



Bedrijfsplan Poort6

2017 – 2020



**Definitieve
versie
21 december**

1.	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en doelstelling	3
1.2	Karakter bedrijfsplan	3
1.3	Gevolgd proces	3
1.4	Leeswijzer	3
2.	Strategische koers	6
2.1	De bedoeling	6
2.2	Onze leidende principes	6
2.3	Klantvisie	6
2.4	Spanningsveld	8
3.	Strategische sturing	9
3.1	We willen tevreden klanten: minimaal een 7,5	9
3.2	We willen voldoende, goede en betaalbare huur woningen	11
3.3	We willen financieel gezond blijven	13
3.4	We willen tevreden belanghouders	15
3.5	We willen werken volgens onze kernwaarden: werkcultuur	16
4.	Kernactiviteiten (primaire processen)	17
4.1	Verhuur	17
4.2	Onderhoud	18
4.3	Beheer directe woonomgeving	20
4.4	Voorraadvernieuwing	21
4.5	Verkoop	22
5.	Ondersteunende processen	23
5.1	Personeel en organisatie	23
5.2	Informatievoorziening, automatisering en facilitaire voorzieningen	24
5.3	Communicatie	25
6.	Resultaten doorrekeningen	26
7.	Risicomanagement	31
	Bijlage 1: toelichting opbouw bedrijfsplan per onderwerp	32
	Bijlage 2: samenhang doelstellingen	34
	Bijlage 3: tabellen behorende bij doorberekening	35

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstelling

Voor u ligt het bedrijfsplan van Poort6 voor de periode 2017 – 2020. Dit bedrijfsplan is een uitwerking van de strategische koers 2017 – 2020 die we eind 2016 hebben vastgesteld. In de strategische koers 2017 – 2020 beschreven we waar we in 2020 willen staan. We hebben daarmee de stip op de horizon gezet. Met deze stip op de horizon hebben we de strategische fase afgerond. Nu maken we de overstap naar de tactische fase, waarbij we de strategie operationaliseren in het bedrijfsplan.

In dit document maken we de strategische koers concreet in termen van doelstellingen, prestatie-indicatoren en acties. We doen dat zodanig dat we aansluiten op de bedrijfsvoering van Poort6 en we de kernwaarden van Poort6 zo veel als mogelijk toepassen.

1.2 Karakter bedrijfsplan

Het bedrijfsplan is een meerjarenplan. Het geeft richting aan onze activiteiten in de jaren 2017 tot en met 2020. Niet alles zal dus in één jaar worden gerealiseerd. In jaarplannen (en jaarbegrotingen), projectplannen en werkplanningen werken we activiteiten en resultaten verder uit en maken we deze SMART: wie doet wat, wanneer, en hoe? De maatregelen worden jaarlijks verder uitgewerkt. Momenteel is nog niet alles panklaar. Daarnaast geeft deze werkwijze ruimte voor inbreng door belanghouders en om gaandeweg acties aan te passen aan nieuwe inzichten en actuele ontwikkelingen.

Het bedrijfsplan is daarmee geen gedetailleerd spoorboekje van 2017 naar 2020, maar eerder de formulering van een reisdoel, de vorming van het reisgezelschap en de keuze voor het vervoermiddel. De doelen uit het bedrijfsplan vormen de input voor de planning- en beheersingscycli in de komende jaren. De uitvoering van het bedrijfsplan is mensenwerk. De medewerkers in de organisatie hebben de afgelopen jaren laten zien dat ze tot veel in staat zijn. We hebben er alle vertrouwen in dat we samen met medewerkers en andere betrokkenen dit bedrijfsplan tot een goed einde gaan brengen.

1.3 Gevolgd proces

Dit bedrijfsplan is geschreven na uitgebreide consultatie van zowel medewerkers als belanghouders over de strategische koers. Hun input is gebruikt om de strategie verder uit te werken. Daarnaast verscheen in maart 2017 het visitatierapport. De belangrijkste aanbevelingen daaruit hebben we in dit bedrijfsplan meegenomen. Ook zijn eerdere onderdelen en versies van dit plan aan de RvC ter advisering voorgelegd. De Ondernemingsraad en huurdersvereniging HP6 zijn in de gelegenheid gesteld kennis te nemen van het plan en zij hebben beiden een positief advies uitgebracht. Uitgebreide informatie over het proces is te vinden in bijlage 1.

1.4 Leeswijzer

Dit bedrijfsplan is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 belichten we eerst kort de in 2016 vastgestelde strategische koers. In die strategische koers is er nadrukkelijk voor gekozen om de klant centraal te stellen. We verleggen onze focus van intern naar extern. Dit uitgangspunt komt in dit bedrijfsplan duidelijk naar voren. Om die reden presenteren we in hoofdstuk 2, naast de missie, de visie en onze leidende principes, ook de klantvisie. Deze klantvisie slaat een brug tussen de uitgangspunten in de strategische koers en het bedrijfsplan.

Met de uitvoering van het bedrijfsplan willen we onze missie en visie realiseren. Op dit hoofddoel moeten we effectief sturen. Waarop we gaan sturen, staat in hoofdstuk 3. Wij beschrijven 5 strategische doelen waarop we nadrukkelijk (gaan) sturen.

Het realiseren van onze doelstellingen doen we door zo goed mogelijk dagelijks ons werk te doen. Oftewel: via onze kernactiviteiten (primaire processen) zorgen we voor resultaten die op hun beurt bijdragen aan het realiseren van onze strategie. De doelstellingen en acties die zich richten op onze kernactiviteiten vindt u in hoofdstuk 4.

Het succesvol kunnen functioneren als bedrijf vereist ook een aantal ondersteunende processen. Deze zijn randvoorwaardelijk voor de uitvoering van de primaire processen. U vindt deze in hoofdstuk 5.

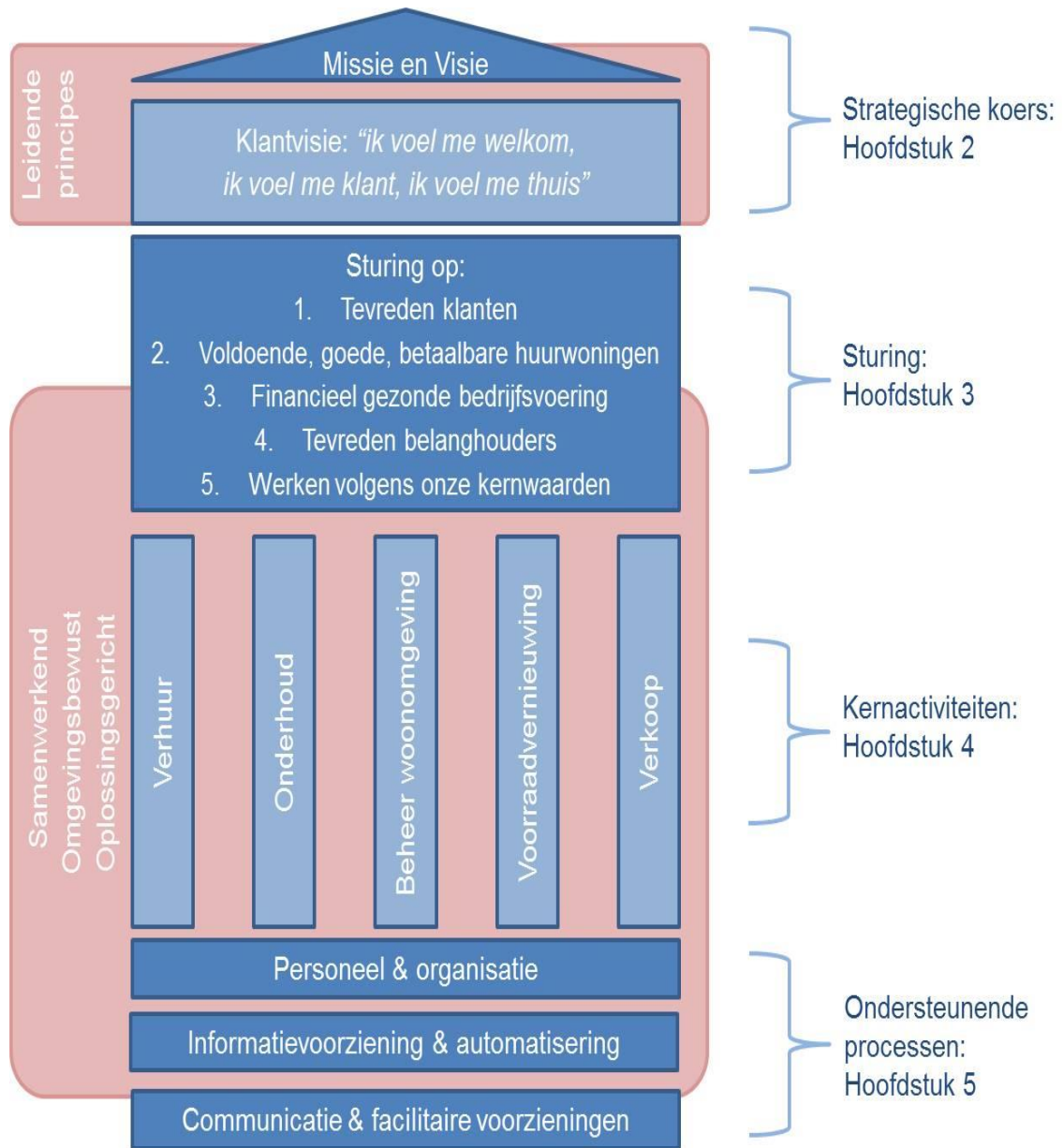
In de hoofdstukken 3, 4 en 5 worden aldus 13 onderwerpen uitgewerkt waarmee we aan de slag gaan om onze missie – binnen de geformuleerde visie – eind 2020 te realiseren. Voor elk van deze 13 onderwerpen benoemen wij achtereenvolgens:

- wat over dit onderwerp in de strategische koers is vastgelegd;
- wat het overleg met de medewerkers en de belanghouders plus de visitatie hebben opgeleverd;
- op welke wijze wij de doelstelling concretiseren en meetbaar maken;
- welk type acties wij voornemens zijn de komende jaren te ondernemen.

In bijlage 1 vindt u een methodische toelichting op deze punten.

Wij hebben het bedrijfsplan financieel doorgerekend. Hoofdstuk 6 bevat hiervan de belangrijkste resultaten. Nadere specificaties zijn opgenomen in bijlage 3. Om gevoel te krijgen bij de externe invloeden op het bereiken van de geformuleerde doelen, worden de risico's in hoofdstuk 7 inzichtelijk gemaakt.

Op de volgende pagina is de opzet van het bedrijfsplan schematisch weergegeven.



2. Strategische koers

2.1 De bedoeling

De (strategische) doelen van Poort6 zijn terug te voeren tot de missie en visie van onze woningcorporatie:

Onze missie

Poort6 biedt goede en betaalbare woningen in Gorinchem voor onze doelgroep. Dat doen we nu en in de toekomst.

Onze visie

Poort6 draagt maximaal bij aan de volkshuisvestelijke opgave door een bij de opgave passende woningportefeuille te verhuren, te sturen op rendement en financieel gezond te zijn. Onze huurders zijn tevreden over onze dienstverlening en onze keuzes zijn duidelijk, uitlegbaar en transparant voor onze belanghouders. Bij ons handelen staan onze kernwaarden (samenwerkend, omgevingsbewust en oplossingsgericht) centraal.

2.2 Onze leidende principes

Om onze missie en visie te realiseren, laten we ons door de volgende principes leiden:

- We richten onze blik meer naar buiten. We bieden onze huidige en toekomstige klanten een thuis en we geven thuis als ze ons nodig hebben.
- We zijn er voor de primaire doelgroep: iedereen met een inkomen tot € 36.165, maar ook voor de mensen met een middeninkomen tot ongeveer € 45.000 die tussen wal en schip vallen.
- We zijn een maatschappelijk vastgoedbedrijf. We bewaken onze financiële basis en zoeken daarbij evenwicht tussen beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid. De komende tijd geven wij extra aandacht aan betaalbaarheid.
- We willen dat huurders zich in de eerste plaats klant voelen. Wij bieden snelle, eenvoudige, duidelijke en daarmee efficiënte dienstverlening. We willen dat huurders van Poort6 tevreden zijn over onze dienstverlening.
- We stimuleren zelfredzaamheid van huurders en werken samen met partners bij de complexe zaken. Ieder met zijn eigen verantwoordelijkheid.
- We sturen actief op onze vastgoedportefeuille. We zijn een corporatie met sociaal vastgoed. Het resterende commerciële vastgoed staat ten dienste van het sociale vastgoed.
- We zijn open in onze besluitvorming, uitvoering en verantwoording.

2.3 Klantvisie

We hebben ongeveer zeventuizend huurders als klant. Deze groep is zeer gedifferentieerd samengesteld. Wij zijn ons ervan bewust dat dé klant niet bestaat. Verschillende klanten kunnen ook verschillende wensen en behoeften hebben. Maar in algemene zin willen we dat:

- Onze klanten tevreden zijn over Poort6 (als organisatie, onze “werkcultuur”);
- Onze klanten tevreden zijn over onze dienstverlening (als uitkomst van onze werkprocessen);
- Onze klanten tevreden zijn over hun woning en de directe woonomgeving die wij samen met onze partners aanbieden.

Als we dit vertalen naar onze klanten, dan willen wij dat zij het volgende ervaren:

- Ik voel me welkom;
- Ik voel me klant;
- Ik voel me thuis.

Ik voel me welkom

Huidige en toekomstige klanten die op welke manier dan ook contact met ons opnemen, voelen zich gehoord. We nemen de tijd om te luisteren en verplaatsen ons in zijn of haar belevingswereld. We maken gebruik van onze kracht en dat is aandacht en persoonlijk contact. We opereren in een omgeving waar we meer dan ooit moeten letten op onze financiën, te maken hebben met landelijke wetgeving en digitalisering een belangrijk onderdeel is van de dienstverlening. Het is daarom belangrijk om te blijven zoeken naar elementen van persoonlijke aandacht. Juist daarmee maken we de verbinding en kunnen we onze klanten een gevoel van welkom geven

Ik voel me klant

We stellen de vraag van de klant centraal. We stimuleren zelfredzaamheid, maar we begrijpen dat de mate van zelfredzaamheid per klant verschilt en houden hier rekening mee. Klanten die (extra) hulp nodig hebben, bieden wij proactief hulp aan.

Voor onze (toekomstige) klanten is het duidelijk wat we te bieden hebben en wat zij van ons kunnen verwachten. We zorgen ervoor dat informatie via verschillende kanalen eenvoudig, duidelijk en makkelijk vindbaar is.

We zijn eerlijk en handelen op basis van gelijkwaardigheid. We spreken onze huurders aan als dat nodig is, maar we mogen ook door onze huurders aangesproken worden. We handelen oplossingsgericht en doen ons best om overbodige regels en procedures te schrappen. De klantvraag is leidend voor de inrichting van onze processen en procedures.

Het feit dat het voor (toekomstige) huurders lastig is om over te stappen naar een andere verhuurder, maakt dat we extra ons best doen om de klant goed te helpen en hem het gevoel te geven dat hij toch iets te kiezen heeft. We bieden een thuis en geven thuis. We laten zien dat we er voor onze klanten zijn als zij ons nodig hebben en doen – als de situatie daar om vraagt – iets meer dan de klant verwacht. We werken volgens processen, maar bieden maatwerk waar nodig.

We optimaliseren en stimuleren het gebruik van de digitale kanalen. Niet alleen om kosten te besparen, maar juist ook om het de klant zo makkelijk te maken om zaken te regelen op het moment dat het hem of haar het beste uitkomt. We hanteren daarbij het principe: digitaal waar dat handig is, persoonlijk waar dat voor de klant prettig is. Poort6 volgt in haar werkmethoden de kanaalkeuze zoals die door de klant is gemaakt.

Ik voel me thuis

We bieden onze klanten een goede en betaalbare woning. We investeren in een goed woon- en leefklimaat. Daarnaast stimuleren we onze klanten om actief mee te denken over en te werken aan een fijne woon- en leefomgeving.

Klanten hebben de vrijheid om hun woning aan te passen naar hun eigen wensen zodat zij van hun huis een thuis kunnen maken. We geven daarbij een aantal richtlijnen mee zodat duidelijk is wat wel en niet kan, maar denken vooral in mogelijkheden en niet in problemen.

We stimuleren de zorg voor en betrokkenheid bij hun eigen woonomgeving door klanten bijvoorbeeld een rol te geven in besluitvormingsprocessen over groen- en schoonmaakonderhoud. We bieden hiermee de mogelijkheid om ook de directe woonomgeving meer eigen te maken. Dit komt de kwaliteit ten goede, creëert draagvlak en bespaart mogelijk ook kosten.

2.4 Spanningsveld

Als Poort6 ervaren we elke dag opnieuw hoe moeilijk het is om te laveren tussen enerzijds het willen voldoen aan onze dagelijkse volkshuisvestelijke opgave – zoals die wordt “belichaamd” door de behoefte van onze huurders waarmee we dagelijks op tal van manieren in contact zijn – en anderzijds de eisen vanuit de meer bedrijfseconomische aspecten van ons werk. We willen immers ook de huurder van overmorgen op een goede manier bedienen.

Dat betekent dat we steeds vaker keuzes moeten maken die ons van nature niet gemakkelijk afgaan. Ons hart ligt immers bij de huurder en het woongenot dat we hem/haar in zijn directe leefomgeving kunnen bieden. Het betaalbaar houden van de huur met daarbij het op peil houden van het kwaliteitsniveau van ons woningbestand, het toepassen van energiezuinige maatregelen en het vergroten van de klanttevredenheid bijvoorbeeld vereisen zeer zorgvuldig balanceren op een dun koord. Daarbij maken we dankbaar gebruik van de inbreng van onze stakeholders zoals HP6 en de gemeente.

Dit Bedrijfsplan biedt ons een balanceerstok om het juiste evenwicht in dit spanningsveld te bewaren en ook te bewaken. Het stuurt ons en helpt ons sturen om onze energie zodanig te richten dat onze huurders daar uiteindelijk het meeste profijt van hebben. Want onze klantvisie is helder: de huurder staat voor ons centraal; bij hem/haar ligt ons hart!

3. Strategische sturing

Zoals in hoofdstuk 1 al is aangeduid, beschrijft het Bedrijfsplan Poort6 hoe wij onze missie binnen de geformuleerde visie de komende jaren gaan realiseren. Daarvoor is afgelopen jaar de strategische koers vastgesteld. Op basis van de missie, visie, de leidende principes en de klantvisie uit deze koers onderscheiden wij 5 strategische doelen waarop wij gaan sturen, te weten:

- We willen tevreden klanten;
- We willen voldoende, goede en betaalbare huurwoningen;
- We willen financieel gezond blijven;
- We willen tevreden belanghouders;
- We willen werken volgens onze kernwaarden.

3.1 We willen tevreden klanten: minimaal een 7,5

Strategische koers 2017 – 2020

Wij willen bereiken dat huidige en toekomstige huurders zich welkom voelen bij Poort6, zich als klant behandeld voelen in onze dienstverlening en dat zij hun woning echt als “thuis” ervaren. Na een periode waarin Poort6 meer intern gericht is geweest en vooral financieel stuurde, willen we de bewoner (weer) centraal stellen. Met onze woningen en dienstverlening willen we de primaire doelgroep en de lage middeninkomens een goed aanbod doen en zorgen dat we de (vooraf duidelijk gecommuniceerde) verwachtingen waar maken.

Bevindingen in- en extern overleg

Het speerpunt dienstverlening wordt breed onderschreven. Er is waardering dat Poort6 dit de komende periode centraal stelt. Klantwaardering zit volgens de respondenten niet zo zeer in het comfortniveau van de woning of omvang van het dienstverleningspakket, maar vooral in bejegening, snelheid van afhandeling, doen wat je belooft en afwijken van regels waar nodig.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
We willen dat huurders tevreden zijn over Poort6, onze dienstverlening en hun woning en directe woonomgeving	Huurderswaardering voor woonproduct en dienstverlening	Gemiddeld 7,1 *	Minimaal 7,5
* meting eind 2016 USP. Aedes benchmark 2016: gemiddeld 6,3 (over gehele jaar)			

Acties

- Allereerst gaan we door met het aanscherpen van onze klantgerichte processen. De aanpak van het verhuur/mutatieproces geldt daarbij als voorbeeld. Met de resultaten van de klanttevredenheidsmetingen als uitgangspunt schaven we verder aan de inhoud van ons beleid, onze dienstverlening en aan onze werkwijzen. Daarbij toetsen we voortdurend bij onze huurders of zij deze aanpassingen waarderen.
- We sturen actief op de kritische succesfactoren die richting huurders echt het verschil maken. Oftewel hoe en waar kunnen we de klantverwachting overtreffen en daarmee de klanttevredenheid verder vergroten. De basis ligt in de metingen van USP, die we verder uitbreiden richting onder andere planmatig onderhoud en leefbaarheid.

- Naast deze instrumentele kant versterken we onze capaciteit en kwaliteit om helder en prettig te communiceren en eenduidig verwachtingen te managen en waar te maken. We willen klantgedreven medewerkers. Via competentie management geven we hier verder vorm aan (zie ook paragraaf 5.1).
- Uit onder andere de visitatie blijkt dat een cultuurverandering nodig is. Paragraaf 3.5 gaat hier specifiek op in. Succes op het strategische doel werkcultuur bepaalt mede het succes bij de gewenste klantwaardering.
- De maatregelen worden uitgewerkt aan de hand van de verder uit te werken klantvisie naar een dienstverleningsconcept.
- Eerstverantwoordelijken: manager Wonen (verhuur en leefbaarheid) en manager Vastgoed (onderhoud).

3.2 We willen voldoende, goede en betaalbare huur woningen

Strategische koers 2017 – 2020

Poort6 wil een zodanige woningportefeuille in bezit hebben en middels verhuur exploiteren dat er voldoende geschikte woningen zijn voor haar doelgroepen. We hebben het dan over huishoudens met een bruto jaarinkomen tot ongeveer € 45.000 en mensen die bijzondere zorg of aandacht nodig hebben. Een kernelement in onze volkshuisvestelijke inzet is de betaalbaarheid van de huren. Poort6 zet zich in om de betaalbaarheid te waarborgen door huurstijgingen te matigen en te investeren in duurzaamheid om zo de totale woonlasten beheersbaar te houden. Poort6 ziet dit laatste overigens ook als een verantwoordelijkheid van andere partners. En voorts willen we dat onze woningen voldoende kwaliteit hebben en duurzaam zijn. Dit alles vraagt dat het vastgoed, de activiteiten en de geldstromen van Poort6 zo effectief en efficiënt mogelijk worden ingezet en dat de (financiële) continuïteit wordt geborgd (zie ook paragraaf 3.3).

Bevindingen in- en extern overleg

Het speerpunt betaalbaarheid wordt in de discussies nadrukkelijk onderschreven. De zorg zit bij huurders niet (meer) bij de jaarlijkse huurverhoging, maar in de soms forse harmonisatie naar de streefhuur. De gesprekspartners kennen de analyse van Poort6 dat er op termijn te veel sociale huurwoningen zijn, maar zijn tegelijkertijd bang dat krimp van de voorraad in combinatie met prijsverhogingen bij de resterende woningen zorgt voor een te hoog prijskaartje. De materie wordt ervaren als complex, waarbij goede informatievoorziening kan helpen om de beleidskeuzes ook buiten Poort6 geaccepteerd te krijgen.

Daarnaast is in de overleggen gevraagd om duurzaamheid een meer prominente plaats op onze agenda te geven. Het gaat dan om het terugdringen van het energiegebruik en het voorsorteren op een gasloze gebouwde omgeving in 2050. Alle gesprekspartners erkennen dat hiermee enorme investeringen zijn gemoeid.

Doelstelling	Prestatie-indicator	Stand eind 2016 *)	Streefwaarde eind 2020 *)	
Realisatie van de gewenste omvang en samenstelling wensportefeuille, conform portefeuillestrategie	Aantal woningen	6.881 DAEB woningen (incl. MOG)	Minimaal 6.600 sociale huurwoningen	
	Verdeling over de wijken per 01-06-2014	15%	Binnenstad:	13-17%
		30%	Gildewijk:	25-28%
		29%	Haarwijk:	25-28%
		11%	Lingewijk:	9-13%
		15%	Oost (incl. Dalem):	18-22%
Woningtypes per 01-06-2014	39%	Eengezinswoningen:	39-43%	
	30%	Appartementen lift:	28-30%	
	32%	Appartementen z. lift:	25-30%	
Grootteklassen per 01-06-2014	0,4%	1 kamer:	0-2%	
	15,6%	2 kamers:	13-15%	
	31,9%	3 kamers:	31-33%	
	11,8%	4 kamers (< 55m ²):	9-11%	
	32,4%	4 kamers (>= 55m ²):	32-35%	
	7,8%	5 en meer kamers:	5-6%	
Energie label per 31-12-2016	7%	A:	5-10% **	
	14%	B:	15-20%	
	42%	C:	70-80%	
	22%	D:	0-5%	
	15%	E-G:	0%	

Doelstelling	Prestatie-indicator	Stand eind 2016 *)	Streefwaarde eind 2020 *)
	Conditie-score (NEN 2767) per 01-06-2014	41%	1: 41%
		38%	2: 38%
		20%	3: 20%
		1%	4: 1%
		0%	5-6: 0%
Percentage woningvoorraad per prijsklasse per 31-12-2016	13%	goedkoop	9 %
	72%	betaalbaar	64%
	11%	duur	Max. 26 %
	4%	niet-DAEB-bezit	1%

* Tenzij anders aangegeven. De genoemde streefwaarden zijn ontleend aan de huidige portefeuillestrategie en betreffen de waarde voor 2023. Alleen het aantal woningen (6.600 DAEB-woningen) is een gewenste stand per ultimo 2020. Voor de overige indicatoren moet nog een tussenstand per 2020 als streefwaarde worden bepaald.

** Op dit moment kennen we de technieken en kostenplaatjes onvoldoende om de duurzaamheidsambities, -plannen en -acties concreet te faseren, rekening houdend met de huidige staat van de woningen. Daarom is er een aanname gedaan in het bedrijfsplan. De routekaart die in 2018 wordt opgesteld, moet hierover meer duidelijkheid geven.

Acties

- We formuleren nieuw streefhuurbeleid waarbij we een uitlegbare relatie leggen tussen de huurprijs en de kwaliteit van de woning. Middels aftoppingen creëren we voldoende betaalbare woningen in elke prijsklasse. In het verlengde hiervan stellen we een gematigd beleid vast voor de jaarlijkse huurverhoging.
- In de prestatieafspraken tussen gemeente, HP6 en Poort6 maken we afspraken over betaalbaarheid en welke bijdrage iedere partij hieraan levert.
- Verder gaan we – conform de Woonagenda van Aedes – in 2018 een verduurzamingsplan opstellen, waarbij we – op termijn – zo veel als mogelijk streven naar gemiddeld energielabel B en voorsorteren op een gasloze gebouwde omgeving in 2050. Labelverbeteringen zien we als één van de manieren om de woonlasten van huurders te beperken.
- Poort6 wil de komende periode de vastgoedsturing verder vormgeven. Naast een actualisatie van de portefeuillestrategie en de complexlabeling, gaat het vooral om versterking van de invulling van het opdrachtgeverschap richting de primaire processen zoals verhuur, onderhoud en voorraadvernieuwing. Dit gaan we onder andere doen via complexvisies en complexbeheerplannen.
- Daarnaast gaan we ook nadrukkelijk op rendement sturen waar het de reguliere exploitatie van ons vastgoed betreft (zie ook paragraaf 3.3). Tot op heden lag de focus alleen op rendementssturing aangaande investeringen. Daarnaast willen we bij rendementssturing uitgaan van de marktwaarde.
- Naast een inhoudelijke kant, heeft de vastgoedsturing ook een en personeel-organisatorische component die we de komende tijd verder invulling geven, onder meer door aanstelling van een assetmanager. Een assetmanager is de schakel tussen het (strategische) portefeuillebeleid en het (operationele) dagelijks beheer van woningen en complexen. Uitgangspunt is dat we leren denken als een belegger en handelen als een corporatie. Dat wil zeggen dat we zakelijk handelen, en als we dat niet doen, dan kunnen we dit beargumenteren.
- Extern gaan we met onze belanghouders in gesprek over de inhoudelijke keuzes in de vastgoedsturing, waarbij we zo veel als mogelijk proberen te komen tot door eenieder gedragen conclusies.
- Voor het maatschappelijk vastgoed (MOG/ZOG) ontwikkelen we een strategie die een adequaat antwoord geeft op de vraag.
- Eerstverantwoordelijke: directeur-bestuurder.

3.3. We willen financieel gezond blijven

Strategische koers 2017 – 2020

Na de periode 2012 – 2015 waarin Poort6 te maken had met forse financiële problemen, is dankzij tal van maatregelen inmiddels een stabiele financiële situatie bereikt. Dat willen we graag zo houden. Tegelijk ligt er de opgave om de financiële huishouding van de corporatie zó in te richten dat én de noodzakelijke volkshuisvestelijke inzet kan worden gepleegd én de corporatie tot in de verre toekomst duurzaam financieel gezond is.

Bevindingen in- en extern overleg

De gesprekspartners hebben begrip voor de ingrepen die Poort6 de afgelopen jaren moest doen. Men is blij dat er nu weer meer ruimte is om de volkshuisvestelijke rol invulling te geven. Op dat punt liggen er ook verschillende wensenlijstjes. Daarbij snapt men dat Poort6 hier voorzichtig op reageert, omdat het belangrijk is de financiële basis te blijven bewaken.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020, jaarlijks vast te stellen in de begroting *)</i>
Gezond rendement op vastgoedexploitatie	Percentage direct rendement	3,2 (3 jaars gemiddelde)	Minimaal 2,9% (bedrijfsbreed)**
Gezonde financiële verhoudingen	Rentedekkingsgraad	2,03	Minimaal 1,4**
	DSCR	1,37	Minimaal 1,0**
	Loan-to-value (bedrijfswaarde, netto)	68,78%	Maximaal 75%**
	Solvabiliteit op marktwaarde	60,06%	Minimaal 40%**
	Dekkingsratio	27,47%	Maximaal 50%**
	Geleend bedrag per woning	€ 38.500	Maximaal € 36.000**
<p>* De genoemde streefwaarden voor rentedekkingsgraad, DSCR, loan-to-value, solvabiliteit en dekkingsratio zijn ontleend aan de eisen van de externe toezichthouders (Aw en WSW). Als de toezichthouders de indicatoren of de streefwaarden aanpassen, zal Poort6 deze ook automatisch volgen. De andere indicatoren (direct rendement en geleend bedrag per VHE) betreffen eigen beleid van Poort6.</p> <p>** Minimaal wil zeggen: we moeten boven deze norm blijven. Het betreft een minimum, dus meer mag ook. Maximaal wil zeggen: we moeten onder deze norm blijven. Het betreft een maximum, dus minder mag ook.</p>			

Acties

- Inhoudelijk is het belangrijkste actiepoint het invulling geven aan het financieel duurzame bedrijfsmodel. Dit gaan we doen in samenhang met de vastgoedsturing (zie paragraaf 3.2). Hiervoor wordt rendementsbeleid opgesteld en het investeringsstatuut herzien.
- Procesmatig gaat Poort6 verder werken aan het versterken van haar planning en beheersingscyclus en het risicomanagement. Het verschil tussen plannen/prognoses en realisatie moet kleiner worden (bijvoorbeeld bij de onderhoudskosten) en de P&C cyclus moet sneller en met minder inspanning doorlopen worden. Naast instrumentatie vereist dit ook aanscherping van sturing en competenties.
- We onderzoeken met andere corporaties of we treasurybeleid kunnen afstemmen. Te denken valt aan collegiale financiering waardoor verkoopopbrengsten en financieringsbehoefte optimaal afgestemd worden.

- Om de gewenste financiële uitkomsten te bereiken, is het belangrijk dat de opbrengsten (huren, verkopen) en kosten (onderhoud, bedrijfslasten, investeringen) binnen de begroting worden gerealiseerd.
- Voor de realisatie van de rendementseis is een verdere kostenreductie nodig. Zie hiervoor de paragrafen 4.1, 4.2 en 5.1.
- Eerstverantwoordelijke: manager Bedrijfsvoering.

3.4 We willen tevreden belanghouders

Strategische koers 2017 – 2020

Eerlijke en open besluitvorming op alle niveaus vinden wij essentieel voor het draagvlak onder ons handelen. De afgelopen jaren heeft Poort6 haar besturing en toezicht op orde gebracht. Die positieve lijn willen we vasthouden. We willen de komende jaren onze huurders meer zeggenschap geven en onze belanghouders (HP6 en gemeente Gorinchem) meer betrekken bij belangrijke besluiten.

Bevindingen in- en extern overleg

In de visitatie zijn de vorderingen op het gebied van governance nadrukkelijk (h)erkend. De gesprekspartners maken ook melding van een goede samenwerking met Poort6. Tegelijk zien zij mogelijkheden voor verbeteringen, bijvoorbeeld door meer (beslis)ruimte laag in de organisatie te leggen of door het beter benutten van de kennis en kunde van samenwerkingspartners.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Heldere besluitvorming en draagvlak bij in- en externe samenwerkingspartners	Oordelen door belanghouders en toezichthouders zoals WSW, Aw, HP6 en gemeente	Gemiddeld oordeel huurders, gemeente en overige belanghebbenden (zorgpartijen): 6,8 *	Positief oordeel van alle belanghouders; indien mogelijk uitgedrukt in een score (minimaal 7,5).
* Bron: Visitatierapport over periode 2012-2015			

Acties

- Het belangrijkste onderdeel is dat we met onze belanghouders het gesprek voeren over het beleid en de uitvoering. Dat doen we in de eerste plaats met onze huurders (we betrekken huurders meer bij beleid en uitvoering) en met de gemeente.
- We benutten nieuwe vormen van huurdersparticipatie (“informele participatie”) en sluiten het “klassieke” overlegcircuit met bewoners(organisaties), de formele participatie, daar op aan.
- Een goede relatie met belanghouders en belanghebbenden vereist in de basis dat we (ook) voldoen aan alle wet- en regelgeving. We gaan het vakgebied compliance daarom verder handen en voeten geven. Momenteel is dat nog te versnipperd. Daarnaast vragen de externe eisen om een intensivering.
- Onderdeel van onze aanpak is volledigheid en maximale helderheid in onze informatievoorziening en communicatie-uitingen.
- Ten slotte gaan we ons relatiebeheer structureren.
- Eerstverantwoordelijke: directeur-bestuurder.

3.5 We willen werken volgens onze kernwaarden: werkcultuur

Strategische koers 2017 – 2020

Poort6 wil de komende periode verder werken aan een professionele en slagvaardige organisatie. Het tentoonspreiden van de juiste houding en gedrag van eenieder die bij en voor Poort6 werkt, is daarbij een essentiële component. In onze manier van werken, zowel richting de huurders als intern met collega's, willen we onze drie kernwaarden toepassen: omgevingsbewust, oplossingsgericht en samenwerkend.

Bevindingen in- en extern overleg

Op de punten waar bij huurders en partners ontevredenheid heerst, is de opstelling van de betrokken Poort6 medewerker en zijn of haar niet (geheel) adequate actie of reactie, vaak de bottleneck. Duidelijkheid ("nee is ook een antwoord"), snelheid of persoonlijk contact doen enorm veel voor de huurderstevredenheid, ook als er eerst iets niet goed is gegaan. Aandacht voor en inzetten op houding en gedrag wordt daarom zeer toegejuicht. Dit blijkt ook uit de visitatie, waarin naar voren komt dat een organisatie brede cultuuromslag nodig is.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Medewerkers passen de kernwaarden toe	Tevredenheidswaardering onder medewerkers aan de hand van MTO	6,4 gemiddeld *	Minimaal 7,5

* Bron: medewerkertevredenheidsonderzoek februari 2015

Acties

- Het programma Typisch Poort6 heeft vorig jaar geleid tot gedragen kernwaarden in de gehele organisatie en een eerste aanzet gegeven voor de gewenste houding en gedrag. We gaan het programma integreren in de klantgerichte aanpak van onze werkprocessen (zie paragraaf 3.1). Daarbij richten we ons vooral op de toepassing van de strategische koers 2017 – 2020 in de praktijk van alledag, met de kernwaarden als uitgangspunt.
- Waar nodig zetten we competentiegerichte trainingen in ter ondersteuning.
- Daarnaast blijven we uitkomsten van klanttevredenheidsmetingen monitoren en terugkoppelen aan de betrokken medewerkers.
- Ook gaan we via een aantal sessies goede en inspirerende voorbeelden van binnen en buiten de branche naar Gorinchem halen. Met samenwerkingspartners gaan we de dialoog over onze kernwaarden aan: herkennen zij in ons handelen onze kernwaarden, en welke leerpunten kunnen zij ons meegeven?
- We ontwikkelen een HR-beleid dat is gericht op het versterken van de kernwaarden in bestaande houding- en gedrag patronen van medewerkers, het aantrekken van medewerkers met deze waarden, het ontwikkelen van besef en praktiseren van de kernwaarden, het belonen en waarderen van de inzet van de kernwaarden.
- Gewenste houding en gedrag van opdrachtnemers van Poort6 krijgt een prominente rol in ons opdrachtgeverschap.
- Ten slotte zal het management zich via een management development traject bekwamen om de wijzigingen in de cultuur te initiëren en te sturen. Inzet is de top-down sturing te verminderen en meer initiatief te bevorderen vanaf de werkvloer.
- Eerstverantwoordelijke: directeur-bestuurder.

4. Kernactiviteiten (primaire processen)

4.1 Verhuur

Strategische koers 2017 – 2020

Poort6 gaat gebruik maken van de 80/10/10-regel om ook de lagere middeninkomens een sociale huurwoning te kunnen aanbieden. In ons aanbod van woningen brengen we meer balans aan tussen kwaliteit en prijs. Daarbij zorgen we er voor dat ook huishoudens die recht hebben op huurtoeslag voldoende keuze hebben in en kans hebben op een passende woning. Om de verhouding tussen opbrengsten en kosten te verbeteren – en zo de huren betaalbaar te houden – zetten we onder andere in op aansluitende verhuur, leegstandsreductie en sociale doch rechtvaardige incasso.

Bevindingen in- en extern overleg

De verruiming van de doelgroep wordt door alle gesprekspartners toegejuicht, onder de voorwaarde dat er voor de primaire doelgroep voldoende slaagkans blijft op een in alle opzichten passende woning. De zorg over de streefhuren is in paragraaf 3.2 al benoemd. Een ander punt dat uit de gesprekken naar voren kwam, is dat Poort6 bij oplevering van een woning net iets meer doet dan schoon-heel-veilig; dat er ruimte is voor de klantwens. Nu komt de nieuwe huurder nogal eens voor kosten te staan om de woning bewoonbaar te maken.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Het verhogen van de klanttevredenheid bij het verhuur/mutatieproces	Tevredenheid nieuwe en vertrokken huurder	Gemiddeld: 6,9*	Minimaal 7,5
Het optimaliseren van de inkomsten	Hurderving als gevolg van leegstand en oninbare huren	Leegstandsderving: 1,97% Huurachterstand (oninbare huren): 2,03%	De hurderving is maximaal 2,0% (de som van leegstand en oninbare huren)
* Bron: meting UPS eind 2016. Aedes Benchmark 2016: gemiddeld: 6,2 (over gehele jaar)			

Acties

- De afgelopen jaren hebben we veel moeite gedaan om het verhuur/mutatieproces goed in te richten. We willen de woonmakelaars de komende tijd meer ruimte geven om maatwerk toe te passen, bijvoorbeeld om een moeilijk plaatsbare woningzoekende toch een woning aan te kunnen bieden of om met aangereikte materialen huurders in staat te stellen de woning netjes te maken.
- Het nieuwe incassoproces gaan we binnenkort implementeren en daar verwachten we positieve effecten van. Zowel voor de huurder als voor Poort6. In het verhuurproces komt ook meer aandacht voor preventie van huurschulden.
- Daarnaast gaan we intensievere samenwerking opzoeken met partners zoals Avres om betaalbaarheidsproblemen bij huurders te helpen beperken en het hulpaanbod toegankelijker te maken. Ook trekken we samen met de gemeente op om een woonlastenfonds op te zetten met als doel meer balans aan te brengen tussen inkomen en woonlasten in probleemsituaties.
- Eerstverantwoordelijke: manager Wonen.

4.2 Onderhoud

Strategische koers 2017 – 2020

In technische zin is de onderhoudskwaliteit van de woningen van Poort6 goed. Dat willen we ook zo houden. In de toekomst willen wij de huurder meer zeggenschap geven over zijn of haar woning. Of het nu gaat om een zelf aangebrachte voorziening of om het (laten) vervangen van een keuken – ook al is die technisch nog niet versleten. Verder hebben wij de opgave om de kosten van onderhoud te verlagen. Daarbij maken we zo veel mogelijk gebruik van de kennis en kunde van marktpartijen, zonder daarbij als corporatie de regie te verliezen.

Bevindingen in- en extern overleg

De discussies spitsten zich toe op het dagelijks-, service- en mutatie-onderhoud (DSMO). De huurders hadden tal van voorbeelden waarbij de afhandeling van een reparatieverzoek niet goed verliep (wachtijd, niet first-time-fixed, weinig pro-activiteit). Hoewel er begrip is voor de achterliggende motieven (zoals kostenbesparing) worden de wijzigingen in het werkproces weinig geapprecieerd.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Het verhogen van de klanttevredenheid bij het onderhoudsproces	Tevredenheid huurder DSMO en planmatig onderhoud	Niet bekend	Minimaal 7,5
Lagere onderhoudskosten ¹ per vhe naar type en bouwjaarklasse	Onderhoudskosten per vhe	Instandhoudingskosten: €1.356	Nader te bepalen als afgeleide van de rendementseis
De technische kwaliteit is op orde	Aantal reparatieverzoeken	1,5 reparatieverzoek per woning per jaar	Maximaal 1,2 reparatieverzoek per woning per jaar
* Bron: Aedes Benchmark 2016. Nieuwe resultaten Aedes Benchmark 2017: €2.268			

Acties

- Sinds eind 2015 is het DSMO-proces (dagelijks-, service- en mutatie-onderhoud) flink gewijzigd. Met veel bijsturing vanuit Poort6 is het gelukt de nodige verbeteringen door te voeren en dat blijkt uit de klantwaardering. Om deze investering te laten renderen, willen wij – eventueel in gewijzigde vorm – de verbeterde werkwijze de komende twee jaar doortrekken. In 2018 sluit Poort na evaluatie van het huidige contract nieuwe contracten voor het DSMO af.
- Op het vlak van contract- en planmatig onderhoud gaan we vormen van resultaatgericht samenwerken toepassen. Ons streven daarbij is inkoop van totaalonderhoud, maar dat gaat stapsgewijs. Daarom blijven wij categoriale onderhoudsprocessen (zoals cv's en liften) scherp inkopen.
- Met de grootste opdrachtnemers willen we komen tot resultaatgerichte afspraken die aansluiten op de kerncompetenties van elke partij.

¹ Bedoeld zijn hier alle onderhoudskosten: periodiek/planmatig, dagelijks, reparatie- of mutatieonderhoud.

- In het onderhoudsproces is een verdere versterking van opdrachtgeverschap (sturing en regie) vanuit Poort6 nodig. We gaan onze processen (keten), organisatie, bemensing en competenties hierop verder inrichten.
- Eerstverantwoordelijke: manager Vastgoed.

4.3 Beheer directe woonomgeving

Strategische koers 2017 – 2020

Goed wonen is meer dan alleen een woning die op orde is tegen een nette prijs. Het vraagt ook om een woonomgeving waar je je thuis kunt voelen. Poort6 wil bijdragen aan een positief woon- en leefklimaat. Ons uitgangspunt daarbij is dat we de huurder stimuleren om – waar dat kan – zelf verantwoordelijkheid te nemen. Ook zoeken we naar een heldere afbakening met andere professionele partijen, zoals gemeente, politie en zorgaanbieders. Poort6 ziet daarbij vooral een signalerende rol voor zichzelf, voor opvolging zijn meestal andere partners verantwoordelijk. Uit oogpunt van betaalbaarheid zijn we kritisch op de diensten die we via servicekosten bij de huurders in rekening brengen.

Bevindingen in- en extern overleg

Uit de consultaties is duidelijk geworden dat huurders de inzet van Poort6 op het thema leefbaarheid waarderen, vooral gezien de veranderende samenstelling van onze bewonersgroep. Zichtbare inzet in en rondom het complex wordt steeds meer nodig geacht, nu langzaam maar zeker het aandeel mensen met een lage sociaal-economische status in corporatiewoningen toeneemt. De corporatie wordt gezien als betrouwbare partij om bijvoorbeeld een oplossing te zoeken voor verwarde personen. Wijkpartners (zoals zorgpartijen) zoeken ook naar een nieuwe rolverdeling met de corporatie. De verwachtingen van de gemeentelijke inzet (regie) daarbij zijn niet groot, maar ook de gemeente zelf geeft aan dat dit beter moet.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Het verhogen van de klanttevredenheid over de woonomgeving tegen acceptabele kosten	Tevredenheid huurder over de directe woonomgeving	Niet bekend	Minimaal 7,5
	Leefbaarheidskosten per woning	€100*	Maximaal € 125,- per woning (peiljaar 2015)

* Bron: kwartaalrapportage 2017 Q2 (betreft uitsluitend de directe kosten)

Acties

- Afdeling Stad en Buurt gaat aan de slag met het afdelingsplan. Dit bevat onder meer acties gericht op (1) meer verantwoordelijkheid van huurders (bijvoorbeeld via buurtbemiddeling); (2) meer waardering voor goed huurderschap; (3) een heldere afbakening met zorgpartijen en (4) een focus op complexbeheer.
- Uitgangspunt is telkens dat wij bij de huurders monitoren waar zij qua dienstverlening behoefte aan hebben.
- Naast praktische werkafspraken met wijkpartners gaan we ook op beleid- en managementniveau de samenwerking beter structureren om te bepalen wie wat doet (rollen en verantwoordelijkheden) en de opvolging in de keten te borgen.
- We implementeren een meetinstrument om de effectiviteit van de leefbaarheidsinzet te meten.
- Eerstverantwoordelijke: manager Wonen.

4.4 Voorraadvernieuwing

Strategische koers 2017 – 2020

Poort6 wil dat de woningportefeuille past bij de volkshuisvestelijke opgave. Woningen die passen binnen de kernvoorraad, maar – ondanks onderhoud en beheer – niet meer voldoen aan de te stellen eisen, komen in aanmerking voor renovatie of (in het uiterste geval) voor sloop/nieuwbouw. Bij voorraadvernieuwing kijken we niet alleen naar de aard en omvang van de vraag naar huurwoningen, maar ook naar eisen op het gebied van veiligheid (bijvoorbeeld asbestverwijdering) of energetische duurzaamheid.

Bevindingen in- en extern overleg

In veel gesprekken kwam het thema “ongedeelde stad” terug. Daaruit spreekt de zorg over een (verdere) tweedeling in Gorinchem tussen huiseigenaren en huurders, tussen arm en rijk, tussen autochtoon en allochtoon, tussen Oost en West. De vraag is wat Poort6 met zijn vastgoedingrepen er aan kan bijdragen om die tweedeling te beperken en zo mogelijk tegen te gaan. Bijvoorbeeld: toch investeren in Hoog Dalem? Daarnaast is vooral vanuit de gemeente de wens geuit om het onderwerp duurzaamheid steviger op de agenda te zetten.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Realisatie van de gewenste voorraadverandering	Percentage van de kernvoorraad met nieuwbouw en renovatieplannen in het MIP	Bij benadering: 0,6% nieuwbouw en 2,5% renovatie	In het MIP wordt jaarlijks gemiddeld 0,8% nieuwbouw en 3,0% renovaties gepland *)
* Uitgangspunt hierbij is dat de gemiddelde woning eens in de 30 jaar gerenoveerd wordt en na 120 jaar toe is aan sloop (met vervangende nieuwbouw).			

Acties

- Poort6 maakt jaarlijks een meerjaren investeringsprogramma (MIP) waarin wij maatregelen voorstellen als uitvloeisel van de portefeuillestrategie. Bij het investeringsbeleid werken we met gedifferentieerde rendementseisen. We nemen bij de programmering het gezichtspunt “ongedeelde stad” mee.
- Wij realiseren ons dat het tempo van de voorraadvernieuwing omhoog moet. Tegelijk gaat het vaak om kostbare ingrepen. Onze lijn is daarom zo veel als mogelijk te realiseren langs de weg van conceptueel bouwen/renoveren.
- Verder gaan we – conform de Woonagenda van Aedes – in 2018 een verduurzamingsplan opstellen, waarbij we op termijn streven naar gemiddeld energielabel B en voorsorteren op een gasloze gebouwde omgeving in 2050 (zie ook paragraaf 3.2).
- Eerstverantwoordelijke: manager Vastgoed.

4.5 Verkoop

Strategische koers 2017 – 2020

Poort6 wil dat de woningportefeuille past bij haar volkshuisvestelijke opgave. Woningen die niet passen binnen de kernvoorraad, komen in beginsel in aanmerking voor verkoop. Poort6 verwacht op deze manier haar voorraad op termijn terug te brengen. In de Woonvisie uit 2013 is nog sprake van een streefvoorraad van ongeveer 6.000 woningen in 2023. Voorraadreductie doen we door individuele verkoop (uitponden) of door complexgewijze verkoop. Bedrijfszonderend goed en geliberaliseerd bezit zien we niet als kerntaak. Als het niet ligt in een plint van een complex of strategische waarde heeft, komt ook dat soort objecten voor verkoop in aanmerking.

Bevindingen in- en extern overleg

Zoals al genoemd bij het onderwerp “vastgoedsturing” leeft er bij gesprekspartners onzekerheid over het ingezette verkoopbeleid van Poort6. Wel is men het over eens dat in Gorinchem sprake is van een ontspannen woningmarkt. In de prestatieafspraken voor 2018 koersen wij af op een afspraak over een minimumvoorraad van 6.600 sociale huurwoningen eind 2020. De huurders willen graag met Poort6 bespreken onder welke voorwaarden woningen van eigenaar veranderen. Immers, een andere eigenaar betekent voor de huurder(s) een nieuwe “huisbaas”.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Verkoop van de niet-kernvoorraad	Aantal verkochte woningen (als complement van de kernvoorraad)	6.881 DAEB woningen*	Plm. 300 te verkopen woningen op basis van minimaal 6.600 DAEB-woningen kernvoorraad
	Verkoopopbrengst		Minimaal de marktwaarde
* Betreft het aantal DAEB-woningen, inclusief het aantal (onzelfstandige) plaatsen in MOG.			

Acties

- Met HP6 en de gemeente hebben wij voor het jaar 2017 afspraken gemaakt om de implicaties van het woonbehoefte-onderzoek van december 2016 te bespreken. Kanttekening hierbij is dat de gemeente zelf een nieuwe woonvisie maakt waarin ongetwijfeld ook richtcijfers komen voor wat betreft de sociale woningvoorraad. Wij bevorderen dat beide acties parallel lopen en zullen onze inbreng leveren.
- Daarnaast is er een prestatieafpraak gemaakt over het gezamenlijk vaststellen van de verkoopvoorwaarden. Doel van deze acties is dat Poort6 niet-benodigde woningen in een soepel proces kan vervreemden op een zodanige wijze dat die bijdraagt aan het functioneren van de lokale woningmarkt en aan de toekomst van de stad Gorinchem en haar inwoners.
- We gaan door met het verkopen van niet-strategisch BOG en geliberaliseerde woningen.
- Eerstverantwoordelijke: manager Wonen.

5. Ondersteunende processen

5.1 Personeel en organisatie

Strategische koers 2017 – 2020

Poort6 wil zich ontwikkelen naar een professionele en slagvaardige organisatie waarbij medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Dat betekent dat we naar een kleinere organisatie groeien en dat een deel van de medewerkers op meerdere plekken in de (primaire) processen inzetbaar is. Naast kennis en kunde zijn houding en gedrag belangrijk. Hierop gaan we aan de hand van de kernwaarden nadrukkelijk sturen. Medewerkers worden daarbij door middel van training en coaching ondersteund. Gelet op de omvang van de corporaties in ons woningmarktgebied, verwachten we de komende jaren schaalvergroting in de regio. Deze ontwikkelingen volgen we en we houden oren en ogen open voor mogelijkheden en voordelen op het gebied van samenwerking en fusie.

Bevindingen in- en extern overleg

In het visitatierapport wordt aandacht gevraagd voor de focus op klanten. Klantprocessen moeten meer centraal komen te staan. Gezien de gewenste daling van de bedrijfslasten verwachten gesprekspartners dat verdere formatiereductie aan de orde is. De OR vraagt hiervoor aandacht en wil helder hebben wat de implementatie van de strategische koers voor het personeel betekent.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Efficiënte omvang van de organisatie	Hoogte van de bedrijfslasten	€ 1.086 *	Bedrijfslasten conform landelijk gemiddelde met bereedeneerde afwijkingen
Medewerkers die bijdragen aan het succes van de organisatie	Percentage medewerkers dat een voldoende en/of goede beoordeling heeft	Meer dan 98% voldoende of goede beoordelingen	90% van de medewerkers voldoet aan 80% van de competentie-eisen
* Aedes Benchmark 2016. Resultaat Aedes Benchmark 2017: € 944			

Acties

- Opstellen en uitvoeren van een HR-beleid dat gericht is op enerzijds het realiseren van een bezetting die meebeweegt met de omvang van de organisatie, anderzijds de ontwikkeling van medewerkers (houding en gedrag, kennis en kunde, employability en duurzaam inzetbaarheid).
- Aan de hand van een evaluatie van het traject NieuwPoort6 (organisatieplan 2013) bezien we of de mogelijkheden voor efficiencyverbetering en procesoptimalisatie zijn benut en waar een vernieuwde aanpak kans van slagen heeft om onze doelen te bereiken. In samenhang met de aanpak van de werkprocessen (zie paragraaf 3.1) stellen we voor elke afdeling een beknopt plan ("succesplan") samen waarin wij de verbeteracties en organisatorische consequenties benoemen. In paragraaf 3.5 gaan we in op de cultuurkant van de organisatie.
- We onderzoeken of we samen met collega-corporaties werkprocessen effectief en efficiënt kunnen organiseren.
- Eerst verantwoordelijken: alle leden van het MT.

5.2 Informatievoorziening, automatisering en facilitaire voorzieningen

Strategische koers 2017 – 2020

ICT is de basis voor soepele processen en een goede dienstverlening. Willen we de klant goed kunnen helpen en onze processen zo efficiënt mogelijk inrichten, dan moet de automatisering op orde zijn. Richting onze klanten passen we kanaalverleiding toe: digitaal waar het kan, persoonlijk waar dat prettig is. Ook blijven we ons ontwikkelen op het gebied van digitale media. Aan de facilitaire voorzieningen wordt in de strategie geen aandacht besteed.

Bevindingen in- en extern overleg

In gesprekken met medewerkers komt het niet altijd goed werken van de automatisering als belangrijk knelpunt naar voren. Hierdoor lopen processen niet optimaal en zijn we te weinig in staat om onze klanten in één keer goed te helpen. Gedeeld gevoel is dat het goedkoper en beter kan. In de gesprekken met medewerkers wordt de huidige entree en publieksruimte als niet verwelkomend ervaren. Huurders en andere bezoekers voelen zich niet welkom, terwijl we dit wel willen.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Optimale ondersteuning van de werkprocessen vanuit ICT	Medewerkertevredenheid over functioneren van ICT	Niet bekend	Minimaal 7,5
	Prestaties leverancier: voldoen aan de SLA's	Met 2 leveranciers zijn gesprekken over verbetering dienstverlening	95% van de SLA's wordt gehaald

Acties

- We gaan meer regie voeren op de informatievoorziening en de automatisering. Deze strakkere sturing vraagt ook dat we de ICT-organisatie (beter) gaan invullen.
- Voor de komende jaren willen we bestaande oplossingen beter werkend krijgen. Op termijn denken we na over een overstap naar een geïntegreerd systeem.
- Het gebruik en belang van data neemt toe, en daarmee het belang van goede datakwaliteit. Dit gaat meer aandacht krijgen door het benoemen van verantwoordelijkheden. Met name bij de vastgoedadministratie neemt het belang van, en daarmee de aandacht voor een juiste en volledige administratie, toe. Naast de kwaliteit van de data zelf, wordt in 2018 een begin gemaakt met het ontwikkelen van een nieuw datamodel. Dat gebeurt in samenwerking met twee andere corporaties. Hier worden ook de Europese richtlijnen van dataverwerking in meegenomen.
- We zorgen er voor dat onze ICT-beveiliging en het databeheer op orde is, conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de Algemene Verordening Gegevensbescherming.
- We bekijken hoe we een meer welkome entree kunnen maken zonder efficiëntie uit het oog te verliezen.
- We verlagen de bedrijfslasten (verder) door scherp te zijn op inkoop, onder andere met behulp van het nieuwe inkoopbeleidsplan.
- Eerstverantwoordelijke: manager Bedrijfsvoering.

5.3 Communicatie

Strategische koers 2017 – 2020

In de strategische koers wordt het belang van goede communicatie, naar huurders en belanghouders, benoemd. Dit is extra belangrijk om onze dienstverlening te verbeteren (verwachtingenmanagement).

Bevindingen in- en extern overleg

In het visitatierapport komt het belang van goede communicatie ook naar voren. Op dit punt kan (en moet) Poort6 zich verbeteren.

<i>Doelstelling</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Stand eind 2016</i>	<i>Streefwaarde eind 2020</i>
Communicatieve organisatie, intern en extern	Klantwaardering voor de communicatie	6,7 *	Minimaal 7,5
* Bron: visitatie 2012 - 2015			

Acties

- Communicatie met klanten en belanghouders krijgt komende jaren groter gewicht om doelstellingen op het gebied van klanttevredenheid te realiseren. Een van de speerpunten is verwachtingenmanagement. Zie ook 3.1 en 3.5 (communicatieve organisatie).
- Onderdeel van de implementatie van de gewenste werkcultuur en de ontwikkeling van competenties is het communicatiever maken van de organisatie: iedereen heeft daarin een rol. Dit vraagt om extra inzet op training en coaching.
- Richting belanghouders gaan we het stakeholdermanagement beter vorm geven zodat onze belanghouders duidelijk is wat Poort6 doet (en wat niet), waarom we deze keuze maken en dat we bij onze keuzes altijd luisteren naar wat onze belanghouders hiervan vinden.
- We gaan sociale media beter benutten voor onze communicatie uitingen.
- We richten onze communicatiemiddelen en ICT zo in dat klanten (huurders) verleid worden om hun zaken via de website te regelen. We verwachten hierdoor een afname van het telefoonverkeer
- Eerstverantwoordelijke: manager Bedrijfsvoering.

6. Resultaten doorrekeningen

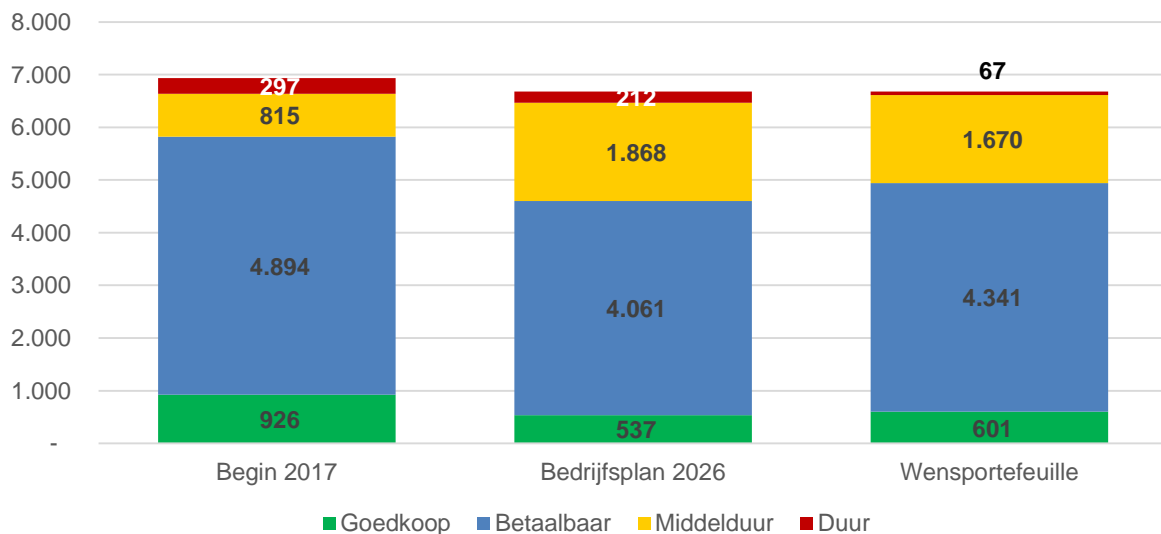
Alle doelstellingen zoals deze in dit bedrijfsplan zijn opgenomen, zijn doorgerekend in de begroting 2018 en de meerjarenbegroting 2019-2026. We concluderen dat de voorgenomen maatregelen passen binnen de financiële randvoorwaarden, zoals deze zijn gesteld in hoofdstuk 3.3.

Onderstaand zijn de belangrijkste effecten op de huurontwikkeling, de energielabels en de kasstromen uiteengezet. Een meer gedetailleerde uitwerking is opgenomen in de begroting 2018 en de meerjarenbegroting 2019-2026.

Huurprijsklassen: aannames bij de doorrekening

We gaan de komende jaren uit van een inflatievolgende jaarlijkse huurverhoging. Dit om te zorgen voor voldoende betaalbare woningen. Individuele huren kunnen wel harder of minder hard stijgen, maar gemiddeld genomen zal de huurverhoging inflatievolgend zijn. Bij mutatie worden de woningen (uiteraard) verhuurd tegen de streefhuur.

Verloop huurprijsklassen

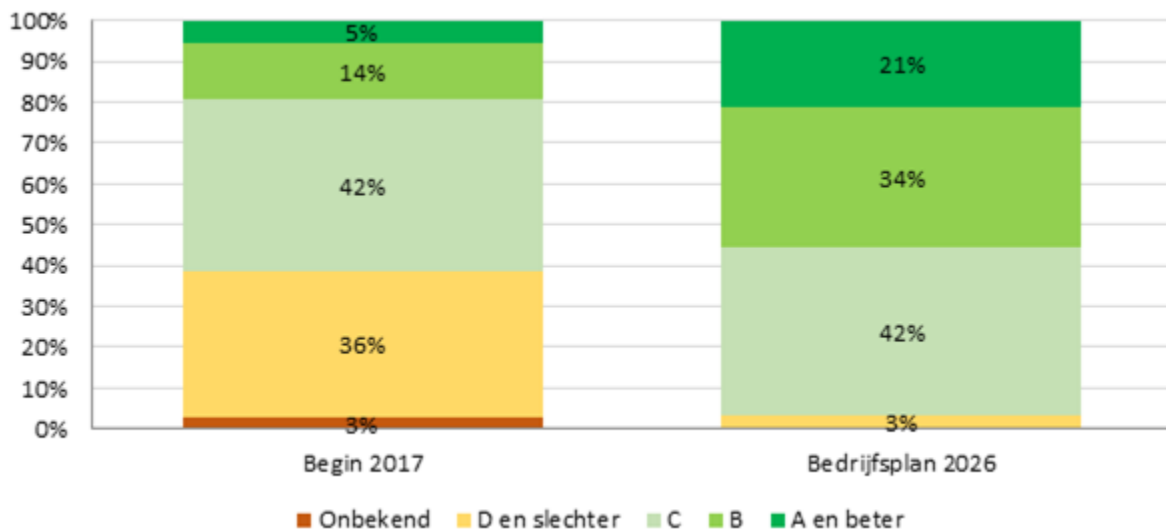


Uit bovenstaande grafiek blijkt een toename van de middeldure woningen, terwijl het aantal goedkope en betaalbare woningen juist afneemt. Deze richting is in lijn met de uitgangspunten zoals geformuleerd in het streefhuurbeleid. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat in de komende jaren ruim 400 nieuwe woningen ingerekend zijn met een huurprijs van € 710 (middelduur). In de praktijk zullen deze nieuwbouwwoningen óf een lagere huurprijs krijgen (goedkoop of betaalbaar), óf er worden andere woningen op een lagere grens afgetopt. We blijven continue sturen op een juiste verdeling van de woningen over de verschillende huurprijsklassen om uit te komen binnen de gewenste bandbreedtes zoals gedefinieerd in paragraaf 3.2.

Energielabels: aannames bij de doorrekening

We zetten vol in op duurzaamheid. Om hier te komen, rekenen we in de periode 2017 t/m 2023 een bedrag van € 17 miljoen aan duurzaamheidsmaatregelen in om woningen waar (technisch en economisch verantwoord) mogelijk naar energielabel B te brengen. Met deze maatregelen zouden we per eind 2026 nagenoeg het gehele bezit op label C of hoger hebben. Aanvullend is nog € 17 miljoen ingerekend voor de jaren 2024-2026. Dit bedrag wordt ingezet om uiteindelijk het doel van gemiddeld label B voor het gehele bezit te behalen. Welke concrete maatregelen hiervoor nodig zijn is nog niet ingevuld.

Verloop energielabels



In de bovenstaande grafiek is te zien dat in 2026 nagenoeg het gehele bezit een groen energielabel heeft (A, B of C). Label D of lager komt dan alleen nog voor in woningen die gelabeld zijn voor verkoop. De maatregelen die nog niet concreet ingevuld zijn voor de periode 2024-2026 zullen het beeld nog wel verder verbeteren.

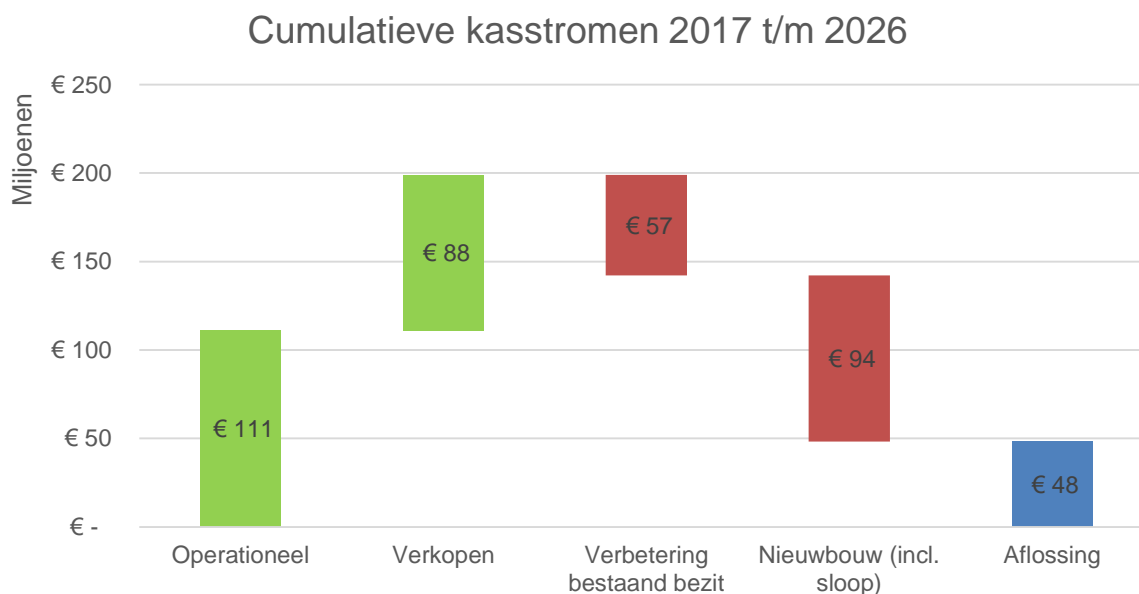
Kasstromen: aannames bij de doorrekening

Bij de doorrekening zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Gemiddeld een inflatievolgende huurverhoging (exclusief harmonisatie bij mutatie)
- Reductie van de bedrijfslasten naar het sectorgemiddelde vanaf 2020
- Reductie van de onderhoudslasten naar sectorgemiddelde vanaf 2020
- Renovaties met een levensduurverlenging en labelsprong naar energielabel B voor 378 woningen
- Sloop van 304 woningen en vervangende nieuwbouw van 273 woningen
- Nieuwbouw in Hoog-Dalem van 244 woningen
- Complexgewijze verkoop van 204 woningen in de periode 2017-2019
- Uitponden van 274 woningen in de periode 2017-2026
- Duurzaamheidsmaatregelen (€ 17 miljoen) om woningen indien (technisch en economisch verantwoord) mogelijk naar label B te brengen in de periode 2017-2023 en aanvullend nog € 17 miljoen voor de jaren 2024-2026 (nader in te vullen).

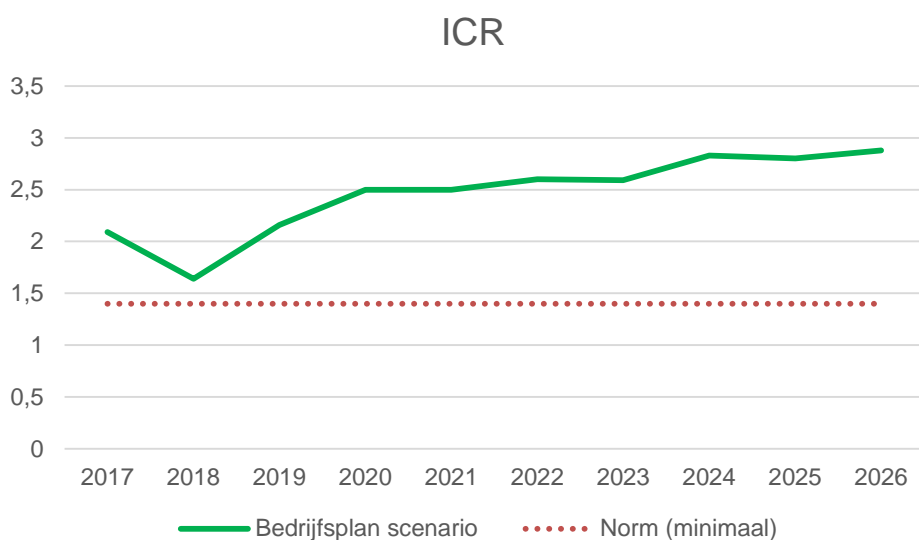
In onderstaande overzichten worden de kasstromen uit exploitatie, (des)investering en financiering gepresenteerd als het totaal van een 10-jaars periode (2017 tot en met 2026).

Verloop kasstromen

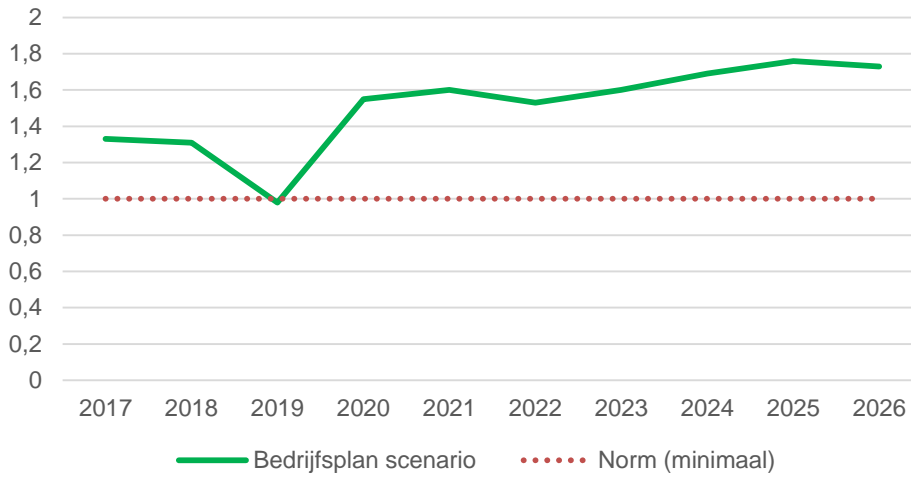


De investeringen in verbetering en nieuwbouw bedragen in de periode 2017 t/m 2026 € 151 miljoen. Hiervan wordt € 111 miljoen gefinancierd vanuit de operationele kasstromen. De resterende € 40 miljoen wordt gefinancierd vanuit de verkoopopbrengsten. Per saldo blijft in deze periode nog € 48 miljoen over om af te lossen.

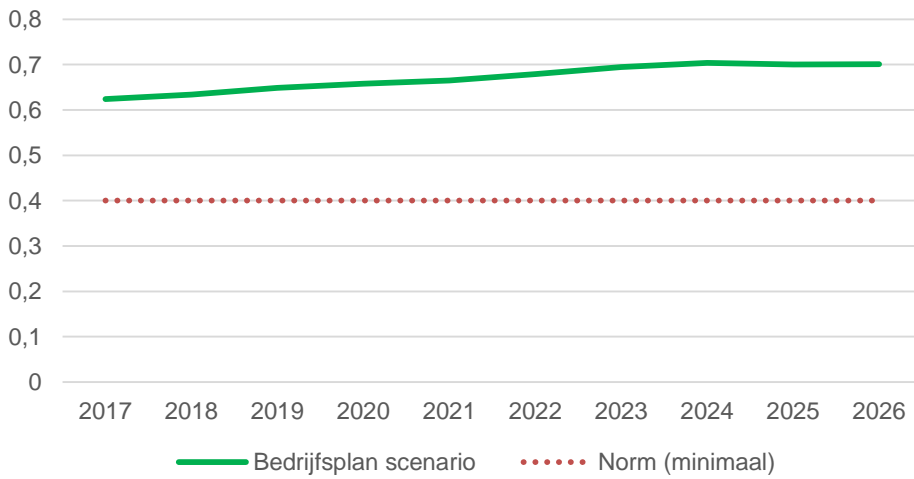
Grafieken financiële ratio's



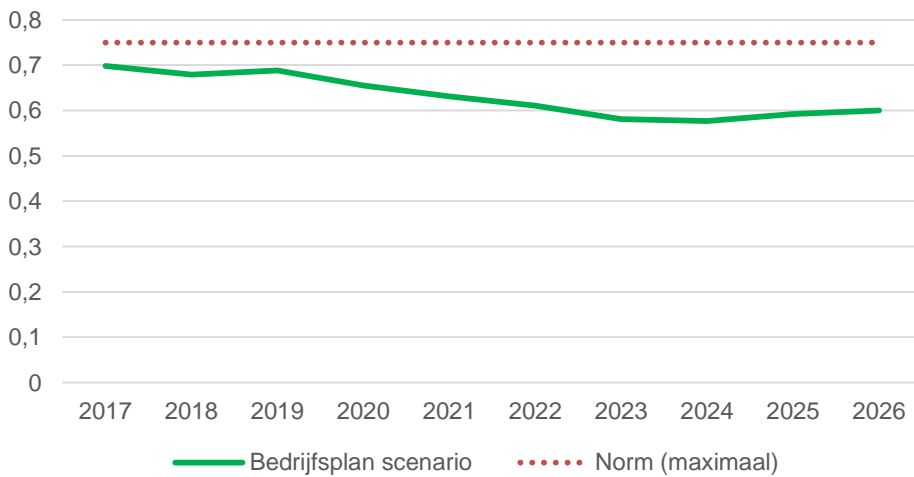
DSCR



Solvabiliteit (marktwaarde)



Loan To Value (bedrijfswaarde)



Conclusie financiële ratio's

Het voorgenomen beleid leidt er toe dat wij binnen de toegestane normen vanuit het WSW en de Aw blijven. Wij voldoen hiermee dus aan de financiële randvoorwaarden. De schuld per woning komt per ultimo 2026 uit op € 32.120 (€ 214,5 mln. netto schuld / 6.678 woningen). Dit past ruim binnen de doelstelling van € 36.000 per woning.

Overall conclusie

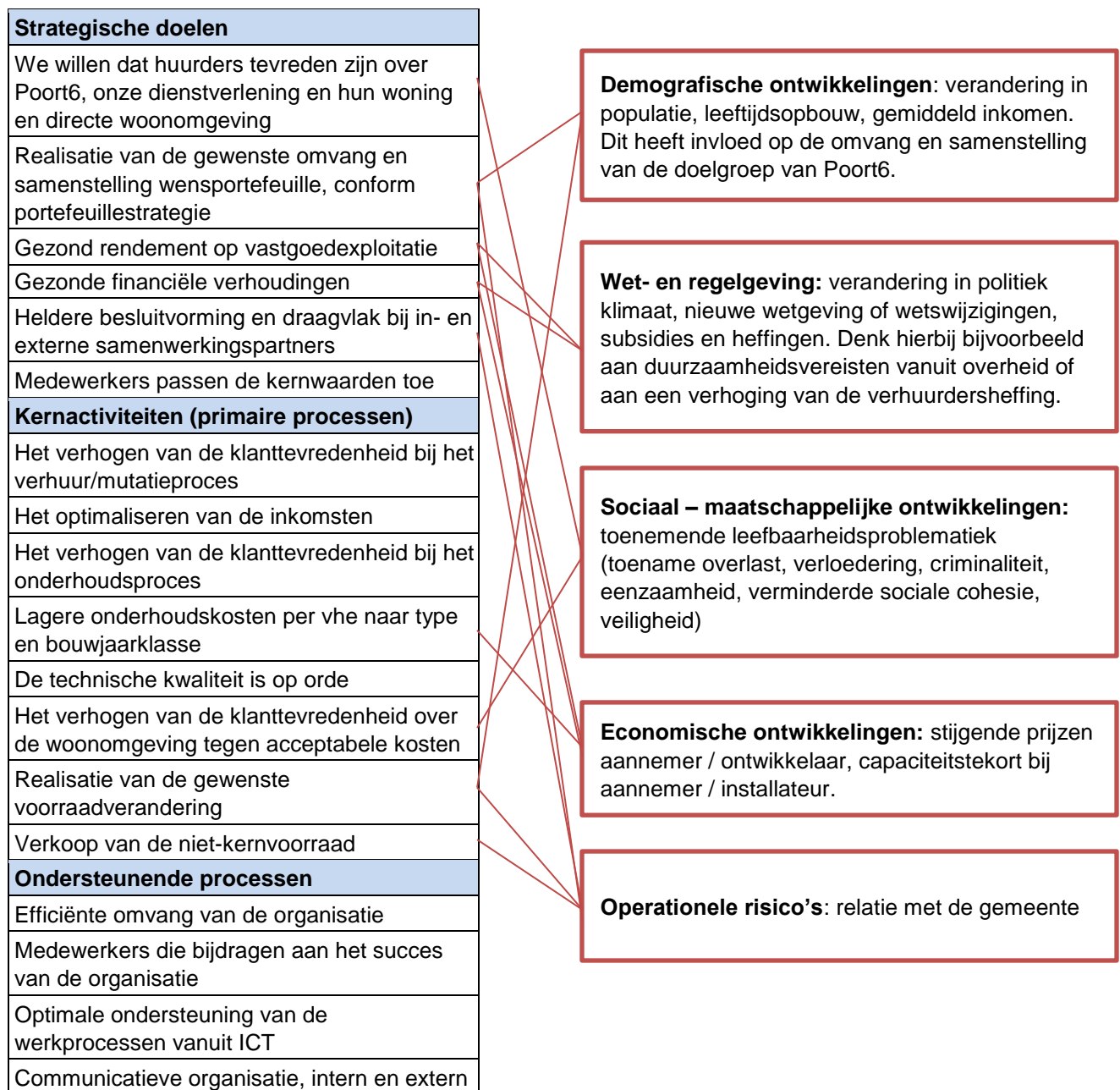
De doorrekeningen laten zien dat Poort6 haar volkshuisvestelijke doelstellingen, zoals benoemd in dit bedrijfsplan, kan verwezenlijken binnen de financiële randvoorwaarden:

- Een gemiddeld inflatievolgend huurverhogingsbeleid;
- Een flinke verduurzamingsslag naar gemiddeld label B;
- Voldoende voorraadvernieuwing;
- Terughoudendheid in de verkopen, zodanig dat op 1-1-2021 Poort6 ongeveer 6.600 sociale huurwoningen voor haar doelgroep in exploitatie heeft;
- Realistische budgetten voor onderhoud en bedrijfslasten, zodat een fatsoenlijk dienstverleningsniveau richting huurders mogelijk is.

Voor de verdere cijfermatige onderbouwing, zie bijlage 3.

7. Risicomanagement

In het bedrijfsplan worden voor 13 onderwerpen 18 doelstellingen benoemd. We vertalen doelen naar concrete actiepunten en prestatie-indicatoren om de stip op de horizon te kunnen bereiken. Achter elk doel schuilt het risico dat we dit doel niet behalen. Zoals benoemd in paragraaf 3.3 werkt Poort6 verder aan het versterken van de planning & control-cyclus en risicomanagement. De uitwerking van risicomanagement pakken we fundamenteel aan. In dit hoofdstuk beogen we dus niet om uitputtend en gedetailleerd alle risico's te benoemen maar geven we een eerste beeld van de risico's die horen bij dit bedrijfsplan. Dat beeld schetsen we in onderstaand overzicht. Links staan de 18 doelstellingen van het bedrijfsplan genoemd, rechts staan de risico's die invloed kunnen hebben op deze doelen.



Bijlage 1: toelichting opbouw bedrijfsplan per onderwerp

De hoofdstukken 3, 4 en 5 kennen in elke paragraaf een zelfde opbouw. Onderstaand volgt een toelichting op de punten die in elke paragraaf worden benoemd.

Strategische koers 2017 - 2020

In 2016 hebben we goed nagedacht over onze bestaansreden (missie) en wat voor corporatie we willen zijn (visie). Op basis daarvan hebben we de hoofdlijnen van de strategie voor de komende jaren geformuleerd: wat gaan we doen, waar liggen onze speerpunten? Het resultaat is vastgelegd in het document "Strategische koers 2017 – 2020", dat op 28 november 2016 door de RvC is goedgekeurd. In dit bedrijfsplan verwoorden we – per onderwerp – deze koers nogmaals. Dit draagt bij aan een goede aansluiting tussen de strategie en de tactische uitwerking.

In- en extern overleg

In het eerste kwartaal van 2017 zijn we aan de slag gegaan om met ongeveer 30 medewerkers de strategische koers verder uit te werken. Daarbij hebben we ons gericht op concrete maatregelen om (a) onze dienstverlening te verbeteren en (b) ons kostenniveau te verlagen in verband met de betaalbaarheid van huren. Wij organiseren overigens voortdurend interactie met het personeel om de nieuwe koers te internaliseren. Deze aandacht komt op verschillende plekken in het bedrijfsplan terug.

Onder begeleiding van Bureau Fraey zijn zeven gesprekken gevoerd met belanghouders en belanghebbenden. Deze sessies leverden niet alleen inhoudelijke input op, maar zijn door de betrokkenen ook erg gewaardeerd. Hierdoor is er (meer) draagvlak ontstaan voor onze plannen en is er een basis gelegd voor intensiever stakeholdermanagement. Wij geven in het bedrijfsplan per onderwerp aan waar volgens de externe partijen aanvulling of aanscherping van de strategische koers is gewenst en op welke punten Poort6 de gewenste doelstellingen in samenwerking met deze partners (beter) kan realiseren.

Ten slotte hebben we ook gebruik gemaakt van de visitatie die Bureau Cognitum over de periode 2012 tot en met 2015 heeft uitgevoerd. Het rapport, dat in maart 2017 is uitgekomen, bevat diverse aanbevelingen voor beleid, uitvoering, organisatie-inrichting, sturing en communicatie.

Concretisering doelstellingen

In dit bedrijfsplan benoemen we voor elk onderwerp:

- één of meer concrete doelstellingen: wat willen we bereikt hebben eind 2020?
- de indicator waarmee we de realisatie meten;
- de waarde van die indicator ultimo 2016;
- de streefwaarde van die indicator ultimo 2020.

Het doel van deze exercitie is de meer beschrijvende teksten uit de strategische koers te concretiseren. Dat geeft richting aan de acties en zorgt voor scherpte in de communicatie en sturing, zowel in- als extern.

Het benoemen van doelstellingen, indicatoren en streefwaarden heeft gevolgen voor bijvoorbeeld het jaarplan 2018 en de kwartaalrapportages die we in de toekomst gaan opstellen. Daarmee vormt dit bedrijfsplan de brug tussen de strategische koers en de sturing, uitvoering en beheersing die met behulp van planning & control wordt ondersteund.



POORT6

Formulering acties

Om de geformuleerde doelstellingen te halen, moet de komende tijd veel werk worden verzet. In dit bedrijfsplan benoemen we die maatregelen of (verbeter)acties op hoofdlijnen. Zo ontstaat een goed beeld van het type acties dat we gaan ondernemen.

De te nemen acties hebben deels een inhoudelijke focus, deels een structuur-/proceskant en richten zich daarnaast op culturele aspecten. Tijdens de gesprekken over de strategische koers, zowel intern als extern, kwam duidelijk naar voren dat sturing op houding en gedrag (cultuur) een onmisbare schakel is om de missie en visie te realiseren. Ook de visitatiecommissie benadrukt het belang hiervan en spreekt over de noodzaak van een organisatiebrede cultuuromslag.

In de reguliere planning & control producten worden deze acties verder SMART uitgewerkt.

Ten slotte is bij dit onderdeel benoemd wie van de MT-leden de eerst verantwoordelijke is voor het welslagen van deze acties en dus voor het doelbereik.

Bijlage 2: samenhang doelstellingen

Om de strategische doelen te realiseren, moeten we effectief sturen. Deze sturing geven we vorm en inhoud op een tweetal niveaus in de organisatie. In de eerste plaats op strategisch niveau. Daarnaast geven we invulling aan onze strategie middels sturing op vijf kernactiviteiten (primaire processen) en de ondersteunende processen op tactisch en operationeel niveau.

De strategische doelen kunnen alleen maar gerealiseerd kunnen worden door een samenspel van doelstellingen op uiteenlopende taakvelden. Omgekeerd geldt dat geformuleerde tactische en operationele doelstellingen kunnen bijdragen aan de realisatie van meer dan één strategische doelstelling. Onderstaand is een voorbeeld van deze samenhang ter illustratie uitgewerkt.

Strategische doelen	Concretisering strategie 2018-2020 in tactische doelstellingen
Tevreden klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Huurders zijn tevreden over Poort6, onze dienstverlening, hun woning en directe woonomgeving. • Verhogen klanttevredenheid bij verhuur- en mutatieproces. • Verhogen klanttevredenheid bij onderhoudsproces. • Verhogen klanttevredenheid over woonomgeving tegen acceptabele kosten. • Technische kwaliteit is op orde. • Onze woningen zijn energiezuinig. • Betaalbaarheid woning en beheersing woonlasten. • Optimale ondersteuning van de werkprocessen vanuit de ICT. • Communicatieve organisatie (in- en extern). • Intern samenwerken aan klanttevredenheid
Voldoende, goede en betaalbare huurwoningen	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie van de gewenste omvang en samenstelling van de wensportefeuille conform portefeuillestrategie. • Realisatie van de gewenste voorraadverandering. • Technische kwaliteit is op orde. • Lagere onderhoudskosten per vhe. • Onze woningen zijn energiezuinig. • Beheersing woonlasten, reductie kosten energie-inkoop en servicekosten. • Verkoop van de niet-kernvoorraad. • Efficiënte omvang van de organisatie.
Financieel gezonde bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Gezond rendement op vastgoedexploitatie. • Gezonde financiële verhoudingen. • Het optimaliseren van de inkomsten/tegengaan van huurderiving. • Lagere onderhoudskosten per vhe. • Verhogen klanttevredenheid over woonomgeving tegen acceptabele kosten. • Verkoop van de niet-kernvoorraad. • Efficiënte omvang van de organisatie. • Optimale ondersteuning van de werkprocessen vanuit de ICT. • Efficiënte bezetting van de organisatie met een juiste kwaliteit-, kwantiteits-verhouding.
Tevreden belanghouders	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere besluitvorming en draagvlak bij partners/belanghouders. • Structurering relatiebeheer. • Verbinden van formele aan informele (huurders)participatie. • Communicatieve organisatie (in- en extern). • Invulling compliance-functie.
Werken volgens onze kernwaarden	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers passen de kernwaarden toe. • Medewerkers die voor hun taak zijn toegerust. • Benutten van de kwaliteit. • Strategisch personeelsbeleid inclusief competentie management. • Communicatieve organisatie (in- en extern).

Bijlage 3: tabellen behorende bij doorberekening

Verloop huurklassen

Betaalbaarheid voorraad	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Huurbeleid Goedkoop	919	780	729	697	674	664	633	578	537	537
Huurbeleid Betaalbaar	4.805	4.722	4.667	4.572	4.373	4.293	4.154	4.170	4.126	4.061
Huurbeleid Middelduur	844	820	905	1060	1.263	1.337	1.489	1.567	1.724	1.868
Huurbeleid Duur	305	392	302	325	303	287	270	248	233	212
Totaal woongelegenheden	6.873	6.714	6.603	6.654	6.613	6.581	6.546	6.563	6.620	6.678

Verloop aantallen

Woningen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Daeb	6.731	6.579	6.529	6.584	6.545	6.516	6.482	6.499	6.557	6.617
Niet-Daeb	142	135	74	70	68	65	64	64	63	61
Niet-woningen										
Daeb	37	36	35	35	35	35	34	34	33	33
Niet-Daeb	522	521	520	519	518	518	518	518	518	518
Totaal										
Daeb	6.768	6.615	6.564	6.619	6.580	6.551	6.516	6.533	6.590	6.650
Niet-Daeb	664	656	594	589	586	583	582	582	581	579
Totaal eenheden	7.432	7.271	7.158	7.208	7.166	7.134	7.098	7.115	7.171	7.229

Verloop eenheden totaal

Verloop aantal eenheden	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totaal
Aantal eenheden primo jaar	7.494	7.432	7.271	7.158	7.208	7.166	7.134	7.098	7.115	7.171	7.494
Aantal sloop	-14	-95	0	0	-130	0	-65	0	0	0	-304
Aantal verkopen	-59	-72	-155	-40	-23	-32	-26	-25	-24	-22	-478
Aantal koopgarant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal terugkoop koopgarant	8	12	16	11	9	8	8	8	7	4	91
Aantal doorverkoop regulier na terugkoop koopgarant	-8	-12	-16	-11	-9	-8	-8	-8	-7	-4	-91
Aantal nieuwbouw huur	11	6	42	90	111	0	55	42	80	80	517
Aantal eenheden ultimo jaar	7.432	7.271	7.158	7.208	7.166	7.134	7.098	7.115	7.171	7.229	7.229

Input grafieken kasstromen

Kasstromen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totaal
Operationeel	10.897	6.035	10.379	12.217	11.473	11.798	11.194	12.414	11.883	12.695	110.985
Verkopen	6.488	11.795	26.447	7.609	5.070	6.790	6.447	6.817	5.283	5.311	88.057
Investering bestaande bouw	-2.487	-5.160	-9.609	-6.631	-1.973	-3.349	-3.412	-9.360	-9.652	-5.251	-56.884
Investering nieuwbouw (incl. sloop)	-1.703	-3.065	-13.307	-4.661	-20.465	-	-10.643	-6.915	-16.393	-16.803	-93.955
Financiering	-17.427	-7.349	-7.405	-7.884	-1.495	-8.631	-11.271	-2.815	8.912	3.358	-52.007
Totaal kasstroom (= mutatie liquide middelen)	-4.232	2.256	6.505	650	-7.390	6.608	-7.685	141	33	-690	-3.804

Input grafieken ratio's

	Norm	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ICR	< 1,4	2,09	1,64	2,16	2,5	2,5	2,6	2,59	2,83	2,8	2,88
DSCR	< 1,0	1,33	1,31	0,98	1,55	1,6	1,53	1,6	1,69	1,76	1,73
Solvabiliteit	> 40%	62%	63%	65%	66%	67%	68%	70%	70%	70%	70%
Loan to value	< 75%	70%	68%	69%	66%	63%	61%	58%	58%	59%	60%