd.

De komende jaren wordt verder gewerkt aan efficiëntere verhuur- en verkoopprocessen om met minder medewerkers de (nieuwe) klanten beter te bedienen. We streven naar excellente dienstverlening met als doel enthousiaste nieuwe klanten. Een efficiënte organisatie leidt ook tot minder kostenderving, door een daling van de leegstand in ons vastgoed.

Dit leidt tot de volgende kritische prestatie-indicatoren (KPI-en):

Prestatie-indicator	Prognose 2015	Bedrijfsplan 2016	Jaarplan 2016
KPI: % vrijkomende huurwoningen jaarlijks met een netto huurprijs onder de aftoppingsgrens van de huurtoeslag	70%	67%	67%
% verhuringen aan de huurtoeslagdoelgroep passend toegewezen	n.v.t.	n.v.t.	95%
% Leegstand	2,8%	2,09%	2,3%
% nieuwe klanten dat verhuurproces met een 8 of hoger waardeert	60%	45%	65%
% nieuwe klanten dat het verkoopproces met een 8 of hoger waardeert	43%	45%	50%

N.B. De KPI '% verhuringen aan de huurtoeslagdoelgroep passend toegewezen' vervangt de KPI uit het bedrijfsplan '% verhuringen aan de huurtoeslagdoelgroep in de woningen die een afgetopte huurprijs hebben vanwege schaarste'. Door de invoering van het wettelijk vereiste van passende toewijzing is de KPI uit het bedrijfsplan achterhaald. De definitie van de nieuwe KPI is conform de nieuwe, wettelijke regels.

Naast de kritische prestatie-indicatoren sturen we op de volgende operationele prestatie-indicatoren:

Prestatie-indicator	Jaarplan 2015	Prognose 2015	Jaarplan 2016
% verhuringen van woningen tot de liberalisatiegrens aan de EU-doelgroep	90%	95%	90%
% aansluitend verhuurd	20%	20%	50%

Nieuw huurbeleid

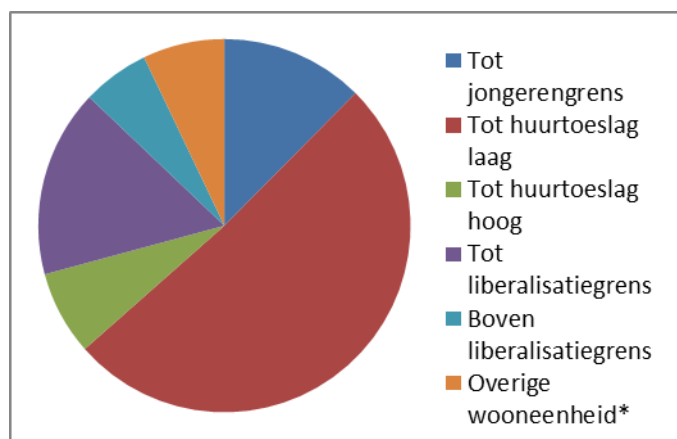
Vanaf 1 januari 2016 hanteren we een nieuw huurbeleid voor nieuwe verhuringen. Dit betekent dat de huurprijzen voor veel woningen lager worden dan in het oude beleid bij het verhuren aan een nieuwe klant. Hierdoor halen we ruimschoots onze bedrijfsdoelstelling om minimaal 67% van de leegkomende huurwoningen onder de € 618,24 (prijsspeil 2015) te verhuren.

Het huurbeleid van Woonbron behoeft om een aantal redenen aanpassing:

- In het bedrijfsplan is opgenomen dat we 67% van het jaarlijks aanbod leegkomende woningen onder de hoge aftoppingsgrens verhuren. In de prestatieafspraken met de gemeenten Rotterdam en Delft hebben we zelfs afgesproken dat dit minstens 70% zal zijn. Met het oude streefhuurbeleid zouden we dit percentage waarschijnlijk niet halen.
- In de nieuwe woningwet is de passendheidstoets opgenomen. Deze norm bij nieuwe verhuringen treedt per 1 januari 2016 in werking. De passendheidstoets bepaalt dat van de huishoudens die wij huisvesten en die potentieel voor huurtoeslag in aanmerking komen, tenminste 95% een woning moet krijgen onder de voor hen geldende aftoppingsgrens. Om de slaagkans te behouden moeten er meer woningen onder de aftoppingsgrenzen beschikbaar komen.
- Sinds 1 oktober 2015 is een nieuwe berekeningswijze voor de woningwaardering van kracht. Hiermee is de WOZ-waarde voor circa 25% bepalend voor de maximale huurprijs. Een deel van de woningen van Woonbron is daardoor van huurklasse verschoven. Voor een aantal woningen betekent dit extra aftoppen om ze bereikbaar te houden voor de huurtoeslagdoelgroep of voor de sociale sector.
- In het regeerakkoord en het woonakkoord is opgenomen dat er een nieuwe vorm van huurverhogingsbeleid moet komen: de zogenaamde huursombenadering. Hierbij krijgt een corporatie een maximale ruimte om de totale som aan huren te verhogen. Vooralsnog lijkt het er op dat de huursombenadering uit gaat komen op een totale huursomstijging van inflatie + 1%, waarbij ook de harmonisatie meetelt. Deze nieuwe huurbeleidsregels zullen waarschijnlijk per 1 juli 2016 in werking treden. We houden hier in grote lijnen al rekening mee.

Per productmarktcombinatie (PMC) is bekeken of aftoppen wenselijk is en, zo ja op welke grens. Daarbij hebben we een afweging gemaakt tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid, marktvrage, slaagkans, voorraadontwikkeling, gebiedsvisies en de financiële continuïteit van Woonbron.

Door het nieuwe huurbeleid verlagen we de streefhuren van een aantal complexen aanzienlijk. Het aantal woningen dat volgens ons prognosemodel leegkomt onder de € 618,- is ruim meer dan de ondergrens van 67%, namelijk ongeveer driekwart.



Grafiek: aandeel leegkomende huurwoningen in 2016 per prijssegment

*Overige wooneenheden zijn vooral onzelfstandige eenheden die vallen in de prijscategorie waarvoor huurtoeslag kan worden aangevraagd.

Activiteiten woonruimtebemiddeling

De activiteiten in 2016 voor woonruimtebemiddeling zijn te verdelen in twee categorieën. Enerzijds de going concern zaken, anderzijds de activiteiten die gericht zijn op vernieuwing. Onder de eerste categorie vallen zaken die onderdeel zijn van het normale bedrijfsproces, onder de tweede categorie vallen die zaken die voortkomen uit onze eigen verbeterplannen of de invoering van de woningwet.

Going concern woonruimtebemiddeling

- ***Optimaliseren verhuurproces (aansluitend verhuren)***

In 2015 is in alle regio's het nieuwe verhuurproces geïmplementeerd. Het doel van dit vernieuwde proces is om meer aansluitend te verhuren en daarmee de leegstandskosten verder te verminderen. Bij het implementeren van het proces geldt de doelstelling om nog eind 2015 20% aansluitende verhuringen te realiseren. In Q1 2016 wordt een evaluatie uitgevoerd op het proces: is alles gegaan zoals we bedacht hadden en hebben we het gewenste resultaat bereikt? Op basis van de uitkomsten optimaliseren we in 2016 het proces. Tevens vergroten we de efficiency door het invoeren van de digitale inspectietool en de planningstool.

- ***Centraal sturen op beperken leegstandskosten***

Evenals in 2014 en 2015 wordt er in de regio's in 2016 strak gestuurd 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 voor de betaalbare huren en/of beheer van onze woningen.

- ***Redelijk aandeel in huisvesting bijzondere doelgroepen***

De bijzondere doelgroepen kunnen we splitsen in statushouders en overige bijzondere doelgroepen. Ten aanzien van statushouders constateren we in al onze gemeentes een verhoging van de behoefte aan woonruimte door de toenemende stroom vluchtelingen met een verblijfsvergunning. In 2016 nemen we – op basis van gemaakte afspraken in onze vier gemeentes – een fair share in de huisvesting van statushouders. De substantiële toename van de landelijke taakstelling voor onze gemeentes (2 tot 7 maal de aantallen van de afgelopen jaren) vraagt van Woonbron creatief en resultaatgericht ondernemen. Gericht op extra woningvoorraad, die de huisvesting van statushouders zo min mogelijk ten koste laat gaan van bestaande woningzoekenden voor sociale huurwoningen. Zakelijkheid blijft daarbij voorop staan; ook voor investeringen in huisvesting voor statushouders geldt het principe dat we niet zonder meer onrendabel investeren.

Daarnaast zetten we onze inzet voort om in het bijzonder voor het toenemende aantal statushouders onder 23 jaar collectieve woonlocaties te ontwikkelen, passend bij hun levensfase, woonbehoefte en financiële mogelijkheden. 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 zorginstelling van waaruit ze vertrekken. Daarnaast zien we dat zorgpartijen hun intramurale woonvoorzieningen sluiten en op zoek gaan naar geclusterde woningen in een complex, waarbij ze ambulante zorg kunnen blijven leveren.

- ***Brusselnormering***

Evenals voorgaande jaren moeten we in 2016 aantonen dat we minimaal 90% van onze vrijkomende gereguleerde huurwoningen verhuren aan de primaire doelgroep (de zogenoemde Brusselnormering). De herziene woningwet geeft ruimte om middeninkomens (tussen € 34.000 en € 38.000) te huisvesten in sociale huurwoningen, de zogenoemde 80/10/10-regeling. In de loop van 2016 wordt bekeken óf en zo ja waar we gebruik willen maken van die beleidsruimte. Vooralsnog doen we dit niet.

- **Verkoop in diverse vormen**

Evenals in 2015 draagt in 2016 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 de gebiedsvisie worden woningen vrij of onder voorwaarden verkocht. In een aantal complexen hebben we bepaald dat teruggekochte woningen in de verhuur gaan.

Voor 2016 leidt dit tot de volgende verkopen, aan- en terugkopen:

Aantallen woningen	Totaal
Eerste verkopen Koopgarant	31
Eerste verkopen Koopcomfort	34
Eerste vrije verkopen	114
Wederverkopen Te Woon	326
Wederverkopen vrije verkoop	154
Totaal verkopen	658
Terugkopen t.b.v. wederverkoop	499
Aankoop voor verhuur	74
Totaal teruggekocht	573

- **Uitvoeren strategie voor bedrijfsonroerendgoed (BOG)**

Nog in 2015 wordt gewerkt aan een voorstel om tot een adequaat, efficiënt en effectief beheer van de portefeuille bedrijfsonroerendgoed (BOG) te komen. Leegstand in het BOG moet tot een minimum beperkt worden met actief contractbeheer. Daarvoor sturen we actief op de natuurlijke momenten van contractonderhandeling en spelen adequaat in op vragen van onze huurders. Daarnaast bestempelt de nieuwe woningwet het beheer van het grootste deel van BOG tot niet Daeb-activiteit, waardoor we mogelijk zelfs actief dispositiebeleid moeten voeren voor delen van het BOG.

In 2016 zal – onder voorbehoud van een in 2015 goedgekeurd projectvoorstel - deze strategie worden uitgevoerd.

- **Verhuur vrije sector woningen**

In Q3 2015 is de eerste bepaling van de labels van de woningen afgerond en resulteren er ongeveer 4.500 woningen met het label niet-Daeb. Dit aantal levert volgens prognose circa 150 mutaties per jaar op. In een plan van aanpak wordt uitgewerkt hoe de regio's met het verhuren van deze woningen om zullen gaan. Hierin is onder andere een workshop opgenomen voor de prijsbepaling en het 'vermarkten' van de woningen en het werken in het systeem Corpoflow. In 2016 wordt - aan de hand van de evaluatie van de nieuwe werkwijze - dit verhuurproces geoptimaliseerd.

- **Enthousiaste medewerkers zorgen voor enthousiaste klanten**

In 2015 zijn we gestart met het meten van de tevredenheid van klanten op de processen verkopen en verhuren. Ondanks dat we het gestelde doel ruimschoots halen, zien we grote verschillen in de cijfers tussen verhuur en verkoop. Het aandeel klanten dat het verhuurproces met een 8 of hoger waardeert ligt bijna 20% hoger dan het aandeel klanten dat het verkoopproces met een 8 of hoger waardeert.

We zetten expliciet in op meer persoonlijk contact bij de verkoop van een woning. Onze makelaars bellen de klant na transport bij de notaris om te vragen of alles naar wens geweest is en of we nog iets voor de klant kunnen betekenen.

Met de 'closed loop feedback' methode (continue klanttevredenheidsmetingen) leidt de terugkoppeling van klanten ook daadwerkelijk tot verbetering van onze dienstverlening.

- **Sturings- en managementinformatie**

Het in 2015 opgezette overzicht van sturings- en managementinformatie bevat naast de prestatie-indicatoren de informatie die nodig is om te monitoren hoe we via aansluitend

verhuren de gemiddelde leegstand (frictie-) verder terugdringen. De stuurinformatie geeft onder andere inzicht in de doorlooptijden van de processtappen van woonruimtebemiddeling. In 2016 evalueren en verbeteren we de werking hiervan.

Vernieuwing woonruimtebemiddeling

- ***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 van 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 nemen we daarom de volgende acties:

- Per 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.

- ***Invoeren passendheidstoets***

Met de invoering van de herziene woningwet is ook de passendheidstoets ingevoerd. Met ingang van 1 januari 2016 moeten we 95% van de primaire doelgroep huisvesten in een woning met een huur onder de aftoppingsgrens. In 2016 wordt de nieuwe werkwijze, die in 2015 volledig is voorbereid, definitief ingevoerd en gemonitord.

- ***Actieve bevordering van doorstroming***

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 na de gezinsfase 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.

We brengen in 2015 nog in beeld waar ruimte is om deze groep minder passend wonende klanten te verleiden een volgende stap in de wooncarrière te zetten. Bij voldoende omvang formuleren we hier een aanpak op met benodigde capaciteit en middelen voor 2016 en verder.

Organisatie woonruimtebemiddeling

Om onze werkzaamheden efficiënt en effectief te kunnen uitvoeren zijn voldoende middelen nodig. Onze begroting voor woonruimtebemiddeling en Woonbron Makelaars is daarom iets hoger dan het normatieve plan zoals in het bedrijfsplan voorzien. Met 4,4 fte extra, met name voor verhuurmakelaars, is dan echter nog steeds sprake van een afbouw van bijna 4 fte ten opzichte van de bezetting eind 2015.

Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Nieuw huurbeleid geïmplementeerd	Om huurverhoging op basis van huursombenadering per 1 juli mogelijk te maken, dient voor 1 mei de huurverhoging te worden aangezegd.
Optimalisatie verhuurproces	Evaluatie uitgevoerd uiterlijk 31 maart 2016, waarna we met uitkomsten de optimalisatiepunten kunnen verwerken.
Sturen op beperken leegstandskosten	Geheel 2016.
Voldoen aan Brusselnormering	Geheel 2016 uitvoeren van zelfcontroles. Medio 2016 steekproef op zelfcontroles.
Uitvoeren strategie voor BOG	Uiterlijk Q2 2016 is inventarisatie afgerond, waarna in 2 ^e helft van 2016 strategie kan worden uitgevoerd.
Verhuur vrije sector	Uiterlijk Q2 is evaluatie op werkwijze vrije verhuur uitgevoerd.
Enthousiaste klanten	Actief invoeren van closed loop feedbackmethode. Uitvoeren geheel 2016.
Van verdelen naar bemiddelen	Per PMC het juiste bemiddelingsmodel benoemd: mei 2016. Actualiseren van woningpresentatie: uiterlijk Q4 2016 afgerond.
Invoeren passendheidstoets	Invoering per 1 januari 2016. Maandelijkse monitoring en na Q1 een evaluatie/steekproef.
Actieve bevordering van doorstroming	Indien op basis van onderzoek in Q4 2015 blijkt dat dit van relevante omvang is, maken van plan van aanpak. Gereed: uiterlijk 31 maart 2016.

4. Beheerkracht

Wij kiezen er bewust voor om in de wijken waar wij actief zijn, gevestigd te zijn. De vijf regio-organisaties van Woonbron zijn direct verantwoordelijk voor een goed beheer en het garanderen van woongenot voor onze klanten. Onze beheertaak concentreert zich in eerste instantie op de woning, het portiek en het complex. We willen voor de klant het verschil maken op het schoon, heel en veilig zijn van onze complexen. Dat mag de klant van ons verwachten. Al onze mensen die in het dagelijks beheer actief zijn moeten onze klanten een goede woning en woongenot kunnen bieden. Daar zijn of worden zij voor opgeleid, dat speelt een rol in hun beoordeling en daarop mogen zij door onze bewoners worden aangesproken.

Bewoners die een positieve bijdrage leveren aan de wijk en het complex mogen op onze steun rekenen. Negatieve bijdragen zullen wij rechtvaardig, maar hard aanpakken. We accepteren niet dat bewoners andere bewoners hun woongenot ontnemen. Dat kunnen wij niet alleen. De gemeente en de politie zijn daarbij onze belangrijkste partners. Wij hebben een gezamenlijk doel en spreken deze belangrijke partners, en ook die in de sociale wijkteams, daarop aan indien nodig.

Om te zorgen dat er eenduidigheid komt in de invulling van onze rol in het intensief beheer is de KPI van schoon, heel en veilig een meetbare invulling gegeven. Daarnaast worden de mensen die in dit werkveld actief zijn, het komende jaar gecoacht om hun rol in dit intensieve beheer uit te voeren. Woonbron wil zich op het punt van woongenot en intensief beheer onderscheiden. Het partnerschap op dit punt met onze bewoners is een belangrijke legitimatie voor de corporatiesector.

De regio-organisaties voeren de beheertaak uit. Samen met onze onderhoudsafdeling zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van onze woningen. Ook zorgen zij voor het goed functioneren van de Verenigingen van Eigenaars (VvE's), het aanpakken van woonoverlast en het realiseren van een complex en een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Woonbron VvE-beheer heeft naar VvE's een belangrijke coördinerende functie.

Wij moeten onze afspraken met klanten nakomen. Van onze klanten verwachten wij ook dat zij dit doen. Als het nodig is, worden klanten aangesproken op overlast, maar ook op het betalen van de huur en VvE-bijdrage. Wij hebben ons incassoproces aangepast, met als doel onze bewoners zoveel mogelijk te helpen. Hoewel we ver gaan in het helpen van onze klanten, is onze hulp eindig en kan een ontruiming soms niet worden voorkomen.

Onze complexbeheerders zijn onze ogen en oren in de wijk. In het kader van het beheer spelen zij een belangrijke rol in het dagelijks beheer en het realiseren van woongenot. Zij handhaven op een uniforme manier, ondersteunen bewoners, functioneren als vraagbaak en leggen contact met bewoners in het incassotraject. Zij hebben een toegevoegde waarde richting onze bewoners. De bewoner betaalt hiervoor en dat schept verwachtingen. In 2016 meten we de tevredenheid van de bewoners over complexbeheer.

We zien een verandering van de functie van technische ondersteuning naar sociaal beheer. Dit vraagt om andere kennis en competenties van de medewerkers. Het komende jaar worden zij gefaseerd daarvoor opgeleid en dus meer gefaciliteerd. Dat betekent tegelijkertijd dat wij verwachten dat zij die rol waarmaken. Daar zien wij op toe.

Nog in 2015 is een activiteitenplan afgerond voor het vergoten van onze beheerkracht. Hierin komen diverse zaken terug, waaronder de concrete toepassing van de woonoverlastprotocollen die we met gemeenten en politie overeenkwamen, de vergroting van de capaciteit en budgetten om onze ambities waar te maken en de wijze waarop we best practices uit de rest van het land gebruiken. In 2016 leidt dit tot een concrete aanpak die merkbaar verschil moet maken voor onze bewoners.

Prestatie-indicator	Prognose 2015	Bedrijfsplan 2016	Jaarplan 2016
KPI: % complexen die 'goed' scoren op schoon, heel en veilig	N.t.b.	N.t.b.	De norm wordt eind 2015 bepaald. De 0-meting wordt Q4 2015 uitgevoerd. Daarna worden realistische doelstellingen (per regio) vastgesteld.
Rendabel VvE-beheer	In 2015 was de definitie anders geformuleerd.	75%	90%
% complexbeheer dat wordt doorberekend aan huurders en eigenaren	36%	55%	55%
% klanten dat VvE beheer een 8 of hoger geeft	40%	n.b.	45%
% Oninbare huur	1,43%	1,05%	1,17%

Op basis van de prognose van 2015 en de complexiteit om het betaalgedrag van onze bewoners te beïnvloeden is het cijfer uit het bedrijfsplan voor 2016 (1,05%) bijgesteld. Om meer op voorhand te kunnen sturen, is een aantal prestatie-indicatoren toegevoegd. Daarnaast sturen gemeenten en wij op het voorkomen van ontruiming. Ook hiervoor is een doelstelling toegevoegd.

- % achterstand zittende huurders 1,48%
- % achterstand vertrokken huurders 1,22%
- % nieuwe huurders met huurachterstand 8,8%
- Aantal ontruiming 185

Wij willen voorkomen dat nieuwe huurders al snel een achterstand ontwikkelen. Dat doen we door een goede controle in het verhuurproces op de relatie tussen inkomen en huur. Verder bewaakt de verhuurmakelaar in het eerste halfjaar het betaalgedrag van de klant.

Schoon, heel en veilig

Een goede woning alleen is niet voldoende. Het woongenot wordt mede bepaald door een schone, hele en veilige woonomgeving. In 2015 wordt een uniforme norm bepaald om dit op complexniveau te kunnen meten. Door die norm te stellen weten bewoners wat ze van ons mogen verwachten en andersom. Hierop zullen we ook handhaven met de complexbeheerders en sociaal beheerders. Op basis van de norm wordt een nulmeting gedaan zodat wij kunnen bijhouden hoe dit zich ontwikkelt in de verschillende complexen. De complexbeheerders, maar ook sociaal beheerders en experts bijzondere interventies hebben een belangrijke rol in het realiseren van deze norm. Om te zorgen dat de norm ook te handhaven is, moet de kwaliteit van de complexen op orde zijn. Omdat we dit belangrijk vinden, is er voor 2016 een budget van € 400.000 extra gereserveerd om de eerste stap voor en met bewoners te kunnen maken. Voor 2017 en 2018 wordt dit meegenomen in de reguliere begrotingscyclus.

De complexbeheerders hebben een zeer belangrijke rol in het schoon, heel en veilig krijgen en houden van onze wijken en buurten. Daarnaast zijn zij ook degenen die in eerste instantie achter de voordeur komen bij onze bewoners. Hierdoor hebben zij een belangrijke rol in bijvoorbeeld het incassotraject om mensen te bezoeken bij huurachterstand. Het karakter van het werk van de complexbeheerders verschuift van technisch naar sociaal. Het aanspreken, signaleren en handhaven zijn belangrijke elementen in het werk. In 2016 start een opleiding om de complexbeheerders verder te ontwikkelen in hun 'nieuwe' rol.

In het kader van de prestatieafspraken die met de gemeenten zijn gemaakt is schoon, heel en veilig ook een belangrijk onderwerp. Voor Rotterdam betekent dit dat wij samen met de gemeente

het Politiekeurmerk Veilig Wonen gaan uitvoeren in een aantal geselecteerde complexen en dit samen financieren. Totaal budget is €135.000, waarvan Woonbron de helft betaalt.

Woonoverlast

Woonoverlast ligt in het verlengde van schoon, heel en veilig. Het stokje gaat dan over van complexbeheer naar sociaal beheer of experts bijzondere interventies. De aanpak van woonoverlast kunnen wij niet alleen. De samenwerking met de gemeenten, politie en andere begeleidende instanties is daar van belang. In alle regio's is de relatie met deze partijen gelegd. In 2016 zal de eerste evaluatie plaatsvinden van de werking van het convenant Woonoverlast dat met politie en gemeente Rotterdam is gesloten. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar de informatievoorziening vanuit de politie. Zonder deze informatie zijn juridische trajecten haast kansloos. Hierin moet verbetering komen om escalatie te voorkomen. We evalueren medio 2016 het convenant en brengen de consequenties in beeld als we niet voldoen aan de afspraken. Wij ondersteunen onze bewoners tot het moment dat zij het woongenot van hun medebewoners schaden. Dan treden we streng op. Van groot belang is dat al onze medewerkers die in dit proces een rol hebben, door het management worden gesteund. De ervaring in hoe op te treden in dergelijke situaties, is per regio verschillend. Om te zorgen dat bewoners in de verschillende regio's op dit punt dezelfde steun mogen verwachten starten wij in 2016 met de coaching van betrokken medewerkers. We meten de effectiviteit eind 2016. In deze meting komen de tevredenheid van bewoners over complexbeheer, daling van de overlast, ervaring woongenot e.d. aan de orde.

Leefbaarheid

In het kader van de discussie over de kerntaken van de corporatie zijn ook onze leefbaarheidsactiviteiten tegen het licht gehouden. De nieuwe woningwet biedt kaders voor de leefbaarheidsuitgaven. Er mag maximaal €125 per woning uitgegeven worden aan leefbaarheid. De definitie is echter nog onhelder. Dit kan ertoe leiden dat we onze leefbaarheidsactiviteiten in 2016 tussentijds moeten aanpassen. Leefbaarheid is niet meer voor de corporatie alleen, maar wordt met alle partners in de wijk opgepakt.

De budgetten voor leefbaarheid verschilden voorheen per regio. In 2016 zijn deze hetzelfde. Daarmee worden de uitgaven meer vergelijkbaar. In de leefbaarheidsposten voor Rotterdam zijn door de regio's de afspraken uit de prestatieafspraken met de gemeente opgenomen. Dit betreft de uitgave voor buurtbemiddeling, Politiekeurmerk Veilig Wonen (PKVW) en de wijkconciërge. Voor buurtbemiddeling is door de Rotterdamse regio's gezamenlijk € 19.000,- in leefbaarheid opgenomen. Corporaties en gemeente Rotterdam willen meer inzetten op de wijkconciërge. Onze ervaring daarmee in Oud-Mathenesse is erg positief. De wijkconciërge coördineert zowel de beheertaken van de corporatie als de gemeente. In 2015 is al een drietal wijkconciërges aangesteld in Carnisse en op het Coolhaveneiland. In 2016 breiden wij dit uit op basis van de resultaten in 2015. Conform de afspraken met de gemeente wordt hierbij allereerst gekeken naar Het Nieuwe Westen. Overwogen kan worden, na een evaluatie in 2016, om ook in andere wijken met de gemeente een vergelijkbaar initiatief te ontplooiën.

Leefbaarheids-budget 2016	Delfshaven	Delft	Dordrecht	IJsselmonde / Prins Alexander	Zuidwest	Concern
€ 2.586.665	€378.000	€355.000	€250.200	€542.115	€526.350	€ 535.000

N.B. Bij concern is het budget opgenomen van € 400.000 voor extra investeringen in beheerkracht, dat op basis van concrete plannen verdeeld wordt over de regio's en € 135.000 voor het Politiekeurmerk Veilig Wonen.

Gebiedsgericht werken

Onze gebiedsteams zijn een belangrijke spil in het integraal gebiedsgericht beheren. Elke regio heeft twee of drie gebiedsteams, inhoudelijk aangestuurd door een gebiedscoördinator. Het is een nieuwe functie die inhoudelijk veel vraagt. De gebiedscoördinator heeft echter geen managementrol en moet dus sturen vanuit de inhoud. In 2014 zijn de gebiedscoördinatoren daarvoor inhoudelijk geschoold. In 2016 willen wij ze opleiden voor die meer sturende rol. Het functioneren van de regio-organisaties wordt in 2015 en 2016 geëvalueerd.

Incasso

In 2015 is voor incasso een nieuw proces ontwikkeld. Wij willen ontruiming, nog meer dan in het verleden, voorkomen en daarnaast de afboekingen vanwege oninbaarheid verlagen. Om dat te realiseren gaat er meer aandacht naar de start van het proces. Bij de verhuur bepaalt de verhuurmakelaar aan de hand van een tool veel strenger of de bewoner de huur wel kan betalen. Resultaat kan zijn dat wij de klant weigeren of alleen accepteren met begeleiding of een speciaal contract. De taken van de incassomedewerkers worden gesplitst. Eén groep vormt de backoffice die verantwoordelijk is voor het administratieve proces. Dit maakt tijd en aandacht vrij voor de mensen die de frontoffice vormen en die zich richten op het laten betalen door de klant. Deze frontoffice-medewerkers werken daarbij nauw samen met de lokale ondersteunende netwerken. Met goede informatievoorziening hebben medewerkers beter inzicht in hun werk en de prioriteiten daarbinnen.

Het incassoproces voor de VvE-bijdrage is herzien. Wij behandelen in dit proces de eigenaren op eenzelfde manier als onze huurders. Om effectiever te opereren werken we in 2016 nog maar met twee in plaats van vijf deurwaarders. Door maar met twee kantoren te werken is het partnerschap om de gestelde doelen te realiseren, beter te organiseren.

Decentralisatie van de zorg

Sinds januari 2015 is een groot aantal zorgbudgetten gedecentraliseerd naar de gemeenten. Doel is om mensen zo lang als mogelijk thuis te laten wonen. De combinatie wonen en zorg wordt zoveel mogelijk doorbroken. Men huurt dus zelfstandig een woning en koopt apart de zorg in. Alle regio's worden geconfronteerd met een veranderende organisatie op dit punt, waarbij ook zorgpartners hun positie nog moeten vinden. Wij kunnen en willen als corporatie die zorg niet overnemen, maar worden er wel mee geconfronteerd als het niet goed gaat. In 2016 maken we duidelijk wat het voor ons betekent dat de zorg wordt gedecentraliseerd en mensen langer zelfstandig blijven wonen. Dit gaat niet alleen over ouderen, maar ook over mensen met een lichte psychische of lichamelijke handicap. Wij zullen nauwlettend volgen wat dit betekent, welke eisen het aan onze woningen stelt, welke mogelijke doorstroming wij moeten realiseren, hoe onze relatie met de zorg is, wat het betekent voor de veiligheid van de bewoner en de buurt.

VvE-beheer

De reorganisatie van Triant is in 2015 grotendeels uitgevoerd. De naam is veranderd in Woonbron VvE Beheer. De consulenten zijn nu VvE-beheerders. De markt-VvE's zijn begin 2015 afgestoten. Doel is om te komen tot een rendabel VvE-beheer en een goede, transparante kwaliteit van dienstverlening. Hiervoor is noodzakelijk dat de beheerders hun 'regierol' invullen. Dit krijgt in 2016 zijn uitwerking. De laatste stap van de reorganisatie bij Woonbron VvE Beheer is de toename van het aantal VvE's per beheerder. Vanaf 1 januari 2016 zullen de beheerders gemiddeld 36 VvE's beheren, een toename van 4.

Doel is om de inzet van complexbeheer in VvE's volledig door te belasten aan de eigenaren. Onze rol als eigenaar in de VvE moet versterkt worden. Daarvoor krijgen de sociaal beheerders en gebiedscoördinatoren in 2016 een opleiding. Een goed samenspel in de VvE is van belang om de klant goed te bedienen, maar ook om de kwaliteit van ons vastgoed te borgen.

In Rotterdam dragen alle corporaties en de gemeente bij aan VvE010. Het betreft een bedrag van € 150.000 per jaar tot en met 2018. Daarna zal onze financiële betrokkenheid conform de nieuwe woningwet eindigen. Doel van VvE010 is het beheren van kleine particuliere, goed functionerende en investerende VvE's.

Tijdelijk Wonen

Bijzondere projecten, die niet zomaar passen in de reguliere beheerrol van de regio-organisaties worden door de afdeling Tijdelijk Wonen opgepakt. Dat kan betekenen dat zij het gehele beheer doen, bijvoorbeeld de Exodus Kubus, of de uitvoer van specifieke processen, bijvoorbeeld de verhuur van een groot aantal studentenkamers. Tijdelijk Wonen heeft ook een rol in het realiseren van huisvesting voor statushouders. Deze rol wordt in 2016 groter gezien de toenemende vraag

naar huisvesting voor statushouders. Met de hiervoor ingerichte Taskforce Statushouders wordt bepaald op welke manier we de toenemende vraag beantwoorden.

Participatie

Samen met de Concern Participatieraad Woonbron (CPRW) zijn wij op zoek naar nieuwe vormen van participatie. In een aantal regio's is nog een groot aantal bewonerscommissies actief. Die commissies hebben echter ook moeite nieuwe leden te vinden en zijn door hun leeftijdsopbouw vaak ook niet meer representatief voor de samenstelling van de bewoners in het complex.

De huurders van de corporaties krijgen ook een belangrijker rol in de prestatieafspraken die wij maken met de gemeenten en de naleving daarvan.

In Rotterdam heeft de Woonbond, op verzoek van huurdersvertegenwoordigingen van corporaties, al het initiatief genomen om te komen tot een overkoepelende huurdersorganisatie voor de gehele stad voor alle corporaties. Wij zullen moeten bepalen, samen met de CPRW, hoe wij ons daartoe verhouden. Veel van onze bewoners willen wel actief zijn, maar niet in een langdurige formele structuur. In 2015 is er een eerste initiatief geweest om met een groep bewoners het thema betaalbaarheid verder uit te diepen. Voor 2016 kunnen de thema's wonen en zorg en passend toewijzen worden opgepakt. Samen met de CPRW zorgen wij dat de formele structuur van bewonersparticipatie met een collegeserie weer nieuw leven wordt ingeblazen.

Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Actieplannen om complexen op niveau te brengen conform norm	Eerste helft 2016
Evaluatie werking convenant woonoverlast	Medio 2016
Uitvoering 1^e deel plannen in het kader van schoon, heel en veilig	Tweede helft 2016
Start opleiding complexbeheer	Erste kwartaal 2016
Uitvoeren PKVW Rotterdam	Heel 2016
Aanvullende opleiding gebiedscoördinatoren	Eerste en tweede kwartaal 2016
Meting uitvoeren over de tevredenheid over de inzet van Woonbron op schoon, heel en veilig	Vierde kwartaal 2016
Drietal themabijeenkomsten i.o.m. CPRW om nieuwe vormen van participatie te testen.	Heel 2016

5. Vastgoedkwaliteit

In ons bedrijfsplan 2015-2017 benoemen we dat we ons vastgoed de komende jaren willen transformeren. We bouwen risicosegmenten af, lossen kwaliteitsproblemen op en werken aan verjonging en versterking. We moeten jaarlijks voldoende woningen verbeteren door nieuwbouw, renovatie en losse verbetermaatregelen (zoals duurzaamheidsmaatregelen) om woonkwaliteit te behouden en toe te voegen. In ons bedrijfsplan namen we ons voor jaarlijks 2% van ons bezit te verbeteren door een verbetermaatregel: nieuwbouw, renovatie/instandhouding of een energielabel- of kwaliteitsverbetering. Een tweede speerpunt uit het bedrijfsplan is scherpe sturing op het rendement van het vastgoed zodat het maatschappelijk budget effectief kan worden ingezet waar nodig. Rendementsturing vraagt om meten en sturen op het niveau van de complexen en productmarktcombinaties (PMC's).

De richting waarin we onze voorraad transformeren ligt vast in onze portefeuillestrategie. Eind 2015/begin 2016 is deze strategie uit 2013 herijkt op basis van de voorgenomen Daeb / niet-Daeb scheiding en de introductie van de passendheidstoets. Ook is het nieuwe kwaliteitsbeleid van Woonbron in 2015 vastgesteld en is de duurzaamheidsaanpak gewijzigd. Dit zijn belangrijke ijkpunten om in 2016 op verder te gaan.

In 2016 zijn onze speerpunten:

- Daeb- / niet-Daeb splitsing gereed inclusief zienswijzen gemeenten en bewonersorganisatie(s).
- Het voorgenomen investeringsprogramma uitgevoerd.
- Gebiedsvisies opgesteld ten behoeve van toekomstige investeringen.
- Rendementssturing op PMC-niveau geïmplementeerd.
- Implementeren kwaliteitsbeleid (inclusief duurzaamheid) in onderhouds- en projectprocessen.
- Bij projectontwikkeling effectiviteit en efficiëntie verhogen door uittesten nieuwe werkwijzen.
- De onderhoudsbegroting uitgevoerd binnen voorgenomen tijd, geld en kwaliteit.
- Continueren van de duurzaamheidsaanpak met ten minste 1.200 labelstappen.
- Klantevredenheidsmetingen 'nieuwe stijl' op het gebied van onderhoud en projecten uitbreiden en prestaties verhogen.

Onze prestaties meten we zoals vastgesteld in het bedrijfsplan met de volgende prestatie-indicatoren:

Prestatie-indicator	Prognose 2015	Bedrijfsplan 2016	Jaarplan 2016
KPI: % jaarlijkse woningvernieuwing en – verbetering	2%	2%	1,5%
% risicosegment binnen totale voorraad uit portfolioanalyse	34%	28%	29%
Aantal woningen in PMC's met een direct rendement >1%	75%	79%	79%
% uitgevoerde planmatig onderhoudsactiviteiten t.o.v. plan (incl. VvE-onderhoud)	80%	75%	75%
Aantal gerealiseerde energielabelstappen in de bestaande voorraad	1.500	1.200	1.200
% klanten dat ons een 8 of hoger geeft voor reparatieverzoeken	60%	65%	65%

Portefeuillestrategie en risicosegment

De portefeuillestrategie wordt in 2016 met name gericht op het nader uitwerken van de voorgenomen Daeb- / niet-Daeb-splitsing en het monitoren van de resultaten van de nieuwe huurbeleidslabels die per 1 januari 2016 ingaan. We bespreken met gemeenten, andere corporaties en bewonersorganisaties de Daeb- / niet-Daeb-splitsing. Dit leidt tot een definitief voorstel eind 2016. Dit zal ook consequenties hebben voor onze afstotingsvoornemens en mogelijk tot een zwaardere dispositieportefeuille leiden, bijvoorbeeld in de BOG-portefeuille.

Jaarlijks meten we in het eerste kwartaal de resultaten van de voorraad in de portfolio-analyse. Dan meten we ook de omvang van het risicosegment in termen van huidige marktprestatie (verhuur- en verkoopbaarheid) en marktverwachting (sterke/zwakke wijk qua leefbaarheid en imago). Indien het tempo van renoveren en slopen niet gehaald worden, zal het risicosegment langzamer afnemen. Tegelijkertijd heeft het aantrekken van de koopmarkt een gunstig effect op het risicosegment. Voor de marktverwachting spelen de data uit de landelijke Leefbaarometer een grote rol, waarop ook maatschappelijke tendensen van invloed zijn. Dit maakt de omvang van de afname van het risicosegment op dit moment moeilijk te prognosticeren. Wel is duidelijk welke activiteiten behaald moeten worden om een positief effect hierop te bereiken.

Investeringen

Het totale investeringsprogramma heeft de komende drie jaren een gemiddelde omvang van € 44 mln. per jaar (op basis van kasstromen, inclusief investeringen eigen bedrijfsvoering, exclusief Nationaal Programma Rotterdam Zuid en extra Prachthuizen).

De voornemens uit het bedrijfsplan op het gebied van sloop lopen achter op de planning. Mogelijk maken we in 2016 nog andere keuzes als gevolg van de acute vluchtelingenproblematiek. Daarnaast lopen we achter op de renovaties. Als we in 2016 een hoger percentage dan 75% van het programma realiseren, halen we de bedrijfsplandoelen wel.

Aantal woningen per gemeente	Woonbron	Delft	Rotterdam	Dordrecht	Nissewaard
Nieuwbouw	104	28	24	52	
Renovaties >= €15.000	408	-	314		94
Renovaties < €15.000	21	-	21		
Sloop	341		143	198	

- Bovengenoemde nieuwbouw heeft betrekking op de Kloosterkade in Delft en het Huis op Zuid in de Afrikaanderwijk in Rotterdam en op prachthuizen in Wielwijk in Dordrecht.
- Renovatiebesluiten verwachten we te nemen voor de volgende locaties in Rotterdam: Pupillenbuurt Delfshaven, in IJsselmonde (2^e deel flats 6-hoog) en in de Beverwaard. Daarnaast in Spijkenisse in Snoekenveen.
- In de streefkerkstraat op Heijplaat voeren we een beperkte duurzaamheidsaanpak uit.
- De sloopbesluiten hebben betrekking op Dordrecht en Oud-IJsselmonde.

Met een totaal aantal van 512 (104 nieuwbouw en 408 grote renovaties) ingrijpende verbeteringen op 36.390 wooneenheden betekent dit volgens onze definitie dat we in 2016 een verbeteringspercentage halen van 1,4%. De beoogde 2% uit het bedrijfsplan wordt niet met het investeringsprogramma behaald. De intentie uit het bedrijfsplan was ook altijd om dit aan te vullen met ingrijpende verbeteringen vanuit de onderhoudsinvesteringen, bijvoorbeeld duurzaamheidsmutatiepakketten. Dit betekent dat we nog zo'n 240 woningen op deze wijze moeten aanpakken in 2016. In de praktijk zien we dat we in veel woningen verbeteringen op basis van duurzaamheid behalen (CV-ketels, spouwmuur-, dak- en vloerisolatie en zonnepanelen) maar dat dit dikwijls niet tot een uitgave per woning optelt van meer dan € 15.000 (definitie prestatie-indicator). We onderzoeken mogelijkheden om onze duurzaamheidsingrepen meer te concentreren op grotere levensduurverlenging, om het tempo van verbetering te verhogen.

Het in 2015 geïmplementeerde afwegingskader voor vastgoedinvesteringen en het nieuwe 'beheerexploitatie-model' worden in 2016 geactualiseerd. Voor 1 mei worden de geactualiseerde versies vastgesteld.

Gebiedsvisies

In augustus 2013 zijn onze belangrijkste gebiedsvisies geactualiseerd. Het huidige investeringsprogramma is hierop gebaseerd. In 2015 en 2016 wordt gewerkt aan visies voor Sportdorp, Groenenhagen-Tuinhoven, Kreekhuisen, Binnenstad Dordrecht en Coolhaveneiland. Daarnaast zijn er beleidsdocumenten in de maak die de lokale voorraadstrategie in Spijkenisse onderbouwen en een aantal locatiekeuzes in Delft. Medio 2016 leidt dit tot minimaal drie nieuwe gebiedsvisies die impact hebben op het investeringsprogramma voor 2017 en verder.

Kwaliteitsbeleid

In 2015 is ons nieuwe kwaliteitsbeleid vastgesteld. In dit document worden alle relevante kwaliteitseisen (technisch, functioneel, duurzaamheidsaspecten of uitstraling) die Woonbron hanteert gebundeld, geordend naar kwaliteitsniveau t.b.v. onderhoud, renovaties en nieuwbouw. In 2016 wordt vooral ingezet op verdere uitwerking en implementatie van het kwaliteitsbeleid in processen, organisatie en besluitvorming. Daarnaast werken we verder aan meer inzicht in de staat van de voorraad t.o.v. de geformuleerde normen in de vorm van een classificatie in de jaarlijkse portfolioanalyse.

Rendementsturing

Door het sturen op bedrijfskosten en adequate inzet van onderhoud per PMC zal het rendement van het vastgoed toenemen. Deze toename is exclusief de afslag die we vervolgens doen vanwege extra huurkorting vanuit onze betaalbaarheidsstrategie. Daardoor kan het rendement weer bewust dalen. De inzet is in eerste instantie gericht op het normaliseren van PMC's met een negatief of zeer laag rendement (direct rendement meerjarig gemiddeld lager dan 1%). Vervolgens willen we integraal bewegen van een budgetgestuurde organisatie naar een organisatie die in rendement denkt en handelt. Daarom is het nodig om meer (be)grip te krijgen op de geldstromen op PMC-niveau. Uiteindelijk doel is een begroting en resultaatmeting per PMC. Hiermee kan gedurende het jaar beter sturing worden gegeven op de inkomsten en uitgaven door medewerkers en management. Tot en met 2014 waren we deelnemer aan IPD/Aedex en kregen we direct rendementscijfers op Aedexclusterniveau (= opstelsom van aantal PMC's). We willen dit zelf inrichten op een lager aggregatieniveau. De direct rendementsmeting binnen onze eigen basisinformatiesystemen is naar verwachting einde 2015 ingericht. Over 2016 kunnen we vervolgens gedurende het jaar het begroot en gerealiseerd rendement per PMC volgen.

Marktwwaardewoordering

Woonbron waardeert al jaren op marktwaarde verhuurde staat als deelnemer aan IPD/Aedex. In 2015 zijn we overgestapt op een nieuwe methodiek. We gebruiken nu TMS Reasult en waarderen gedurende het jaar in rondes, waarbij we meer handelingen zelf verrichten. 2015 was het jaar van de introductie. 2016 heeft als focus de verdere verbetering van de datakwaliteit en daarmee betere waardering van het bezit. Daarnaast gaan we in 2016 over op de in de nieuwe woningwet verplicht gestelde methode volgens het Handboek Woningwaardering dat eind 2015 verschijnt.

In 2016 worden drie taxatierondes doorlopen. De eerste betreft de waardering per jaareinde 2015 die ook zal worden gehanteerd voor de bedrijfswaarde. Bij het opstellen van deze waardering zal het acceptatieprotocol marktwaarde voor het eerst in de praktijk worden toegepast. Dit vergt een grote inspanning in januari. De taxatieronde zal per 1 april 2016 worden afgerond. De waardering in de jaarrekening wordt daarmee definitief. De overige rondes (Q1 en Q2 2016) zullen worden afgesloten op respectievelijk 1 september en 1 december 2016.

Nieuwe werkwijzen investeringsprojecten in relatie met onderhoud

In de markt zien we een beweging naar meer kant en klare producten en oplossingen bij aannemers en meer prestatiegerichte afspraken met afkoop van risico's. Parallel is ook Woonbron

bezig met het verwerven van inzicht in de mogelijkheden hiervan. In 2016 heeft dit een beperkte betekenis. De hoofdroute is gericht op het verbeteren van ons reguliere onderhouds- en projectproces en onze kennis en data van het bezit. We experimenteren met enkele pilots, met name in prestatiegericht renoveren en het verder ontwikkelen van het Prachthuisconcept (verder ontwikkelen eengezinswoning en ontwikkelen van een gestapelde variant).

In 2015 zijn verschillende projecten gestart waarbij nieuwe vormen van inkopen zijn ingezet. Doelstelling is om onze rol als opdrachtgever te professionaliseren, maar ook de kennis en kunde van de marktpartijen in te zetten voor de uitwerking van projecten. Het betreft hier nog slechts pilots waar we veel van moeten leren voor het vervolg. In 2016 moet deze (en andere uitvragen) daarom goed worden geëvalueerd om te bezien of beoogde voordelen werkelijk worden behaald.

Onderhoud

De organisatie en de financiële degelijkheid van het bedrijfsonderdeel Onderhoud kregen veel aandacht. Daarnaast hebben we gefocust op verbetering van de klantbediening voor huurders en VvE's. In 2016 ligt de nadruk op blijvende (budget)beheersing, verdere verbetering van de klantbediening en vergroting van de medewerkersbetrokkenheid. Dit moet, naast het realiseren van de belangrijkste prestatie-indicatoren zoals hierboven genoemd, leiden tot het behalen van de volgende doelstellingen:

- Actuele conditiemetingen van onze gebouwen zijn input voor onze begroting. We zorgen in 2016 voor zo'n 300 nieuwe conditiemetingen.
- Het leveren van rapportages met een juiste stand van het onderhoud, geanalyseerd en waar nodig voorzien van maatregelen.
- We handelen 80% van onze klachten binnen de gestelde termijnen af.

De onderhoudsbegroting bedraagt in totaal € 45,9 miljoen. Daarvan is € 10 miljoen bestemd voor dotaties aan VvE's. In onderstaande tabel staan de details over de opbouw van dit bedrag. Hiervoor pakken we een fors aantal woningen aan. Zo verwachten we ruim 550 badkamers en toiletten te vernieuwen en voorzien we de plaatsing van meer dan 1.100 nieuwe keukens. Ook vervangen we ongeveer 2.000 verwarmingsketels.

Onderhoudslasten:	2016
Planmatig onderhoud (PO)	€ 16.996.950
Niet planmatig onderhoud (NPO):	
• Vraag gestuurd onderhoud	€ 3.503.930
• Reparatieverzoeken	€ 9.624.832
• Mutatie onderhoud	€ 5.668.807
VvE bijdrage*:	
Planmatig onderhoud (PO)	€ 7.402.163
Reparatieverzoeken	€ 2.669.884
totaal lasten onderhoud	€ 45.866.566

*De VvE-bijdrage voor planmatig onderhoud is de bijdrage voor de onderhoudsreserve van de VvE's. Deze kan afwijken van de bedragen voor de daadwerkelijke uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden.

We hebben in 2015 kwaliteitsnormen voor ons bezit gedefinieerd. De nieuwe kwaliteitsvisie bevat niet alleen de onder- maar ook de bovengrens van de geboden kwaliteit en het uitrustingsniveau. De binnenkant van de woning heeft daarin een duidelijke plek gekregen.

In 2016 dragen we deze visie intern uit en zetten deze om in instrumenten zodat medewerkers bij de opname van woningen hieraan gaan toetsen.

Duurzaamheid

In 2015 is onze duurzaamheidsaanpak bijgesteld, op basis van ervaringen en externe veranderingen. Nog meer dan voorheen wordt duurzaamheid onderdeel van ons kwaliteitsbeleid en de reguliere vastgoedsturing en de stappen die we daarin zetten in projecten en onderhoud. Daarnaast heeft een tweetal externe ontwikkelingen gezorgd voor wijzigingen. Door de nieuwe methode van energielabeling, gevat in het Nader Voorschrift, wijzigt onze meting van labels naar energie-indexstappen. Bovendien is door het Nader Voorschrift ons aandeel 'slechte labels' fors toegenomen door bijvoorbeeld slechtere waardering van collectieve installaties. Daarnaast zet de passendheidstoets een rem op de aanpak waarbij verlaging van energielasten wordt doorberekend in de huur (woonlastenbenadering). Daarmee zijn de terugverdienmogelijkheden onzeker geworden.

Dit alles is aanleiding om stelselmatig door te blijven gaan met het verbeteren van de energieprestatie van onze voorraad, maar geen 'grote sprongen' naar passiefhuizen in te zetten. We experimenteerden daar wel op kleine schaal mee in 2015. De evaluaties daarvan wegen we in 2016 mee ten behoeve van toekomstige plannen.

In 2016 werken we aan de realisatie van de doelstellingen in ons bedrijfsplan: 1.200 labelstappen (voortaan: energieklassenstappen) in onze voorraad maken en vorderen met de afname van onze E-, F- en G-labels. Dit is onze centrale prestatie-indicator voor duurzaamheid. We denken dit te kunnen realiseren via onder meer de volgende stappen:

- De kansrijke verbeteringen in combinatie met het planmatig onderhoud is opgenomen in de onderhoudsbegroting die we moeten uitvoeren. Onderdeel hiervan zijn CV- en PV-panelen programma's. In 2014 lag de nadruk op collectieve zonnepanelen. In 2015 is met name een aanbod aan individuele klanten gedaan om hierin te investeren. Dit zetten we in 2016 voort. Hiervoor is een bedrag van in totaal € 283.560 gereserveerd. Hiermee verwachten wij op ongeveer 50 eengezinswoningen panelen te plaatsen.
- We hebben een apart CV-programma waarbij openverbrandingstoestellen worden uitgefaseerd en CV-ketels vernieuwd. In 2016 alleen al staan er 2.000 ketels op de planning om planmatig vervangen te worden. Los hiervan worden 300 open verbrandingstoestellen vervangen.
- Een deel van de verbetering komt via renovaties tot stand via het investeringsprogramma.
- In de mutatieaanpak willen we alleen op basis van mutatiepakketten werken, waarvoor een integrale afweging is gemaakt (investering, rendement, betaalbaarheid). In 2015 en 2016 werken we voor de top 10 van kansrijke PMC's deze pakketten uit. Daarmee leggen we de basis voor de methode en uitrol in de jaren erna.
- In 2016 starten we met een pilot op energiemonitoring en gedrag. Dit doen we samen met Eneco en hun instrument de 'Toon'.
- We werken in partnerships aan innovatie, bijvoorbeeld in Versnelling 010 in Rotterdam, de Groene Huisvesters landelijk. Ook hebben we partnership met Eneco op installaties. In deze verbanden werken we aan slimmere technieken en rolverdeling die de belangen van duurzaamheid en van partners dienen. Met Eneco ligt nadruk op evalueren en doorontwikkeling van activiteiten op het gebied van installaties en zonnepanelen.
- Binnen CEB Elena werken wij met de vier Rotterdamse corporaties aan verduurzaming. VvE's en verduurzaming is het onderdeel dat Woonbron op zich neemt. In 2016 wordt gestart met verdere inrichting van dit project. Mede vanuit deze aanpak doen wij concreet aan 5 VvE's een aanbod tot verduurzamen in 2016.

Ten behoeve van extra investeringen in het onderhoud aan duurzaamheid is in het jaarplan een kleine € 5,5 mln. opgenomen (exclusief renovaties e.d.).

Klanttevredenheid investeringen en onderhoud

De kwaliteit en de wijze waarop onderhoud en projecten worden uitgevoerd is voor onze klant een van de belangrijkste onderdelen van zijn oordeel over Woonbron. In 2015 zijn onze klantonderzoeken op een nieuwe leest geschoeid. Door de continue feedback die deze onderzoeken levert, kunnen we snel aanpassingen doen in onze dienstverlening. Zo leveren de onderzoeken een belangrijke bijdrage aan ons streven te komen tot enthousiaste klanten. Planmatig onderhoud en

projectuitvoering worden nog niet op deze wijze gemeten. Dat wordt in 2016 ingericht. Veel klanten waarderen onze onderhoudsprocessen met een voldoende, maar in ons streven naar enthousiaste klanten zijn er nog zeker verbeteringen mogelijk. Verbeteringen die op hun beurt samengaan met efficiency omdat het niet nakomen van vervolgafspraken en dergelijke veel faalkosten met zich meebrengt. Het percentage klanten dat ons voor reparatieverzoeken een 8 of hoger geeft willen we in 2016 verder verhogen door verschillende maatregelen. Medewerkers krijgen training om te leren wat de klanttevredenheid positief beïnvloedt, er wordt strak gestuurd op het nakomen van terugbelafspraken en in de planningsafspraken met medewerkers wordt een klantwaarderingcijfer opgenomen. Verder wordt gezorgd dat de beslisboom die medewerkers hanteren altijd actueel is, zodat de klant aan de telefoon meteen het juiste antwoord krijgt. Met externe leveranciers worden afspraken gemaakt over de afhandeling van terugbelverzoeken, zodat daar dezelfde norm geldt als voor onze eigen medewerkers. De verruimde procuratie van onderhoudsmedewerkers leidt eveneens tot een hogere klantwaardering. Bij niet-planmatig onderhoud kunnen de medewerkers - wanneer ze bij de klant in huis zijn - meteen ook andere gebreken verhelpen. Voorheen moest daarvoor een aparte afspraak worden gemaakt. Tot slot belt onze klantenservice de dag nadat onderhoud is uitgevoerd de klant na om te vragen of alles naar behoren is uitgevoerd. Deze 'after sales' zal evenzeer bijdragen aan een hogere tevredenheid.

Ondersteunende systemen

In het bedrijfsplan hebben we geconstateerd dat de geautomatiseerde ondersteuning van onze vastgoedprocessen op een aantal plekken verbetering behoeft. Het nieuwe waardesysteem en exploitatiemodel werken inmiddels. Met het strategische voorraadbeleidsimulatie- en presentatiemodel hebben we vertraging opgelopen. In 2016 wordt dit pakket actief. We verwachten hierdoor een efficiëntieslag te maken in onze benodigde capaciteit en de foutgevoeligheid van de huidige werkwijze te vermijden. Het softwarepakket dat het niet-planmatig onderhoud nu ondersteunt (Pharos), wordt uitgefaseerd in 2016. De functionaliteiten worden dan in Empire ondergebracht.

Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Daeb- / niet-daeb-splitsing	1 juli gereed voor aanvraag zienswijzen, 1 december pakket gereed.
Financieel kader vastgoedinvesteringen herijkt	1 mei 2016
TMS waardering	Drie waarderingsrondes doorlopen: <ul style="list-style-type: none">• 1 april jaarrekening gereed• 1 september (Q1 2016)• 1 december (Q2 2016) Ten behoeve van de jaarrekening wordt het acceptatieprotocol gehanteerd.
Datakwaliteit waardering vastgoed	Conform vastgesteld plan jaarschijf 2016 uitgevoerd voor 31 december.
Directe rendementsmeting	Direct rendement middels EMI verwerkt in portfolioanalyse. Begroting 2016 rendement per PMC beschikbaar Q2 2016.
Gebiedsvisies gereed	3 nieuwe visies gereed 31 december 2016
Kwaliteitsbeleid	Ingevoerd en naar aanleiding van resultaten eventueel bijgesteld en aangevuld 1 november 2016
Woningcarthotheek	Oplevering Q4 2016. Gedurende 2016 vullen en ontsluiten van steeds meer informatie over de technische staat van de woningen.
Duurzaamheidspakketten in onderhoud	Eind 2016: 1.200 labelstappen 2.000 ketels vervangen 5 eengezinswoningen voorzien van zonnepanelen 300 openverbrandingstoestellen vervangen 5 VvE's hebben een aanbod voor verduurzaming
Werkwijze	Onderzoek en afweging zelf doen, partnership en uitbesteden in onderhoud en investeringen afgerond voor 1 december 2016
Nieuwe onderzoeksmethode klanttevredenheid	Ingevoerd in 2016 voor planmatig onderhoud en investeringsprojecten

6. Organisatie

De in 2013 ingezette reorganisatie is eind 2015 afgerond. Structuur, visie en richting zijn bepaald. Implementatie van de deelplannen resulteert ook in 2016 in formatieve reductie. Begin van het jaar starten we met ca. 590 fte's. Eind 2016 zijn dat er nog ongeveer 575. De effecten van de reorganisatie worden gedurende het jaar gemonitord en geëvalueerd. We verwachten dat op basis van de evaluaties van de deelplannen aanpassingen nodig zijn op structuur, formatie en/of taakhoud. Momenten van natuurlijk verloop worden stelselmatig benut voor de kritische vraag of het slimmer en anders kan.

In 2015 is met vakorganisaties en ondernemingsraad overleg gestart over een nieuw sociaal plan en sociaal statuut. Dit wordt in 2016 vormgegeven binnen de context van de nieuwe CAO en de vereiste verlaging van de bedrijfslasten. Daar waar de reorganisatie is afgerond, hebben we vol onze focus op het realiseren van een bedrijfscultuur waarin teams en medewerkers zelfstandig en beziel samenwerken aan het neerzetten van de ten doel gestelde prestaties. Naar klanten, in beheer en in doelmatigheid willen we ons kunnen meten met de besten. Dat kan alleen als Woonbron die ambitie ook vertaalt naar het werkgeverschap. Woonbron wil óók een heel goede werkgever zijn. Projectplannen zijn in voorbereiding, op basis waarvan we in 2016 een aantal activiteiten uitvoeren. Het gaat om onder meer vakmanschap, leerlijnen en leerstijlen in alternatieve vormen, vitaliteit en gezondheid gedurende de gehele loopbaan en aandacht voor de interne klant (samen werken aan samenwerken). We willen meten en weten hoe medewerkers Woonbron ervaren als werkgever en ons als werkgever verzekeren van een goede ontwikkelagenda, waar medewerkers invloed op hebben. Op dit moment zoeken we de samenwerking met een daartoe gespecialiseerde organisatie die Woonbron helpt in haar ontwikkeling naar de status van 'Beste werkgever' uiterlijk begin 2019. Dit maakt het mogelijk om excellente prestaties te koppelen aan een omgeving waarin medewerkers zich uitgedaagd en gesteund weten en waarin met plezier en passie wordt gewerkt.

Prestatie-indicator	Prognose 2015	Bedrijfsplan 2016	Jaarplan 2016
KPI: % daling bedrijfslasten (inclusief inflatie)	-/-4,3% t.o.v. 2014	-/- 3% t.o.v. 2015	-/- 2,4% t.o.v. 2015
% medewerkers dat functioneert op het juiste prestatieniveau (strategische personeelsplanning)	60 %	70%	70 %
Positie in Aedes Benchmark bedrijfsvoering	B	B	B
Omvang formatie (eind 2015 en gemiddelde 2016 in fte)	590	575	575

Cultuur, leiderschap en vakmanschap

In 2016 krijgt een aantal managers een individuele leergang aangeboden. Managers die dit reeds in 2015 hebben doorlopen, krijgen intervisie. In 2015 is Raad van Bestuur (RvB), Directieteam (DT) en overig management gevraagd een portfolio te ontwikkelen. Zij worden in 2016 gestimuleerd dit verder uit te breiden, zodat er een gedeeld beeld op bewustwording van de loopbaan ontstaat. Het leiderschapsprogramma benadrukt in 2016 de teamontwikkeling (high performing team), zowel bij de managementlaag als binnen teams.

In 2016 wordt voor de tweede maal in de gehele organisatie een personeelsverkenning uitgevoerd. We beoordelen dan of er sprake is van de gewenste ontwikkeling in taakvolwassenheid en potentieel en welke effecten de gekozen inspanningen hebben opgeleverd. De verkenningen bieden

input voor zowel de versterking van vakinhoudelijke expertise als de persoonlijke ontwikkeling. Hierbij zetten we in op het combineren van het reguliere opleidingsbudget en het persoonlijke loopbaanontwikkelingsbudget.

Naast de persoonlijke ontwikkeling ontwikkelen we een aantal leerlijnen voor functiegroepen. We investeren in vakmanschap door permanente educatie. Verder werken we samen met externe partijen om te komen tot gezamenlijke opleidingsprogramma's.

Bij elkaar in de keuken kijken middels een interne stagedag is inmiddels een succes voor RvB, DT en overig management. Daarom wordt dit in 2016 uitgebreid met het middenmanagement en voor medewerkers die daarvoor belangstelling hebben. Daarnaast wordt gekeken naar de mogelijkheden voor externe stages, uitwisseling of collegiale tijdelijke uitruil.

Aandacht voor diversiteit

Woonbron wil meer diversiteit. We boren bewust ook andere kanalen aan om ons personeelsbestand in alle facetten meer divers te maken. We brengen in 2016 actief de netwerken in de gemeenten waarin wij opereren in kaart om hieraan vorm te geven.

In het kader van de participatiewet nemen wij onze verantwoordelijkheid om een aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, dan wel via opdrachtgeverschap kansen te bieden.

Het stage- en traineeprogramma voor studenten en recent afgestudeerde jongeren wordt in 2016 gecontinueerd. We merken het positief rendement van de aanwezigheid van goed opgeleide, enthousiaste jonge mensen.

Daling bedrijfslasten

Met de Aedes-benchmarking van de bedrijfslasten, die sinds 2014 wordt uitgevoerd, is transparant hoe Woonbron zich verhoudt tot andere corporaties. Woonbron bevindt zich in deze benchmark van alle corporaties in de middelste categorie B. Dat doel houden we vast voor 2016, waarbij we ons realiseren dat ook andere corporaties kostenreducties doorvoeren om de bedrijfslasten per verhuureenheid te verlagen.

De definitie van de KPI is voor 2016 aangescherpt en in lijn gebracht met de definitie die Aedes hanteert voor de bedrijfslasten. Het gaat om de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe. In het bedrijfsplan is voor een periode van 3 jaar een gestage daling van de bedrijfslasten opgenomen van 3,5% in 2015, 3% in 2016 en 2% in 2017. Voor de gehele periode komt dat neer op bijna 9% ten opzichte van 2014. Afgezet tegen de realisatie in 2014 van de Aedes-benchmark voor de bedrijfslasten per verhuureenheid toont de volgende tabel dat we in 2015 een grotere daling van de bedrijfslasten realiseren dan voorzien in het bedrijfsplan. Eenzelfde daling realiseren we met de begroting voor 2016 niet. De oorzaak hiervan is onder andere dat de verlaging van de personeelslasten sneller verloopt dan bij het opstellen van het bedrijfsplan was voorzien. Dit heeft effect op het te behalen dalingspercentage voor 2016.

Bedrijfslasten per VHE	Bedrag	Daling (in procenten)
Realisatie 2014	€ 991	4,3%
Prognose 2015	€ 948	
Jaarplan 2016	€ 925	2,4%

Eind 2014 is een proces gestart om grote en kleine besparings- en bezuinigingsmogelijkheden in kaart te brengen en door te voeren. Aan de hand van deze 'catalogus' wordt ook in 2016 besloten op welke manier de lasten verder zullen dalen. Voorstellen tot wijzigingen en versoeringen in bijvoorbeeld bedrijfseigen regelingen gaan altijd gepaard met instemming van de ondernemingsraad.

Onderdeel van de verlaging van de bedrijfslasten is het verminderen van de externe inhuur. De prognose voor 2015 op deze post komt op € 1,6 mln. Voor 2016 wordt de helft hiervan begroot, een besparing dus van € 800.000. Dit is conform het bedrijfsplan.

Digitalisering

In 2015 is een centraal loket (TopDesk) geïntroduceerd waar medewerkers zelf zaken kunnen regelen. In 2016 breiden we het aantal zaken dat zij zelf kunnen regelen uit. Daarnaast geven we managementinformatie en service aan managers verder vorm.

Om een zo groot mogelijk bereik op het arbeidspotentieel te krijgen, worden managers en medewerkers benaderd om hun Linked-in profiel beschikbaar te stellen voor wervingskanalen, gaan we ons netwerk vergroten via social media en wordt ons online recruitment systeem Quandidate op effectiviteit geëvalueerd.

Social Return on Investment (SROI)

Woonbron is een sociale werkgever met een maatschappelijke opgave. Dat komt onder meer tot uitdrukking in onze deelname aan SROI-programma's. In 2015 hebben we ons beleid geformuleerd op het gebied van werkgelegenheid, opleidingen en duurzaamheid. In 2016 gaan we voor de toepassing van dit beleid. Via projectontwikkeling en onderhoud zal Woonbron met aannemers afspraken maken dat voor ca. € 0,9 mln. aan aanbestedingsgelden besteed gaat worden aan de SROI-opgave. Deze inzet wordt gemonitord door Werkgeversservicepunt Rotterdam.

Daarnaast zal Woonbron in het kader van de participatiewet aan 15 fte werkgelegenheid bieden binnen of in bedrijven gelieerd aan de Woonbron-organisatie. Tevens zal Woonbron continu open staan voor trainees en stageprogramma's. In 2016 zullen 10 trainees en 50 stagiairs een plek vinden binnen Woonbron en aan haar gelieerde bedrijven.

Naast de verantwoordelijkheid die we kennen als opdrachtgever willen we zelf ook van betekenis zijn. Verantwoord schoonmaakwerk, gescheiden afvalinzameling, duurzame materialen in onze eigen kantooromgeving, papierloos werken, service en catering afnemen van bedrijven die werken met mensen met een beperking en het ontwikkelen van diversiteitsbeleid zijn zaken die we in 2016 concreet tot uitvoering brengen. Tot slot onderzoeken we de mogelijkheden van elektrisch vervoer in de eigen organisatie.

Facility

Facility heeft de afgelopen jaren al veel betekend als het gaat om het verlagen van de bedrijfslasten. Onze focus ligt ook dit jaar weer op het realiseren van kostenbesparingen met daarbij een zo hoog mogelijke tevredenheid van onze interne klant. De Woonbron-ambitie om te komen tot 'enthousiaste klanten' koppelen wij graag aan onze eigen ambitie. Ook wij willen enthousiaste (interne) klanten.

Kansen op het gebied van kostenbesparing en efficiency liggen in 2016 vooral op het gebied van integrale aanbesteding, huisvesting en documentmanagement. In de eerste helft van 2016 vindt een aantal huisvestingsbewegingen plaats om te komen tot verdere verkleining van het aantal m²'s. De locatie van de interne dienstverlening wordt geoptimaliseerd, het regiokantoor Delft wordt ingedikt door het inhuizen van twee gecentraliseerde afdelingen. De huidige locatie Eliotplaats wordt verkocht. Ook het huidige regiokantoor Delfshaven wordt verkocht of verhuurd. De regio betreft een kleinere en beter passende locatie. Dit alles levert een krimp op van ruim 2.000 m²'s. In de afgelopen jaren is door het sluiten van een aantal kantoren het aantal m²'s al eerder met 3.000 m²'s gekrompen. De totale krimp komt daarmee in 2016 op – 5.000 m²'s.

In 2016 wordt een start gemaakt met de visie op huisvesting voor de lange termijn. Verder wordt lopende het jaar 2016 geëxperimenteerd met mogelijkheden om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen. In de tweede helft van 2016 ligt het accent op documentmanagement. In gezamenlijkheid met I&A wordt gestart met het ontwikkelen van een visie op documentmanagement waarna optimalisatie van een aantal processen kan en zal plaatsvinden. Het facturenproces is er één waarbij verwacht wordt dat een aanzienlijke besparing gerealiseerd kan worden.

Informatievoorziening & Automatisering

Empire

In 2016 implementeren we de nieuwe versie van Empire, release R15. Deze release bevat vele functionele verbeteringen, waarvan de belangrijkste verbeteringen te vinden zijn in de onderhoudsmodule. Met deze versie is het mogelijk om Pharos uit te faseren en te vervangen door Empire. Dit levert een forse efficiency winst op. Begin 2016 wordt Empire geïmplementeerd bij ons Projectbureau, ter vervanging van bestaande software.

IRIS

Ons klantportaal wordt responsive gemaakt. Dit houdt in dat het systeem IRIS zowel voor de Woonbron medewerkers als onze klanten uitstekend te bedienen is op zowel smartphone als tablet. Dit geeft een mooie impuls aan het verhogen van de online dienstverlening. Ook zal een separaat traject worden gestart om Mijn Woonbron verder te verbeteren en promoten.

Er wordt een planningsmodule in gebruik genomen. Hiermee is het voor onze klanten (en onze klantenservice) mogelijk om online een afspraak in te plannen voor inspecties. De nieuwe versie van IRIS 4.0 brengt daarnaast weer nieuwe functionaliteiten en wordt ook in 2016 geïmplementeerd.

Inspectieapp

Er valt veel winst te behalen op in het verhuurmutatieproces door de inzet van een inspectieapp. Inspecties kunnen via de iPad worden afgehandeld. De klant kan direct tekenen en de factuur wordt automatisch geregistreerd. De onderhoudsopdracht wordt direct geregistreerd in Pharos en later Empire. Op het moment van schrijven is nog niet bekend met welke leverancier we in zee gaan. Daarmee is ook de planning nog onduidelijk.

Diversen

Naast deze ontwikkelingen worden in 2016 nog diverse andere projecten uitgevoerd. Hierbij valt te denken aan: verbetering kwaliteit foto's woningen (onder andere ten behoeve van het adverteren), digitale factuurverwerking, virtueel vergaderen en gegevensuitwisseling met deurwaarders. We onderzoeken de mogelijkheid om workflowmanagement in te zetten in combinatie met zaakgericht werken. We blijven werken aan betere stuur- en managementinformatie in combinatie met dashboards. Dit in combinatie met het proceshuis, waarbij de verbeterde processen ondersteund worden door applicaties en managementinformatie.

Onze infrastructuur wordt verder geschikt gemaakt voor multimedia.

Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpalen
Beste werkgeverschap	Q1: externe ondersteuning ingezet om Woonbron te begeleiden naar het beste werkgeverschap in 2019.
Personeelsverkenning	Gereed op 1 januari 2016, verwerkt in planningsafspraken en persoonlijke ontwikkelplannen – het gehele jaar; tweede verkenning in Q3 2016.
Vervoerbeleid	Uitvoering gedurende gehele jaar, samenvallend met uitfaseren bedrijfsvervoermiddelen.
Participatiewet	Beleidsplan Q2 gereed
Uitbouwen mogelijkheden TopDesk	Selfservices medewerkers Q2 en Q3;

	managementservices Q3 en Q4
Vakmanschap	Leerlijn complexbeheer start eerste helft 2016, leerlijn gebiedscoördinatoren (Q2) en leerlijn uitvoerders tweede helft 2016.
Persoonlijk leiderschap	Gehele jaar; meetmoment eind van het jaar.
Systeemreleases	<p>Empire R15: Q2/Q3</p> <p>Empire projectenbureau: Q1</p> <p>Iris Responsive: Q1</p> <p>Iris Planningsmodule: Q1</p> <p>Iris 4.0: Q4</p> <p>Verbeteringen MijnWoonbron: Q2</p> <p>Inspectie-app: uiterlijk Q4</p>

7. Financiële continuïteit

Op financieel vlak sluiten de ontwikkelingen in 2016 grotendeels aan bij het meerjarig beeld uit ons bedrijfsplan, dat gericht is op versterking van onze financiële positie. De in het bedrijfsplan voorgenomen afbouw van de leningenportefeuille zal in 2016 ruimschoots worden gerealiseerd. We begroten voor 2016 een 1,5% hoger resultaat ten opzichte van 2015 en ruim 2% beter ten opzichte van het kader uit het bedrijfsplan. Mede als gevolg van een daling van de begrote rentelast stijgt de ICR met bijna 4% ten opzichte van 2015 en ruim 8% ten opzichte van het kader voor 2016. Dit biedt ons de mogelijkheid om financieel onafhankelijker te worden.

Prestatie-indicator	Prognose 2015	Bedrijfsplan 2016	Jaarplan 2016
KPI: ICR*	1,83	1,74	1,90
Minimum saldo liquide middelen einde jaar	€ 10 mln.	€ 10 mln.***	€ 10 mln.
Solvabiliteit op bedrijfswaarde**	24,0%	21,6%***	25,0%
LtV op bedrijfswaarde**	68,0%	72,5%	67,0%
EBITDA*	€ 95,3 mln.	€ 94,8 mln.	€ 96,9 mln.
Omvang leningenportefeuille jaarultimo	€ 1.392 mln.	€ 1.370 mln.	€ 1.350 mln.

* De definitie van EBITDA en ICR is aangepast. De oude definitie gaf een doelstelling voor 2016 van € 95,2 mln. respectievelijk 1,74. Op basis van de nieuwe definitie wordt de doelstelling € 94,8 respectievelijk 1,75. De begrote EBITDA en ICR voor 2016 is berekend conform de nieuwe definitie.

** Doordat WSW haar parameters voor het berekenen van de bedrijfswaarde heeft aangepast (waaronder een verlaging van de disconteringsvoet van 5,25% naar 5,0%) is de bedrijfswaarde van Woonbron ultimo 2015 sterk gestegen. Dit verklaart waarom zowel de prognose voor 2015 als de doelstelling voor 2016 aanzienlijk afwijkt van de doelstelling die in het bedrijfsplan 2015 – 2017 is opgenomen.

*** Het minimum saldo liquide middelen en de solvabiliteit op bedrijfswaarde waren in het bedrijfsplan 2015 – 2017 geen prestatie-indicatoren, maar waren uiteraard wel begroot.

(Eigen) vermogensontwikkeling / afname leningenportefeuille

De leningenportefeuille neemt in 2016 met € 22 mln. af. Het investeringsprogramma kan in 2016 namelijk ruimschoots worden gefinancierd vanuit interne financieringsbronnen (operationele kasstroom en netto verkoopontvangsten), waardoor slechts een gedeelte van de aflossingsverplichtingen van € 42,5 mln. geherfinancierd hoeft te worden. Deze financiering ter grootte van € 20 mln. is reeds aangetrokken. Woonbron streeft ernaar om op korte termijn het gehele investeringsprogramma uit de operationele kasstroom te financieren, waardoor de verkoopontvangsten kunnen worden aangewend voor het verder reduceren van de schuldpositie.

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):

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

Deze ratio's bepalen samen met de business risks de risicoscore die WSW gebruikt voor het vaststellen van de hoogte van het borgingsplafond. Woonbron zal in 2016 voldoen aan deze minimumeisen. We willen echter beter presteren dan deze minimumeisen en verbeteren daarom in 2016 verder op deze onderdelen.

Verkopen onder voorwaarden

Woonbron heeft in het verleden een fors aantal woningen verkocht onder voorwaarden (VoV, zijnde 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 in verhuur te brengen. Circa 40% van de woningen die we in 2016 verkopen betreft vrije verkopen. De VoV-voorraad neemt op basis van de begroting in 2016 met 116 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 heeft Woonbron borgingsruimte van WSW gekregen voor het aantrekken van € 190 mln. aan variabele hoofdsomleningen, waarmee het risico ondervangen is. Van dit volume zal bij aanvang minimaal € 38 mln. (20%) daadwerkelijk moeten worden opgenomen. Woonbron wil deze leningen zo laat mogelijk aantrekken, bij voorkeur pas in 2017. Vooralsnog heeft WSW ruimte geboden om deze leningen uiterlijk ultimo 2016 aan te trekken. Bij het bepalen van het leningenvolume en de rentelast in de begroting zijn de variabele hoofdsomleningen niet meegenomen. Op basis van de budgetrente uit de meerjarenbegroting zal de marktwaarde van de derivaten te zijner tijd positief zijn en zal Woonbron derhalve liquiditeiten ontvangen.

Liquiditeitsontwikkeling en liquiditeitsbuffer

Het saldo liquide middelen zal ultimo 2015 naar verwachting uitkomen op circa € 10 mln. Ook ultimo 2016 wil Woonbron weer rond dit saldo uitkomen. Woonbron wenst te allen tijde over voldoende liquiditeiten te beschikken om eventuele tegenvallers te kunnen opvangen. Voor 2016 is de minimaal benodigde risicobuffer in het Treasury Jaarplan bepaald op € 28,5 mln. De aanwezige liquiditeiten, de ongebruikte beschikbare ruimte in de gecommiteerde kredietfaciliteit en de eventueel beschikbare ruimte in leningen met een variabele hoofdsom vormen de liquiditeitsbuffer van Woonbron. Deze is voldoende voor de in het Treasury Jaarplan beschreven liquiditeitsrisico's. Woonbron zal in 2016 enerzijds haar liquiditeit op peil houden en anderzijds de risico's zo veel mogelijk trachten te reduceren.

Scheiding Daeb- / niet-Daeb-bezit

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 zal Woonbron eind 2016 een scheidingsvoorstel indienen bij de minister van Wonen, voorzien van zienswijzen van gemeenten en huurdersorganisaties. De scheiding van deze twee takken draait niet alleen om het vastgoed. Ook onze administratieve processen zullen gesplitst moeten worden 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

De evenwichtige ontwikkeling van de interne beheersing en de versnellingsopgave daarbij heeft onder de vlag van EVI prominent op de agenda gestaan in 2015. In 2016 ligt de focus niet alleen op het borgen van die ontwikkelingen, maar ook op het doorpakken volgens het oorspronkelijke plan. Zo is een visie op de financiële functie opgesteld en gedeeld en is een gezamenlijke ontwikkelagenda de basis voor de groei in 2016. Speerpunten liggen daarbij op de procesoptimalisaties, risicomangement, continu verbeteren van de P&C-instrumenten en de intensivering van de samenwerking met CFA en I&A.

De hernieuwde implementatie van risicomanagement kent ook in 2016 een vervolg. Woonbron doet dat vanuit de volgende visie:

Woonbron werkt actief aan de beheersing van risico's vanuit de gedachte dat risicomanagement, control en auditing geen doel 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.

Op het gebied van risicomanagement zijn in 2015 de volgende geplande activiteiten uitgevoerd:

- Een self assessment op de door WSW onderkende business risks.
- Een nieuw beleidskader voor de uitvoering van risicomanagement.
- Trainingen voor het lijnmanagement en de business controllers.
- Herijken van de strategische risicoanalyse.

In 2016 krijgt dit een vervolg en worden de volgende acties uitgevoerd:

- Opstellen en periodiek herijken van de tactische risicoanalyses voor onze bedrijfsonderdelen.
- Inbedden van de operationele risico's in het procesmanagement.

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

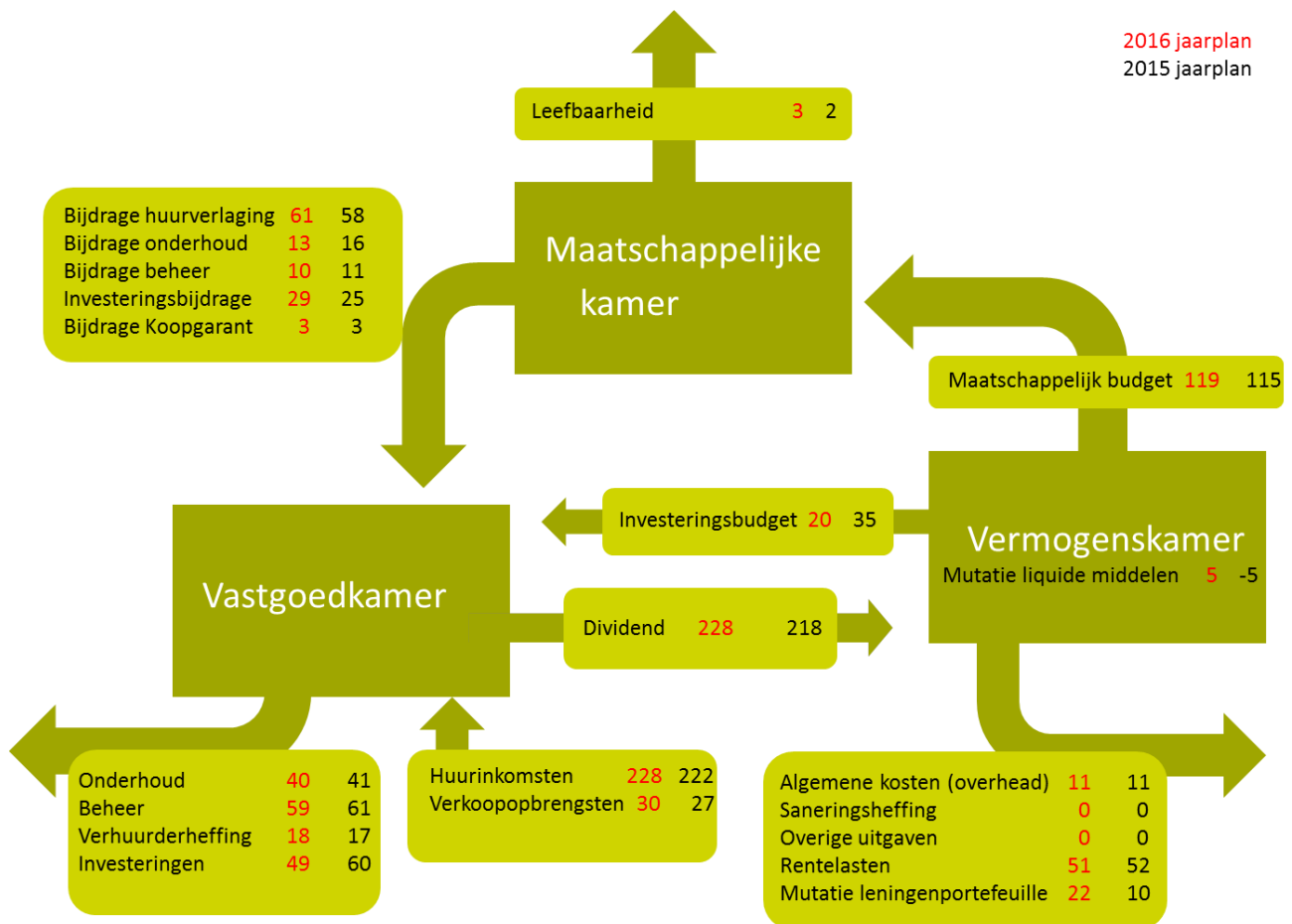
Woonbron heeft met een auditcharter de opzet en werking van de interne auditfunctie in 2015 vastgelegd. Daarmee zijn de functie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de interne auditor binnen en buiten de organisatie duidelijk gemaakt. In het eigen jaarplan 2016 beschrijft de interne auditfunctie de onderwerpen die in samenspraak met de RvB zijn gekozen om in 2016 te behandelen en zijn randvoorwaarden benoemd.

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.

Woonbron maakt al enige jaren gebruik van dit sturings- en analysemodel om een zuiver inzicht te geven in onze prestaties op de drie rollen. Wanneer de kasstromen in de organisatie op basis van deze rollen worden gescheiden, levert dit een transparant beeld op van de financiële inzet en resultaten per rol. In onderstaand figuur zijn deze geplande kasstromen voor 2016 weergegeven en afgezet tegen het jaarplan 2015.



In dit overzicht is te zien dat het vastgoed van Woonbron in 2016 een dividend genereert van € 228 mln. Dit dividend bestaat uit de marktconforme netto kasstroom uit huurexploitatie (direct rendement) en de kasstroom uit verkopen (gerealiseerd indirect rendement). Vanuit haar rol als vermogensbeheerder stelt Woonbron een deel van dit dividend beschikbaar aan de maatschappelijke kamer. Dit maatschappelijke budget bedraagt voor 2016 € 119 mln. Het grootste deel daarvan (€ 61 mln.) komt ten gunste van onze huurders, doordat we gemiddeld circa 20% minder voor onze woningen vragen dan de markthuurlast. Ook wordt het verschil tussen de marktnormen voor onderhoud en onze werkelijke uitgaven aan onderhoud 'gesubsidieerd' (€ 13 mln.). Ten opzichte van de marktnorm geven wij onder andere meer aan onderhoud uit omdat we woningen voor lange tijd beschikbaar houden voor de doelgroep in plaats van uitpanden. Ook zijn er meerkosten voor intensiever beheer (€ 10 mln.), onrendabele investeringen (€ 29 mln.) en Koopgarantkortingen (€ 3 mln.), die de maatschappelijke kamer 'bijlegt' bij een marktconforme exploitatie.

Het restant 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 € 20 mln. verstrekt aan de vastgoedkamer ten behoeve van marktconforme, rendabele investeringen.

Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal
Doorontwikkeling Planning en control instrumenten	Versie 2016 formats en richtlijnen voor maand- en kwartaalrapportages tijdig beschikbaar in Q1
Spoorboekje voor Planning en control	P&C-cyclus, -kalender en -kaders in Q1 2016 beschikbaar en geïmplementeerd
Vorbereiding jaarrekening tijdig gereed en in lijn met de nieuwe woningwet	Oplevering Jaarrekening 2015 conform afgestemde afspraken op 7 maart 2016 t.b.v. de externe controle Vorbereiding voor Jaarrekening 2016 gereed in Q4
Vorbereiding selectie huisaccountant	Gereed in Q4 met gespecificeerde uitvraag
Risicomanagement uitgewerkt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.	Opzet gereed in Q1 2016, continu proces van uitwerking en toetsing op de werking van de beheersmaatregelen
Vorbereiding gereed van de administratieve verwerking van de splitsing Daeb/niet-Daeb	Q4 met een uitgewerkt voorstel
Opstellen en goedkeuren reglement financieel beheer	In lijn met de afspraken voor nieuwe woningwet per Q2
Verder reduceren rente- en liquiditeitsrisico	Optimaliseren rente- en spreadherzieningen en vergroten flexibiliteit leningportefeuille: Q2 en Q4 2016 Update plan van aanpak opbouw liquide middelen ten behoeve van break clauses; Q2 en Q4 2016

8. Winst- en verliesrekening

	BEGROTING 2015	PROGNOSE Q2 2015	BEGROTING 2016
Bedrijfsopbrengsten			
Huuropbrengsten	222.459.899	222.111.215	227.922.779
Opbrengsten servicecontracten	18.114.528	18.075.328	18.277.945
Overheidsbijdragen			
Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille			
Verkoopopbrengst: verkoopomzet	19.580.317	21.352.315	40.141.502
Verkoopopbrengst: verkoopkosten	-15.980.378	-18.032.494	-32.227.929
Wijziging onderhanden werk			
Geactiveerde productie eigen bedrijf	1.584.596	1.280.596	1.019.595
Overige bedrijfsopbrengsten	4.314.629	4.136.629	5.185.049
Totaal bedrijfsopbrengsten	250.073.591	248.923.589	260.318.941
Bedrijfslasten			
Afschrijvingen (im)materiele vaste activa en vastg. Portefeuille	3.200.000	3.200.000	2.475.000
Erfpacht	28.800	48.800	40.627
Lonen en salarissen	31.738.305	30.933.402	30.896.827
Sociale lasten	4.912.707	5.009.965	4.701.778
Pensioenpremie	5.943.176	5.298.143	5.241.832
Onderhoudslasten:			
Planmatig onderhoud	16.056.410	16.268.191	16.996.950
Vraaggestuurd onderhoud	5.268.933	2.000.000	3.503.930
Reparatieverzoeken	8.335.020	7.700.000	9.624.832
Mutatie onderhoud	7.241.289	5.621.549	5.668.807
Onderhoud eigen dienst	-5.840.000	-5.087.505	-5.400.000
Leefbaarheid	2.518.500	2.148.100	2.586.665
Lasten service contracten	14.854.283	14.854.283	15.140.490
Overige bedrijfslasten			
Overige bedrijfslasten-belastingen	12.647.625	13.647.625	13.533.552
Overige bedrijfslasten-verzekeringen	828.724	828.724	828.724
Overige bedrijfslasten-heffingen	17.115.000	17.115.000	18.389.000
Overige bedrijfslasten-overige apparaatskosten	10.968.025	11.115.951	10.782.586
Overige bedrijfslasten-huisvestingskosten	1.687.000	1.789.000	1.670.370
Overige bedrijfslasten-exploitatielasten	643.000	1.098.000	792.000
Overige bedrijfslasten-overige personeelskosten	1.744.075	1.980.816	2.178.075
Overige bedrijfslasten-inhuur personeel	1.110.000	1.600.000	800.000
Overige bedrijfslasten-projectontwikkeling			80.000
Overige bedrijfslasten-nve bijdrage	15.714.456	16.714.456	17.032.299
Overige bedrijfslasten-materiaalkosten	373.200	399.000	446.000
Totaal bedrijfslasten	157.088.528	154.283.499	158.010.343
Niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	2.100.000	2.100.000	33.590.000
Exploitatieresultaat	95.085.063	96.740.089	135.898.598
Resultaat deelnemingen			
Bedrijfsresultaat	95.085.063	96.740.089	135.898.598
Waardeverandering van fin. vaste activa en effecten			
Opbrengst van vord. die tot de vaste activa behoren en effecten	78.176	738.176	169.500
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	200.000	13.854	
Rentelasten en soortgelijke kosten	-53.271.000	-52.147.811	-51.598.370
Saldo financiële baten en lasten	-52.992.824	-51.395.781	-51.428.870
Overige waardeverandering iva en vastgoedport. ort	-54.220.000	-54.220.000	-39.091.000
Overige waardeverandering vastg. port. vanuit vov	5.699.681	4.748.052	2.801.521
Overige waardeverandering iva en vastg. port. bestaand bezit			
Overige waardeveranderingen	-48.520.319	-49.471.948	-36.289.479
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	-6.428.080	-4.127.640	48.180.249
Belasting resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-4.929.000	-4.929.000	-4.669.000
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	-11.357.080	-9.056.640	43.511.249
Jaarresultaat	-11.357.080	-9.056.640	43.511.249

ICR	BEGROTING 2015	PROGNOSE Q2 2015	BEGROTING 2016
Bedrijfsresultaat	95.085.063	96.740.089	135.898.598
Niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-2.100.000	-2.100.000	-33.590.000
Afschrijving	3.200.000	3.200.000	2.475.000
Verkoopresultaat	-3.599.939	-3.319.821	-7.913.573
Totaal	92.585.124	94.520.268	96.870.025
Rentelast	52.645.000	51.453.000	51.001.370
ICR	1,76	1,84	1,90

Huurbeleid

In 2016 wordt gerekend met een inflatie van 0,5%. De huurverhoging is gemiddeld gesteld op 0,5% bovenop de inflatie van het voorgaande jaar. Woonbron harmoniseert in 2016 de huren bij mutatie naar het streefhuurniveau, waar nodig afgetopt op de verschillende aftoppingsgrenzen. Het berekende harmonisatie effect bedraagt op jaarbasis ca. 0,6%. Per 1 oktober 2015 gaan de aanpassingen op de bepaling van de WWS-punten - en daarmee de maximaal redelijke huur - in. Woonbron heeft er voor gekozen om de huidige huren, die door deze aanpassingen boven de maximaal redelijke huur komen, te verlagen. Het effect hiervan op de huursomvergelijking bedraagt circa 0,1% negatief.

In 2016 is dus met een totale huursomverhoging van 1,5% 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 2016 vastgesteld.

Heffingen

Het WSW heeft eind oktober gemeld dat er in 2016 geen saneringsheffing wordt geheven omdat het WSW momenteel over een voldoende buffer beschikt. In de begroting is derhalve alleen de verhuurdersheffing opgenomen, voor een bedrag van € 18.389.000,-. Nieuw is de 'bijdrage Autorisatie Woningcorporaties'. Voor 2016 wordt gerekend met een bijdrage van € 365.000,-, deze post wordt vermeld onder 'overige apparaatskosten'.

Onderhoud

De gedetailleerde onderhoudsbegroting ziet er als volgt uit:

	Totaal	Delfshaven	Delft	Dordrecht	ZW/Spijk	IJsselm/PA	Tijdelijk wonen	Onderhoud
PO installaties	3.398.169	497.761	642.263	728.061	851.500	678.584		
PO bouwkundig	13.059.991	2.727.778	2.749.656	3.422.989	2.932.513	961.073	265.982	
Gebouwgebonden risico's	538.790	8.887	429.813		53.650		46.440	
Planmatig onderhoud	16.996.950	3.234.426	3.821.732	4.151.050	3.837.663	1.639.657	312.422	
klachten onderhoud	9.624.832	1.587.257	2.216.081	1.529.719	1.340.617	1.884.132		1.067.026
Vraaggestuurd onderhoud	3.503.930	642.284	756.916	543.058	700.360	861.312		
Mutatie onderhoud	4.569.968	708.313	915.895	957.095	882.619	1.106.046		
Verhuurbevorderde maatregelen	878.839	172.000	197.000	228.478	160.701	120.660		
Mutatie kosten niet verhaalbaar	220.000	30.000	30.000	30.000	30.000	100.000		
Mutatie onderhoud	5.668.807	910.313	1.142.895	1.215.573	1.073.320	1.326.706		
VvE-bijdragen klachtenonderhoud	2.669.884	688.543	636.806	166.671	265.068	912.796		
VvE-bijdragen planmatig onderhoud	7.402.163	1.544.392	2.128.638	717.570	749.593	2.261.970		
VvE-bijdragen totaal	10.072.047	2.232.935	2.765.444	884.241	1.014.661	3.174.766		

Een nadere toelichting op de werkzaamheden van onderhoud is te vinden in hoofdstuk 5 van dit jaarplan.

9. Risicoparagraaf

De strategische risico's voor Woonbron zijn voor 2016 opnieuw herijkt. Hierbij is de focus aangebracht om de risico's beter in lijn te brengen met de strategische doelen en KPI's om zo ook een betere vertaling naar tactische en operationele niveau's te realiseren. Alle benoemde risico's hebben, als ze zich voordoen, een impact op het door Woonbron realiseren van haar doelen. Een groot deel heeft ook een hoge(re) waarschijnlijkheid. Dit vloeit voort uit het gegeven dat in deze paragraaf de *strategische* risico's worden beschreven. De vertaling van deze risico's naar operationeel en tactisch niveau vindt plaats 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 door het WSW zijn gedefinieerd. Daarmee zorgen we dat ook rekening wordt gehouden met de risico's zoals die sector-breed worden toegepast. Deze risico's komen vooral tot uitdrukking in een aantal financiële risico's.

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 daarbij 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 als gevolg van de onvoorspelbaarheid en gebrek aan continuïteit.	Woonbron werkt met een omgevingsmonitor en onderhoudt een netwerk op bestuurlijk en ambtelijk niveau.
Gemeentelijk beleid op gebied van ruimtelijke ordening	Prestatieafspraken met gemeenten sluiten onvoldoende aan op de regionale woningmarkt waardoor uniformiteit in handelen niet lukt.	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 continuïteit 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 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 koopkracht-ontwikkeling 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.

Vooralsnog zijn samenvattend de volgende interne risicogebieden onderkend, afgeleid van de strategische doelen:

Doelstelling	Risicogebied en - beheersing
Waardering prestatieafspraken door gemeenten	Inspelen op de ontwikkeling woningmarktregio's. Goede en tijdige voorbereiding op de nieuwe woningwet en de splitsing Daeb- / niet Daeb.
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. 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. Kennis en inzicht in een toereikend planmatig onderhoud.
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.
Garantie financiële continuïteit	Minimaal voldoen aan de door toezichthouders gestelde vereisten voor de ICR, LtV, Solvabiliteit, dekkingsratio en DSCR. Reduceren van de omvang van de leningportefeuille.

Langs de lijn van deze risicogebieden zal in samenspraak tussen directie, managers van de bedrijfsonderdelen en de business controllers nog in 2015 een uitwerking worden gemaakt van de risicogebeurtenissen en bijbehorende oorzakaanalyses. Op basis van deze analyses kunnen de passende beheersmaatregelen worden gedefinieerd die worden geborgd in de werkprocessen. De effectiviteit van de werking van de beheersmaatregelen wordt vast onderwerp van de periodieke verantwoordingen en gesprekken in het kader van de planning & controlcyclus.

