

Bedrijfsplan 2012

*100 jaar Mozaïek Wonen;
We zijn er voor u!*

Inhoudsopgave:

	Blz. :
Voorwoord	3
1. Bedrijfsplan 2012	5
1.1. Bedrijfsjaarplan; intern instrument	5
1.2. Bedrijfsjaarplan: externe werking	5
2. Onze omgeving	6
2.1 .Economische onzekerheid	6
2.2. Den Haag/Aedes.	6
2.3. De Woningmarkt.	6
2.4. Gouda, Bodegraven-Reeuwijk, Moordrecht.	7
2.5. Huur- en woonlastenbeleid.	8
2.6. Onze overige stakeholders.	9
3. De organisatie Mozaïek Wonen	10
3.1. Bedrijfskosten Mozaïek Wonen	10
3.2. Organisatie/Medewerkers	10
3.3. Bedrijfs- en beleidsefficiency/-effectiviteit	10
4. Beleids- en bedrijfsactiviteiten	11
Overzicht beleids- en bedrijfsactiviteiten 2012.	12
5. Conclusies uit de begroting, risico's en scenario's	21
5.1. Inleiding	21
5.2. Kengetallen en financial ankerpunten	21
5.3. Over risico's en scenario's	22
5.4. Beelden over de langere termijn (2012 – 2026)	24
5.5. Conclusies	25
Bijlagen:	27
Bijlage 1: Missie, visie en strategische doelstellingen Mozaïek Wonen	28
Bijlage 2: Financiële begrippenlijst	30

Voorwoord

100 jaar Mozaïek Wonen; We zijn er voor u!

Mozaïek Wonen bestaat 100 jaar in 2012. Op 23 juni 1912 richtte een negental werklieden in de melksalon Het Vredebest de woningbouwvereniging Het Volksbelang op. Zo volgden ook nog een algemene, Ons Ideaal, en een rooms-katholieke woningbouwvereniging, St. Jozef.

In 2005 ontstond Mozaïek Wonen, in 2006 nog aangevuld met de Woningstichting Bodegraven.

Ik durf te stellen dat dit een zeer succesvolle fusie geweest is. We verhuren nu 9000 goede en betaalbare woningen. Ondanks de nog immer voortdurende economische onzekerheid, de Europese schulden crisis en de hiermee gepaard gaande forse bezuinigingen bij centrale en lokale overheden, slagen we erin een groot en ambitieus investeringsprogramma te realiseren, zowel in nieuwbouw als verbetering bestaande voorraad. We voegen niet alleen woningen toe aan Gouda, Bodegraven en Moordrecht, we maken deze plaatsen ook nog eens mooier en fijner om te wonen.

In 2009 zagen we onze inspanningen bij de visitatie gewaardeerd met het rapportcijfer acht. Onze stakeholders vonden dat we als Mozaïek Wonen de goede dingen doen en die ook goed doen.

In 2010 zijn we gaan bezuinigen met als resultaat dat Mozaïek Wonen 15% bespaart op haar bedrijfskosten. Dat is niet zo maar gegaan. Voor de medewerkers betekende het een moeilijke periode met zelfs gedwongen ontslagen. Hierdoor zijn er wat dingen mis gegaan en dat hebben onze huurders helaas ook gemerkt; de dienstverlening aan onze huurders heeft in 2011 gehaperd. Het jaar 2012 staat daarom voor ons niet alleen in het teken van de viering van ons 100-jarig bestaan, maar ook en juist in het teken van onze dienstverlening aan onze klanten. Wij doen er alles aan om de dienstverlening weer zo te organiseren dat onze klanten ook alle reden hebben om dit feest met ons mee te vieren.

Onderstaand onze belangrijkste activiteiten voor 2012.

- In 2012 zetten we stevig in op het verbeteren van onze klanttevredenheid. Dat vergt een collectief besef, dat “de klant centraal stellen” begint met een bedrijfshouding - en daarbij behorende competenties - waardoor elke medewerker in staat is van uit de perceptie van de klant te denken. De hele organisatie zou vanuit dat klantperspectief moeten kunnen denken, om vervolgens van daar uit te handelen en beslissingen te nemen. In 2011 hebben we ons Woonservicepunt geïmplementeerd, in 2012 werken we verder aan optimalisatie. Daarnaast nemen we een aantal processen zoals het afhandelen van reparatieverzoeken, klachten en brieven onder de loep om deze te verbeteren. Ook zetten we steviger in op het handhaven van leefregels met de bedoeling verloedering, sociale overlast e.d. terug te dringen. Hierbij is een goede klantgerichte communicatie onontbeerlijk.
- In 2012 viert Mozaïek Wonen haar 100-jarig bestaan. We starten een project om een blijvend cadeau aan de gemeenschap te schenken, waarbij we als doelgroep de armsten van onze lokale samenleving voor ogen hebben. Immers, 100 jaar sociale volkshuisvesting impliceert dienstbaarheid aan de gemeenschap, in het bijzonder aan hen die het moeilijk hebben
- De overeenkomst over de gebiedsontwikkeling Korte Akkeren, waarin concrete afspraken over doelen en inzet middelen zijn opgenomen, wordt uitgevoerd. Het gaat om de projecten:
 - Erasmusstraat (De Bunker); sloop en inrichting openbaar gebied (plein);
 - Verkoop Erasmusstraat en Kon. Wilhelminaweg;
 - Uitvoering plan Wachtelstraat;
 - Inrichten tijdelijk parkeren Prins Hendrikstraat;
 - Uitwerken overeenkomst MFA Korte Akkeren;
 - Uitwerken plan Gunningmavo.
 - Meedenken bij inrichten/upgraden openbaar gebied (n.a.v. rioleringswerkzaamheden).

- Met partijen definitieve overeenstemming bereiken over Olympiadeflat (kleinschalig intramuraal), Vromade (kleinschalig begeleid wonen lichamelijke beperking), Rijngaarde (kleinschalig intramuraal en zorg-wonen), en Graafse Waard.
- Door de crisis lopen de slaagkansen dramatisch terug. Alle redenen dit kritisch te volgen en passende maatregelen te nemen. Dit doen we o.a., door met de gemeente de toewijzingsregels wat effectiever toe te passen, enkele complexen van ons bezit - zij het mondjesmaat – specifiek te labelen voor bijvoorbeeld jongeren en de bouwproductie op gang te houden. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden te komen tot een meer specifiek beleid voor de middeninkomens. Daarbij gaat het zowel om doorstroming uit ons bezit als om het aanbieden van passende huisvestingsmogelijkheden.
- Een voldoende voortgang bij de milieu-investeringen, waarmee we onze woningen gemiddeld tenminste op energieprestatie C-niveau willen krijgen. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden om de energieprestatie van de bestaande voorraad op een nog hoger niveau te krijgen.
- Begin 2012 onderzoeken we opnieuw de medewerkerstevredenheid binnen Mozaïek Wonen. En we geven in 2012 verder inhoud aan coaching en competentie-management.
- Minister Donner heeft het nieuwe wetsvoorstel voor herziening van de Woningwet eind april 2011 naar de Tweede Kamer gestuurd. In 2012 werken we verder aan een “nieuwe woningwet-proof”- Mozaïek Wonen. Betreft o.a. administratieve scheiding DAEB/niet-DAEB, gevolgen voor financiering, kasstromen en vermogen, huurbeleid, kooprecht etc.

Peter de Klerk

1. Bedrijfsjaarplan

1. Bedrijfsjaarplan: intern instrument

De doelstellingen uit ons Ondernemingsplan “ Op Koers” 2011 - 2015 vormen de basis voor de jaarlijkse bedrijfsplannen. De activiteiten die uit deze doelstellingen voortvloeien, uiteraard jaarlijks getoetst – en voor zover nodig aangepast – aan de actualiteit, worden weggeschreven in het bedrijfsplan en via het bedrijfsplan vervolgens naar de verschillende afdelingsplannen. Zo heeft het bedrijfsplan in feite de functie van “opdracht” aan de organisatie.

2. Bedrijfsjaarplan: externe werking

Naast de interne werking heeft een bedrijfsplan ook een externe functie. Het BBSH (artikel 25) verplicht woningcorporaties jaarlijks vóór 1 november een overzicht op te stellen. In dit overzicht dienen de voor het nieuwe jaar voorgenomen beleidsactiviteiten te staan.

Mozaïek Wonen heeft haar koers en haar beleidsvoornemens overlegd met de gemeenten Gouda en Bodegraven-Reeuwijk. De prestatieafspraken met beide gemeentes zijn een uitvloeisel van dit overleg en vormen de basis voor ons Ondernemingsplan en de diverse bedrijfsjaarplannen.

Daarnaast zijn de huurdersverenigingen Beter Wonen Gouda en Bodegraven geconsulteerd. Opmerkingen en aanscherpingen zijn meegewogen in de koersbepaling en verwerkt in het activiteiten-overzicht van dit bedrijfsjaarplan.

2. Onze omgeving

2.1. Economische onzekerheid

Drie jaar nadat de financiële wereld op haar grondvesten schudde doen zich nog steeds forse naschokken voor. De zwaarste naschok tot nu toe is de crisis rondom de Europese staatsschulden, die in 2010 begon. Directe aanleiding was onzekerheid over de houdbaarheid van de Griekse overheidsfinanciën. Al snel rezen er ook twijfels over de Portugese en Spaanse overheidsfinanciën, recent is daar Italië aan toegevoegd.

Door de onderlinge verwevenheid van banken, centrale banken en overheden is een oplossing van de Europese schuldencrisis nog niet in zicht. Totdat er een structurele oplossing is, blijft de schuldencrisis als een donkere wolk boven de financiële markten hangen en zijn de gevolgen ongewis. Dit geldt ook voor het Nederlandse financiële stelsel en de Nederlandse overheid die garant staat voor een deel van het Europese noodfonds. Enigszins wrang is dat Nederland van de crisis profiteert door een historisch lage rente.

2.2. Den Haag/Aedes

Het Kabinet heeft op 12 mei 2011 het wetsvoorstel Herziening Woningwet naar de Tweede Kamer gestuurd. Een nieuwe autoriteit gaat financieel toezicht houden op woningcorporaties, een aantal bevoegdheden blijft een ministeriele verantwoordelijkheid. Corporaties moeten een scheiding aanbrengen tussen de taken die zij met staatsteun uitvoeren en activiteiten zonder staatsteun.

In het wetsvoorstel onderstreept het Kabinet de rol van corporaties bij de uitvoering van de woonopgave van gemeenten. Daarvoor zijn concrete afspraken tussen gemeenten en corporaties nodig.

In het wetsvoorstel is ook de primaire taak voor corporaties benoemd, namelijk het bieden van huisvesting aan huurders met een inkomen tot € 33.614 en maatschappelijk vastgoed zoals buurthuizen en brede scholen. Daarvoor blijft staatsteun beschikbaar. Bij overige activiteiten kan de corporatie een rol spelen, zoals bij huisvesting van middeninkomens met de bouw van duurdere huur- en koopwoningen. Voorwaarde is dat dit plaatsvindt zonder staatsteun en onder gelijke condities met commerciële partijen.

Het brede werkterrein van de corporaties blijft dus gehandhaafd. Corporaties zijn en blijven verantwoordelijk voor goede huizen in een goede woonomgeving voor iedereen die daar hulp bij nodig heeft. En in de huidige woningmarkt zijn dat op veel plekken in ons land ook de huishoudens met een middeninkomen.

Niet-DAEB¹ mag, maar of dat ook kan is momenteel de grote vraag. In het wetsvoorstel zijn nog geen regels over de inzet van eigen vermogen van corporaties opgenomen omdat dit één van de vele zaken is die nog in een Algemene Maatregel van Bestuur nader uitgewerkt zal worden.

In een reactie op het wetsvoorstel stelt Aedes daarom terecht "Wat nodig is, moet wel kunnen", hierbij specifiek doelend op het feit, dat wanneer corporaties de financiering van de niet-DAEB activiteiten niet langer met staatsteun kunnen regelen, zij deze financiering op een andere wijze op de kapitaalmarkt moeten zien te regelen. Dat kan alleen met de inzet van het eigen vermogen. De in het wetsvoorstel aangegeven vermogensscheiding kan daarom verstrekkende gevolgen hebben. Een rigide begrenzing zal de lokale investeringsambities van corporaties onder druk zetten. En dat gaat ten koste van de leefbaarheid in wijken en steden. Aedes bepleit daarom, dat de wet deze inzet van het vermogen veiligstelt.

2.3. Woningmarkt

De economische onzekerheid en de Europese schuldencrisis hebben de woningbouw met vertraging hard geraakt. De vraag naar koopwoningen is sterk teruggeslagen. Financiers zijn terughoudender geworden in het verstrekken van hypotheekleningen aan particulieren en bij de bouw van nieuwe

¹ DAEB= Diensten van Algemeen Economisch Belang.

koopwoningen. Om projecten te laten starten, moet een groter deel van de woningen verkocht zijn dan vóór de crisis. Ook verkoop van woningen door corporaties is door de crisis teruggelopen en daarmee hun financieringsruimte voor investeringen. Voor gemeentelijke grondbedrijven is door de teruglopende bouwproductie een belangrijke pijler weggevallen onder de financiering van gebiedsontwikkelingen en woningbouwprojecten. Een en ander heeft er toe geleid dat de investeringen in de woningbouw inmiddels met circa 30 procent zijn verminderd.

De economische onzekerheden komen concreet tot uitdrukking in minder doorstroming op de arbeidsmarkt (kansen op een nieuwe baan zijn onzeker), beperkingen in de hypotheekmogelijkheden (verlagen van garantielinezen en leennormen), grotere aanloop bij voedselbanken en forse bezuinigingen bij centrale en lokale overheid. En uiteraard hebben deze ontwikkelingen effect op de koopkracht, het consumentenvertrouwen en de beschikbaarheid van voorzieningen.

De vraag is hoe lang en hoe ernstig deze ontwikkelingen zich voor (blijven) doen. Gegeven de grote onrust op de financiële markten, moeten we rekening houden met jarenlange beperkte groei en mogelijk oplopende werkloosheid. Grofweg zien we op de woningmarkt de volgende effecten als gevolg van de economische tegenwind:

- De verhuiscijfers van jongere huishoudens, gezinnen, middeninkomens en andere zogeheten “ kwaliteitsdoorstromers” neemt af. Zij zijn geneigd minder risico’s te nemen en stellen hun verhuizing dus (even) uit;
- Starters hebben (vooral financieel) minder mogelijkheden toe te treden tot de woningmarkt en blijven – noodgedwongen – nog een jaartje langer thuis wonen;
- De verhuiscijfers van senioren blijft redelijk stabiel, maar de daadwerkelijke verhuizing stagneert in toenemende mate vanwege het feit, dat zij niet in staat zijn hun huidige woning te verkopen of omdat er niet altijd (kwalitatief) passende aanbod is;
- De inkomensontwikkeling – m.n. van de lage en middeninkomens – zal de komende jaren beperkt zijn. Hierdoor kan de omvang van de doelgroep toenemen. Op het moment, dat de energieprijzen stijgen, kunnen veel bewoners, m.n. in de sociale huur- en koopsector in de problemen komen. Het aantal mensen dat in armoede leeft, zal toenemen.

Uit de tweede kwartaalcijfers van de NVM blijkt dat de verkoop van huizen zich in het tweede kwartaal van 2011 zwak heeft ontwikkeld. Toch stelt het NVM de verwachting voor dit jaar naar beneden bij. In totaal wisselden in het tweede kwartaal 2011 33.000 woningen van eigenaar. Dit was weliswaar 6.5% meer dan in het eerste kwartaal, maar de voorjaarsmaanden gelden altijd als de sterkste periode voor huizenverkoop. Ten opzichte van dezelfde periode in 2009 was dan ook sprake van een daling van 2%. De vooruitzichten voor de rest van het jaar 2011 zijn vooralsnog gematigd. Het NVM verwacht, dat het aantal transacties dit jaar onder de 125.000 zal liggen, terwijl dat aantal voor de crisis in een jaar gemakkelijk boven 200.000 lag.

Voorzichtig wordt al geconstateerd, dat de tijdelijke maatregel om de overdrachtsbelasting tot 1-7-2012 te verlagen naar 2% niet tot de zo gewenste boost op de verkoopmarkt zal leiden. De aangescherpte hypotheekregels per 1-8-2011 zijn hier debet aan. Daarbij spelen veel onzekerheden (gaan de prijzen nog verder dalen, doe ik er wel goed aan nu te kopen, blijven de fiscale voordelen met betrekking tot hypotheekrenteaftrek echt wel bestaan e.d.) uiteraard ook een rol. Al deze oorzaken stagneren de zo gewenste doorstroming op de woningmarkt.

2.4. Gouda, Bodegraven-Reeuwijk, Moordrecht

In Gouda zijn in 2009 nieuwe prestatieafspraken voor de periode 2010 – 2014 gemaakt. Met deze overeenkomst beogen partijen – gemeente Gouda, Mozaïek Wonen en Woonstichting Midden Holland – de wederzijdse afstemming van en afspraken over de investeringen in woningen en woonomgeving te bevorderen.

De prestatieafspraken met de gemeente Bodegraven liepen tot 2010. Aangezien de gemeente Bodegraven per 1 januari 2011 is gefuseerd met de gemeente Reeuwijk dienen er voor de nieuwe

gemeente Bodegraven-Reeuwijk nieuwe Prestatieafspraken gemaakt te worden. Dit zal in 2012 zijn beslag krijgen.

Ook in de gemeenten waar Mozaïek Wonen werkzaam is staan de start of voortgang van bouwprojecten onder druk vanwege de economische onzekerheid en het teruglopende consumentenvertrouwen. Om de start of voortgang van een bouwontwikkeling toch zeker te stellen, biedt Mozaïek Wonen voor een aantal woningen achtervang. Dit betekent dat Mozaïek Wonen aan de projectontwikkelaar zekerheid biedt door voor de verkoop bedoelde woningen, die niet verkocht worden, over te nemen. Zo houden we enerzijds de productie van nieuwbouw op gang en verruimen we anderzijds het huurwoningaanbod waarmee we de slaagkans voor woningzoekenden verbeteren.

De bouw van de Westerkade/Snoystraat is gestart, de start van het Rode Dorp is voorgenomen voor begin 2012. Na enige stagnatie werken we verder aan de ontwikkeling van de projecten Olympiadeplein en Vromade.

Naar aanleiding van in 2010 uitgevoerd onderzoek en het door de gemeente aanstellen van een marketeer, is het nu zaak om tot concrete activiteiten te komen, waarmee de woonaantrekkelijkheid en bereikbaarheid van Gouda en Bodegraven-Reeuwijk wordt verbeterd. Dat moet leiden tot een hogere economische en sociale waarde. Om tot een goed en blijvend resultaat te komen vinden we het belangrijk dat er draagvlak en goede samenwerking betreffende dit onderwerp ontstaat binnen de gemeenten.

Er komt zo langzamerhand duidelijkheid over een multifunctionele centrumontwikkeling Korte Akkeren, waarbij nog wel voorzieningen als scholen, kinderopvang, sportzaal en fitness, buurthuis en winkels bij elkaar komen te liggen, maar niet meer in één gebouw. De gebiedsovereenkomst Korte Akkeren wordt uitgevoerd. Het gaat dan om projecten als de sloop en inrichting van de Erasmusstraat (de Bunker), uitvoering plan Wachtelstraat, uitwerking plan Gunningmavo en inrichting tijdelijk parkeren Prins Hendrikstaat.

In Moordrecht verwachten we in 2012 de oplevering van 28 huurwoningen aan het Westeinde en is de bouw van 28 huurwoningen in het Julianaproject gestart.

De mogelijkheden om de slaagkansen op korte termijn te verbeteren zijn beperkt. Naast het feit, dat we hard werken aan het door laten gaan van projecten en het mogelijk toevoegen van extra huurwoningen door het overnemen van oorspronkelijk voor de verkoop bedoelde nieuwbouw (eerdergenoemde achtervang), onderzoeken we momenteel stimuleringsmaatregelen, waarmee we potentiële doorstromers zouden kunnen "verleiden" door te stromen naar voor hen beter passende huisvesting.

2.5. Huur- en woonlastenbeleid

Gezien de economische situatie mogen we aannemen, dat de inkomensontwikkeling de komende jaren beperkt zal zijn. Wanneer we daarbij ook nog eens de stijgende energielasten in ogenschouw nemen, dat zal duidelijk zijn dat de woonlasten van met name de lage en lage middeninkomens verder onder druk komen te staan. Om deze verwachting wat meer reliëf te geven:

Uit woonlastenonderzoek van Mozaïek Wonen begin 2010 bleek al dat

- In de aandachtsgroep (= < woonkostentoeslaggrenzen):
 - Van de eenpersoonhuishoudens 49% een woonquote heeft boven de acceptabele woonquote van 40%
 - Van de tweepersoonhuishoudens 54% een woonquote heeft boven de acceptabele woonquote 35%;
 - Van de huishoudens met drie of meer personen 58% (drie personen) en resp. 43% (vier of meer personen) een woonquote heeft boven de acceptabele woonquote van 30%.

- In de groep “overig tot 33.000”:
 - Van de eenpersoonshuishoudens 29% een woonquote heeft boven de acceptabele woonquote van 45%.
 - Van de tweepersoonshuishoudens 19% een woonquote heeft boven de acceptabele woonquote van 40%.
- Van de groep middeninkomens heeft een kleine 10% een woonquote boven 40%.

Deze constatering en de verwachting, dat de inkomenspositie van met name de lagere en lage middeninkomens de komende jaren verder onder druk zal komen te staan zijn voor Mozaïek Wonen in 2011 aanleiding geweest voor een heroriëntatie op haar opgave en verschillende beleidsvelden,. Te denken valt aan nieuwbouw, verkoop, huurbeleid en woonruimteverdeling, uiteraard ook mede ingegeven door de Europese regelgeving en de concepttekst nieuwe Woningwet. Maatregelen uit deze heroriëntatie, zoals het verkennen van de mogelijkheid om hogere inkomens (> € 43.000) extra huurverhoging te geven en de effecten daarvan, het ontwikkelen van stimuleringsmaatregelen om doorstroming op gang te brengen (bijvoorbeeld verhuispremie, koopkorting doorstromende huurders) zijn opgenomen in het overzicht beleids- en bedrijfsactiviteiten 2012 (hoofdstuk 4 van dit bedrijfsplan).

Daarnaast ontwikkelen we vooral nieuwbouw in het betaalbare huursegment, hanteren we ook in 2012 een terughoudend huurbeleid en blijven we fors investeren in het verbeteren van de energieprestatie van onze bestaande voorraad. Dit laatste doen we niet alleen vanwege zorg over het milieu maar juist ook vanwege ons streven om de woonlasten van onze bewoners zoveel mogelijk te beperken.

2.6. Onze overige stakeholders

Een van de aanbevelingen uit het visitatierapport is dat “ Mozaïek Wonen nog nadrukkelijker met haar stakeholders kan communiceren over gemaakte keuzes, gerealiseerde prestaties en de achtergronden daarvan”. We nemen deze aanbeveling van de visitatiecommissie ter harte en actualiseren in 2012 onze werkwijze met betrekking tot onze omgang met onze stakeholders. Een van de activiteiten is het versterken van de positie van de Koepel o.a. door het organiseren van informatieve en consulterende themabijeenkomsten.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beschouwde ons op basis van de financiële cijfers over 2010 wederom als kredietwaardig. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) beoordeelt Mozaïek Wonen met een continuïteitsoordeel A1. Dit houdt in dat op basis van de ingediende prognosegegevens 2011 – 2015 het Fonds concludeert, dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passend zijn bij de vermogenspositie van Mozaïek Wonen. Ook onze solvabiliteit wordt als voldoende beoordeeld.

Onze huurders waarderen hun woning met een 7.3 en de leefbaarheid in hun directe omgeving eveneens met een 7.3. Op onderdelen van zowel de woning als de leefbaarheid loopt de waardering echter terug. Dit geldt eveneens voor de waardering van onze dienstverlening, namelijk 6.8. Uiteraard trekken we ons dit aan. Het eind 2011 gehouden bewonersonderzoek biedt voldoende aanknopingspunten om in 2012 verder te werken aan onze performance.

3. De organisatie

Woningcorporaties worden in het Besluit Beheer Sociale Huursector opgeroepen een sobere en doelmatige bedrijfsvoering te hanteren en binnen de sector zien we een toenemende wil en noodzaak om de eigen bedrijfsvoering efficiënter en effectiever te organiseren.

3.1. Bedrijfskosten Mozaïek Wonen

In 2010 namen we ons voor onze bedrijfskosten per 1 januari 2012 met 15% te reduceren. In grote lijnen kwam dat neer op een bezuiniging van 1.5 miljoen euro op een totaal van 10 miljoen euro bedrijfskosten. Dat doel hebben we bereikt. We zijn afgeslankt, o.a. door:

- Van een 2-hoofdige leiding terug te gaan naar een 1-hoofdige leiding;
- Van 5 afdelingen zijn we nu op weg naar 3 afdelingen;
- Per 1 juli zijn de medewerkers van ons WoningOnderhoudsBedrijf ondergebracht bij drie aannemers, waardoor de directe aansturing niet langer door Mozaïek Wonen zelf wordt gedaan;
- Het team Bodegraven is afgebouwd;
- Het WoonServicePunt is geïmplementeerd, waardoor o.a. klantvragen sneller en efficiënter worden afgehandeld;
- Er is een substantiële bezuiniging doorgevoerd op onze secundaire arbeidsvoorwaarden.

Daarmee hebben we de basis gelegd voor een nieuw Mozaïek Wonen, 15 % goedkoper maar zeker zo kleurrijk en krachtig, met focus op het vergroten van de leefbaarheid en het bewaken van de waarde van het bezit en met meer afstand tot die activiteiten die niet direct van belang zijn voor die focus.

Op basis van onze financiële prognoses zullen de bedrijfslasten in de jaren 2012 t/m 2014 aanzienlijk lager uitvallen dan de geprognosticeerde cijfers van het landelijke sectorgemiddelde en een vergelijkbare referentiegroep zoals deze jaarlijks door Centraal Fonds Volkshuisvesting in "Corporaties in Perspectief" (CIP) worden gepubliceerd.

3.2. Organisatie/Medewerkers

Om deze reorganisatie te realiseren waren soms gedwongen ontslagen noodzakelijk. Uiteraard heeft dit de nodige onrust binnen de organisatie veroorzaakt. De medewerkerstevredenheid, welke we jaarlijks meten, is dan ook afgenomen.

Naast deze interne onrust zijn er natuurlijk ook de diverse externe ontwikkelingen, zoals de wereldwijde economische crisis, de eurocrisis en de daarmee gepaard gaande breuk in het vertrouwen in bestaande systemen en structuren, die mensen onzeker maken.

Tel daarbij op onze eigen ambities die vragen om intensieve en duurzame relaties met klanten en partners buiten de organisaties en die ons in toenemende mate dwingen om nadrukkelijker verbindingen te maken met de omgeving, om nog beter in beeld te krijgen wie onze klanten zijn en welke eisen en wensen zij hebben.

Dit vertaalt zich in hogere eisen met betrekking tot het functioneren van de organisatie als geheel en dus ook van de medewerkers afzonderlijk. In 2012 wordt mede daarom verder inhoud gegeven aan coaching en competentie management en werken we verder aan onze klantgerichtheid.

3.3. Bedrijfs- en beleidsefficiency/effectiviteit

Ook in 2012 werken we verder aan een verbetering van de efficiency en de beheersing van bedrijfskosten en baten. Dit doen we o.m. door nog sterker en consequenter in te zetten om op basis van kosten-/batenanalyses te komen tot voorstellen welke kunnen leiden tot verdere reductie en beheersing van kosten. Zo werken we verder aan onze bedrijfs- en beleidsefficiency/- effectiviteit.

4. Beleids- en bedrijfsactiviteiten

De activiteiten, die in dit hoofdstuk zijn opgenomen, vloeien logisch voort uit de inleidende hoofdstukken van dit bedrijfsplan en uit ons nieuwe ondernemingsplan 2011 t/m 2015. De focus zal in 2012 vooral gericht zijn op het verhogen van het klantrendement. Daarnaast op:

- Voldoende en kwalitatief goede en betaalbare woningen voor onze doelgroepen van beleid;
- Een productieve samenwerking met onze partners op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg;
- Stedelijke vernieuwing en leefbaarheid.

De overeenkomst gebiedsontwikkeling Korte Akkeren, waarin concrete afspraken over doelen en inzet middelen zijn opgenomen, wordt uitgevoerd. We blijven inzetten op betaalbaar wonen. Hertoew ontwikkelen we nieuwbouw in vooral het betaalbare segment, voeren we een gematigd huurbeleid en investeren we fors in de verbetering van de energieprestatie van onze bestaande voorraad.

Een breed gedragen citymarketing blijft voor ons belangrijk, waarbij het nu wel zaak is om tot concrete activiteiten te komen. Dit is belangrijk omdat het verbeteren van de woonaantrekkelijkheid van Gouda en Bodegraven van belang is voor de economische en sociale waarde van ons vastgoed.

We intensiveren ons handhavingsbeleid om verloedering, verrommeling en ongewenst bewonersgedrag tegen te gaan en werken verder aan onze dienstverlening. Het optimaliseren van onze beleids- en bedrijfsefficiëntie en de hierbij horende kostenbeheersing houden ook in 2012 onze aandacht.

Om onze maatschappelijke prestaties beter zichtbaar te maken, zijn onze activiteiten voor 2012 geordend langs de zes BBSH-aandachtsvelden. Daarbij hebben we als zevende “ Ons klantrendement” en achtste “Mozaïek Wonen een effectieve en efficiënte organisatie” toegevoegd.

Per aandachtsveld is een strategische doelstelling geformuleerd, beschrijven we welke ambitie – vertaald in concrete prestatie-indicatoren – we hebben. Vervolgens laten we zien welke middelen en/of activiteiten we in 2012 op deze strategische doelstelling inzetten. Op deze manier laten we niet alleen onze intenties zien, maar maken we ze ook expliciet.

BBSH: Het bij voorrang en passend huisvesten van de primaire doelgroep (OP. par. 4.1.)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012																																								
<p>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen: De doelgroepen van Mozaïek Wonen wonen in voor hen betaalbare woningen.</p> <p>Onze ambitie: We zetten in op een voldoende beschikbaarheid van naar prijs en kwaliteit passende huisvesting voor onze doelgroepen, Onze prestatie-indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de slaagkansen van doelgroepen zijn in evenwicht - slaagkans elke doelgroep > 20% 	<p>Onze investeringen in nieuwbouw (t/m 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouda: € 62,6 milj. - Bodegraven: € 65,4 milj. - Moordrecht: € 10,1 milj. <p>Geraamde uitgaven in 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouda: € 24,0 milj.. - Bodegraven: € 15,6 milj. - Moordrecht € 3,7 milj. <p>Geraamde uitgaven in 2012 ten laste van eigen vermogen: € 7,4 milj.</p>	<p>Nieuwbouw kwantitatief::</p> <p>Huur:</p> <table border="1" data-bbox="1352 395 2114 534"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gouda</th> <th>B'graven</th> <th>M'drecht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Oplevering nieuwbouw ²:</td> <td>123</td> <td>8</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>- Woningen in uitvoering: ³</td> <td>162</td> <td>94</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>- Woningen in ontwikkeling ⁴</td> <td>48</td> <td>93</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Woningen in voorbereiding (B-proj.) ⁵</td> <td>25</td> <td>112</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Koop:</p> <table border="1" data-bbox="1352 582 2114 694"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gouda</th> <th>B'graven</th> <th>M'drecht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Oplevering nieuwbouw: ⁶</td> <td>-</td> <td>12</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Woningen in uitvoering ⁷</td> <td>-</td> <td>6</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Woningen in ontwikkeling ⁸</td> <td>-</td> <td>53</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>- Woningen in voorbereiding⁹:</td> <td>25</td> <td>4</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>- Sloop¹⁰: 41 67 -</p> <p>- Verkoop (bestaande voorraad): 25 5 -</p>		Gouda	B'graven	M'drecht	- Oplevering nieuwbouw ² :	123	8	28	- Woningen in uitvoering: ³	162	94	28	- Woningen in ontwikkeling ⁴	48	93	-	- Woningen in voorbereiding (B-proj.) ⁵	25	112	-		Gouda	B'graven	M'drecht	- Oplevering nieuwbouw: ⁶	-	12	-	- Woningen in uitvoering ⁷	-	6	-	- Woningen in ontwikkeling ⁸	-	53	-	- Woningen in voorbereiding ⁹ :	25	4	-
	Gouda	B'graven	M'drecht																																							
- Oplevering nieuwbouw ² :	123	8	28																																							
- Woningen in uitvoering: ³	162	94	28																																							
- Woningen in ontwikkeling ⁴	48	93	-																																							
- Woningen in voorbereiding (B-proj.) ⁵	25	112	-																																							
	Gouda	B'graven	M'drecht																																							
- Oplevering nieuwbouw: ⁶	-	12	-																																							
- Woningen in uitvoering ⁷	-	6	-																																							
- Woningen in ontwikkeling ⁸	-	53	-																																							
- Woningen in voorbereiding ⁹ :	25	4	-																																							
	<p>Gedifferentieerd en gematigd huurbeleid. Streefhuren lager dan maximaal redelijk.</p>	<p>* Concretiseren maatregelen t.b.v. realiseren opgave, zoals</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkenning: vanaf 2012 extra huurverhoging bij inkomen > € 43.000. Nagaan effecten en kosten. Bijvoorbeeld wel/niet aftoppen bij liberalisatiegrens. - Actieplan actief benaderen hogere- en middeninkomens, senioren. - Ontwikkelen stimuleringsmaatregelen zoals verhuispremie, koopkorting doorstromende huurders (met middeninkomens) etc. - Blijven investeren in energiemaatregelen en woningen zoveel mogelijk voorzien van Energieprestatielabel. 																																								

² **Gouda:** Westerkade/Snoystraat, Rode Dorp,, Bolwerk, **Bodegraven:** Weideveld; **Moordrecht:** Westeinde

³ **Gouda:** Driestar, Rode Dorp, **Bodegraven:** Noordrand, Weideveld; **Moordrecht:** Boslocatie

⁴ **Gouda:** Olympiadeplein; **Bodegraven:** Vromade, Wijde Wiericke 1, Rijngaarde.

⁵ **Gouda:** Gunning Mavo, MFA Korte Akkeren, **Bodegraven:** Wijde Wiericke 2, Rijngaarde 2, Schoutendreef.

⁶ **Bodegraven:** Weideveld 1.

⁷ **Bodegraven:** Noordrand.

⁸ **Bodegraven:** Weideveld 2, Noordrand, Wijde Wiericke 1.

⁹ **Gouda:** Gunning Mavo, Wachtelstraat 2; **Bodegraven:** Wijde Wiericke 2.

¹⁰ **Gouda:** Bunker, winkels Olympiadeplein; **Bodegraven:** Graafse Waard

		- Onderzoek naar toepassen inkomenstoetsing bij urgenten en Koopgarant.
	In overleg met gemeenten Gouda en Bodegraven aanpassen woonruimteverdeling naar aanleiding van implementatie EC-regeling, Regeerakkoord en fusie Bodegraven/Reeuwijk	<ul style="list-style-type: none"> * Geactualiseerde woonruimteverdeling Gemeenten Gouda en Bodegraven-Reeuwijk naar aanleiding van nieuwe Woningwet en Huisvestingswet.. * Samen met gemeente Gouda: WoOn 2012. * Monitoren slaagkansen * Onderzoek jongerenhuisvesting (zoals ombouw kantoren, containers)

BBSH: Het kwalitatief in stand houden van het bezit (OP.par. 4.2.)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012
<p><u>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen:</u> De doelgroepen van Mozaïek Wonen wonen passend naar kwaliteit</p> <p><u>Onze ambitie:</u> Mozaïek Wonen zet in op het verder verbeteren van haar bestaande voorraad, zowel van de woning als de omgeving.</p> <p><u>Onze prestatie-indicatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - een waardering van huurders voor kwaliteit, onderhoudsstaat en woonomgeving: > 7 ½. - 20% gasbesparing in 2019 - In 2016 heeft 95% van onze voorraad een energieprestatie van (gemiddeld) C-niveau - In 2016 voldoen ruim 8.000 woningen van onze bestaande voorraad minimaal aan de door Mozaïek Wonen gedefinieerde basiskwaliteit. 	<p>Bestaande voorraad: De begroting onderhoud voor 2012 bedraagt € 19.4 miljoen euro, waarvan € 6.3 milj. wordt uitgegeven aan badkamer- en keukenrenovatie. € 1.9 milj. wordt uitgegeven aan energiebesparende maatregelen € 0.1 milj. wordt uitgegeven aan verbeteren uitstraling gevelreiniging/ buitenschilderwerk)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planmatig verbeteren basiskwaliteit : 777 vhe's, waarvan: <ul style="list-style-type: none"> * Gouda: 524 * Bodegraven: 253 - Planmatig badkamerrenovatie 471 vhe's, waarvan <ul style="list-style-type: none"> * Gouda: 342 * Bodegraven: 129 - Planmatig keukenrenovatie 694 vhe's, waarvan: <ul style="list-style-type: none"> * Gouda: 591 * Bodegraven: 103 - Verbeteren Energieprestatie 866 vhe's, waarvan <ul style="list-style-type: none"> * Gouda: 328 * Bodegraven: 538 - Verbeteren uitstraling (13 clusters): <ul style="list-style-type: none"> * Gouda: 7 * Bodegraven: 6
	<p>Strategisch voorraadbeleid: Jaarlijkse actualisatie, 1 x 4 jaar een herijking.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herijking Strategische voorraadbeleid Mozaïek Wonen. - Geactualiseerd milieubeleid, o.a. <ul style="list-style-type: none"> * Bestaande voorraad, * Mozaïek Wonen als duurzame organisatie. * Communicatie en voorlichting over (te nemen) maatregelen. ,

BBSH: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer (OP. Par. 4.3.)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012
<p><u>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen:</u> Mozaïek Wonen is een lokaal verankerde, transparante en betrouwbare organisatie.</p> <p><u>Onze ambitie:</u> We zetten in op het continueren van de samenwerking met partners en huurdersorganisaties. Hierbij realiseren we ons dat de belangrijke thema's in deze tijd van bezuinigingen alleen aangepakt kunnen worden wanneer lokale overheid, organisaties en bewoner(organisaties) elkaar vinden en waarbij de synergie alleen ontstaat wanneer organisaties, publiek en privaat, bereid zijn buiten de eigen organisatiegrenzen te treden. Op lokaal niveau moet worden gepresteerd. Dit leidt meer en meer tot samenwerking ter plaatse, het aangaan van partnerships en het betrekken van stakeholders en bewoners(-organisaties) bij beleid en beheer.</p> <p><u>Onze prestatie-indicatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - een waardering van onze stakeholders voor transparantie > 7 ½ - een waardering van onze stakeholders voor samenwerking > 7 ½ 	<p>Jaarlijks worden volumeafspraken/ prestatieafspraken geëvalueerd en zo nodig geactualiseerd. Daarnaast actualiseren we jaarlijks het strategische voorraadbeleid. Beiden op basis van (geactualiseerd) marktonderzoek en in overleg met Gemeente Gouda en Bodegraven, huurdersvereniging en bewonerscommissies.</p> <p>In 2012 zet Mozaïek Wonen € 180,500 in op transparante verantwoording, openheid en het betrekken van stakeholders bij het ontwikkelen van haar strategie en beleid, t.w.:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Communicatiebudget: € 90.500 * Bewonersparticipatie: € 10.000 * Huurdersverenigingen: € 80.000 	<p>* Geactualiseerde prestatieafspraken met gemeente Bodegraven/Reeuwijk gebaseerd op geactualiseerde woonvisie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultatie stakeholders voortgang Ondernemingsplan Op Koers. - 3 themabijeenkomsten met huurdersvereniging - 3 complexschouwen

BBSH: Het waarborgen van financiële continuïteit. (OP par. 4.4.)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012
<p><u>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen:</u> Mozaïek Wonen is een financieel gezonde organisatie.</p> <p><u>Onze ambitie:</u> We zetten in op het creëren van voldoende financiële mogelijkheden om maximaal onze maatschappelijke prestaties te leveren.</p> <p><u>Onze prestatie-indicatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Solvabiliteit: 5% hoger dan het door CFV noodzakelijk geachte weerstandvermogen. - Liquiditeit: Rentedekkingsratio > 1,4 - Direct Rendement: minimaal gelijk aan gemiddelde vermogenskostenvoet. - Waardeontwikkeling vastgoed: WOZ-waarde (Gouda/Bodegraven ontwikkelt zich positief t.o.v. gemiddelde Zuid-Holland. 	<p>Om maatschappelijke investeringen te kunnen doen, dient MW over voldoende investeringscapaciteit te beschikken. Naast de opbrengst uit de verkoop van woningen, dient Mozaïek Wonen een bepaald rendement te genereren over haar bestaande vastgoedportefeuille. De waardeontwikkeling van het bezit bepaalt mede de verkoop-opbrengsten en het (in-)direct rendement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementatie regeringsbeleid, EC-regeling, herziene Woningwet en beschikkingen. - Bewaken financiële randvoorwaarden en indicatoren, o.a. door <ul style="list-style-type: none"> * 2 x jaar beleidswaardebegroting; * monitoren economische en rente ontwikkelingen; * voldoende toegang kapitaalmarkt. - Implementatie Tax Control Framework - Stimuleren (economische) ontwikkeling van Gouda via netwerken visie, citymarketing e.d.

BBSH: Het bevorderen van leefbaarheid in wijken en buurten. (OP.par. 4.5.)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012
<p><u>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen:</u> Klanten van Mozaïek Wonen wonen in sterke, leefbare en inspirerende wijken.</p> <p><u>Onze ambitie:</u> Ieder mens verdient het om prettig te wonen in een kansrijke buurt, waardoor men meer kansen heeft om mee te doen in onze samenleving en de regie te voeren over zijn of haar eigen leven. Leven in een kansrijke omgeving helpt mensen om hun mogelijkheden te benutten. Mozaïek Wonen initieert of werkt mee aan ontwikkelingen die een bijdrage leveren aan een inspirerende leefomgeving. We investeren in maatschappelijke voorzieningen, kwetsbare groepen kunnen op onze bijzondere aandacht rekenen. We willen een rol van betekenis vervullen in de wijken en buurten waar we woningen hebben of waar een beroep op onze inzet wordt gedaan.</p> <p><u>Onze prestatie-indicator:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - (Potentiële) bewoners waarderen Gouda en Bodegraven met een 7 ½ - Onze huurders waarderen de omgeving > 7 ½ 	<p>Geraamde uitgaven in 2012 in het kader van leefbaarheid ten gevolge van aankopen: € 238.520.</p> <p>In 2012 investeren we € 705.520 aan wijkgebonden sociale en fysieke leefbaarheidsprojecten en – activiteiten, t.w.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale: € 145.000 • Fysieke: € 560.520 <p>Waarvan in: Gouda: € 577.520 Bodegraven: € 128.000</p> <p>Van de totale personele kosten is € 667.440 direct aan leefbaarheidsactiviteiten toe te rekenen: . Gouda: € 586,586 Bodegraven: € 80.854</p> <p>Bijdrage MW aan citymarketing Gouda: € 25.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementatie gebiedsovereenkomst Korte Akkeren * Verwervingen: 3 * Uitwerken of aanbesteden: <ul style="list-style-type: none"> - Erasmusstraat (De Bunker) sloop en inrichting openbaar gebied (plein) - Verkoop Erasmusstraat en Kon. Wilhelminaweg - Uitvoering plan Wachtelstraat (en verkoop panden) - Inrichten tijdelijk parkeren Prins Hendrikstraat - Overeenkomst MFA Korte Akkeren uitwerken en aanbesteden - Uitwerken Gunningmavo - (Meedenken) bij inrichten openbaar gebied (ikv riolerings-Werkzaamheden). - Actualiseren en uitvoeren wijkthema's - Eigen wijkvisies - Ontwikkeling Maatschappij Binnenstad: 4 panden verbouwd en afgezet. - Leefbaarheidsfonds (incl. empowermentfonds): € 115.000 - In 3 complexen wijkschouwen - In 2 complexen woonafspraken - In 1 complex werkend project portiekportier - Concrete acties uitgewerkt in plan van aanpak citymarketing en voldoende en breed draagvlak voor citymarketing - Implementeren maatregelen geactualiseerd handhavings- en schotelantennebeleid.

BBSH: Wonen, Welzijn, Zorg (OP.par. 4.6.)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012
<p><u>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen:</u> Mozaïek Wonen wil samen met partners komen tot voldoende en betaalbare zorg- en welzijnsproducten en – diensten.</p> <p><u>Onze ambitie</u> Mozaïek Wonen is van mening, dat iedereen, ongeacht z'n beperking of problematiek mogelijkheden en kansen moet hebben om mee te (blijven) doen in de samenleving. Niemand dient buiten gesloten te worden Dit vergt op lokaal niveau nauwe samenwerking op de thema's wonen, welzijn en zorg.</p> <p><u>Onze prestatie-indicatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kortere wachttijden bijzondere doelgroepen; • De zorg- en/of hulpbehoefte van (potentiële) huurders is samen met ketenpartners in beeld gebracht en men ontvangt op enige wijze de benodigde ondersteuning; • 2.550 woningen van Mozaïek Wonen zijn geschikt voor mobiele en minder mobiele ouderen (Gouda: 2010, Bodegraven: 540); • Verminderen huissuitzetting: < 14 huissuitzettingen per jaar. 	<p>Mozaïek Wonen wil samen met partners een breed assortiment woningen aanbieden met daaraan gerelateerde producten en diensten, waarbij gestreefd wordt naar meer vrijheid in keuze voor de klant en aandacht voor individuele omstandigheden</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Volumeafspraken Prestatie Afspraken (bijz. doelgroepen) geactualiseerd. * Uitvoeren UVP 2012 Levensloopbestendig Gouda * Uitvoeren UVP 2012 Levensloopbestendig Bodegraven - Onderzoek naar <ul style="list-style-type: none"> * huisvesting Philadelphia. * aanvullende huisvesting OGGZ - Ontwikkelen van: <ul style="list-style-type: none"> * Olympiadeflat: kleinschalig intramuraal, Vierstroom * Vromade: kleinschalig begeleid wonen lichamelijke beperking, Gemiva en zorgwoningen * Rijngaarde: kleinschalig begeleid wonen verstandelijke beperking, ASVZ en zorgwonen Vierstroom. - Lopende prospects: <ul style="list-style-type: none"> * IJsellaan 2, RIBW crisisopvang Leger des Heils * Ambachtsschool: zorgwonen Vierstroom in combi met regulier wonen * Turfmarktkerk: kleinschalig begeleid wonen, Philadelphia * Westergouwe: woonzorgzone Vierstroom. <p>Diverse projecten levensloopbestendige woningen bestaande voorraad: 2 (Hugo de Vrieslaan en Ridder van Catsweg, Gouda).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Armoedebeleid: participatie in 2 concrete projecten - Huissuitzettingen < 14/jaar. - Doorgeleiden probleemsituaties (OGGZ): 15

Ons klantrendement (OP-par. 5)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator.	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012
<p><u>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen:</u> Mozaïek Wonen biedt een gedegen en klantgerichte dienstverlening.</p> <p>.</p> <p><u>Onze ambitie:</u> We streven naar een hogere waardering; onze klanten zijn tevreden over het wonen en de service die wij hen bieden. Bij Mozaïek Wonen staat de individuele klant centraal. Dit betekent, dat we persoonlijk en goed contact belangrijk vinden; we weten wat onze klanten willen en willen onze klanten zo optimaal mogelijk bedienen. De klant heeft vertrouwen in ons.</p> <p><u>Onze prestatie-indicator:</u> Onze klanten waarderen onze service > 7 ½ .</p>	<p>Om onze klantvragen snel, adequaat en klantgericht af te handelen is in 2011 een Woonservicepunt geïmplementeerd. In 2012 werken we verder aan optimalisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Woon Service Punt geïmplementeerd. - Metingen: <ul style="list-style-type: none"> *Klanttevredenheid, (woningen, service, leefbaarheid) *Evaluatie Krant van Mozaïek * Wooncontact monitor * Enquête nieuwe huurders * Imago-onderzoek. - Plan van aanpak en uitvoeren verbetermaatregelen n.a.v. resultaten verschillende onderzoeken. - Plan van aanpak en uitvoeren verbetermaatregelen reparatie verzoeken - Plan van aanpak en uitvoeren verbetermaatregelen communicatie en (afhandeling) bewonersbrieven.

Mozaïek Wonen een effectieve en efficiënte organisatie (OP-par. 6)

Strategische doelstelling Mozaïek Wonen/ Strategische prestatie-indicator	Inzet van middelen/activiteiten	Activiteiten 2012
<p><u>Strategische doelstelling Mozaïek Wonen:</u> Mozaïek Wonen is een effectieve en efficiënte organisatie.</p> <p><u>Onze ambitie:</u> Een aangepast en afgeslankt Mozaïek Wonen, zeker zo kleurrijk en krachtig als we nu zijn. Wel fors goedkoper. Met een lenigheid van de organisatie en van medewerkers om steeds weer adequaat en effectief in te spelen op veranderende omstandigheden en eisen.</p> <p><u>Onze prestatie-indicatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bedrijfskosten Mozaïek Wonen zijn < gemiddelde van de sector - medewerkers waarderen het werken bij Mozaïek Wonen > 7 ½ 	<p>In 2011 werd de organisatie aangepast, slanker en 15 % goedkoper (per 1-1-2012).</p> <p>.</p> <p>In 2012 wordt verder gewerkt aan intern beheersysteem, o.a. met het oog op optimalisatie beleidsefficiency en – effectiviteit, risicobeheersing en informatiebeheer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganisatie en besparing bedrijfskosten (15% tov 2008) gerealiseerd - Woon Service Punt geïmplementeerd - Nieuw beoordelings- en beloningssystematiek ingevoerd. - Coaching-/competentietraject - Risicobeheersing/-management geïmplementeerd. - Informatieplan en – beheer gereed - Implementeren automatiseringsplan (o.a. optimaliseren gebruik Empire/DWH, voorbereiden en implementeren RTC-versie, etc.) - Herzende werkwijze kwaliteitszorg gereed. - Verschillende scenario's voor Bedrijfsplan 2013 zijn doorgerekend - Viering 100j bestaan.. - Medewerkers tevredenheidonderzoek 2012 + actieplan. - Ontwikkelen concept kosten-/budgetbeersing.

5. Conclusies uit de begroting, risico's en scenario's

5.1 Inleiding

Naast dit bedrijfsplan brengt Mozaïek Wonen separaat een (meerjaren)begroting uit. In deze paragraaf wordt ingegaan op de conclusies uit deze (meerjaren)begroting. De belangrijkste resultaten worden aan de hand van kengetallen / financiële ankerpunten gepresenteerd. Ten slotte wordt de impact van een beperkt aantal economische scenario's en mogelijke politieke ontwikkelingen op de begroting in beeld gebracht.

5.2 Kengetallen en financiële ankerpunten

De ambities van Mozaïek Wonen vragen om grote investeringen. Mozaïek Wonen wil haar vermogen actief inzetten om deze, veelal onrendabele, investeringen te realiseren. Om financieel gezond te blijven is de laatste jaren krachtig op kasstromen gestuurd en is de solvabiliteit nauwgezet bewaakt. Mozaïek Wonen hanteert hierbij naast de eigen criteria, het beoordelingskader van het Centraal Fonds Volkshuisvesting en dat van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Belangrijke financiële ankerpunten hierbij zijn rentedekkingsratio en solvabiliteit.

Rentedekkingsratio

De rentedekkingsratio geeft de mate weer waarin Mozaïek Wonen in staat is uit de operationele kasstroom haar renteverplichtingen te voldoen. Mozaïek Wonen hanteert hiervoor een norm van 1,4; deze is nodig om aan de voorwaarden van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) te voldoen. Uit de volgende tabel blijkt dat wij met deze begroting in 2012 t/m 2016 aan de norm voldoen.

Verwacht verloop rentedekkingsratio

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentedekkingsratio	1,84	1,97	1,69	1,71	1,77

Solvabiliteit

De solvabiliteit (in %) drukt de verhouding uit van het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal. Bij de beoordeling van de solvabiliteit houdt Mozaïek Wonen rekening met de wijze waarop het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) de vermogenspositie van woningcorporaties beoordeelt. Hierbij berekent het CFV de solvabiliteit als een percentage dat het volkshuisvestelijk vermogen uitmaakt van het balanstotaal.

Aan de hand van een risicoprofiel is het voor Mozaïek Wonen minimaal noodzakelijk volkshuisvestelijk vermogen door het CFV bepaald op 13%, tot en met 2013, en 14,1% voor 2014 en de jaren daarna. Mozaïek Wonen hanteert een eigen norm voor solvabiliteit, die 5% ligt boven de ondergrens die het CFV heeft bepaald. Een opslag wegens onzekerheid is gewenst, omdat wanneer Mozaïek Wonen meer A-projecten communiceert richting het CFV, of de verkoopafhankelijkheid toeneemt, het CFV het minimum zal verhogen. Uit de volgende tabel blijkt dat wij met deze begroting in 2012 t/m 2016 aan de norm voldoen.

Verwacht verloop solvabiliteit

	2012	2013	2014	2015	2016
Solvabiliteit	38,08%	38,74%	40,13%	42,07%	43,85%

5.3 Over risico's en scenario's

Om inzicht te krijgen in de effecten van verschillende economische en politieke risico's rekent Mozaïek Wonen verschillende scenario's door. De volgende tabel geeft de uitgangspunten weer van het basisscenario, waarop ook de statutaire begroting is gebaseerd.

Basisscenario bij financiële meerjarenbegroting 2012 (-2016)

	2012	2013	2014	2015	2016	Vanaf 2017
Prijsinflatie	2,25%	2,18%	2,12%	2,09%	2,00%	2,00%
Looninflatie	2,50%	2,65%	2,76%	2,83%	3,00%	3,00%
Korte rente	2,60%	2,81%	2,09%	3,06%	3,00%	3,00%
Lange rente	4,25%	4,50%	4,50%	4,75%	5,25%	5,25%
Bouwindex	2,50%	2,65%	2,76%	2,83%	3,00%	3,00%
onderhoud index	2,50%	2,65%	2,76%	2,83%	3,00%	3,00%
Marktindex	-2,50%	-0,85%	0,31%	1,11%	3,00%	3,00%
Aantal verkopen	40	50	36	34	34	34

Door de elkaar opvolgende crises zijn de economische risico's groot. Mozaïek Wonen heeft een grote ambitie op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe huurwoningen en maatschappelijk vastgoed. De nieuwbouwprojecten worden voornamelijk gefinancierd uit de verkoop van woningen en het aantrekken van nieuwe leningen. Financiering van nieuwbouwprojecten vanuit de positieve operationele kasstroom is de eerste jaren nog niet mogelijk. Dit overschot wordt de komende jaren aangewend voor de financiering van investeringen in het bestaande bezit, zoals renovaties met levensduurverlenging, badkamerrenovaties en verbeteren van de isolatie. Hierdoor is Mozaïek Wonen kwetsbaar voor ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt voor wat betreft de rentestanden en de beschikbaarheid van geld. Voor de financiering vanuit de verkoopopbrengsten zijn we afhankelijk van de ontwikkelingen op de woningmarkt, zowel wat betreft de aantallen te verkopen woningen als de ontwikkeling van de verkoopprijzen. Op basis van deze berekeningen weten we dat de inflatie, renteontwikkelingen en de verkoop van woningen belangrijke factoren zijn, die de investeringscapaciteit van Mozaïek Wonen beïnvloeden.

De inflatie is een belangrijke factor aangezien in het regeer- en gedoogakkoord is opgenomen dat de huurverhoging inflatievolgend is en gebaseerd wordt op de prijsinflatie, de consumentenprijsindex (CPI). Indien de inflatie met 1% stijgt, nemen de huren al snel toe met € 0,5 mln., maar ook zullen de exploitatielasten toenemen. Het effect hiervan op de bedrijfswaarde bedraagt ongeveer € 50 mln. positief.

Als de rente voor nieuwe leningen en herfinanciering met 1% stijgt ten opzichte van het basisscenario, stijgen de rentelasten met € 1,5 mln. per jaar. Indien de verkopen afnemen tot 10 woningen per jaar dalen de inkomsten uit verkoop jaarlijks met € 4 mln., terwijl de jaarlijkse rentelasten stijgen met € 0,5 omdat er meer leningen aangetrokken moeten worden.

Met behulp van het doorrekenen van verschillende scenario's proberen we inzicht te krijgen in de effecten van economische en politieke risico's zodat we, indien nodig, snel en flexibel kunnen inspelen op de economische en politieke ontwikkelingen. Naast het basisscenario zijn drie scenario's doorgerekend die een beeld schetsen van de gevolgen, die veranderende economische en politieke omstandigheden kunnen hebben, voor de financiële positie van Mozaïek Wonen.

Hierbij hebben we de volgende economische scenario's gedefinieerd:

Scenario Herstel

	2012	2013	2014	2015	2016	vanaf 2017
Prijsinflatie	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Looninflatie	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Korte rente	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Lange rente	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Bouwindex	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Onderhoud index	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Marktindex	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Huurverhoging	2,20%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Aantal verkopen	60	68	53	51	49	45

In scenario Herstel wordt rekening gehouden met een sterk stijgende inflatie, die vanaf 2012 3% bedraagt. Het huurbeleid is inflatievolgend en bedraagt in dit scenario vanaf 2013 3%. De indexeringen van de exploitatielasten stijgen 1% sneller dan de inflatie en voor de lange rente zijn we uitgegaan van de rentevisie die bij begroting 2010-2014 is gehanteerd. De politieke ontwikkelingen in dit scenario richten zich op het recht van huurders om de huurwoning tegen een redelijke prijs te kopen. In verband hiermee zijn de verkopen jaarlijks met 15 woningen verhoogd ten opzichte van het basisscenario. Na een daling van de verkoopprijzen in 2010 en 2011, wordt er in dit scenario van uitgegaan dat de woningmarkt zich herstelt en dat de huizenprijzen met 1% boven de inflatie zullen stijgen.

Scenario Stagnatie

	2012	2013	2014	2015	2016	vanaf 2017
Prijsinflatie	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Looninflatie	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Korte rente	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Lange rente	4,42%	4,53%	4,61%	4,67%	5,25%	5,25%
Bouwindex	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Onderhoudsindex	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Marktindex	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Huurverhoging	2,20%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Aantal verkopen	21	29	12	10	10	10

In scenario Stagnatie is sprake van een lage inflatie. Op basis van het inflatievolgend huurbeleid zullen de huurverhogingen jaarlijks 1% bedragen. De variabele exploitatielasten stijgen, gelijk aan het basisscenario, 1% sneller dan de inflatie. De lange rente is gelijk gehouden aan het basisscenario. De woningmarkt komt verder tot stilstand, waardoor Mozaïek Wonen slechts in staat is om jaarlijks 10 woningen te verkopen. In dit scenario komt aan de daling van de verkoopprijzen een einde door het lagere aanbod. De verkoopprijzen stijgen beperkt op basis van de lage inflatie.

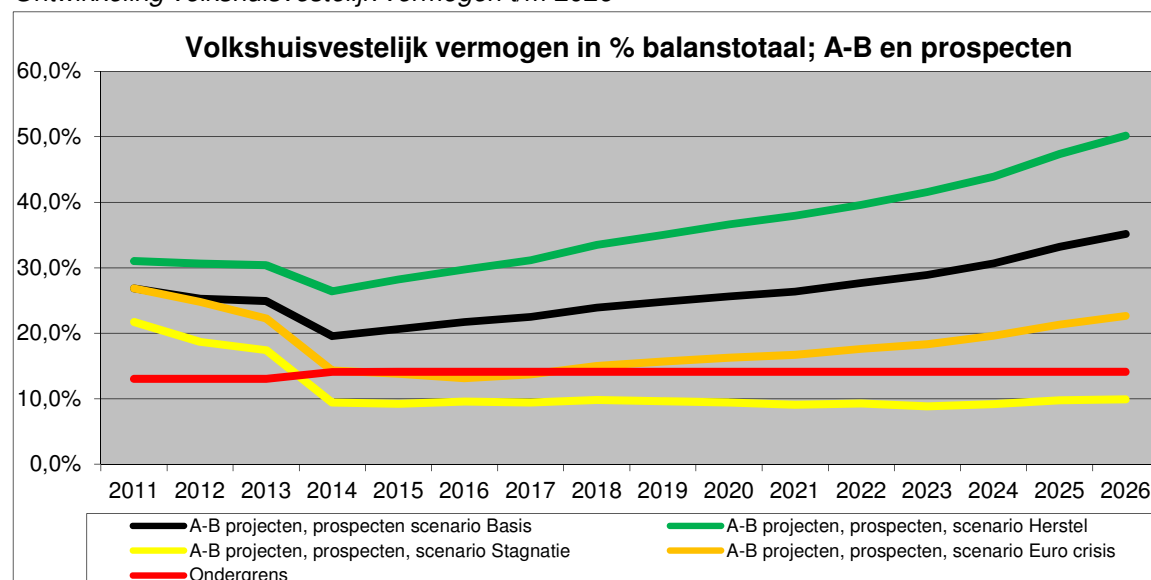
Scenario Euro crisis

	2012	2013	2014	2015	2016	Vanaf 2017
Prijnsinflatie	2,25%	2,18%	2,12%	2,09%	2,00%	2,00%
Looninflatie	2,50%	2,65%	2,76%	2,83%	3,00%	3,00%
Korte rente	2,60%	2,81%	2,09%	3,06%	3,00%	3,00%
Lange rente	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	5,25%
Bouwindex	2,50%	2,65%	2,76%	2,83%	3,00%	3,00%
Onderhoud index	2,50%	2,65%	2,76%	2,83%	3,00%	3,00%
Marktindex	-2,50%	-0,85%	0,31%	1,11%	3,00%	3,00%
Huurverhoging	2,20%	2,25%	2,18%	2,12%	2,09%	2,00%
Aantal verkopen	40	50	36	34	34	34

In scenario Euro crisis wordt ervan uitgegaan dat de rente op de geld- en kapitaalmarkt over de jaren 2012 – 2016 stijgt tot 8%, terwijl de overige parameters gelijk blijven. Met dit scenario worden de effecten van een renteschok op de financiële positie en de investeringscapaciteit van Mozaïek Wonen in beeld gebracht.

5.4 Beelden over de langere termijn (2012-2026)

Door deze berekeningen over een langere termijn te maken, rekening houdende met alle beleidsvoornemens, krijgen we inzicht in de financiële positie van Mozaïek Wonen op langere termijn. In tegenstelling tot bij de statutaire begroting, rekenen we nu ook met de voorgenomen “zachte” investeringen. De uitkomsten zijn gebaseerd op de hierboven beschreven economisch scenario's. **De uitkomsten zijn indicatief en dienen met de nodige voorzichtigheid gehanteerd te worden.**

*A. Volkshuisvestelijk vermogen**Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen t/m 2026*

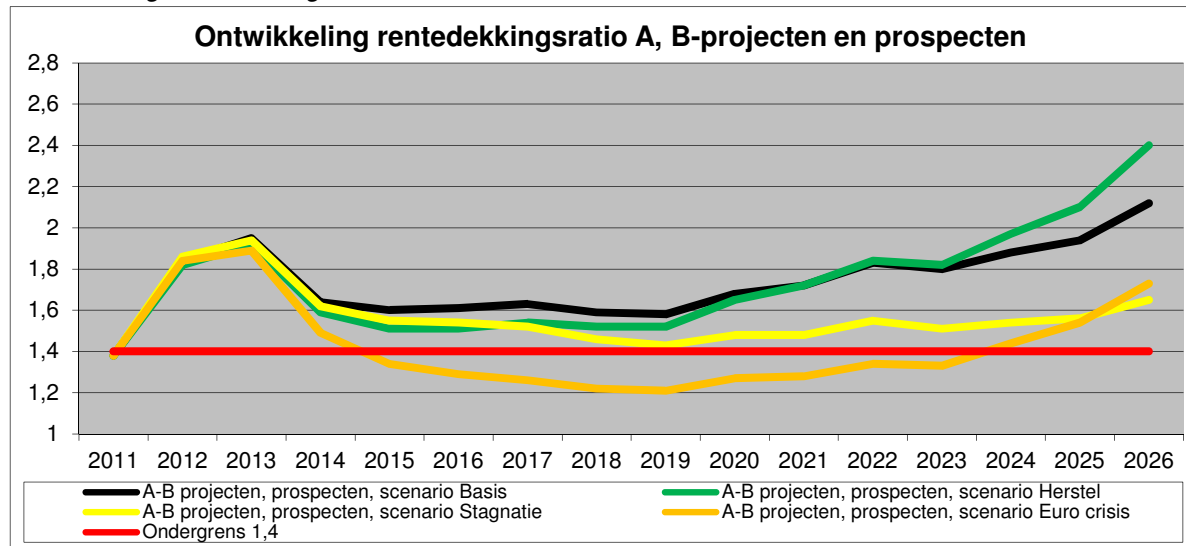
Uit bovenstaande grafiek blijkt dat het volkshuisvestelijk vermogen van Mozaïek Wonen bij het in de begroting gehanteerde basisscenario en in scenario Herstel voldoende is om:

- de projecten uit te voeren
- de verwachte overheidsheffingen te voldoen

Ook is het volkshuisvestelijk vermogen net voldoende om een rentestijging tot 8% over de periode 2012-2016 (scenario Euro crisis) op te vangen. Echter bij een lage inflatie en tegenvallende verkopen (scenario Stagnatie) kan Mozaïek Wonen de extra lasten die voortvloeien uit de heffingen voor de huurtoeslag niet doorrekenen in de huren en zal Mozaïek Wonen worden gedwongen haar investeringsprogramma aan te passen om het volkshuisvestelijk vermogen op peil te houden.

B. Rentedekkingsratio

Ontwikkeling rentedekkingsratio t/m 2026



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat de inflatie op langere termijn een grote invloed heeft op de rentedekkingsratio. In het bijzonder het niet kunnen verkopen van woningen in scenario Stagnatie heeft een grote impact op de rentedekkingsratio. Bij de lage verkoopopbrengsten dient Mozaïek Wonen aanvullende financieringen aan te trekken en stijgen haar renteverplichtingen. In scenario Euro crisis is de stijging van de rente op de geld- en kapitaalmarkt het grootst. In combinatie met de verwachte inflatie, gebaseerd op het huidige inflatievolgende huurbeleid, wordt deze rentestijging niet goedge maakt door de hogere huuropbrengsten.

Bij scenario Stagnatie daalt de rentedekkingsratio richting de ondergrens. In scenario Euro crisis daalt de rentedekkingsratio gedurende een langere periode onder de 1,4 en ontwikkelt zich een aantal jaren richting de 1,2. Dit betekent dat Mozaïek Wonen bij alle scenario's in staat is om de rentelasten te betalen uit de operationele kasstroom, omdat de rentedekkingsratio > 1 is. Echter in scenario Euro crisis kan de facilitering van nieuwe leningen door het WSW in gedrang komen, omdat de operationele kasstroom in dit scenario langere tijd niet voldoet aan de normen van het WSW.

5.5 Conclusies

Uit de hiervoor gepresenteerde grafieken en toelichtingen blijkt overduidelijk dat de mate waarin Mozaïek Wonen kan investeren sterk afhankelijk is van economische ontwikkelingen zoals de inflatie, renteontwikkelingen en ontwikkelingen op de woningmarkt.

Indien de rente op het huidige lage niveau uit het basisscenario blijft, is Mozaïek Wonen in staat om haar ambities uit te voeren. Mozaïek Wonen is in het basisscenario in staat om bij een inflatievolgend huurbeleid, zowel de vennootschapsbelastingen als de heffingen in verband met de huurtoeslag te betalen. Dat het volkshuisvestelijk vermogen en de rentdekkingsratio op peil blijven in het basisscenario kan verklaard worden door het feit dat Mozaïek Wonen de laatste jaren fors heeft ingezet op aanzienlijke bezuinigingen op de onderhoudslasten en de bedrijfskosten. Ook de gunstige

rentepercentages die zijn gerealiseerd over de nieuwe financieringen in 2010 en 2011 dragen bij aan de goede financiële positie van Mozaïek Wonen

Indien zowel de inflatie als de rente op nieuwe leningen stijgen (scenario Herstel), blijven het volkshuisvestelijk vermogen en de rentedekkingsratio op niveau. Als de inflatie laag blijft, zoals in scenario Stagnatie wordt verondersteld, en er geen huurverhogingen boven inflatie mogelijk zijn, daalt ook het volkshuisvestelijk vermogen snel onder het (door het CFV) vastgestelde minimum. Mozaïek Wonen kan de gevolgen van de vennootschapsbelasting en overheidsheffingen onvoldoende in de huurprijzen doorberekenen en Mozaïek Wonen zal haar ambities ten aanzien van haar nieuwbouwprogramma moeten bijstellen om haar financiële continuïteit te waarborgen. Dit geldt ook in scenario Euro crisis, waarin de rente voor de komende 5 jaar sneller stijgt dan de inflatie.

Mozaïek Wonen heeft vooralsnog een gezonde financiële positie, maar is gevoelig voor economische en politieke risico's. Mozaïek Wonen dient deze ontwikkelingen nauwlettend te volgen en zich constant af te vragen wat de gevolgen kunnen zijn van deze externe ontwikkelingen op de financiële positie en daarmee voor de investeringscapaciteit. Bij minder gunstige omstandigheden zal Mozaïek Wonen zich genoodzaakt zien om haar ambities naar beneden bij te stellen.

Bijlagen.

Bijlage 1: Missie, visie en strategische doelstellingen Mozaïek Wonen.

Bijlage 2: Financiële begrippenlijst.

Bijlage 1. (Bron: Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2011 t/m 2015 “Op Koers”).

Missie, visie en strategische doelstellingen Mozaïek Wonen

De missie van de corporatie is van oudsher gelegen in haar ontstaan als particulier initiatief vanuit het maatschappelijk middenveld met als doel het goed huisvesten van de minderbedeelden. De overheid heeft het maatschappelijk nut van de corporatie erkend door de corporatie een toegelaten instelling te maken met een specifieke opdracht, waarbij de formele basis voor het functioneren en voor wat van haar wordt verwacht vast ligt in regelgeving als de Woningwet en het Besluit Beheer Sociale Huursector.

Met de toevoeging van de aandachtsvelden Leefbaarheid en Wonen en Zorg aan de primaire taak “huisvesten van die groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien” evolueerde dit “zorg dragen voor voldoende woningen voor de doelgroep van beleid” naar een “brede zorg voor wonen”.

De missie

Huisvesten van die doelgroepen die daar zelf niet in kunnen voorzien ziet Mozaïek Wonen dan ook als haar voornaamste opdracht. Aan deze missie ontleent zij haar bestaansrecht en identiteit.

Maar tegelijkertijd ziet Mozaïek Wonen een veranderende en complexer wordende samenleving, een discussie over de taken en taakopvatting van corporaties, veranderende leefstijlen, mondiger en steeds meer eisende klanten en partners en een toenemende vergrijzing. Allemaal ontwikkelingen, welke vragen om andere benaderingen, andere instrumenten en andere manieren van (samen-)werken en die als vanzelf leiden tot een aanscherping en verdere verdieping van de missie.

Concreet hebben we de missie van Mozaïek Wonen als volgt geformuleerd:

“Mozaïek Wonen ziet als haar primaire taak het bieden van kwalitatief goed en betaalbaar wonen aan die groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien.

Daarbij ziet Mozaïek Wonen haar taak breder dan alleen het bouwen, verhuren en verkopen van woningen. Vanuit haar grote maatschappelijke betrokkenheid geeft zij samen met haar lokale partners invulling aan de thema's wonen, welzijn, zorg, leefbaarheid en duurzaamheid en wel dusdanig dat dit leidt tot perspectief en participatie.

En, om aan deze maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid gestalte te geven, handelt Mozaïek Wonen vanuit een gezonde financiële basis efficiënt en slagvaardig.

Visie op onze positie

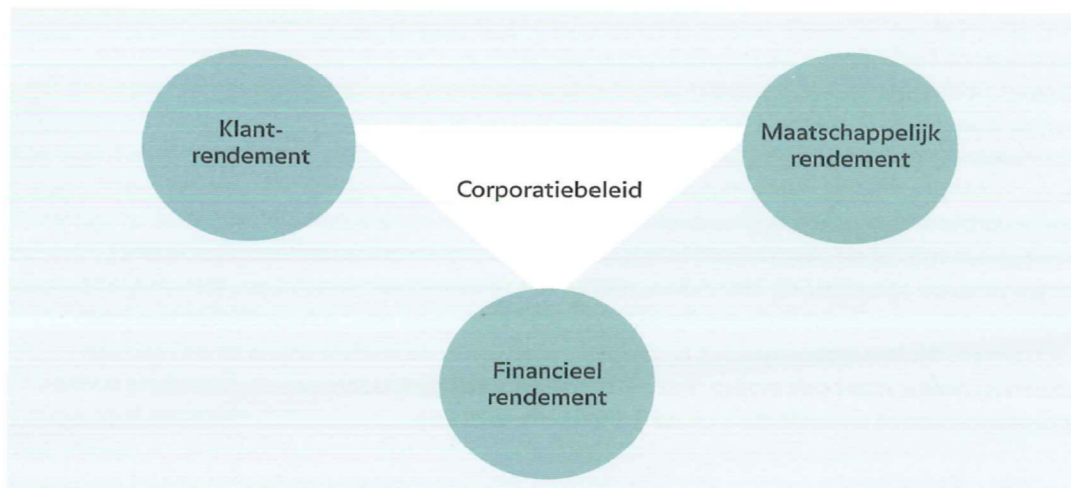
Evenwicht tussen drie aandachtsvelden

Mozaïek Wonen ziet zichzelf als een maatschappelijk betrokken ondernemer, die kiest voor een bedrijfsmatige aanpak waarbij maatschappij en klant centraal staan.

Een corporatie heeft als maatschappelijke onderneming te maken met drie aandachtsgebieden, waarop ze resultaten willen behalen, te weten klantrendement, maatschappelijk rendement en financieel rendement.

Mozaïek Wonen kiest nadrukkelijk en bewust voor een ruime taakopvatting. We vinden het belangrijk, dat de resultaten binnen elk van deze drie aandachtsgebieden goed op elkaar worden afgestemd, een zekere balans hiertussen wordt gevonden en gekeken wordt waar de aandachtsvelden elkaar zouden kunnen versterken. Financieel rendement zien wij hierbij dan niet als doel op zich zelf, maar als middel om een zo hoog mogelijke klant- en maatschappijrendement te kunnen realiseren.

Schematisch:



Figuur 1 De drie prestatievelden van een corporatie

We baseren deze ambitie op het gegeven, dat de rol en positie van de huurder de afgelopen decennia is getransformeerd van louter afnemer naar aangever en soms zelfs coproductent. Klanten worden gevraagd naar hun woonwensen en intensief contact en afstemming met de klant is niet meer weg te denken uit de dagelijkse praktijk van de corporatiemedewerker.

Aan de andere kant vraagt de samenleving waarin we werken - terecht - ook om maatschappelijke prestaties. Gemeenten, zorginstellingen, welzijnsorganisaties, scholen en andere lokale belanghebbenden verwachten onze betrokkenheid en we zoeken deze partijen ook zelf op om integraal te kunnen werken aan leefbare wijken en buurten.

Dit dwingt ons tot het onderling afwegen van de belangen van klant, maatschappij en organisatie en tot keuzes, omdat we niet alles kunnen doen. Die keuzes, oftewel het vaststellen van ons corporatiebeleid, doen we uiteraard na consultatie van onze stakeholders.

Onze doelstellingen

In de paragrafen 4.1. t/m 4.6. concretiseren we onze inzet op de zes aandachtsvelden van het Besluit Beheer Sociale Huursector. In paragraaf 5 laten we zien hoe we onze klantgerichtheid vorm geven en vervolgens in paragraaf 6 hoe we denken efficiënt en effectief te zijn en te blijven. We hebben hierbij acht strategische doelstellingen geformuleerd, te weten:

- 1. De doelgroepen van Mozaïek Wonen wonen in voor hen betaalbare woningen.**
- 2. De doelgroepen van Mozaïek Wonen wonen passend naar kwaliteit.**
- 3. Mozaïek Wonen is een lokaal verankerde, transparante en betrouwbare organisatie.**
- 4. Mozaïek Wonen is een financieel gezonde organisatie.**
- 5. Klanten van Mozaïek Wonen wonen in sterke, leefbare en inspirerende wijken.**
- 6. Mozaïek Wonen wil samen met partners komen tot voldoende en betaalbare zorg- en welzijnsproducten en –diensten.**
- 7. Mozaïek Wonen biedt een gedegen en klantgerichte dienstverlening.**
- 8. Mozaïek Wonen is een effectieve en efficiënte organisatie.**

Bijlage 2: Financiële begrippenlijst

Operationele kasstroom:

De operationele kasstroom bevat de belangrijkste inkomsten en uitgaven van Mozaïek Wonen als huurontvangsten, uitgaven voor onderhoud, belastingen, bedrijfskosten, leefbaarheiduitgaven. Opbrengsten uit de verkoop van woningen vallen hier niet onder.

Rentedekkingsratio (interest coverage ratio (ICR))

De rentedekkingsratio (interest coverage ratio (ICR)) is een maatstaf die weergeeft in welke mate Mozaïek Wonen aan haar rente- en belastingverplichtingen kan voldoen uit de operationele kasstroom. Hierbij wordt het totaal van de te betalen rente- en vennootschapsbelastingverplichtingen, uitgedrukt in de verhouding tot de operationele kasstroom.

Bedrijfswaarde/actuele waarde:

De bedrijfswaarde is de contante waarde van de kasstromen van het toekomstige beleid vastgesteld aan de hand van de richtlijn RJ 645.

Beleidswaarde:

De beleidswaarde is de contante waarde van de kasstromen van het toekomstig beleid, *rekeninghoudend* met de eigen strategie ten opzichte van complexen uit de vastgoedportefeuille. Hierbij wordt geen beperking gehanteerd in de termijn waarover met daadwerkelijk beleid mag worden gerekend, zoals bij de bedrijfswaarde op grond van richtlijn RJ 645. De beleidswaarde sluit daarmee beter aan op de vastgoedstrategie van de eigen corporatie .

Direct rendement:

Het met een enkel vastgoedobject of een portefeuille van vastgoedobjecten gerealiseerde operationele resultaat (huuropbrengsten +/- exploitatielasten exclusief overhead en financieringslasten), uitgedrukt in de marktwaarde van het vastgoed waarmee het operationele resultaat is gerealiseerd.

Indirect rendement:

De met een enkel vastgoedobject of een portefeuille van vastgoedobjecten gerealiseerde marktwaardeontwikkeling (waarde eind meetperiode +/- waarde begin meetperiode), uitgedrukt in de marktwaarde van het vastgoed waarop de waardeontwikkeling betrekking heeft.

Internal Rate of Return (IRR):

De IRR is de discontovoet waartegen alle kasstromen die met een investering in de toekomst kunnen worden gerealiseerd, contant moeten worden gemaakt om op een netto contante waarde van nul uit te komen.

Gemiddelde vermogenskostenvoet:

De gemiddelde vermogenskostenvoet wordt gevormd door de te betalen rente op de leningenportefeuille en het rendement op het eigen vermogen.

Solvabiliteit:

Het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal.

WOZ-waarde:

Dit is de waarde die op basis van de Wet Waardering Onroerende Zaken periodiek door de lokale overheden als grondslag voor de heffing van diverse belastingen wordt bepaald.