

Ondernemingsplan WOONopMAAT 2016 tot 2019

"Laten we het vooral SAMEN doen."

Inhoud	Pagina
1. Inleiding.....	4
1.1 Algemeen.....	4
1.2 Missie en Visie	4
1.3 Doelstellingen WOONopMAAT	4
1.4 Periode 2016 tot 2019	4
2. Betaalbaar, bereikbaar en beschikbaar.....	6
2.1 Algemeen.....	6
2.2 Betaalbaarheid.....	6
2.3 Bereikbaarheid.....	7
2.4 Beschikbaarheid.....	8
2.5 Nieuwe streefhuren (Ad 4. en 8.)	8
2.6 Meerjarenhuurbeleid (Ad 9. en 10.)	9
3. Positie van de klant	10
3.1 Positie communicatie	10
3.2 Doelstelling communicatie	10
3.3 Uitwerking communicatie	10
3.4 Evaluatie communicatie	10
3.5 Kwaliteit dienstverlening	10
3.6 Beheer Vereniging van Eigenaars	11
4. Duurzaamheid	12
4.1 Algemeen.....	12
4.2 Uitgangspunten.....	12
4.3 Opgave	12
4.4 GROENopMAAT-team.....	13
4.5 Het eerste project	14
4.6 Nieuwe forecast naar 2020.....	14
5. Vastgoedstrategie	15
5.1 Algemeen.....	15
5.2 Portefeuillestrategie.....	15
5.3 Ontwikkeling van huurwoningen.....	15
5.4 Woningbezit	16
5.5 Beheer van de vastgoedportefeuille	16
5.6 Verkopen onder Voorwaarden	17
6. Samenwerking met (keten)partners.....	18
6.1 Algemeen.....	18
6.2 Voordelen ketensamenwerking.....	18
6.3 Ketensamenwerking naar verrichting	18
6.4 Wat vraagt dit van onze organisatie?	18
7. Organisatie.....	19
7.1 Algemeen.....	19

7.2	Strategische personeelsplanning	19
7.3	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	19
7.4	WOONopMAAT in perspectief	20
8.	Financiële Continuïteit.....	21
8.1	Algemeen.....	21
8.2	Prestatie-indicatoren.....	21
8.3	Kasstroom uit reguliere exploitatie	21
8.4	Ontwikkeling weerstandsvermogen.....	22
8.5	Financiering.....	23
9.	Bedrijfsvoeringcyclus	24
9.1	Plaats van het ondernemingsplan	24
9.2	Visualisatie van het ondernemingsplan.....	24
	Bijlage.....	25

1. INLEIDING

1.1 Algemeen

Voor u ligt het Ondernemingsplan WOONopMAAT 2016 tot 2019.

Dit ondernemingsplan is een tactische vertaling van het Strategisch Beleidsplan 2014-2019. Het ondernemingsplan beschrijft concreet en per jaar de stappen die worden gezet om de doelen uit het strategisch beleidsplan te realiseren.

Vanuit de laatste visitatie van 2014 is gebleken, dat WOONopMAAT duidelijker het verband moet leggen tussen de strategische doelen uit het beleidsplan en de activiteitenplannen. De visitatiecommissie vindt dat WOONopMAAT snel van Strategisch niveau naar het operationeel niveau schakelt. Hierdoor wordt voor de buitenwereld niet goed zichtbaar hoe strategische doelen over meerdere jaren worden gerealiseerd. Door te beschrijven hoe we de strategische doelen de komende jaren zullen realiseren willen we onze stakeholders meer inzicht bieden in de tactische keuzes per jaar zodat de stakeholders kunnen zien wat WOONopMAAT over drie jaar wil hebben gerealiseerd. Op deze manier willen we over drie jaar op een transparante manier verantwoording kunnen afleggen over het gevoerde beleid op de wat langere termijn.

De indeling van dit ondernemingsplan sluit aan met de aandachtsgebieden uit het Strategisch Beleidsplan. Bij de opzet van het plan is rekening gehouden met de nieuwe Woningwet, welke per 1 juli 2015 is ingegaan.

Het bezit van WOONopMAAT telt begin 2016 ruim 9.600 verhuureenheden en voor circa 45 Vereniging van Eigenaars (VvE's) voert WOONopMAAT het beheer en de administratie uit.

WOONopMAAT heeft voor de periode tot 2019 bepaalde keuzes gemaakt. Deze keuzes worden getoetst aan de gewenste balans tussen doelstelling, kwaliteit en financiële continuïteit.

In dit ondernemingsplan wordt per hoofdstuk weergegeven welke keuzes dat zijn en wat de impact is van bepaalde uitgewerkte keuzes in relatie tot ons Strategisch Beleidsplan.

We zijn gewend om onze plannen te bespreken met onze belanghouders. Dat zullen we met dit plan ook doen. Het is voor WOONopMAAT van belang om goed samen te werken met de aan haar gelieerde partijen om aan haar maatschappelijke doelstellingen te kunnen voldoen.

1.2 Missie en Visie

Wonen is een primaire levensbehoefte en draagt daarmee in belangrijke mate bij aan de kwaliteit van het leven. WOONopMAAT wil daaraan bijdragen met woonkeuzes voor iedereen, maar steunt daarbij vooral hen die om financiële, maatschappelijke of gezondheidsredenen minder makkelijk in de eigen huisvestingsbehoeften kunnen voorzien.

1.3 Doelstellingen WOONopMAAT

De vier belangrijkste doelstellingen van WOONopMAAT zijn al jaren de volgende:

1. Betaalbaar, duurzaam en vertrouwd
2. Voor iedereen zoveel mogelijk keuze;
3. Weten wat er speelt in de wijken;
4. Zorg voor prettig wonen in gevarieerde wijken.

1.4 Periode 2016 tot 2019

In de jaren 2016 tot 2019 ligt onze focus nog meer dan voorheen op de betaalbaarheid, de duurzaamheid en de kwaliteit van onze goedkope woningvoorraad en de zeggenschap van onze huurders. De dwingende regelgeving van de overheid op het gebied van

inkomen en huurprijs kunnen we niet veranderen. Daarom richten we ons vooral op factoren die we zelf kunnen beïnvloeden.

Welke factoren dat zijn en op welke manier wij daar zelf mee willen sturen, dat kunt u lezen in de volgende hoofdstukken. In de bijlage vindt u een samenvatting van het Ondernemingsplan WOONopMAAT 2016 tot 2019.

2. BETAALBAAR, BEREIKBAAR EN BESCHIKBAAR

2.1 Algemeen

Het thema betaalbaarheid is onlosmakend verbonden met de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van huurwoningen. Betaalbaarheid zegt iets over de hoogte van de huur, bereikbaarheid over de relatie van de huur tot het inkomen en de beschikbaarheid over het concrete aanbod van vrijgekomen woningen. Over het toewijzen van woningen naar inkomen en huurprijs is de afgelopen tijd dwingende wet en regelgeving opgesteld. Op het gebied van verhuringen is dit concreet gericht op de prestaties bij toewijzingen. Het gaat dan om zowel de 80/10/10 regel als de 95/5 regel. De prestaties op het gebied van toewijzingen worden gevolgd binnen de WOONopMAAT meter, welke maandelijks wordt bijgewerkt.

Voor de 80/10/10 regel verwachten we om binnen de regelgeving te kunnen acteren. Voor de 95/5 regel is dit inzicht nog niet aanwezig. In 2015 hebben we kritisch gekeken naar ons huurbeleid. Als gevolg zijn de streefhuren lager vastgesteld. Dit heeft gevolgen voor onze toekomstige huuropbrengsten. Door de lager vastgestelde streefhuren innen we op termijn zo'n € 2 miljoen minder aan huuropbrengsten op jaarbasis.

2.2 Betaalbaarheid

Betaalbaarheid wordt bepaald door het huurbeleid van WOONopMAAT en dat ziet er als volgt uit:

1. Woningen met een huurprijs tot € 629 wijzen wij met voorrang toe aan huishoudens met een inkomen tot € 35.739 (prijsspeil 2016);
2. Huishoudens met een inkomen tussen € 35.739 en € 43.786 kunnen bij ons terecht voor een woning met een huurprijs hoger dan € 629 of tot € 629 als zij de primaire doelgroep niet verdringen (lage middeninkomens);
3. Iedereen met een inkomen hoger dan € 43.786 is welkom in de vrije sector huur (vanaf € 711) of koop;
4. Gevarieerd woningaanbod in woningtype en huurprijs in de wijk. Dit is nader uitgewerkt in het nieuwe huurbeleid;
5. 80%-10%-10%-regel (toewijzingsnorm);
6. 95%-regel (passendheidstoets) (WOONopMAAT hanteerde al de 1/3-regel: het netto inkomen moet minimaal 3x de kale huur zijn);
7. Voor ieder huishouden uit de primaire en secundaire doelgroep is 1,5 sociale huurwoning beschikbaar. Deze verhouding past binnen de prestatie-afspraken van 2016 én worden uitgewerkt naar een nieuwe definitie van de 'kernvoorraad';
8. De prijs-kwaliteitverhouding komt tot uitdrukking in de streefhuur;
9. De streefhuur van een sociale huurwoning is niet hoger dan 78% van de maximale huur (peildatum 1 september 2015). Per 1 oktober 2015 blijven de streefhuren van WOONopMAAT gelijk ondanks de toevoeging van de WOZ-waarde in het WWS-puntensysteem. Het gemiddelde streefhuurpercentage komt met de nieuwe berekeningswijze op ongeveer 70% uit;
10. Gematigde jaarlijkse huurverhoging en toepassing van de huursombenadering.

Ad 1. tot en met 3.

Binnen haar kernvoorraad onderscheidt WOONopMAAT twee categorieën.

Ten eerste de huurwoningen die voor de primaire doelgroep (met een inkomen tot de huurtoeslaggrens, zie onder) bereikbaar zijn: tot € 410, € 587 en € 629.

Ook de secundaire doelgroep (met een inkomen boven de huurtoeslaggrens tot € 35.739) krijgt woningen met een huur tot € 629 toegewezen.

Het bezit van WOONopMAAT bestaat in 2015 voor 85% uit deze woningen.

Ten tweede de huurwoningen tussen € 629 en € 711 die voor de lage middeninkomens (met een inkomen tussen € 35.739 en € 43.786) bereikbaar zijn (10% van ons bezit). In de vrije sector, huurwoningen van meer dan € 711 zit 5% van ons bezit.

Momenteel constateren we geen verdringing van de primaire en secundaire doelgroep (de wachttijden lopen niet op), wat zou betekenen dat de minimale kernvoorraad voldoende groot is.

2.3 Bereikbaarheid

Alvorens we überhaupt toekomen aan het aanbieden, toewijzen (of weigeren) van vrijgekomen woningen aan woningzoekenden, dienen we er voor te zorgen dat optiehouders kiezen voor opties die ze qua huurprijs en huishoudinkomen ook met succes kunnen verzilveren. Voor de introductie van het nieuwe huurbeleid had slechts zo'n 45% van de optiehouders opties die allemaal (financieel) passend waren. Dankzij het nieuwe huurbeleid, aanpassen van de streefhuren, is dat aantal gestegen tot 68%. Het streven is er op gericht om dit percentage de komende jaren te verhogen tot circa 80%. Deze actie gaan we vanaf 2017 inzetten. Daarbij is in acht genomen dat een deel van de optiehouders opties neemt die weliswaar niet nu, maar bijvoorbeeld gelet op de gewenste wooncarrière, op termijn wel passend zijn. Op het gebied van te treffen maatregelen gaat het dan onder meer om: opties herschikken per productmarktcombinatie, actief communiceren richting optiehouders met niet passende opties en het tonen van minder opties.

Praktische bereikbaarheid

Ook al heeft een optiehouder passende opties genomen, dan nog kan weigering aan de orde komen gelet op de beperkingen die de passendheidstoets (95%) en de toewijzingsnorm (80%-10%-10%) met zich meebrengen. We volgen de komende jaren de ontwikkelingen op dit onderdeel: welke doelgroepen (en in welke omvang) mogen we als gevolg van de hiervoor genoemde regelgeving niet meer bedienen. Waar nodig nemen we maatregelen om ongewenste effecten weg te nemen of te minimaliseren.

Weigeringsgraad optiehouders

Het is genoegzaam bekend dat het optiemodel een zekere weigeringsgraad met zich meebrengt. Wat anders is het of we ook voldoende investeren om die weigeringsgraad tot een acceptabel niveau terug te dringen. Enerzijds om het aanbod beter op de vraag af te stemmen, anderzijds om het verhuurproces efficiënter te laten verlopen.

Onderstaand overzicht geeft een beeld van het aantal kandidaten dat wij in 2015 hebben moeten benaderen alvorens een huurovereenkomst kon worden getekend.

Type woning	Toegewezen aan kandidaat (gemiddeld)	Kandidaat 1 t/m 10	Kandidaat 11 t/m 20	Kandidaat > 20
Appartement met lift	10	70%	18%	12%
Appartement zonder lift	12	59%	25%	16%
Benedenwoning	7	71%	29%	0%
Bovenwoning	9	75%	25%	0%
Eengezinswoning	7	76%	21%	3%
Maisonnette	12	54%	23%	23%

(reguliere toewijzingen in 2015, exclusief nieuwbouw, urgenten, DTH en bemiddelingen)

Het overzicht laat zien dat er meer dan voldoende aanleiding is om de weigeringsgraad terug te dringen: het (gemiddeld) aantal kandidaten dat we benaderen alvorens tot een 'match' te kunnen komen is te hoog. Dat wordt voornamelijk veroorzaakt doordat ruim 80% van de kandidaten in het geheel niet reageert op een woningaanbieding. Alvorens een (haalbare) doelstelling, bijvoorbeeld efficiënter toewijzen, op dit onderdeel te formuleren is aangewezen dat we in 2017 nader onderzoek verrichten naar de achterliggende oorzaken, redenen van de lage response. De ambitie is om de weigeringsgraad met 20% te verlagen.

2.4 Beschikbaarheid

Belangrijk onderdeel van de prestatieafspraken tussen gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties is het benoemen van een minimale kernvoorraad. Hierbij wordt meegewogen dat er nooit sprake zal zijn van een volmaakte match tussen doelgroep en huurwoning. Er zal altijd een bepaalde mate van scheefheid bestaan en dat vinden we om diverse redenen ook geen probleem. Veel huishoudens met een inkomen tot € 43.786 wonen volgens de regels dan wel scheef, maar in de praktijk vormen de woonlasten vaak al een substantieel deel van de uitgaven. Een zekere overmaat in de kernvoorraad is dan ook noodzakelijk. De vraag of woningen voldoende beschikbaar komen voor de doelgroep wordt zichtbaar door de wachttijden. In de prestatieafspraken is opgenomen dat in 2016 en 2017 de wachttijden worden gemonitord. Om wachttijden te kunnen beoordelen zullen we ook moeten vaststellen welke wachttijden acceptabel zijn. Voor het geval de wachttijden tot een ongewenst niveau oplopen is voorzien in mogelijke maatregelen om de beschikbaarheid te vergroten. Een van de mogelijkheden is sturen met het huur- en mogelijk ook verkoopbeleid waardoor de beschikbaarheid toeneemt voor de huishoudens die afhankelijk zijn van huurtoeslag. Dat betekent bijvoorbeeld dat we de huurprijzen van een deel van ons bezit verlagen tot onder de vastgestelde normbedragen die gelden voor deze groep van woningzoekenden.

Zoals hiervoor gesteld lopen de wachttijden voor woningzoekenden niet op.

Gemiddelde wachttijd in maanden voor huurders aan wie een woning is toegewezen

Woningtype	2012	2013	2014	2015
Appartement met lift	21	20	25	25
Appartement zonder lift	19	18	18	20
Benedenwoning	18	21	85	24
Bovenwoning	21	22	3	8
Eengezinswoning	23	22	23	25
Maisonnette	19	8	13	11
Gemiddeld	21	20	22	22

We volgen de ontwikkeling van de wachttijden voor de reguliere woningzoekenden. Onze doelstelling is dat de wachttijden voor deze groep niet structureel en significant mag stijgen. Gelet op de te verwachten toename van het aantal te huisvesten statushouders in de komende periode, maken we met de gemeenten afspraken over het maximaal aantal te huisvesten statushouders respectievelijk over de te treffen voorzieningen om de beschikbaarheid van woningen voor de reguliere woningzoekenden niet te zeer te verminderen.

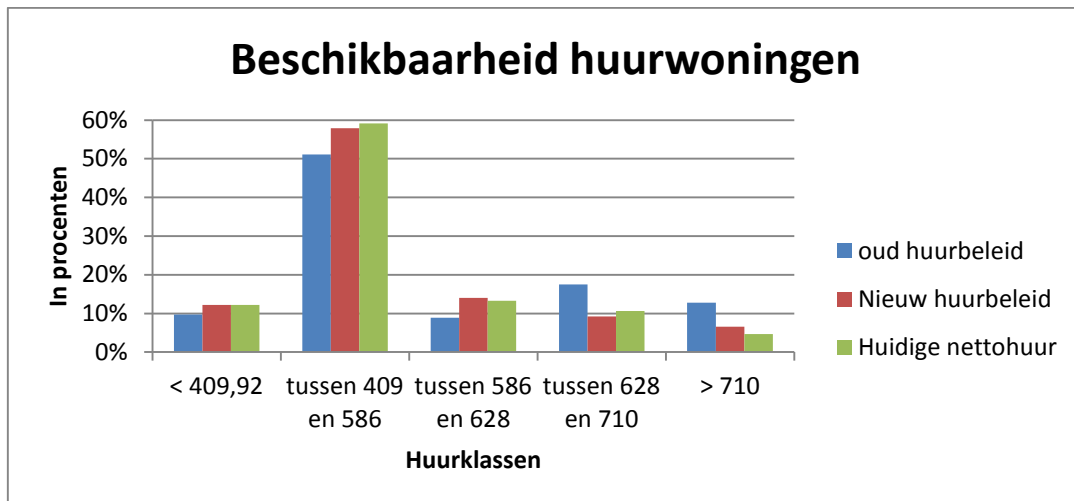
Daarnaast starten we in 2016 met het structureel volgen van de wachttijden voor specifieke doelgroepen:

- woningzoekenden die zijn aangewezen op een zorggebonden of 65+ woning;
- huishoudens die afhankelijk zijn van huurtoeslag (primaire doelgroep) naar de verschillende omvang huishoudklassen;
- huishoudens inkomensklasse tussen € 35.739 en € 39.874;
- huishoudens inkomensklasse tussen € 39.874 en € 43.786;
- huishoudens die aangewezen zijn op de vrije sector.

2.5 Nieuwe streefhuren (Ad 4. en 8.)

We hebben in 2015 onderzocht wat er jaarlijks beschikbaar is voor de primaire doelgroep. Conclusie was dat, als we ons streefhuurbeleid zouden doorzetten, een te groot deel van ons bezit, zo'n 30%, niet meer beschikbaar zouden zijn voor de doelgroep. Gevolg hiervan is dat een nieuw huurbeleid is opgezet. De uitwerking van dit nieuwe huurbeleid zorgt ervoor dat zo'n 85% van de woningen bereikbaar is voor de doelgroep. Daarbij is tevens geborgd dat er voor de verschillende doelgroepen in Heemskerk en Beverwijk een voldoende gevarieerd woningaanbod is in woningtype en

huurprijzen. Grafisch ziet de beschikbaarheid van huurwoningen per klasse er als volgt uit:



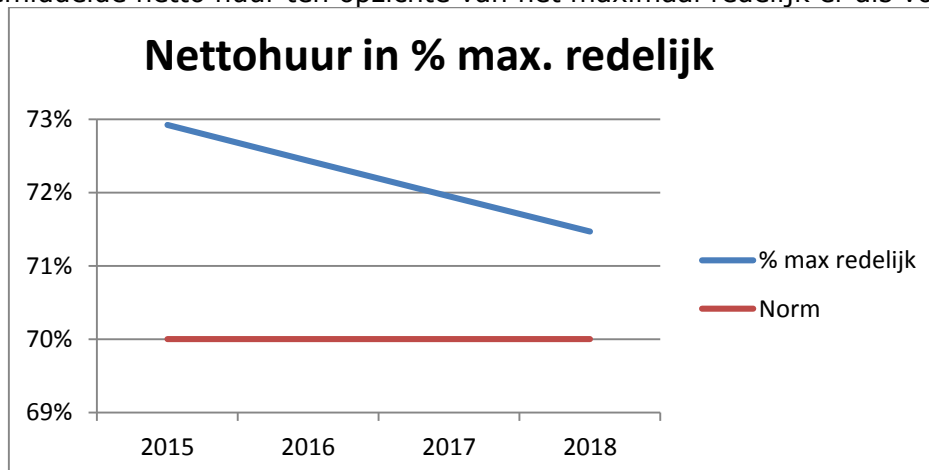
Het nieuwe huurbeleid wordt in 2016 geïmplementeerd. We zullen in 2017 evalueren of het nieuwe huurbeleid het gewenste effect heeft geleverd.

2.6 Meerjarenhuurbeleid (Ad 9. en 10.)

WOONopMAAT hanteert bij haar huurverhogingen voor de sociale huurwoningen de huursombenadering, waarbinnen de verhouding tussen prijs en kwaliteit bepaalt of wel of geen huurverhoging wordt doorgevoerd. Voor de langere termijn streeft WOONopMAAT ernaar om de netto huren gemiddeld rond de 70 procent van de maximaal redelijke huur te krijgen. Het nieuwe huurbeleid is voor de sociale huurwoningen gekoppeld aan streefhuren afgerond op bedragen van € 5,- en € 10,-. De bedoeling is om de eventuele huurverhogingen de komende jaren in nominale bedragen te doen. Dit om de prospectus van streefhuren eenduidig en transparant te houden. Op basis van bovenstaande heeft WOONopMAAT een eerste berekening gemaakt voor de huurverhoging per 1 juli 2016. De verhoging per 1 juli 2016 is als volgt:

- Als de huidige netto huur lager is dan de streefhuur en de huur is lager dan 70% van de maximale huur dan geldt een huurverhoging van € 5,-;
- Voor een achttal complexen bestaande uit oudere appartementen of portiekwoningen, waar huurders een huurprijs betalen die hoger ligt dan 80% van de maximale huur geldt een huurverlaging van € 5,-;
- Alle andere huurwoningen krijgen een huurverhoging van € 0,-;
- De vrije sectorwoningen krijgen een huurverhoging conform contract oftewel tegen inflatie over 2015; 0,6 procent.

Indien bovenstaand beleid wordt doorvertaald naar 2017 en 2018 dan ziet het verloop van de gemiddelde netto huur ten opzichte van het maximaal redelijk er als volgt uit:



3. POSITIE VAN DE KLANT

3.1 Positie communicatie

In het beleidsplan wordt geen aparte aandacht aan communicatie gegeven. We richten ons vooral op het 'samen doen'.

De beleidsrichting is dat we bij WOONopMAAT:

- A. een toegankelijk platform bieden aan onze klanten zodat zoveel mogelijk van deze klanten kunnen meepraten over zaken die zij belangrijk vinden;
- B. Met gemeenten goede afspraken maken over het samenwerken;
- C. Met Maatschappelijk instellingen samenwerken om maatschappelijke opgaven te realiseren én
- D. Met collega-corporaties afstemming vinden op diverse gebieden, zoals woonruimteverdeling.

Voor het operationaliseren van het onder A. genoemde heeft consequenties voor de communicatiefunctie binnen WOONopMAAT. Bij dit operationaliseren houden we rekening met de vier doelstellingen van WOONopMAAT.

Voor de onderdelen B. tot en met D. zit de bestuurlijke communicatie bij de directeur-bestuurder. Deze functionaris is verantwoordelijk voor het reputatiemanagement van WOONopMAAT. Daarbij behoort ook de contacten met de lokale pers.

3.2 Doelstelling communicatie

Doelstelling is om eind 2018 de communicatie, de marketing, naar onze klanten consistent ingericht te hebben. We willen vaker met onze klanten contact hebben om te weten wat er speelt in relatie tot bijvoorbeeld het functioneren van onze organisatie, de verhuur van onze woningen, het leveren van diensten etc. We zullen gebruik maken van een communicatiebureau om ons bij het opstellen van het communicatieplan te ondersteunen.

3.3 Uitwerking communicatie

We gaan in 2016 proefondervindelijk aan de gang met sociale media, zoals bijvoorbeeld Facebook en Twitter. Op deze wijze willen we een onderzoek doen naar de informatiewensen van onze klanten. Daarna zullen we meer of minder instrumenten inzetten om de communicatie met de klant meer te moderniseren en professionaliseren.

Eind 2016 is onze nieuwe website voor iedereen toegankelijk. Bij dit proces zullen we middels bijvoorbeeld een klantenpanel bij onze klanten ophalen wat zij belangrijk vinden in relatie tot de website.

Bovenstaande uitwerking kan niet zonder een organisatie-aanpassing. Eind 2015 is besloten om op zoek te gaan naar een communicatiemedewerker.

3.4 Evaluatie communicatie

In 2017 zullen we een eerste evaluatie omtrent de modernisering van de informatievoorziening bij de klant door WOONopMAAT doen bij een klantenpanel. Daarna zullen we de 'verkregen informatie' een vaste plek geven binnen onze organisatie.

3.5 Kwaliteit dienstverlening

In het belang van onze huurders streven we er naar om tegen lage kosten goed te blijven presteren op het gebied van de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening. De daarbij gehanteerde norm is een 8. Op verschillende onderdelen van de dienstverlening wordt structureel het oordeel van onze klanten gemeten: nieuwe huurders en kopers, vertrokken huurders, bij uitgevoerd dagelijks onderhoud en het planmatig onderhoud.

3.6 Beheer Vereniging van Eigenaars

In de woningwet is opgenomen, dat alleen Vereniging van Eigenaars, VvE, mogen worden beheerd, waar de woningcorporatie bezit in heeft. Het gevolg is, dat we na 2016 afscheid zullen nemen van een tweetal VvE's. In 2016 starten we met het 'uitrollen' van het VvE portaal. Dit doen we in eerste instantie bij een drietal VvE's. In 2017 gaan we het gebruik met onze klanten evalueren. Indien het VvE portaal aan de wensen van onze klanten voldoet, zullen we dit portaal bij alle door WOONopMAAT beheerde VvE's aanbieden.

4. DUURZAAMHEID

4.1 Algemeen

WOONopMAAT heeft in haar beleid aangegeven, dat zij wil bijdragen aan lagere woonlasten, door het verbeteren van de energieprestaties van de woningen (energielasten zijn veelal 1/3 van de woonlasten). Hierbij is het verbeteren van de energieprestatie dus een middel om het doel te bereiken.

Algemeen vertaald zien de beleidsvoornemens er dan als volgt uit:

- 1) WOONopMAAT wil bijdragen aan een verlaging van de woonlasten van haar huurders.
- 2) In de Prestatieafspraken is opgenomen dat WOONopMAAT wil bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeente Heemskerk en Beverwijk door te streven naar een gemiddelde Energie-Index (EI) van 1,4 (Label B).

Als referentie bij bijvoorbeeld de pilot van de zonnepanelen wordt een besparing van circa €10,- per maand op de woonlasten van onze klanten aangehouden. Dit vanuit de gedachte dat onze klanten bij aanvang van het project een voordeel moeten hebben.

De oude doelstelling, beleidsplan, van WOONopMAAT was om gemiddeld een C label, index 1,8, te behalen. In de Proces- en prestatieafspraken Wonen 2016 (kortweg: de prestatieafspraken) staat dat we, in aanvulling op het Strategisch Beleidsplan, gaan inschatten of een gemiddelde EI van 1,4 in 2020 gehaald kan worden.

4.2 Uitgangspunten

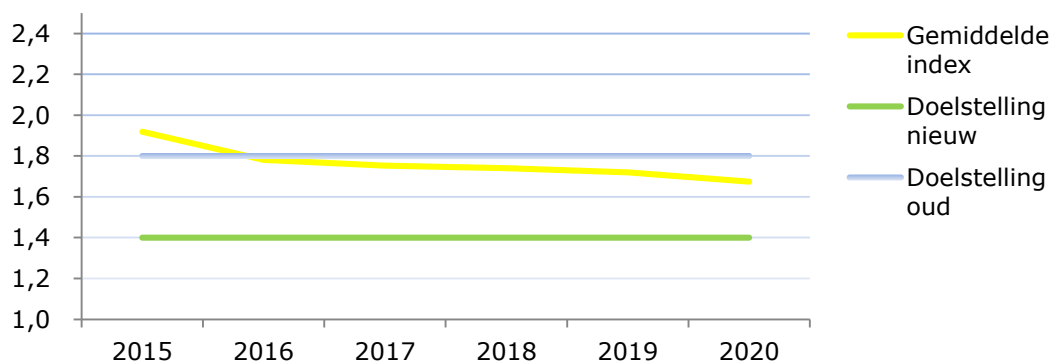
Bij het formuleren van de opgaven op het gebied van duurzaamheid is door het Management en middenkader van WOONopMAAT een aantal uitgangspunten benoemd die de uitwerking van de initiatieven op het gebied van duurzaamheid sturen:

- 1) Investerings in duurzaamheid en energiebesparing zien we als onderdeel van de basiskwaliteit van onze woningen. Tot EI 1,8 zijn daarom de kosten voor WOONopMAAT. Dat is de basiskwaliteit die onze huurders van ons mogen verwachten.
- 2) Bij iedere investering kijken we of de kosten in verhouding staan tot de baten, dat betekent ook dat de kosten bij ons kunnen liggen en de baten onze huurders.
- 3) We geven prioriteit aan de bestaande woningen die nu een F of G-label hebben. Hierbij is waarschijnlijk het grootste voordeel in energielasten, EI en wooncomfort te behalen.
- 4) Investeren in duurzaamheid kan niet los staan van monitoring van energieverbruik en voorlichting bij de individuele huurder.

4.3 Opgave

Hieronder is een grafiek opgenomen met een gemiddelde energie-index gebaseerd op de laatste prognose-informatie, zoals we die ingeleverd hebben bij Corpodata.

Energie-index WOONopMAAT



Uit bovenstaande grafiek is te concluderen dat we onze nieuwe doelstelling bij huidig beleid niet halen. Dat betekent dus dat we extra stappen, lees 'extra investeren', moeten zetten om de doelstelling te halen. De doelstelling is om in 2020 een gemiddelde EI van 1,4 te hebben.

Hieronder staat voor de verschillende bedrijfsactiviteiten benoemd wat die opgave is. In sommige gevallen betreft het een onderzoeksvraag die de opgave inzichtelijk maakt. Gezamenlijk moeten alle maatregelen leiden tot een daling van de EI tot rond de 1,6 in 2018 (en tot 1,4 in 2020).

Nieuwbouw

Bij nieuwbouw streeft WOONopMAAT minimaal naar de eisen van het bouwbesluit. Maar WOONopMAAT wil ook in een aantal projecten (nieuwbouw en renovatie) ervaring op doen met systemen qua duurzaamheid. Hiervoor wordt specifiek een aantal projecten en systemen benoemd. Deze zullen in de specifieke besluitvorming rondom duurzaamheid of het project terugkomen, hierbij worden investering, TCO en gebruiksgemak meegenomen. Bij nieuwbouw wordt een Energie-Index van 0,8 nagestreefd.

Renovatie

Voor alle projecten in ons bestand bezit geldt dat duurzaamheid een belangrijk element is in de besluitvorming en dat gekeken wordt hoe de woningen zo energiezuinig mogelijk kunnen worden in verhouding tot de investeringen. Daar waar WOONopMAAT ingrijpt, wordt gestreefd naar een Energie-Index van 1,2.

Mutatie

Bij mutatie kan er een duurzaamheidspakket worden geïnvesteerd in de woningen om niet afhankelijk te zijn van de renovatie, die mogelijk pas over langere tijd wordt uitgevoerd. Een dergelijk pakket is mogelijk ook geschikt voor zittende huurders. Bij het uitvoeren van een mutatie wordt gestreefd naar een Energie-Index van 1,8.

Extra investeringen in de 'vergeten groep'

Dan is er nog een deel van ons bezit dat de komende 15 tot circa 25 jaar niet wordt gerenoveerd, maar waar mogelijk wel investeringen gedaan kunnen worden om de woonlasten te verlagen. De energiebesparende mogelijkheden voor deze complexen moeten in kaart worden gebracht. Hiervoor is voor de periode 2016 tot en met 2018 € 1.000.000,- per jaar beschikbaar.

Voorlichting en monitoren

De grootste winst in duurzaamheid/energie gebruik is te behalen op het individuele gedrag van onze huurders. Dus minder vaak en/of minder heet wassen, de verwarming lager zetten en een trui aantrekken, energiezuinige apparatuur kopen, etc. Deze dingen gaan veel winst (lees: woonlasten verlaging opleveren).

Alle investeringen in duurzaamheid leiden tot een gemiddelde lagere EI van ons bezit. Dat is mooi meegenomen. Maar het werkelijke maatschappelijke effect zit hem in het verlagen van de energielasten van onze huurders. Daarom gaan we monitoren wat het verbruik is gedurende een aantal jaren.

Kantoor WOONopMAAT

Niet alleen onze woningen worden verduurzaamd, ook ons eigen kantoor. Hiervoor worden passende maatregelen uitgewerkt, zoals het geleidelijk vervangen van de TL verlichting door Led verlichting. We zullen in 2016 onderzoeken wat er mogelijk is het kantoor én ook het werken binnen het kantoor meer te verduurzamen. Vanaf 2017 gaan we met deze verbetervoorstellen aan de gang.

4.4 GROENopMAAT-team

WOONopMAAT formeert een team dat zich gaat bezighouden, specifiek met de verduurzaming van ons woningbezit volgens de hier bovengenoemde lijnen. Dit team zal

circa twee jaar, 2016 en 2017 aan de slag gaan. Hierna, in 2018, zullen we het effect evalueren.

Dit vraagt van het team dat hiermee aan de slag gaat een aantal specifieke competenties. Voorwaarde is een onderzoekende en open werkhouding en het vermogen om te luisteren naar de klant welke maatregelen wel of niet werken.

Prestatie-indicatoren voor het team zijn gericht op zichtbare verandering van de labelhuishouding, tevredenheid van onze klanten en bewaking van het gebruik, gas en elektra, van onze klanten.

4.5 Het eerste project

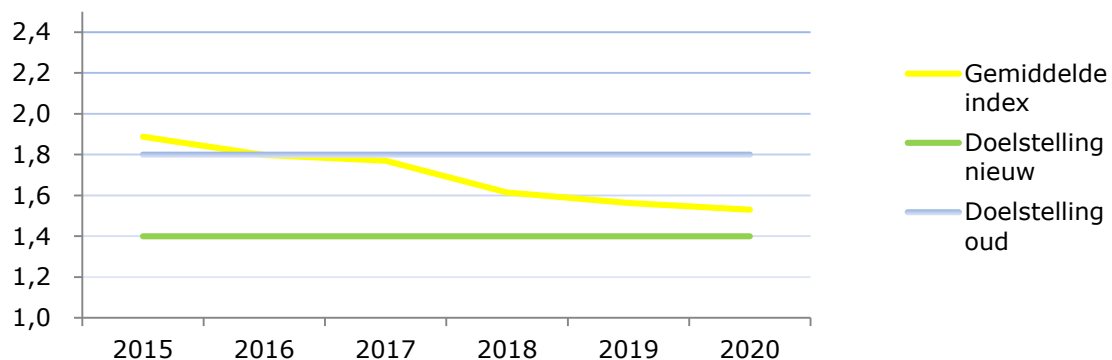
In 2015 hebben er oriënterende gesprekken met een Energie Service Company (ESCO) plaats gevonden over het huren van zonnepanelen om zo bij te dragen aan lagere energielasten bij onze huurders. Deze businesscase is niet gunstig gebleken voor WOONopMAAT. Een variant waarbij wijzelf investeren in panelen en die verhuren aan onze huurders lijkt wel haalbaar. Hierbij wordt aan een voordeel voor de huurders gedacht van ca. €10,- per maand.

In het eerste en tweede kwartaal van 2016 gaan we aan de slag om deze koop-businesscase verder uit te werken en om te zetten in een pilotproject waarbij ca. 200 woningen worden voorzien van zonnepanelen. Dit project zal naar het eerst en tweede jaar worden geëvalueerd. Bij bewezen succes kan besloten worden om meer woningen uit te rusten met zonnepanelen.

4.6 Nieuwe forecast naar 2020

We verwachten met voorgaande extra inzet een betere prestatie te halen dan de prognose, zoals opgenomen in paragraaf 4.3. Zonder de extra inzet verwachten we op een 'gemiddelde' energie-index uit te komen van 1,67 in 2020. Met de extra inzet komen we op een 'gemiddelde' energie-index van 1,53 uit. Daarmee is de conclusie, dat we er nog niet zijn voor wat betreft de doelstelling in 2020. Hieronder is de nieuwe prognose grafisch weergegeven.

Energie-index WOONopMAAT



Naast het positieve effect van de extra maatregelen op de energie-index gaan we in de periode 2016 tot en met 2018 ook monitoren wat deze maatregelen voor onze klanten betekent in relatie tot hun verbruik op gebied van gas en elektra.

5. VASTGOEDSTRATEGIE

5.1 Algemeen

De vastgoedstrategie van WOONopMAAT is erop gericht om ons woningaanbod zo goed mogelijk laten aansluiten op de vraag. Om voldoende woningen daadwerkelijk beschikbaar te krijgen voor de doelgroep sturen we op een zekere overmaat aan huurwoningen. WOONopMAAT heeft de komende periode een forse opgave om het kwaliteitsniveau van de bestaande woningvoorraad op het gewenste peil te houden. De realisatie van deze opgave is uitgezet in een meerjarenplanning. De uitwerking van de komende vijf jaar vindt u onder het kopje 'Ontwikkeling van huurwoningen' terug.

5.2 Portefeuillestrategie

WOONopMAAT moet als gevolg van de nieuwe Woningwet voor eind 2016 een portefeuillestrategie opstellen welke leidt tot een wensportefeuille. Bij het opstellen van de wensportefeuille houden we rekening met zowel de behoefte in de woningmarkt van onze doelgroep (vraag) als met de daaraan te koppelen kwaliteit van het woningbezit (aanbod). Wat betreft de vraag op de woningmarkt verbinden we ons aan de afspraken die hierover worden gemaakt met de gemeenten. Deze afspraken vloeien voort uit de gemeentelijke Woonvisie en de onderliggende gegevens over de gewenste omvang van de sociale woningvoorraad. Uiteraard wordt hierbij ook een meerjarenprognose afgegeven. Gezien de volatiliteit in de vraag op de woningmarkt zijn afspraken gemaakt om de vraagontwikkeling structureel te monitoren. Op hoofdlijnen lijken vraag en aanbod voorsnog redelijk in verhouding. Verstoring van de balans tussen vraag en aanbod wordt vooral veroorzaakt als corporaties ruimhartig sociale huurwoningen liberaliseren en / of verkopen. Samen met nieuwbouw zijn er in ieder geval voldoende knoppen, waar corporaties aan kunnen draaien als dat vanuit de vraag wenselijk wordt geacht. De confrontatie van de wensportefeuille met de huidige portefeuille is bepalend voor de aard en omvang van de transformatieopgave van WOONopMAAT. In deze transformatieopgave geven we apart aandacht aan het huurbeleid, het beheer van de vastgoedportefeuille en de benodigde investeringsvolume voor de komende vijf jaar.

5.3 Ontwikkeling van huurwoningen

Nieuwbouw

Projectnaam	Gemeente	Type woning	Soort	Aantal	Gerealiseerd	Investering in € 1.000,-
Ladder 4/5	Beverwijk	Eengezins	Huur	51	2017	8.689
Kingford Smith	Beverwijk	Eengezins	Huur	38	2018	5.947
Grote Houtweg	Beverwijk	Eengezins	Huur	40	2019	6.260
Coornhertstraat	Heemskerk	Eengezins	Huur	19	2017	3.463
Totaal				148		24.359

Renovatie

Complex	Gemeente	Type woning	Soort	Aantal	Gerealiseerd	Investering in € 1.000,-
Debora Bakelaan	Heemskerk	Appartement	Huur	192	2018	18.576
Muziekbuurt	Heemskerk	Eengezins	Huur	444	2018	33.853
Berghuisstraat	Beverwijk	Eengezins	Huur	87	2019	6.852
Diepenbrockstraat	Heemskerk	Appartement	Huur	160	2020	12.800
Loirestraat	Heemskerk	Eengezins	Huur	58	2018	5.220
Poelenburglaan e.o.	Heemskerk	Eengezins	Huur	143	2019	5.544
Van Lennepstraat	Heemskerk	Appartement	Huur	75	2020	7.453
Totaal				1.159		90.298

Verkoop huurwoningen

In de periode 2016 tot en met 2020 is jaarlijks begroot dat we 45 huurwoningen verkopen. De bijbehorende opbrengst is zo'n € 7 miljoen per jaar.

Sloop

In 2016 is gepland dat 96 portiekwoningen aan de Simon van Haerlemstraat worden gesloopt.

5.4 Woningbezit

Woningbezit in eenheden

Het verloop van het woningbezit bij WOONopMAAT ziet er als volgt uit:

Aantal woningen per 1 januari 2016	8.881
Verkopen	-45
Sloop	-96
Aantal woningen per 1 januari 2017	8.740
Nieuwbouw	70
Verkopen	-45
Aantal woningen per 1 januari 2018	8.765
Nieuwbouw	38
Verkopen	-45
Aantal woningen per 1 januari 2019	8.758
Nieuwbouw	40
Verkopen	-45
Aantal woningen per 1 januari 2020	8.753
Verkopen	-45
Aantal woningen per 1 januari 2020	8.708

Woningbezit naar type

Exclusief drie gemeenschappelijke ruimten ziet de verdeling van het woningbezit naar type en gemeente er per 1 januari 2016 als volgt uit:

Aantallen

Woningtype	Beverwijk	Heemskerk	Totaal	Betaalbaar*	Duur
Appartement met lift	728	1.270	1.998	1.623	375
Appartement senioren met lift	225	515	740	688	52
Appartement zonder lift	913	881	1.794	1.785	9
Begeleid wonen	30	18	48	48	0
Beneden en boven woningen	90	52	142	119	23
Eengezinswoning	933	2.624	3.557	2.196	1.361
Maisonnettes	87	149	236	134	102
Zorgwoningen	100	263	363	363	0
Totaal	3.106	5.772	8.878	6.956	1.922

*: Betaalbaar wil zeggen binnen de geldende huurtoeslaggrenzen voor dit type woningbezit, dat wil zeggen bij appartementen € 586 en bij eengezinswoningen € 629.

5.5 Beheer van de vastgoedportefeuille

WOONopMAAT beheert haar bezit volgens het principe van schoon, heel en veilig. Gedurende het jaar houden de medewerkers van WOONopMAAT in de gaten of de kwaliteit van onze complexen op orde is.

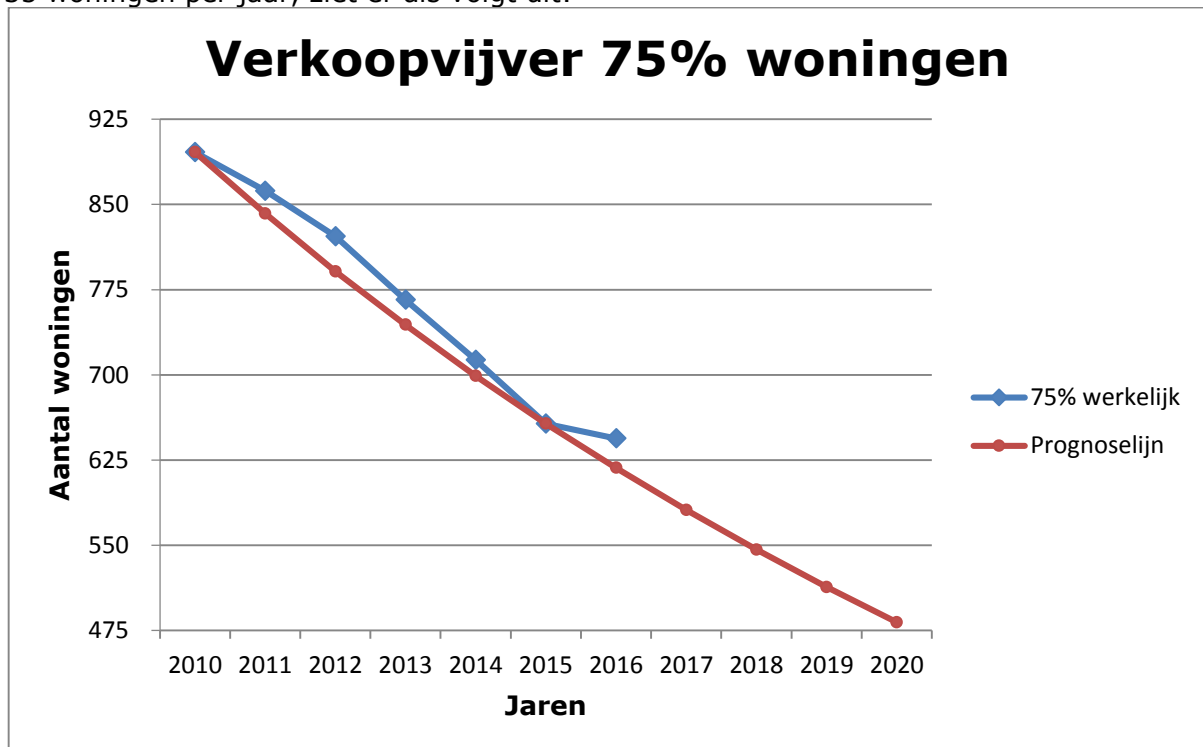
Voor verschillende onderdelen binnen de complexen hebben we raamovereenkomsten met leveranciers op het gebied van dagelijks onderhoud, CV onderhoud, liftonderhoud, rioolontstopping en schoonmaken. De geleverde kwaliteit van onze leveranciers laten we beoordelen door onze klanten. Doelstelling bij deze beoordeling is, dat deze minimaal een acht moet zijn. Naast de klantbeoordeling hebben we ook zelf een systeem van vendor

rating ontwikkeld. Jaarlijks bespreken we met onze leveranciers de door hun geleverde prestaties. Dit binnen het geheel van de opgestelde service level agreements. Op basis van de geleverde prestaties worden (financiële) afspraken gemaakt voor het komend jaar.

De aan onderhoud gerelateerde uitgaven zijn bij WOONopMAAT gemaximeerd met 22% van de huurinkomsten. Naar huidige inzichten kunnen we in de periode 2016 tot en met 2018 binnen deze norm werken.

5.6 Verkopen onder Voorwaarden

WOONopMAAT is in 1999 gestart met het verkopen van woningen onder de 75% regeling. In 2010 is besloten om de regeling af te bouwen. De reden is daarbij tweeledig, te weten de woningen zijn door de gedaalde verkoopprijzen ook zonder korting voor de doelgroep beschikbaar en het risico werd voor WOONopMAAT te groot. De afbouw van de portefeuille Verkopen onder voorwaarden, rekening houdend met een afname van zo'n 35 woningen per jaar, ziet er als volgt uit:



De verwachting is dat in een periode van tien jaar de 'verkoopvijver onder voorwaarden' gehalveerd zal zijn.

6. SAMENWERKING MET (KETEN)PARTNERS

6.1 Algemeen

Om de maatschappelijke opgaven in de noordelijke IJmond te realiseren is samenwerking met veel (lokale) partijen noodzakelijk. Samen kan je meer dan alleen en WOONopMAAT zoekt actief de samenwerking op. WOONopMAAT ziet haar inrichting van de ketensamenwerking op basis van de acht geschetste samenwerkingsprincipes van Morgens. In essentie gaat het om integratie van kennis en kunde in de bouwketen door samenwerking tussen mensen en organisaties.

6.2 Voordelen ketensamenwerking

Samenwerking in de keten moet WOONopMAAT voordelen geven op het gebied van lagere kosten, kortere doorlooptijden en hogere kwaliteit. Door de kennis van de partners te gebruiken in de voorbereiding van besparen we tijd en geld op interne voorbereiding omdat de partner die het werk gaat uitvoeren vanaf het begin betrokken is. Door de partners verantwoordelijk te maken voor een prestatie neemt de kwaliteit van het werk toe.

6.3 Ketensamenwerking naar verrichting

Voor de samenwerking op het gebied van het beheren en ontwikkeling van het woningbezit heeft WOONopMAAT een driedeling gemaakt, te weten gericht op:

- Nieuwbouw;
- Renovatie;
- Onderhoud.

Nieuwbouw

Bij nieuwbouw van woningen kiezen we voor het inkopen van een kant-en-klaar woningconcept in combinatie met het 'wens wonen' principe van WOONopMAAT. Het traject van initiatief tot oplevering is dan de ketensamenwerkingsvorm. Na elk project wordt het geleverde concept met desbetreffende samenwerkingspartner besproken. Dit gericht op het leren en verbeteren. In dit proces is de mening van onze klanten, de huurders, belangrijk.

Renovatie

Kenmerk bij renovatie is de verlenging van de levensduur. De gewenste kwaliteit van het uitgevoerde onderhoud moet passen binnen ons Programma van Eisen. Om ervaring op te doen met ketensamenwerking hebben we gekozen voor twee pilots. Deze zijn in 2015 gestart. Daarbij hebben we gekozen voor een viertal ketensamenwerkingpartners. Eind 2015 zijn de initiatieffases van de projecten afgesloten en is besloten om met de vier partners verder te gaan. Per fase binnen het proces van ketensamenwerking beoordelen we of het aan de verwachting voldoet. De planning is, dat in 2016 wordt gestart met de renovaties. Vanaf 2017 zal per blok c.q. complex een evaluatie plaatsvinden. In 2018 zullen we een keuze maken of ketensamenwerking voor het uitvoeren van renovaties een geëigend product is.

Onderhoud

Voor het dagelijks onderhoud is een ketensamenwerking ingericht. We zien ook mogelijkheden om ketensamenwerking toe te passen bij planmatig- en contractonderhoud. In 2016 wordt onderzocht of voor het planmatig onderhoud een vorm van ketensamenwerking kan worden uitgerold.

6.4 Wat vraagt dit van onze organisatie?

Ketensamenwerking vergt nieuwe competenties van directie, management en projectleiders binnen de organisatie. Dat zijn competenties op het gebied van regievoering, proces- of projectmanagement en het werken volgens duidelijke afspraken in de uitvoering. Aanvullend op de aandacht voor de basiscompetenties ligt het accent ook op het ontwikkelen van sociaal-communicatieve en intellectuele competenties.

7. ORGANISATIE

7.1 Algemeen

Voor onze organisatie is het belangrijk dat we voldoende zijn uitgerust om alle uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Daarbij willen we het beste uit onze medewerkers halen. Alleen goed gemotiveerde medewerkers zijn in staat om de doelstellingen te bereiken. Daarom willen we voor onze collega's omstandigheden creëren waarin zij hun werk goed en veilig kunnen doen en zij zich persoonlijk kunnen ontplooiën en ontwikkelen.

7.2 Strategische personeelsplanning

We vinden het belangrijk om onze ambities waar te maken. Daarbij moet een 'passende' organisatie worden gevonden. Als middel om te onderzoeken wordt er door WOONopMAAT gekozen om gebruik te maken van Strategische personeelsplanning, SPP. Bij dit project worden we begeleid door een extern deskundige.

De doelstelling van deze planning is om voor de komende vijf jaar, bij voorkeur met de bestaande medewerkers, een adequate bezetting te bereiken. De planning kent vier stappen:

1. inventarisatie ontwikkelingen gebaseerd op het Strategisch Beleidsplan aangevuld met overige interne en externe ontwikkelingen;
2. de analyse van toekomstig gewenst personeel (kennis, vaardigheden en competenties) en tevens benoemen van de gewenste leiderschapsprofiel;
3. de analyse van het huidige personeelsbestand en het benoemen van de verschillen;
4. het benoemen van de speerpunten en oplossingen.

In 2015 is de eerste stap gezet. Voor 2016 zijn de stappen 2 en 3 gepland. In 2017 wordt een plan opgesteld om de gewenste bezetting te bereiken.

In de voorbereiding van de strategische personeelsplanning hebben het middenkader, de MT-leden en de directie gezamenlijk de volgende gewenste ontwikkelingen benoemd:

A. Meer klantsturing (sturing door de huurder)

Op alle belangthema's van onze huurders op gebied van woonruimteverdeling, duurzaamheid, onderhoud en nieuwbouw. De invulling van de communicatierol binnen WOONopMAAT wordt als noodzakelijk ervaren. (hoofdstuk 3)

B. Meer interne klantsturing

Gericht op de driehoek van werkrelaties oftewel invulling van de opdrachtgevers en opdrachtnemersrol met daarbij aandacht voor de ondersteuners bij dit proces.

C. Meer 'beleidsruimte' op de werkvloer

Er moeten heldere kaders komen voor beleidsruimte en verantwoording. Er moet een cultuur ontstaan, waar geleerd wordt van het maken van fouten. Er moet aandacht worden gegeven aan de invulling van de zelf verantwoordelijke medewerker.

D. Meer ruimte voor innovatie

Er moeten budgetten beschikbaar komen om vernieuwing om meerdere gebieden te testen. We moeten aandacht geven aan de invulling van de rol van medewerkers bij innovatie. We moeten ook aandacht hebben voor de werkvloer bij het betrekken van vernieuwingen.

E. Meer verantwoordelijkheid geven door management en directie

Het management en directie moet de organisatie meer gaan faciliteren. Daarbij moet vertrouwen worden gegeven aan de organisatie en moet lef worden getoond door meer los te laten, zonder daarbij de kwaliteit uit het oog te verliezen.

Deze ontwikkelingen vormen input bij stap 1. in het proces van SPP.

7.3 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In 2015 hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek, MTO, laten uitvoeren. Het rapport bevat een aantal aanbevelingen waarvoor een plan van aanpak is opgesteld. Dit

plan wordt in 2016 uitgevoerd. De resultaten vormen input voor de strategische personeelsplanning.

7.4 WOONopMAAT in perspectief

De medewerkers van WOONopMAAT scoren hoog op bevoegenheid. Gelet op de hoge gemiddelde leeftijd en de lange dienstverbanden streven we daarbij ook naar duurzame inzetbaarheid. We vinden persoonlijke ontwikkeling belangrijk en zijn dan ook bereid om te investeren in de organisatie, bijvoorbeeld in opleidingen of persoonlijke begeleiding. Aandachtspunten daarbij zijn zowel van uit werkgevers- als werknemersperspectief verantwoordelijkheid nemen voor:

1. Talentontwikkeling

Welke uitdagingen biedt je als leidinggevende je medewerkers om de beschikbare talenten te benutten en je medewerkers in beweging te houden?

Wat doe je als medewerker om je te ontwikkelen waardoor flexibel geanticipeerd kan worden op veranderende eisen en je voldoende uitdaging en groei houdt?

2. Samenwerken en feedback

Hoe werken we samen en spreken we elkaar aan op een effectieve en respectvolle manier? Nemen we verantwoordelijkheid voor een open cultuur waarin iedereen 'afspraken is afspraak' belangrijk vindt net als zelfreflectie?

3. Verantwoordelijkheid nemen en geven

Naast de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en het samenwerken willen we ook bevorderen dat onze medewerkers verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen voor de manier waarop de werkzaamheden worden verricht. Dat vraagt heldere kaders en richtlijnen, gevoel voor de vertaling van ons beleid en ruimte om zelf keuzes te kunnen maken en verantwoorden.

8. FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

8.1 Algemeen

WOONopMAAT moet op de langere termijn in staat zijn om aan haar doelstellingen te kunnen voldoen. Tot op heden hebben we dit gerealiseerd met een voorzichtig, risicomijdend en consistent financieel beleid.

8.2 Prestatie-indicatoren

WOONopMAAT sluit bij de beoordeling van haar financiële continuïteit veelal aan bij de in de sector bekende prestatie-indicatoren, zoals die van het WSW.

Hieronder vindt u de presentatie van een aantal financiële indicatoren.

Prestatie-indicator	Norm*	Realisatie 2015**	2016 t/m 2018***
<i>Kasstroom</i>			
Interest Coverage Rate (ICR)	1,4	2,7	2,9
Debt service coverage rate (DSCR)	1,0	1,4	1,8
Normering rentelasten	33%	20,3%	17,6%
Normering onderhoudslasten	22%	22,1%	19,7%
<i>Vermogen</i>			
Solvabiliteit o.b.v. bedrijfswaarde	20%	41,4%	45,7%
Dekkingsratio WoZ	50%	22,9%	20,3%
Loan to value o.b.v. bedrijfswaarde	75%	54,2%	49,7%

*: Bij de norm wordt of de norm van het WSW genoemd of de interne norm. Bij de ICR en DSCR zijn de normen een minimum. Bij de normeringen rentelasten en onderhoudslasten een maximum.

** : Op basis van voorlopige cijfers

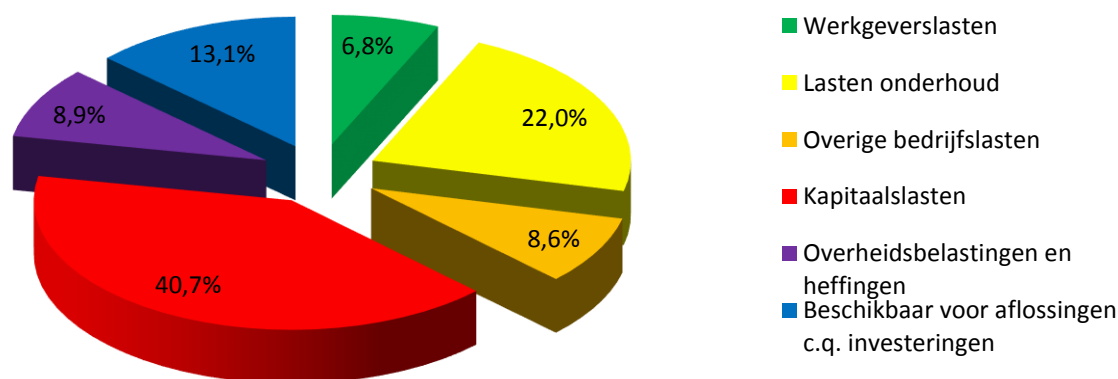
***: Gemiddelde van de periode 2016 t/m 2018

Geconcludeerd kan worden, dat op basis van het huidig beleid, WOONopMAAT ruimschoots aan de genormeerde voorwaarden voldoet.

8.3 Kasstroom uit reguliere exploitatie

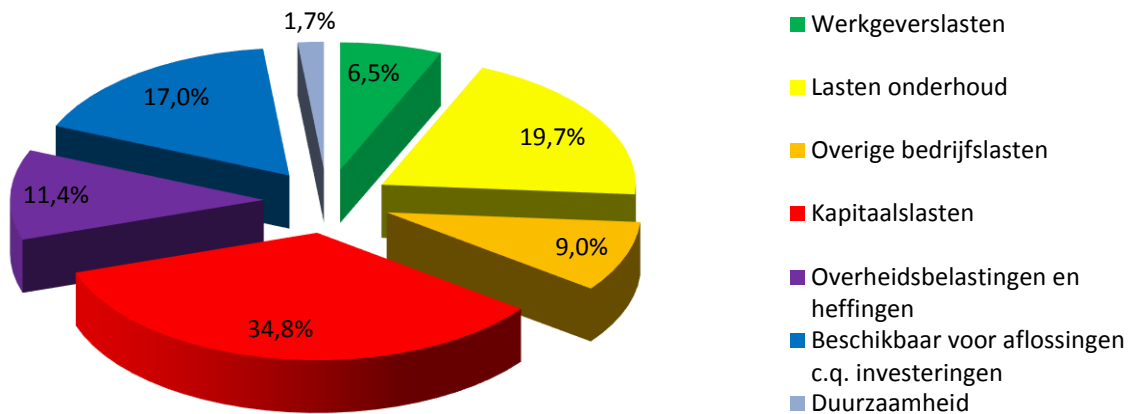
WOONopMAAT is gewend om de kasstroom uit reguliere exploitatie te monitoren. Daarmee willen we bewaken dat vanuit de huurontvangsten de 'gewone' aan de verhuur gerelateerde uitgaven kunnen worden betaald. Om aan deze randvoorwaarde te voldoen hebben we twee uitgaven binnen de reguliere exploitatie genormeerd, te weten de onderhoudsuitgaven, maximaal 22%, en de rente-uitgaven, maximaal 33%.

Over 2015 ziet de taart van de reguliere exploitatie er als volgt uit:



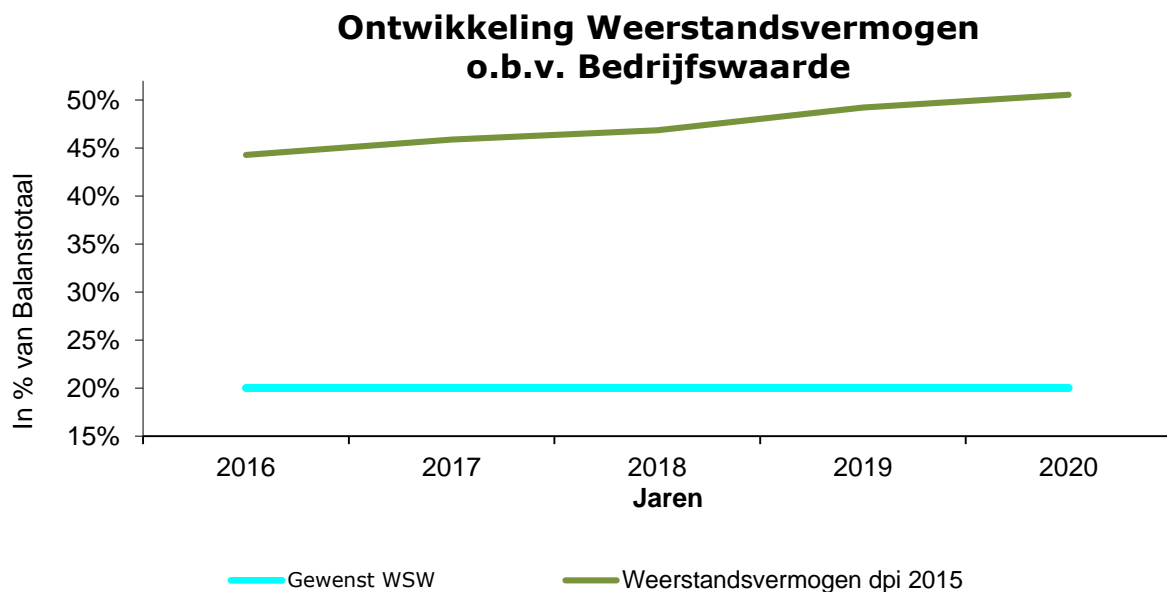
De rentelasten zijn onderdeel van de kapitaalslasten en bedragen in 2015 bijna 21%.

Voor de jaren 2016 tot en met 2018 ziet eenzelfde prestatie, met de opname van het jaarlijkse duurzaamheidsbudget, er gemiddeld als volgt uit:



8.4 Ontwikkeling weerstandsvermogen

WOONopMAAT stuurt op kasstromen. Als waarde wordt in eerste instantie naar de bedrijfswaarde gekeken. Naast dat het weerstandsvermogen een buffer is voor onvoorziene omstandigheden, is het ook belangrijk voor de toegang tot de kapitaalmarkt. Als onderkant van het weerstandsvermogen zien we de norm van het WSW zijnde 20 procent.



Kanttekening bij de bedrijfswaarde blijft, dat een groot deel van de waarde nog moet worden gerealiseerd. Om daar inzicht in te verlenen wordt hieronder het verloop van het eigen vermogen weergegeven op totaalniveau met daaronder het gerealiseerd deel.

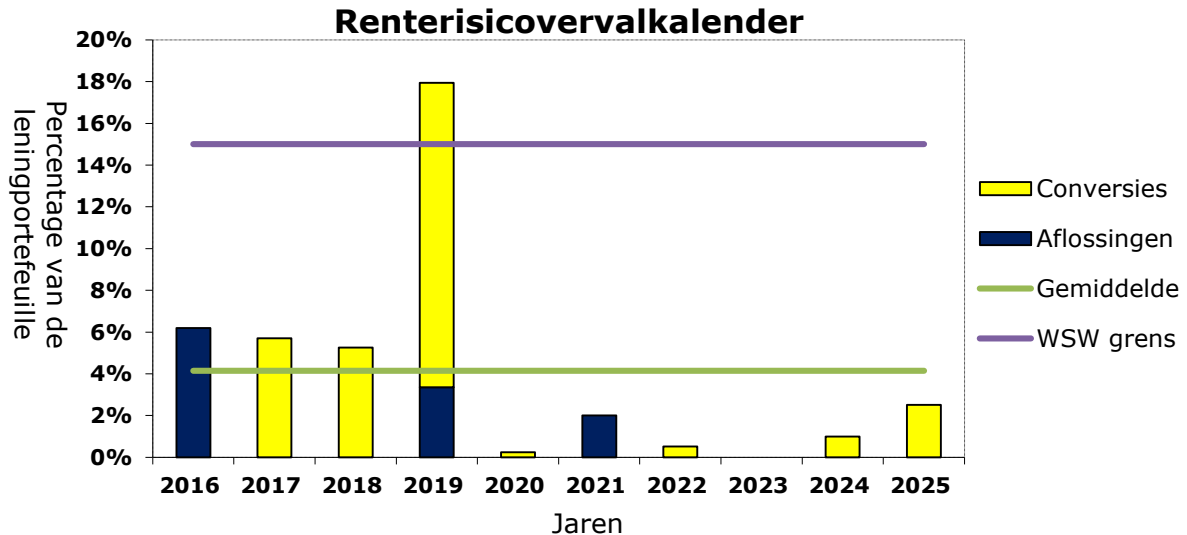
* € 1.000

Omschrijving	2016	2017	2018	2019	2020
Eigen Vermogen	278.531	296.757	306.087	332.266	343.192
Gerealiseerd	64.407	69.216	75.069	80.604	87.462
Nog te realiseren	214.124	227.541	231.018	251.662	255.730

8.5 Financiering

Renterisico

WOONopMAAT beoordeelt jaarlijks of het renterisico uit de leningenportefeuille aan de gestelde normen voldoet. Het renterisico is voor WOONopMAAT het grootst in 2019. We zijn van plan om het renterisico over meerdere jaren, vier, inclusief 2019 te spreiden. Grafisch ziet het renterisico, voor spreiding van risico, er als volgt uit:



Het renterisico, conversie en aflossingen, is voor de periode 2016 tot en met 2020 gelijk aan € 105 miljoen. Het renterisico in 2019 is gelijk aan € 54 miljoen.

Financieringsbehoefte

De leningenportefeuille bedraagt per 1 januari 2016 zo'n € 298 miljoen.

De financieringsbehoefte voor de periode 2016 tot en met 2020 is € 50 miljoen.

Daartegenover staat een aflossing in dezelfde periode van € 66 miljoen. Per saldo daalt, bij huidige inzichten, de leningportefeuille met € 16 miljoen. Per eind 2020 zal de leningenportefeuille ongeveer € 282 miljoen zijn.

9. BEDRIJFSVOERINGCYCLUS

9.1 Plaats van het ondernemingsplan

Het ondernemingsplan is de verdere uitwerking van de koers van het Strategisch Beleidsplan. Deze verdere uitwerking betreft vooral de jaren 2016, 2017 en 2018. De jaarlijkse uitwerking kan worden teruggevonden in de respectievelijke activiteitenplannen van WOONopMAAT.

9.2 Visualisatie van het ondernemingsplan

De vertaling van het 'bestaan' van WOONopMAAT is vertaald in één overzicht. Dit overzicht is als bijlage bij dit plan opgenomen.

BIJLAGE

Missie	Wij dragen bij aan woonkeuzen voor iedereen die om veelal financiële redenen een steuntje in de rug nodig hebben.										
Strategische doelstellingen	Betaalbaar, Duurzaam* en Vertrouwd		Voor iedereen zoveel mogelijk keuze			Weten wat er speelt in de wijken		Zorg voor prettig wonen in gevarieerde wijken			
Beleidsplan 2014-2019	Voldoende betaalbare woningen	Passend aanbod voor bewoners (met een zorg-behoefte)	Bijdragen aan lagere woonlasten door verbeteren energieprestaties woningen	Met nieuwbouw, renovatie en onderhoud inspelen op vraag op de woningmarkt	Ook mensen met lagere en middeninkomens keuzevrijheid bieden	Laten we het vooral samen doen!	Tegen lage kosten goed presteren: kwaliteit van de woning en dienstverlening	Participatie door wijk-bijeenkomsten bewoners-commissies en klantenpanels	Omvang organisatie moet goede basis bieden voor efficiënte en klantgerichte bedrijfsvoering	Het beste uit de medewerkers halen.	Met voorzichtig financieel beleid zorgdragen voor de financiële continuïteit
Betaalbaarheid, bereikbaarheid en beschikbaarheid	Vanaf 2016 nieuw huurbeleid: meer woningen beschikbaar voor de doelgroep	Vanaf 2015 Meerjaren-huurbeleid: gematigde huurverhoging; Streefhuur naar 70% maximaal redelijk	Vanaf 2017 Terugdringen weigeringsgraad optie-houders	Vanaf 2016 Monitoren wachttijden woningzoekenden	Vanaf 2016 Monitoren bereikbaarheid woningzoekenden	Vanaf 2017 80% van de opties passend bij inkomen					
Positie klant	Vanaf 2016 Communicatie consistent ingericht	Vanaf 2016 Start met sociale media	Vanaf 2016 Vernieuwen website	Vanaf 2017 Evaluatie modernisering informatievoorziening	Continuering niveau van dienstverlening (> 8)	Vanaf 2016 Beheer van VvE's: Portaal en beëindigen tweetal beheerovereenkomsten					
Duurzaamheid	Streven gehele bezit eind 2020 EI gemiddeld < 1,4	Vanaf 2016 Streven nieuwbouw: EI < 0,8	Vanaf 2016 Streven renovatie: EI < 1,2	Vanaf 2016 Streven mutatie-onderhoud: EI < 1,8	Vanaf 2016 GROENopMAAT en de Vergeten groep: budget van € 1 miljoen per jaar	Vanaf 2016 Voorlichting klanten inclusief monitoring	Vanaf 2015 Kantoor WOONopMAAT	Vanaf 2016 Pilot zonnepanelen bij circa 200 woningen			
Vastgoedstrategie	Portefeuillestrategie voor de periode 2016 tot en met 2020	Vanaf 2016 148 nieuwe huurwoningen	Vanaf 2016 1.159 woningen renoveren	Vanaf 2016 225 woningen verkopen	Vanaf 2016 96 woningen slopen	Beheer vastgoedportefeuille: Schoon, heel en veilig	Afbouw Verkoop onder Voorwaarden: afname gemiddeld 35 woningen per jaar				
Samenwerking (keten)partners	Vanaf 2015 Ketensamenwerking nieuwbouw: concept-woning	Vanaf 2015 Ketensamenwerking renovatie: optimalisatie kosten/kwaliteit	Vanaf 2016 Ketensamenwerking onderhoud: Resultaatgericht samenwerken								
Organisatie	Vanaf 2015 Strategische Personeelsplanning	Vanaf 2016 Medewerkerstevredenheid > 7,5	Vanaf 2016 Talentontwikkeling	Vanaf 2016 Samenwerken en feedback							
Financiële continuïteit	Financieel gezond	ICR > 1,4 en DSCR > 1,0;	Rentelasten < 33% van de huur-opbrengsten en Onderhouds-lasten < 22% van de huur-opbrengsten	Reguliere exploitatie minimaal sluitend	Solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde > 20%	Leningportefeuille < 50% WoZ waarde en < 75% bedrijfswaarde	Renterisico in enig jaar < 15%				

Legenda

Missie: Samengevatte vertaling missie uit Strategisch Beleidsplan 2014-2019

Strategische doelstellingen: De vier doelstellingen van WOONopMAAT overgenomen uit Strategisch Beleidsplan 2014-2019

Strategisch Beleidsplan 2014-2019: De geformuleerde richtingen voor de periode 2014-2019

Betaalbaarheid, bereikbaarheid en beschikbaarheid: De uitwerking in activiteiten over de periode 2016-2019

Positie klant: De uitwerking in activiteiten over de periode 2016-2019

Duurzaamheid: De uitwerking in activiteiten over de periode 2016-2019

Vastgoedstrategie: De uitwerking in activiteiten over de periode 2016-2019

Samenwerking (keten)partners: De uitwerking in activiteiten over de periode 2016-2019

Organisatie: De uitwerking in activiteiten over de periode 2016-2019

Financiële continuïteit: De uitwerking in activiteiten over de periode 2016-2019

*: Duurzaam is in 2016 toegevoegd.