

Begroting 2016

Congres 26 november 2015

vereniging van
woningcorporaties



Samenvatting

De begroting 2016 is opgesteld op basis van de meerjarenbegroting die in het congres van 23 april 2015 als onderdeel van de jaarrekening 2014 is vastgesteld. De bezuinigingen in de werkorganisatie zoals afgesproken in het congres van 25 april 2013 zijn in 2016 afgerond.

Het begrotingstekort bedraagt 638.000 euro. Dit bedrag is gelijk aan het toegestane tekort in de meerjarenbegroting.

Over de contributie is het loonkostenstijgingspercentage uit de Macro Economische Verkenningen (MEV) toegepast als bijtelling ter compensatie van de stijgende kosten, zoals afgesproken. Dit percentage bedraagt 2,60%. De totale kosten nemen met 346.000 euro toe ten opzichte van de begroting 2015. De stijging komt door de toegepaste jaarlijkse indexatie.

Er is geen voorstel gedaan voor de verdeling van de vermogenstoename. Dit is nu namelijk niet aan de orde omdat het benodigde weerstandsvermogen niet boven de bandbreedte van 10% uitkomt.

De begroting is op 10 november 2015 in het Algemeen Bestuur vastgesteld. In het congres van 26 november 2015 wordt de begroting aan de leden ter goedkeuring voorgelegd.

Inhoud

Exploitatiebegroting	4
Blik op 2016	6
Toelichting op de begroting	11
Toelichting op de kosten	12
Toelichting op de opbrengsten	19

Exploitatiebegroting

Bedragen x 1000 euro		2016	2015
Kosten			
Werkorganisatie			
Personeel	6.800		7.106
Huisvesting	777		793
Algemeen	1.911		1.807
Arbeidsvoorwaarden/efficiency	<u>500</u>		<u>450</u>
		9.988	10.156
Activiteiten			
Belangenbehartiging Publieke Zaak			
Integere sector/kenniscentrum	1.629		1.169
Financieel stelsel	290		250
Woningmarkt	70		90
Toegevoegde waarde stelsel	408		335
Public Affairs	<u>51</u>		<u>70</u>
		2.448	1.914
Leden- en Verenigingszaken			
Verenigingszaken	1.204		1.152
Ledenzaken	233		399
Evenementen/ledenvoordeel	190		135
Werkgeverschap	<u>321</u>		<u>320</u>
		1.948	2.006
Communicatie			
Aedes media	389		402
Relatiebeheer en reputatiemanagement	220		130
Mediamonitoring en analyse	<u>145</u>		<u>184</u>
		754	716
Som der kosten		15.138	14.792
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		0	0
Algemene reserve		-638	-568
Totaal		<u>14.500</u>	<u>14.224</u>

Bedragen x 1000 euro

	2016	2015
Opbrengsten		
Contributie	12.930	12.724
Activiteiten		
Belangenbehartiging Publieke Zaak	-	-
Leden- en Verenigingszaken		
Verenigingszaken	12	-
Ledenzaken	60	294
Evenementen/ledenvoordeel	170	145
Werkgeverschap	<u>189</u>	<u>176</u>
	431	615
Communicatie		
Aedes-Magazine	550	580
Publicaties	75	75
Digitale media	<u>120</u>	<u>130</u>
	745	785
Beleggingen	<u>394</u>	<u>100</u>
Som der opbrengsten	14.500	14.224
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0	0
Totaal	<u>14.500</u>	<u>14.224</u>

Blik op 2016

Vooraf

De begroting voor 2016 is opgesteld volgens de in eerdere congressen afgesproken inhoudelijke en financiële kaders. Door het congres van 15 november 2012 zijn de vijf thema's van de huidige strategische agenda goedgekeurd. Hierop richt het bestuur zich nu vooral. De thema's zijn vastgesteld voor een periode van minimaal drie jaar. In 2015 zijn we begonnen aan het traject om te komen tot een langetermijnvisie en daaruit voortvloeiend een actuele strategische agenda. Vervolgens zullen we de meerjarenbegroting vanaf 2016 hierop aanpassen.

In het congres van 25 april 2013 is afgesproken dat er in de komende jaren bezuinigingen plaatsvinden in de werkorganisatie. Dit heeft in 2014 in één keer tot een verlaging van de contributie geleid, onder gelijktijdig aanspreken van de financiële reserves. De bijbehorende kostendaling volgt in langzamer tempo en wordt in 2016 afgerond. De meerjarenbegroting vormt het financiële kader voor de begrotingen, en dus ook voor de begroting over 2016.

In de vergadering van 10 november 2015 heeft het algemeen bestuur de jaarbegroting 2016 van Aedes vastgesteld. Tijdens het congres van 26 november 2015 wordt de leden gevraagd deze begroting goed te keuren. De begroting beschrijft wat Aedes het komende jaar zal doen en tegen welke kosten.

Strategische agenda: vijf thema's

In 2012 is de strategische agenda 2013-2015 vastgesteld. Gekozen is voor een doorlooperperiode van een aantal jaren. Vanwege het lopende visie- en strategietraject is er voor gekozen om de huidige strategische agenda nog een jaar leidend te laten zijn. De strategische agenda bestaat uit vier inhoudelijke en één randvoorwaardelijk thema:

1. *Gezonde woningmarkt*: over het optimaal functioneren van de woningmarkt en het vergroten van onze kennis van de regio en van toekomstige ontwikkelingen op de woningmarkt;
2. *Meerwaarde corporatiesector*: over de meerwaarde van corporaties op de verschillende werkterreinen en over het stelsel. Nu, vroeger en in de toekomst, ook in de beeldvorming;
3. *Toekomstvast financieel stelsel*: over de vormgeving van het financiële stelsel, de financiële prikkels en de financierbaarheid van de volkshuisvesting, inclusief de garantiestructuur en mogelijke alternatieven in het licht van de ontwikkelingen op de financiële markten;
4. *Integere sector/kenniscentrum*: over het op alle fronten vormgeven van de integere sector die we willen zijn, en dat zowel intern als extern uitdragen;
5. *Duurzame ledenbinding*: over onderlinge verbondenheid en aanspreekbaarheid in de vereniging, en hoe dat op een moderne manier verder vormgegeven kan worden.

In 2016 zal veel aandacht en tijd uitgaan naar een toekomstvisie, zowel voor de sector als voor de vereniging. Dit krijgt een vertaling in een geactualiseerde strategische agenda. En het zal ook in de werkorganisatie zijn vervolg krijgen.

Aanleiding is dat de huidige strategische agenda aan herziening toe is. Tegelijkertijd hebben we als woningcorporaties te maken met nieuwe tijden. De nieuwe Woningwet is van kracht, het politieke krachtenveld is gewijzigd en economische en demografische ontwikkelingen zorgen voor een veranderende context. Die laatste zal meer dan ooit regionale verschillen benadrukken. Regionalisering en de effecten daarvan op de vereniging is een belangrijk aandachtspunt in de ontwikkeling van de langetermijnvisie.

Verder bouwen aan de strategische thema's in 2016

1. Gezonde Woningmarkt

Aedes blijft pleiten voor een structurele hervorming van de woningmarkt op langere termijn. Hierbij hoort een pleidooi voor een integrale aanpak met oog voor regionale verschillen. Het huidige kabinet heeft de nadruk gelegd op bezuinigen en wil minder ingrijpende maatregelen nemen op de koopmarkt. Desondanks blijft Aedes zoeken naar kansen om invloed uit te oefenen op wetgeving, de verhuurdersheffing, het werkdomein en het toezicht.

We zullen de belangenbehartiging verder vormgeven op basis van inhoudelijke argumenten. Daarom is eigen onderzoek en het verzamelen van kennis hierbij van groot belang - vooral op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. In 2016 zullen we veel aandacht hebben voor het thema regionalisering van de woningmarkt. Corporaties moeten nog beter in staat worden gesteld om lokaal en regionaal in te spelen op de veranderende vraag naar en aanbod van hun woningen. We zetten ons ook in, samen met strategische partners, om passend wonen beter mogelijk te maken.

2. Meerwaarde corporatiesector

De afspraken die we in 2013 met het kabinet maakten over de verdere invulling en uitwerking van de herziening van de Woningwet leken heldere kaders te geven voor de maatschappelijke opdracht van corporaties. Namelijk: zorgen voor goede, betaalbare huisvesting voor mensen die daar op de woningmarkt onvoldoende zelf toe in staat zijn. Inmiddels is de nieuwe Woningwet van kracht. De nadruk ligt voor corporaties op de kerntaak én op het legitimeren van de (beleids)keuzes die zij maken. Hierbij gaat het niet alleen over verantwoord worden achteraf. Het gaat ook om meer invloed geven aan huurders, gemeenten en stakeholders bij het ontwikkelen van beleid.

Aedes gaat in nauwe samenwerking met de leden in 2016 verder met het reputatieprogramma *Woningcorporaties Nederland, dicht bij huis*. In 2013 heeft Aedes met een aantal leden het initiatief genomen tot een langetermijnstrategie voor de hele sector om te werken aan herstel van maatschappelijk vertrouwen. De strategie loopt langs drie lijnen. De eerste is het uitdragen van een gezamenlijk verhaal, gericht op overeenkomsten en niet op verschillen. De tweede lijn is zichtbaar vorderingen maken op de kwesties die afbreuk doen aan de reputatie van de corporaties, zoals toezicht, transparantie, bedrijfsmatig werken. De derde lijn gaat erom corporaties een menselijker gezicht te geven en systematisch en herkenbaar te werken aan herstel van verbinding met de maatschappij.

3. Toekomstvast financieel stelsel

De verwachting is dat in 2016 het financieel stelsel verder vorm zal krijgen. In het huidige stelsel dragen corporaties de lasten van collega's die financieel in de problemen komen. Slecht gedrag legt daarmee dus druk op de vastgelegde solidariteit in het stelsel; tussen corporaties onderling en via de Rijks- en gemeente-achtervang. Verantwoording – onderling en aan de maatschappij – is essentieel, omdat op die manier risicovol gedrag tijdig is bij te sturen. Deze verantwoording moet in verhouding staan tot de inspanning en niet leiden tot regeldruk die op zichzelf dan weer kan leiden tot discussie. En corporaties moeten verantwoord kunnen blijven ondernemen. Alleen dan kunnen alle corporaties hun opdracht goed blijven vervullen. Onderzoek naar mogelijkheden om het financieel stelsel te versterken blijft daarom belangrijk en nodig. De financiering van DAEB- en niet-DAEB-activiteiten zal in 2016 prominent op de agenda staan, evenals de toenemende druk op de verdien capaciteit van woningcorporaties. Ook wordt de verhuurdersheffing geëvalueerd.

Wat betreft wet- en regelgeving is de nieuwe Woningwet in de fase van implementatie gekomen. Het voorbereiden van leden op diverse uitvoeringsaspecten, relatie opbouwen met de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en sturen op eenduidig financieel toezicht zijn activiteiten die aandacht behoeven. Ook is belangenbehartiging noodzakelijk op een ministeriële regeling die in 2016 verwacht wordt.

4. Integere sector/kenniscentrum

Aan de corporatiesector worden hoge kwaliteitseisen gesteld. Meer en meer staan we als corporaties bloot aan kritiek en wordt onze bedrijfsvoering onder een vergrootglas gelegd. Dit stelt hoge eisen aan verantwoording afleggen en aan een professionele bedrijfsvoering. Aedes acht het noodzakelijk hierin een voortrekkersrol te vervullen. Belangrijk is het om op basis van bedrijfsvoeringsgegevens inzicht te hebben in de bedrijfsvoering van de hele sector. Zo kunnen we weerwoord aan de maatschappij geven. Ook belangrijk is het om als corporatie vergelijkende cijfers te hebben om de eigen bedrijfsvoering te kunnen beoordelen. Tot slot is het belangrijk gegevens te hebben om risico's in de bedrijfsvoering op te kunnen merken. Het in 2013 ontwikkelde en in 2014 gelanceerde Corporatie Benchmark Centrum (CBC) maakt het mogelijk om onderling de scores op de verschillende prestatievelden te vergelijken.

In 2015 is tevens de Aedes-benchmark verder ontwikkeld. Door prestatievelden toe te voegen bouwen deze in 2016 verder uit naar een volwaardige meerdimensionale benchmark. Het doel is het vergroten van inzichtelijkheid, wat weer leidt tot verbetering en strategische vernieuwing van corporaties. Benchmarking kan ook een bijdrage leveren aan het formuleren van standaarden in de sector. En ten slotte kan benchmarking een rol spelen in de verantwoording van de sector naar publiek en stakeholders en betrokkenheid vergroten.

Voor de waarde van het Aedes-lidmaatschap naar interne en externe stakeholders is het van belang dat leden de lidmaatschapseisen toepassen en naleven. Belangrijk thema hierbij is het bevorderen dat bestuurders en commissarissen geschikt zijn voor hun functie en dit aan de maatschappij laten zien. In 2015 is gestart met het ontsluiten van het PE-aanbod via de website en een registratieportal. Dit om bestuurders maximaal te ondersteunen. In 2016 zal de PE-systematiek gemonitord worden door de Commissie PE en zal begin 2017 geëvalueerd worden.

Het in 2015 in de vereniging gestarte cultuur- en gedragstraject zal ook in 2016 worden voortgezet.

5. Duurzame ledenbinding

Duurzame ledenbinding is middel en doel tegelijk voor een goed functionerende brancheorganisatie. Om namens de leden te kunnen optreden en inhoudelijk draagvlak te creëren is aansluiting bij de leden noodzakelijk. En andersom: Aedes bestaat bij de gratie van duurzame ledenbinding.

Ook lidmaatschapseisen, governance, visitatie en integriteit vormen belangrijke elementen van ledenbinding. Het gaat hierbij echter vooral om de vanzelfsprekende 'geest', en minder om de af te vinken 'letter'. Het gaat er om elkaar positief te kunnen aanspreken op de juiste zaken en zo een krachtige sector te zijn en dit ook te laten zien aan de buitenwereld

Ook in 2016 gaat het in de vereniging om het kennen, verbinden en betrekken van de leden. Hierbij nemen we de uitkomsten van het ledenonderzoek uit 2015 mee.

Financieel kader en risico's voor de werkorganisatie

Tijdens het congres van november 2012 is in de strategische agenda afgesproken dat het uiteindelijke kostenniveau van de werkorganisatie op netto 20 procent minder moet uitkomen dan dat in 2011. Na een aantal jaren van bezuiniging is de contributie in 2014 in één keer op het beloofde niveau gebracht. De verdere kostenverlaging volgt in een iets lager tempo. Dit traject is vastgelegd in een meerjarenbegroting. Deze meerjarenbegroting wordt jaarlijks aangepast. De aanpassing wordt gedaan op basis van de resultaten van de jaarrekening en in het voorjaarscongres vastgesteld. Daarmee wordt het kader voor de begroting van het volgende jaar bepaald.

In het voorjaar van 2014 heeft het bestuur het benodigde weerstandsvermogen herijkt. Het principe van de berekening blijft hetzelfde: Aedes heeft het weerstandsvermogen als minimumvermogen om tegenvallers op te kunnen vangen. Het bestuur hanteert nog steeds de stelregel dat het feitelijk vermogen zich binnen een bandbreedte van plus of min 10 procent mag bewegen. Bij een lager vrij beschikbaar

vermogen kan het bestuur besluiten extra contributie te heffen, bij een hoger vrij beschikbaar vermogen besluit het bestuur wat er met het overtollige vermogen dient te gebeuren.

De begroting van 2016 is opgesteld volgens de in het congres van 23 april afgesproken meerjarenbegroting. Deze treft u ook in deze begroting aan.

Bij de vergelijking van de meerjarenbegroting met de begroting moet in acht worden genomen dat de afdeling Sectorontwikkeling nog wel in de meerjarenbegroting staat, maar dat deze afdeling inmiddels is verdeeld over de afdelingen Belangenbehartiging en Leden- en Verenigingszaken.

De vermindering van kosten heeft invloed op de werkzaamheden door en organisatie van de werkorganisatie, maar zal geen reorganisatie betekenen. Ook zal het geen vermindering betekenen van het soort activiteiten dat Aedes uitvoert. De bezuinigingen worden vooral vormgegeven door de processen in de organisatie te stroomlijnen. Ook werken we aan versobering van arbeidsvoorwaarden. De kosten voor het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden en de kosten die gepaard gaan met het vergroten van de efficiëntie van processen - voornamelijk advies en begeleiding - zijn als een aparte regel kosten opgenomen in de meerjarenbegroting en de begroting.

Het begrotingstekort bedraagt 638.000 euro. Dit is conform het toegestane tekort in de meerjarenbegroting.

Voor de contributieberekening van 2016 is volgens afspraak het loonkostenstijgingspercentage uit de Macro Economische Verkenningen (MEV) als bijtelling ter compensatie van de stijgende kosten gehanteerd. De contributie komt daarmee uit op 12,9 miljoen euro

In de volgende hoofdstukken geven we een nadere toelichting op de begrotingsposten en de activiteiten.

Overzicht meerjarenbegroting

12 maart 2015 (* 1,000 euro)

	Begroting Meerjarenramingen										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Contributies											
begroot	16.330	15.950	15.405	15.152	14.432	12.300	12.724	12.883	13.044	13.207	13.372
werkelijk	16.360	16.088	15.579	15.453	14.590	12.567	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Totaal inkomsten

begroot	20.575	20.145	18.990	17.159	16.551	14.151	14.224	14.383	14.544	14.707	14.872
werkelijk	22.102	22.051	19.789	19.849	17.169	15.602	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Totaal lasten

begroot	20.575	20.145	18.990	17.159	16.551	15.875	14.792	15.021	15.103	15.187	15.273
Aanpassing arbeidsvoorwaarden/efficiency					657	450	500	400	300	200	
Personeelslasten		10.810	10.472	8.265	7.683	7.375	7.106	7.195	7.285	7.376	7.468
Huisvesting					808	770	793	803	813	823	833
Algemeen				2.182	1.868	1.807	1.830	1.852	1.876	1.899	
Belangenbehartiging				1.527	1.389	1.914	1.938	1.962	1.987	2.012	
Sectorontwikkeling				1.102	1.477	verdeeld	verdeeld	verdeeld	verdeeld	verdeeld	
Leden en verenigingszaken				1.650	1.534	2.006	2.031	2.056	2.082	2.108	
Communicatie				1.215	689	716	725	734	743	752	
werkelijk	20.730	19.991	25.719	17.630	16.167	15.759	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Uit reserve begroot

Extra projecten uit reserve					305						
-----------------------------	--	--	--	--	-----	--	--	--	--	--	--

Resultaat

begroot	0	0	0	0	-305	-1.724	-568	-638	-559	-479	-400
werkelijk	1.372	2.060	-5.930	2.219	1.002	-157	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Weerstandsvermogen

Benodigd weerstandsvermogen	17.600	16.900	14.000	13.944	13.230	13.069	13.265	13.352	13.440	13.530	13.868
Beschikbaar vermogen	16.300	13.740	15.300	16.220	15.932	15.781	15.213	14.575	14.016	13.537	13.136
% afwijking (max 10%)	-7%	-19%	9%	16%	20%	21%	15%	9%	4%	0%	-5%

Vermogen uit verkoop WoonEnergie

4.502 4.735 4.735 4.735 4.735 *

* vanaf 2017 is het vermogen dat beschikbaar is gekomen uit de verkoop van WoonEnergie vrij beschikbaar. Vóór 2016 zal het bestuur van Aedes met plannen komen voor besteding.

Toelichting op de begroting

Toelichting op de totale exploitatie en het saldo

De organisatie heeft vier afdelingen: Belangenbehartiging, Leden- en Verenigingszaken en de (ondersteunende) afdelingen Communicatie en Bedrijfsvoering (interne werkorganisatie).

De opbouw van de begroting volgt deze organisatorische indeling.

De totale exploitatie voor 2016 neemt 346.000 euro toe ten opzichte van de begroting van 2015. In de huidige begroting wordt voor 2016 een negatief saldo voorzien van 638.000 euro.

Toelichting op de kosten

Personele lasten

De formatie in 2016 bedraagt 71,89 fte. In 2015 was 76,03 fte begroot. De personeelslasten dalen met ongeveer 306.000 euro. De kosten worden beheerst door CAO-afspraken en wettelijke regelingen. In de jaren 2014-2016 zal het aantal vaste fte's verder verminderen tot 70, omdat we de lopende processen steeds efficiënter kunnen uitvoeren.

Voor komend jaar is voorzien in 0,9 fte extra tijdelijke formatie. Het betreft de tijdelijke aanstelling van een programmamanager voor het reputatiemanagementprogramma.

Huisvestingslasten

De huisvestingskosten dalen ten opzichte van de begroting 2015 met 16.000 euro vanwege lager geraamde servicekosten.

Algemeen

De algemene kosten bedragen in 2016 ongeveer 104.000 euro meer dan begroot in 2015. Een verschuiving in de personeelskostenbegroting van de post cateringpersoneel naar algemene bedrijfskosten veroorzaakt dit verschil.

Arbeidsvoorwaarden/efficiëntie

In deze aparte regel zijn de kosten opgenomen voor efficiëntieslagen die Aedes nog gaat maken. Het gaat om 500.000 euro. In dit bedrag is een aanpassing voorzien van de organisatorische flexibiliteit. Daarnaast voorzien we kosten voor het verder stroomlijnen van processen. Bijvoorbeeld het aanschaffen van nieuwe systemen en het inregelen daarvan. De verwachting is dat we hiervoor vooral extra advieskosten zullen maken en eventueel kosten voor personeel.

Belangenbehartiging Publieke Zaak

Integere sector/kenniscentrum

We stellen als woningcorporaties hoge kwaliteitseisen aan het systeem van 'checks and balances' en aan een professionele bedrijfsvoering. Alleen aanscherping van regels is niet voldoende, het gaat er ook om hoe we hiermee omgaan. Een cultuuromslag is hier onlosmakelijk mee verbonden.

In 2016 bouwen we de Aedes-benchmark verder uit naar een volwaardige meerdimensionale benchmark door prestatievelden verder te ontwikkelen en weer nieuwe toe te voegen. Het doel is het vergroten van inzichtelijkheid, wat weer leidt tot verbetering en strategische vernieuwing van corporaties. Benchmarking levert bovendien een bijdrage aan de ontwikkeling van standaarden in de sector. En ten slotte kan benchmarking een rol spelen in de verantwoording van de sector aan publiek en stakeholders. Het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) maakt het mogelijk om onderling de scores op verschillende prestatievelden te vergelijken. Hiermee krijgen corporaties en stakeholders inzicht in de prestaties en krijgen corporaties de mogelijkheid via benchlearning hun prestaties te verbeteren. In 2016 zullen we ook de benchmarktool van het CBC actualiseren zodat die beter aansluit bij de Aedes-benchmark. In lijn daarmee passen we ook Corporatie in Perspectief aan.

Verder vindt Aedes het belangrijk dat opdrachtgeverschap hoger op de bestuurlijke agenda komt en een vastere plek krijgt in de activiteiten van de vereniging en de sector als geheel. In 2016 zal hier het accent meer op liggen, naast het al langer ingezette programma (marktbenadering, samenwerking en risicomanagement).

Financieel stelsel

De nieuwe Woningwet is in de fase van implementatie gekomen. Het voorbereiden van leden op diverse uitvoeringsaspecten maakt langzaam plaats voor het signaleren van onduidelijkheden en knelpunten in de wet en het nemen van initiatieven om dit op te lossen bij de verschillende stakeholders (ministerie, Autoriteit woningcorporaties (Aw) en WSW). Ook het verder bevorderen van eenduidig financieel toezicht is van belang in het komende jaar. En de ministeriële regeling komt beschikbaar in 2016. Wij verwachten dat daarop belangenbehartiging noodzakelijk is.

De financiering van DAEB- en niet-DAEB-activiteiten zal in 2016 prominent op de agenda staan, evenals de toenemende druk op de verdien capaciteit van woningcorporaties. En in 2016 is evaluatie van de verhuurdersheffing aan de orde.

Woningmarkt en betaalbaarheid

In dit thema blijven we in 2016 bezig met het bevorderen van een beter functionerende woningmarkt. Daarbij letten we op de korte- en langetermijneffecten op de betaalbaarheid, de beschikbaarheid en de kwaliteit van het wonen. Het verder vergroten van onze kennis van (regionale) woningmarkten blijft hiervoor een belangrijke voorwaarde.

In 2016 zal naar verwachting nieuwe of veranderende wetgeving van kracht worden voor het huurbeleid, in lijn van het sociaal huurakkoord.

De lobby zal gericht zijn op het bereiken van een beter functionerende woningmarkt op langere termijn. Op kortere termijn zullen we ook rekening moeten houden met de financiële effecten voor huurders en corporaties, en met regionale verschillen. In 2016 hebben we veel aandacht voor de regionalisering van de woningmarkt. Corporaties moeten nog beter in staat worden gesteld om lokaal en regionaal in te spelen op de veranderende vraag naar en aanbod van hun woningen.

We zetten ons ook in, samen met partners als de Woonbond, om passend wonen beter mogelijk te maken. We zullen doorgaan met het ontwikkelen van instrumentarium dat passend wonen mogelijk maakt op lokale of regionale schaal, bijvoorbeeld voor woonruimteverdeling of voorraadontwikkeling. Flexibilisering is hierbij het kernwoord. Daarnaast verkennen we de mogelijkheden om het huurtoeslagsysteem te verbeteren richting een integrale woontoeslag.

Om woningmarktontwikkelingen te volgen blijft verder onderzoek noodzakelijk, vooral op de onderwerpen betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. We maken gebruik van beschikbare bronnen en onderzoek, maar zullen als dat nodig is ook zelf onderzoek doen of anderen daarin ondersteunen. Eigen onderzoek is vooral nodig als niet duidelijk is of maatregelen regionaal/lokaal verschillend uitpakken.

Meerwaarde corporatiesector

In 2014 heeft het congres *De balans hersteld* vastgesteld. Onderdeel van deze plannen is het verder uitdragen van een aantal nieuwe werkwijzen die verschillende corporaties al toepassen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan manieren die corporaties al hanteren om verbindingen met samenleving, overheid en markt te herstellen en te versterken. In een aantal pilots werken we aan de legitimatie van de corporaties. Deze pilots zullen we begeleiden. De transparantietool is in 2015 klaar en beschikbaar voor de gesprekken over de prestatieafspraken in 2016.

In het thema *meerwaarde corporatiesector* onderscheiden we twee agenda's: de maatschappelijke agenda en de duurzaamheidsagenda. De maatschappelijke agenda richt zich op het creëren en behouden van wettelijke ruimte zodat corporaties hun maatschappelijke functie kunnen blijven vormgeven en financieren. In 2016 zal het naar verwachting binnen dit thema vooral gaan over het huisvesten van vergunninghouders, maar ook de andere urgente doelgroepen zullen nadrukkelijk in beeld komen als gevolg van het eerder ingezette overheidsbeleid.

Doel van de duurzaamheidsagenda is het scheppen van gunstige randvoorwaarden voor het verduurzamen en het energiezuiniger maken van de sociale huurwoningenvoorraad en daarmee bij te dragen aan het beperken van de woonlasten van huurders.

Public Affairs

Een belangrijke activiteit van Aedes betreft de lobby op Europees niveau. Extra versterking hiervan vindt plaats omdat de voorzitter van het bestuur tevens voorzitter is van Housing Europe (de Europese brancheorganisatie van sociale huisvesters). En is in de eerste helft van 2016 Nederland voorzitter van de EU. Daarbij betrekken we de leden van Aedes actief.

Daarnaast ondersteunen we het netwerk van politiek betrokken corporatiemedewerkers. In 2106 worden de Tweede Kamerverkiezingen in 2017 voorbereid. De regionale belangenbehartigers brengen specifieke regionale belangen in voor de standpuntbepaling van Aedes op de verschillende thema's van de Strategische Agenda. Ook maken zij regionale analyses van de prestatieafspraken.

Leden- en Verenigingszaken

Ledenzaken

Door goede communicatie met leden en ledenbinding houden we de vereniging levend. Het gaat daarbij vooral om het slaan van een brug tussen het beleid van de vereniging en de leden en vice versa en het tot stand brengen van een dialoog met en tussen de leden. Draagvlak en bijbehorend mandaat van leden is hierin cruciaal.

Een goede verbinding met de leden en het aantonen van de meerwaarde van het Aedes-lidmaatschap blijft ook in 2016 veel van onze aandacht vragen.

Behalve het goed benutten van de bestaande mogelijkheden zoeken we ook steeds naar vernieuwing en andere vormen van ledencommunicatie, passend bij de behoefte van leden.

Eind 2015 heeft het ledenonderzoek plaatsgevonden, de uitkomsten nemen we mee in de ontwikkelingen om de leden beter te kennen, te verbinden en te betrekken.

In 2016 krijgt de vernieuwing van ledenbijeenkomsten extra aandacht. Verder willen we de professionele en thematische netwerken verder ontwikkelen, waarbij de verbinding met belangenbehartiging en de verbinding tussen de leden onderling het uitgangspunt is en blijft.

Financieel uitgangspunt is kostenneutraal.

Verenigingszaken

De vereniging Aedes heeft twee bestuurlijke organen, het bestuur en het congres. In de begroting is rekening gehouden met een algemeen bestuur bestaande uit totaal dertien personen, te weten, een onafhankelijk voorzitter en twaalf directeur-bestuurders van corporaties. Onder bestuurskosten zijn begrepen de vergaderkosten en de remuneratie die bestuurders ontvangen. De bestuursleden ontvangen deze remuneratie niet zelf maar het bedrag wordt uitgekeerd aan de corporatie. Met de voorzitter is een arbeidsovereenkomst gesloten voor de duur van de benoemingsperiode van vier jaar. Het bruto jaarsalaris wordt jaarlijks verhoogd volgens het indexatiepercentage van de Aedes-CAO. De remuneratie van de overige bestuursleden is bepaald aan de hand van een door het congres vastgesteld kader en is afgeleid van de gemiddelde honorering van directeur-bestuurders. In 2016 is het remuneratiebedrag gelijk gebleven.

Voorjaar 2016 worden de vernieuwde visie en Strategische agenda van de corporatiesector door de leden vastgesteld. In de totstandkoming hiervan worden leden actief betrokken en nemen zij deel aan debatten en discussies. Ook zijn allerlei externe deskundigen en stakeholders inhoudelijk betrokken bij het traject. Het proces om te komen tot een vernieuwde visie en agenda wordt door Aedes-

medewerkers ondersteund en ontwikkeld. De agenda en visie zullen na vaststelling richting geven aan uitvoeringplannen voor de werkorganisatie en de verdere gewenste ontwikkeling van Aedes als brancheorganisatie.

In 2016 wordt het huidige bestuursmodel geëvalueerd, dit in het licht van de voorbereiding van een profiel van de nieuwe voorzitter vanwege het vertrek van de huidige voorzitter medio 2017. De conclusies en aanbevelingen zullen mogelijk leiden tot een voorstel voor een aangepast bestuursmodel.

In de vereniging is een aantal permanente commissies ingesteld om de vereniging goed te laten functioneren en het bestuur te ondersteunen. Daartoe behoren de commissie AedesCode, commissie Arbeidsvoorwaarden Woningcorporaties, commissie Onderscheidingen, remuneratiecommissie, auditcommissie, commissie van beroep, kandidaatstellingscommissie, commissie vermogen stichting NWR. Alleen de leden van de commissie AedesCode ontvangen een vergoeding. Mogelijk wordt in 2016 de commissie Aedescode omgevormd tot de commissie Governancecode waarbij aangesloten wordt bij de meest actuele ontwikkeling. Dit is afhankelijk van het onderzoek dat gezamenlijk met VTW in 2015 gestart is. De begrote kosten zijn voor een belangrijk deel gekoppeld aan de kosten voor externe secretariële ondersteuning. Voor het overige gaat het bij commissiekosten om vergaderkosten en soms kosten om specifieke deskundigheid in te huren.

De belangrijkste besluiten in de vereniging zijn voorbehouden aan de leden in het congres. Van het goedkeuren van de strategische agenda van de belangenbehartiging en de begroting tot het vaststellen van de jaarstukken, de contributie en de benoeming van bestuur en commissieleden. Aedes houdt twee congressen per jaar, één in het voorjaar en één in het najaar.

Zowel om een standpunt in te kunnen nemen, meningen op te halen, het debat te voeren als kennis uit te wisselen organiseert Aedes tal van ledenbijeenkomsten over actuele thema's. De twee besluitvormende ledencongressen worden telkens voorafgegaan door drie regionale ledenbijeenkomsten waarin we de inhoud van actuele thema's in de belangenbehartiging bespreken en waarover daarna in het congres kan worden geconcludeerd en besloten.

Leden verwachten van elkaar en van Aedes dat de lidmaatschapseisen niet alleen worden toegepast maar ook dat er consequenties aan verbonden zijn als leden zich niet aan de eisen houden. Aedes zet zich in voor het bewaken, stimuleren en handhaven van het naleven van de lidmaatschapseisen van de vereniging. Nadrukkelijk zal er in 2016 weer aandacht zijn voor een cultuurveranderingstraject in de vereniging. Doel hierbij is dat de vereniging een cultuur heeft waarin het normaal is dat afgesproken codes worden nageleefd, niet alleen naar de letter maar ook naar de geest. Geen vinklijstjes maar gedragen normen en waarden.

Naast de aanscherping van de inhoud en de toepassing van de codes creëren we een verdergaand kader om goed en integer bestuur (*good governance*) te stimuleren. Het naleven van sectorcodes, het elkaar hierin scherp houden en de ontwikkeling van professioneel bestuur zijn voorwaarden voor een geloofwaardige en goed functionerende corporatiesector.

Aedes heeft voor het registreren van de PE-punten een portal ingericht en ontsluit via haar website het PE-aanbod. De focus ligt hierbij op het borgen van kennisontwikkeling. Daarom zal ook met het ministerie overleg plaatsvinden hoe dit te borgen valt in relatie tot de geschiktheidstoets. In 2016 wordt de PE-systematiek gemonitord door de Commissie PE en zal deze begin 2017 geëvalueerd worden. Aedes ondersteunt leden met kennisbijeenkomsten en uitwisselingsmogelijkheden. We blijven de beroeps cultuur versterken door het organiseren van bijeenkomsten en masterclasses. Hierin is nadrukkelijk een rol voor leden weggelegd, zowel in de vormgeving van het programma als tijdens de bijeenkomsten zelf.

Samen met gerenommeerde adviesbureaus stimuleert Aedes integer handelen door het organiseren van bijeenkomsten en het uitbrengen van artikelen en tools. Sinds 2009 participeert Aedes met partijen uit andere vastgoed(gerelateerde) branches FGH Bank, NEPROM, IVBN, de NVM, Bouwend Nederland, en Vastgoedmanagement NL in het Integriteit Overleg Vastgoedmarkt. In dit overleg worden doorlopend verbeterpunten onderzocht en aangepakt en vindt overleg plaats met de Nationale Regiegroep Aanpak Misbruik Vastgoed vanuit het Rijk. In 2016 ligt het accent op het proces van vastgoedtransacties.

Visitatie is als instrument opgenomen in de AedesCode. De inmiddels wettelijke vastgelegde verplichting van visitatie heeft de context van visitatie veranderd. Onder leiding van de Stichting Visitatie zullen we onderzoeken hoe bestaande verantwoordingsinitiatieven zich tot elkaar verhouden naar inhoud en rol, en hoe visitatie hierbinnen efficiënter en effectiever kan. Aedes zal eraan werken om informatie vanuit de Aedes-benchmark en GovernanceCode voor visitaties beter te ontsluiten.

Corporatie-evenement en Ledenvoordeel

De Corporatiedag was enkele jaren het moment voor de medewerkers van onze leden om elkaar te ontmoeten en geïnformeerd te blijven over de laatste ontwikkelingen in de branche. Helaas is de Corporatiedag 2015 wegens gebrek aan belangstelling niet doorgegaan. Toch blijkt er behoefte aan een dergelijk evenement; in 2015 onderzoeken we de mogelijkheid om te komen tot een andere, wel succesvolle, formule. Hiervoor wordt hetzelfde bedrag als in 2015 gereserveerd.

Via collectieve inkoop (raamcontracten) behalen we kwantitatief (financieel) maar ook kwalitatief voordeel voor onze leden. Afhankelijk van de uitkomst van de evaluatie eind 2015 zullen we ook in 2016 deze activiteiten verder uitbouwen.

Werkgeverschap

In 2015 is de CAO afgesloten, in 2016 zullen de voorbereidingen beginnen voor een nieuwe CAO woondiensten

Leden worden in 2016 ondersteund in hun rol als kostenbewust werkgever door de (verdere) ontwikkeling van de P&O Benchmark.

Communicatie

Communicatie betekent 'gemeenschappelijk maken'. Corporate communicatie betekent óver de hele organisatie en vóór de hele organisatie. Corporate communicatie heeft als doel een helder en eenduidig beeld van Aedes te bewerkstelligen bij alle doelgroepen - leden en stakeholders - door geïntegreerde communicatieve uitingen. Voor de afdeling Communicatie ligt er de opdracht om het evenwicht te vinden in de communicatie 'intern' naar leden en 'extern' naar belanghouders en die bijdraagt aan een positieve reputatie. Ook over onderwerpen die in ontwikkeling zijn.

Dossiers en lobby

Er zijn veel issues/ dossiers die in de lobby permanent communicatieve ondersteuning vragen zoals het huurbeleid, issues betaalbaarheid/beschikbaarheid, huisvesting van statushouders. De verdere invoering van de Woningwet zal in 2016 opnieuw inzet vragen wat betreft informatiebijeenkomsten en handreikingen. Andere onderwerpen zijn de doorontwikkeling van de Aedes-benchmark, de pilots binnen legitimatie (legitimatietool, scan en invloed huurders en gemeenten) en bijvoorbeeld het traject cultuur & gedrag.

Reputatieprogramma

De activiteiten in het reputatieprogramma voor de hele sector, worden verder uitgebreid in de sector. De medewerkers van de afdeling Communicatie van Aedes vervullen een rol in het programma bijvoorbeeld als projectleider, of als trainer, ondersteuner of als klankbord.

De doelstelling 'tell & sell' blijft ook in 2016 actueel. De kracht van het werken aan beeldvorming zit in het creëren van massa en het structureel en consequent dezelfde boodschappen herhalen, onderbouwd met voorbeelden en feiten en cijfers uit de sector. Veel van de activiteiten richten zich dan ook op de corporaties en corporatiemedewerkers. Medewerkers bewust en bekwaam maken om zelf in actie te komen. In de komende periode is het belangrijk ervoor te zorgen dat de activiteiten zich op meer verschillende functies richten binnen de corporaties. Medewerkers van betrokken corporaties moeten meer als ambassadeur in de eigen regio ingezet worden.

Werken aan reputatie is een organisatievraagstuk waarbij de driehoek directeur-bestuurder, beleid/strategie en communicatie gezamenlijk aan zet zijn. Voor een goede borging van het onderwerp is het belangrijk dat de activiteiten zich meer richten op alle drie de functiegroepen. Dit is onder andere te vertalen in het werven van meer ambassadeurs onder de directeur-bestuurders en strategen/beleidsmedewerkers.

Tegelijkertijd is de tijd rijp om ook de beweging naar buiten, richting media en het brede publiek sterker in te zetten. Het gaat hier om het proactief werken, campagneachtig, aan de beeldvorming door het helder uiteenzetten waarom corporaties er zijn: wat doen corporaties, wat is hun kerntaak, welke rol hebben ze in het maatschappelijk speelveld en wat kunnen spelers verwachten van corporaties. Zowel centraal ondersteund vanuit het programma als door individuele corporaties. Eind 2016 – begin 2017 staat er een onderzoek naar de ontwikkelingen op het gebied van reputatie op stapel.

Digitalisering media

De vernieuwingen in de nieuwe media in 2016 richten zich op de interactie met leden, tussen leden onderling, met belanghouders en op het meer mogelijk maken van doelgroepgerichte online-communicatie. De moderne media kunnen de leden daadwerkelijk ondersteunen in het met elkaar in gesprek gaan en kennis delen. Verder kunnen de nieuwe middelen de verenigingsdemocratie ondersteunen door bijvoorbeeld livestreamen van ledenbijeenkomsten om zo meer leden te bereiken. De vernieuwingen in digitale media:

- CMS ofwel de 'technische achterkant' van Aedes.nl
- Interactief (communicatief en administratief) Ledennet
- Vernieuwing van de communities
- intranet

CMS

De vernieuwing van het CMS van Aedes.nl is gericht op een upgrade van het verouderde huidige systeem en verbeteren van de interactie met de Aedes-leden. Uitgangspunt is het verder digitaliseren van de vereniging en de verenigingsdemocratie. Voorbeelden hiervan zijn: kennis en expertise delen, koppelen van leden aan elkaar op basis van profielen, blogfunctie, interactief livestreamen van kennissessies (webinars) en verenigingsbijeenkomsten (ledenbijeenkomsten, congressen, en dergelijke), beoordelen en delen van content via Aedes.nl.

De website krijgt ook een visuele opfrisbeurt. Bij het ontwerp van de website (navigatie en content) gaan we uit van smartphones en tablets ('mobile first'-principe), daaruit volgt het ontwerp voor de desktop. Aedes sluit hiermee aan bij de landelijke trend.

Interactief Ledennet

Via het administratieve en communicatieve Ledennet – ofwel het interactieve platform – dat via een authenticatiesysteem exclusief voor Aedes-leden wordt gemaakt, kunnen leden straks hun eigen administratieve gegevens bijhouden, vinden ze specifieke ledeninformatie, kunnen ze direct (online) met Aedes en onderling informatie delen (chatfunctie), vragen stellen, zelf hun gegevens bijhouden, aanmeldingen voor bijeenkomsten, netwerken en media bijhouden. Het platform wordt een besloten onderdeel van Aedes.nl. Afhankelijk van de vorderingen met het CRM-systeem kan de implementatie (deels) medio 2016 worden verwacht.

Communities

In 2015 is gestart met de pilot (intern en extern) 'Communities en Event app'. Met de realisatie van de Aedes Event app is de start gemaakt met het samenbrengen van de communityfunctie en netwerkfunctie van de (digitale) vereniging. Doel is één applicatie waarin live bijeenkomsten en virtuele netwerken bij elkaar komen. De app draagt bij aan een directer contact met de Aedes-professionals (zowel van afdeling Belangenbehartiging Publieke Zaak als Leden- en Verenigingszaken), verbinding leden met elkaar en met Aedes.

Intranet

In 2016 wordt binnen Aedes een gemakkelijk toegankelijk en werkbaar intranet inrichten wat bijdraagt aan interne communicatie en samenwerking, geschikt voor kennisdelen en met een goede naslagfunctie.

Werk aan Wonen

Het aantal geplaatste vacatures op deze vacaturesite neemt sterk af de laatste jaren. De strategie is om het platform onderhouden en beschikbaar te behouden voor wanneer de arbeidsmarkt weer aantrekt. Dan is de site een belangrijk middel om sectorbrede arbeidsmarktcommunicatie in te zetten.

Marketing

Om de geplande vernieuwingen van Aedes.nl en het interactieve Ledennet goed onder de aandacht van de verschillende doelgroepen te brengen is een onderzoek en een kleine campagne noodzakelijk. Het gaat hierbij met name om de mogelijkheden van het nieuwe communicatieve en administratieve Ledennet en het onder de aandacht brengen van Aedes.nl in andere digitale media.

Inkomsten advertenties digitale media

De verwachting is dat de advertentie-inkomsten op de digitale media verder zullen dalen. In 2016 zal gekeken worden of op andere wijze de inkomsten op de digitale media vergroot kunnen worden.

Toelichting op de opbrengsten

Contributie

De contributie-inkomsten zijn begroot op ruim 12,9 miljoen euro. Dat is ongeveer 92 procent van de totale inkomsten. De contributie wordt bepaald op basis van het aantal verhuureenheden. Voor de berekening wordt uitgegaan van het aantal verhuureenheden in exploitatie bij de leden per 31 december 2014. De jaarlijkse indexatie op grond van de loonkostenontwikkeling volgens de Macro Economische Verkenningen (MEV) van het CBS is in 2016 toegepast.

Leden- en Verenigingszaken

Netwerken

In 2016 worden de professionele en thematische netwerken verder ontwikkeld, waarbij de verbinding met belangenbehartiging, sectorontwikkeling en de verbinding tussen de leden onderling het uitgangspunt is en blijft. Financieel uitgangspunt hierbij is dat dit kostenneutraal verloopt. De hier genoemde opbrengsten betreffen de met de netwerken afgesproken doorbelasting van de kosten die Aedes voor ondersteuning van deze netwerken maakt.

Corporatie-evenementen en Ledenvoordeel

Dit betreft de bijdrage uit deelname van zowel leden als organisaties. Deze inkomsten zijn lager dan de out-of-pocketkosten van de Corporatiedag, waardoor in totaal een negatief saldo ontstaat van ongeveer 50.000 euro.

De opbrengsten van de activiteiten rond ledenvoordeel zijn conform afspraken hierover positief in relatie tot de kosten.

Werkgeverschap

De hier begrote inkomsten betreffen de bijdragen die Aedes ontvangt voor deelname aan de bestuurlijke functies van bestuur en directie in andere organisaties, zoals WSW, SPW en FLOW. Verder wordt een bijdrage verwacht van FLOW voor aan werkgeverszaken gerelateerde activiteiten, waaronder voor de werkzaamheden van het secretariaat van de Commissie Gelijikstelling.

Communicatie

Door minder abonnementen en minder advertenties staan de inkomsten van de Aedes-media onder druk.

Opbrengsten uit beleggingen

De beleggingsopbrengsten bestaan uit directe opbrengsten van de beleggingsportefeuille (dividend en couponrentes) en renteopbrengsten van deposito's en vorderingen. De opbrengsten van deposito's zijn het gevolg van de contributies die aan het begin van het jaar worden weggezet en in de loop van 2016 worden besteed. De opbrengsten zijn verminderd met de kosten voor het aantrekken van krediet in het geval er tijdelijk onvoldoende liquide middelen zijn, wat aan het eind van het jaar het geval kan zijn wegens vooruit te betalen kosten en het nog niet binnen zijn van de contributie. Overigens wordt – net als in 2015 – geen roodstand aan het einde van het jaar verwacht.

Gelet op de performance van de belegging van het vermogen van de laatste jaren is in de begroting 2 procent rendement opgenomen. De totale opbrengsten uit beleggingen worden begroot op 394.000 euro.

