



ONDERNEMINGSPLAN 2016



de Alliantie

hart voor wonen



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
1. Inleiding	6
2. Omgevingsanalyse en maatschappelijke opgave	8
2.1 Een nieuw wettelijk kader	8
2.2 Demografische en sociaal economische ontwikkelingen in het werkgebied van de Alliantie	10
2.3 Maatschappelijke opgave – de vraag van onze doelgroepen	11
3. Visie en missie	14
Onze visie	14
Onze missie	15
4. Klant, beheer en leefbaarheid	16
5. Passend wonen in passend vastgoed op een passende plek: het vastgoedbeleid	20
6. Passend huren en verhuren: een dynamische benadering	25
7. Financiële randvoorwaarden	27
8. In verbinding met onze belanghebbenden en toezichthouders	29
9. Met onze organisatie gaan we het doen	31
10. Kernpunten strategische inzet en de agenda voor de komende tijd	33
Kernpunten	33
De agenda	34



VOORWOORD

Onze strategische positionering 'Dichtbij Huis' dateert van september 2014. Dat is nog niet zo lang geleden, maar toch is er sindsdien veel veranderd, zowel in de "buitenwereld" (in de samenleving en de politieke omgeving) als in onze organisatie. De Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties publiceerde haar bevindingen en aanbevelingen. Tegelijkertijd werkte het Rijk verder aan de herziening van de Woningwet. Per 1 juli 2015 is die wet van kracht geworden. De wet ademt de geest van "back to basics". Sommigen interpreteren dat als "terug naar af". Ook onze organisatie heeft de afgelopen tijd grote veranderingen doorgemaakt. Onze reorganisatie rondten we eind 2015 formeel af. We hebben er vertrouwen in dat we met de nieuwe organisatie goed toegerust zijn voor de toekomst.

Hoe zien wij die toekomst? In dit ondernemingsplan hopen we duidelijk te maken, dat wij "terug naar af" geen begaanbare weg vinden. Wij zien onze uitdaging juist in het maken van "stappen voorwaarts" om dichterbij de bedoeling te komen waartoe wij lang geleden als corporatie in het leven zijn geroepen: mensen perspectief geven op een passende woning en woonomgeving. Daar zetten we ons met hart en ziel voor in. Welke afwegingen en keuzes maken wij daarin? Hoe kunnen we in deze nieuwe tijd het beste uit onze organisatie halen om optimaal maatschappelijk te kunnen presteren? Blijvend laten zien wat we waard zijn, daar gaat het ons om.

In dit ondernemingsplan maken we keuzes. Om tot die keuzes te komen, hebben we als directieteam intensief geworsteld met lastige dilemma's. Is betaalbaarheid nu belangrijker dan beschikbaarheid of andersom? En hoe kijken we aan tegen kwaliteit in relatie tot betaalbaarheid? Gelukkig hoefden we het niet alleen te doen (en dat wilden we ook niet). We hebben de dilemma's ook voorgelegd aan al onze medewerkers, de ondernemingsraad, onze huurdersorganisatie, gemeenten en andere belanghebbenden in ons werkgebied. Hun reacties en suggesties sterkten ons in de overtuiging dat we de juiste dilemma's

op tafel hadden en gaven richting aan de uiteindelijke keuzes die we maakten. Tijdens het gehele traject hebben we intensief onze commissarissen als klankbord benut, enerzijds om hen deelgenoot te maken van de discussies en afwegingen en anderzijds om hun input en advies te vragen. Ook dat hebben we als heel waardevol ervaren; het heeft ons gescherpt in de afwegingen en keuzes.

En nu ligt hier dus een ondernemingsplan. Zijn we daarmee weer voor de komende jaren klaar? Nee, zeker niet. Daarvoor zijn de samenleving en de volkshuisvesting teveel in beweging. Tijdens onze discussies hebben we uitgesproken, dat richtinggevend keuzes maken moet, maar dat daarmee dilemma's niet zomaar verdwijnen. En keuzes moeten ook geen dogma's worden die in beton gegoten zijn. In de dynamiek van alle dag moeten we de lenigheid hebben om te kunnen omgaan met verschillende situaties en plotselinge veranderingen. Jan Schaefer heeft ooit gezegd: "Is het beleid, of is erover nagedacht?". Dat inspireert ons om te blijven nadenken en weloverwogen te handelen.

Namens het directieteam, Rob Haans (voorzitter directie)



“Het bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar maatschappelijke, operationele en financiële doelen. Dit wordt vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De vastgestelde doelen zijn de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces waarbij de corporatie de mening betreft van belanghebbende partijen. In volgorde van belang: de (toekomstige) bewoners, de gemeente en andere belanghebbende partijen. De corporatie is eindverantwoordelijk voor de afweging van belangen en de keuzes die op basis daarvan gemaakt worden.”

1. INLEIDING

Deze formulering uit de Governancecode woningcorporaties 2015 geeft goed aan wat we met dit ondernemingsplan beogen. Daarmee functioneert het ondernemingsplan enerzijds als houvast en richtlijn voor iedereen die bij de Alliantie werkt. Anderzijds functioneert het als toetsingskader voor bestuur en Raad van Commissarissen (hierna: RvC). Beleidsvoorstellen, begrotingen en investeringsvoornemens kunnen worden getoetst aan de doelen en keuzes die in het ondernemingsplan zijn opgenomen.

Keuzes komen nooit zomaar uit de lucht vallen. De keuzes die wij in dit ondernemingsplan maken, zijn in hoge mate gefundeerd in de omgevingsanalyse die we hebben gemaakt (paragraaf 2). Wat gebeurt er om ons heen? Hoe

ziet de toekomst eruit in ons werkgebied? Welke consequenties trekken we uit de nieuwe Woningwet? Op basis van de omgevingsanalyse formuleren we onze visie op wat we om ons heen zien en verwoorden we onze missie (paragraaf 3).

MENSEN, STENEN en GELD, daar gaat het bij een corporatie altijd om. En wat ons betreft ook in die volgorde. Na de omgevingsanalyse richten we ons in dit ondernemingsplan daarom eerst op de mensen (paragraaf 4). Voor wie doen we het allemaal, wat mogen onze huurders van ons verwachten, en omgekeerd? Hoe geven we “prettig wonen in een fijne buurt” met elkaar vorm? Daarna komen de stenen. Het vastgoed, de woningen zijn



ons belangrijkste instrument om tegemoet te komen aan de maatschappelijke opgaven. Passend wonen voor iedereen die terecht een beroep op ons doet. We geven aan hoe wij die opgave vertalen naar ons vastgoedbeleid (paragraaf 5) en naar het huur- en verhuurbeleid (paragraaf 6). In de stenen zit ook ons vermogen. Dat is geen geld. En dat is precies het vraagstuk waar wij voortdurend mee bezig zijn: hoe kunnen wij dat vermogen zo goed mogelijk te gelde maken om het onderhoud en de investeringen in bestaande en nieuwe woningen duurzaam op peil te houden. Daarover gaat het in paragraaf 7.

Waar we onze middelen inzetten, bepalen we in toenemende mate niet alleen. Nog meer dan we nu reeds doen, verbinden we ons aan huurders en gemeenten en gaan met hen het gesprek hierover aan. We willen daarin

transparant zijn en aangeven waar onze mogelijkheden en beperkingen liggen (paragraaf 8).

Onze organisatie is “het vehikel” waarmee we het doen. We spannen ons in om het maximale eruit te halen ten behoeve van de maatschappelijke opgaven. Ondernemend, innovatief, vitaal, flexibel en toekomstbestendig. Daarover gaat het in paragraaf 9. We sluiten dit ondernemingsplan af met een overzicht van de kernpunten van onze strategische keuzes, waar mogelijk geoperationaliseerd in concrete prestatie-indicatoren. Ook schetsen we een agenda van zaken die in dit ondernemingsplan zijn aangestipt maar nog verdere uitwerking verdienen. Tezamen geven deze houvast en een toetsingskader voor de komende meerjarenbegrotingen (paragraaf 10).



“Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren”.

2. OMGEVINGSANALYSE EN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Zo begint de nieuwe Governancecode woningcorporaties 2015. De maatschappelijke opgave is de kern van ons bestaan. Het legitimeert ons handelen en vormt de basis van onze activiteiten en investeringen. De maatschappelijke opgave is in de loop der tijd op uiteenlopende wijzen gedefinieerd. We komen uit een tijd waarin enorm “de breedte” werd opgezocht. Dat heeft veel goeds gebracht, maar helaas deden zich ook excessen voor. Recentelijk is het werkdomein door het Rijk stevig ingekaderd en veranderd in de nieuwe Woningwet. In die wet wordt ook een belangrijke taak toebedeeld aan de gemeenten: zij dienen

op basis van een woonvisie de maatschappelijke opgave te benoemen en daarover het gesprek met de corporaties en huurdersorganisaties aan te gaan.

2.1 Een nieuw wettelijk kader

De rijksoverheid stelt in de nieuwe Woningwet, dat corporaties als kerntaak hebben “het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen” ten behoeve van de huisvesting van huishoudens met een bescheiden inkomen. In termen van de wet levert de corporatie daarmee Diensten van Algemeen Economisch Belang (hierna:

DAEB). Het Rijk ziet graag dat de commerciële markt zich toelegt op alles wat niet-DAEB is. Daartoe behoort ook het zorgen voor betaalbare huurwoningen voor huishoudens met een middeninkomen. De afgelopen jaren is dat echter vanwege lage rendementen, hoge grondkosten en (mede daardoor) een mager investeringsklimaat, slechts mondjesmaat gebeurd. Met de nieuwe regelgeving in de Woningwet maakt Den Haag het voor corporaties en de gemeenten waarin zij opereren een stuk moeilijker om actief te blijven in dit niet-DAEB segment. Corporaties moeten kiezen welke rol zij (willen) spelen in niet-DAEB: helemaal niks meer doen, beheren van de niet-DAEB portefeuille in een administratief gescheiden bedrijfsonderdeel of actief beheren en ontwikkelen in het niet-DAEB segment via een juridisch (af)gesplitst bedrijfsonderdeel.

Voor de corporaties is de aan te brengen **scheiding van DAEB (Diensten van Algemeen Economisch Belang) en niet-DAEB** één van de belangrijkste onderdelen in de nieuwe Woningwet. Maatschappelijke activiteiten worden ondergebracht in het DAEB-deel, niet-maatschappelijke activiteiten in het niet-DAEB deel. In de wet worden ook strikte voorwaarden gesteld aan nieuwe investeringen in marktwoningen (huur en koop). Niet-DAEB-activiteiten zijn alleen toegestaan als ze ten dienste staan van de DAEB-werkzaamheden en alleen in gebieden waar al DAEB-bezit is.

De Woningwet geeft een **grotere rol aan gemeenten en huurdersorganisaties**. Het overleg met de huurdersorganisaties over voorgenomen investeringen en het maken van prestatieafspraken met gemeenten over de volkshuisvestelijke prestaties worden daardoor nog belangrijker

dan in het verleden. Investerings in leefbaarheid moeten in overleg met de gemeenten worden vastgesteld en moeten ten gunste zijn van de eigen huurders of de directe omgeving¹.

Een belangrijke wijziging is (deels hernieuwde) regelgeving over het **passend toewijzen** van sociale huurwoningen. Van alle verhuringen aan huishoudens die recht hebben op huurtoeslag moet 95% een huurprijs onder de bij het huishouden passende aftoppingsgrens hebben². Deze maatregel is per 1 januari 2016 van kracht. Het sturen op de beschikbaarheid van voldoende betaalbare huurwoningen onder die aftoppingsgrenzen wordt dus heel belangrijk. Ook de lokale politiek stuurt aan op beschikbaarheid en betaalbaarheid van (vooral) sociale huurwoningen, ook onder de aftoppingsgrenzen. In nieuwe prestatieafspraken is dit een belangrijk issue.

Daarnaast zijn er deels gewijzigde regels over **de mate waarin sociale huurwoningen verhuurd moeten worden aan de doelgroep lage inkomens**. De komende 5,5 jaar moeten corporaties ten minste 80% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishouden met een inkomen tot € 34.911 (prijspeil 2015). Corporaties kunnen daarnaast 10% toewijzen aan huishoudens met een inkomen tussen € 34.911 en € 38.950 (prijspeil 2015) en maximaal 10% van de woningen mag aan hogere inkomens worden toegewezen (met voorrang voor bepaalde groepen). De liberalisatiegrens wordt tot 2018 niet geïndexeerd en blijft dus € 710,68.

In de Woningwet wordt aan gemeenten de mogelijkheid geboden om met elkaar een woningmarktgebied te

¹ Het leefbaarheidsbudget is gemaximeerd op € 125 per DAEB-woning per jaar.

² Voor één- en tweepersoonshuishoudens is dat € 576 (dat noemen we de 1ste aftoppingsgrens) en voor drie- en meerpersoonshuishoudens is dat € 618 (dat is de 2de aftoppingsgrens). Prijspeil 2015.

vormen (**regiovorming**) en daarmee het werkgebied van de woningcorporaties vast te stellen. Deze mogelijkheid vloeit voort uit de bepaling in het regeerakkoord dat de schaal van een woningcorporatie in overeenstemming moet zijn met de schaal van de regionale woningmarkt en de kerntaak. Het idee hierachter is dat het de lokale (regionale) binding versterkt en het overleg met gemeenten en huurders bevordert. Het voorstel dient aan een aantal nader genoemde voorwaarden te voldoen. De toegelaten instelling kan haar zienswijze op het voorstel van de gemeenten geven.

De nieuwe wet geeft bewoners (huurders en kopers) binnen bepaalde randvoorwaarden de mogelijkheid om een **wooncoöperatie** op te richten. In een wooncoöperatie voorzien leden zelf in het beheer en onderhoud van hun woning. Personen die deelnemen in de wooncoöperatie kunnen hun woning kopen van de toegelaten instelling of dit vanuit de verhuurde situatie doen.

Ten slotte is er in juni 2015 een **Sociaal Huurakkoord** gesloten tussen Aedes en de Woonbond. Daarin is onder meer afgesproken, dat de komende jaren de huursom van corporaties (jaarlijkse huurverhoging plus de harmonisatie door het jaar heen) niet verder mag stijgen dan inflatie plus 1%. De minister zal deze afspraak overnemen in de verdere uitwerking van de huursombenadering.

2.2 Demografische en sociaal economische ontwikkelingen in het werkgebied van de Alliantie

In tegenstelling tot sommige delen van Nederland wordt in het werkgebied van de Alliantie de komende decennia **flinke groei van bevolking en huishoudens** verwacht,

vooral in de steden. Het aantal huishoudens neemt sneller toe dan de bevolking, omdat er steeds meer kleine huishoudens – met één of twee personen - komen. Er zal in ons werkgebied dus nog een grote behoefte blijven aan uitbreiding van de woningvoorraad. Volgens ABF Research ontstaat in het werkgebied van de Alliantie een woningtekort van ruim 64.500 woningen in 2025 en van ruim 76.500 in 2040. Mede vanwege de flexibilisering van de arbeidsmarkt wordt ook een flinke toename van de vraag naar betaalbare huurwoningen verwacht, vooral in de stedelijke gebieden.

De **vergrijzing** speelt de komende decennia ook een rol. Dat geldt voor ons gehele werkgebied, maar met name voor de regio Gooi en Vechtstreek (en Almere zal ook een inhaalslag maken). Dat ouderen langer zelfstandig blijven wonen, is een trend die al decennia geleden in gang is gezet. Die trend wordt verder versterkt door de **scheiding van wonen en zorg en de extramuralisering** die dat met zich meebrengt. Veel verzorgingshuizen sluiten hun deuren.

Dat resulteert in een **toenemende vraag naar voor ouderen geschikte of geschikt te maken woningen**. Rond 2050 is de vergrijzingsgolf over het hoogtepunt heen.

Door de veranderde leeftijdsopbouw van de bevolking is de **verhuismobiliteit afgenomen**³. De vergrijzing zal op middellange termijn leiden tot een verdere afnemende verhuismobiliteit en tot verminderde mogelijkheden voor gezinnen om een eengezinswoning te kopen of huren. Dat heeft ook weer gevolgen voor starters die een woning zoeken.

Een andere trend is dat huishoudens (huurders en kopers) een steeds groter deel van hun inkomen moeten uit-

Tabel 1 Ontwikkeling woningtekort komende decennia

Regio	Woningtekort in 2025	Toename tekort t.o.v. 2015	Woningtekort in 2040	Toename tekort t.o.v. 2025
Amsterdam	-44.635	53,2%	-54.736	57,3%
Almere	-9.954	31,0%	-10.117	25,3%
Amersfoort	-7.938	53,2%	-9.033	48,5%
Gooi en Vechtstreek	-3.219	342,8%	-4.262	109,8%
Totaal	-64.600	53,9%	-76.634	53,6%

Bron: ABF Research – Primos prognose, 2012

geven aan wonen. Belangrijke oorzaak is de daling van het gemiddelde inkomen. De doelgroep met de laagste inkomens is toegenomen, net als het aantal huurders met huurtoeslag. Ook voor de langere termijn wordt in het werkgebied van de Alliantie een **toename van het aantal lage inkomens verwacht**.

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor betaalbaarheid van het wonen en voor betaalbaarheidsproblemen van huurders. **Betaalbaarheid** is een substantieel en groeiend probleem. Net als de **beschikbaarheid** van voldoende betaalbare huurwoningen voor reguliere woningzoekenden, maar ook voor een toenemend aantal 'bijzondere doelgroepen' (huishoudens met een urgentie, statushouders).

2.3 Maatschappelijke opgave – de vraag van onze doelgroepen

De (verwachte) absolute omvang van onze doelgroepen geeft richting aan de vraag hoe groot wij als corporatie willen zijn qua woningvoorraad en aanbod. Het gaat dan met name om onze sociale verhuurvoorraad. Want daar komt – naast nieuwbouwopleveringen - het nieuwe

woningaanbod voor onze belangrijkste doelgroep uit. Ook geeft het richting voor het type woningen dat we willen aanbieden in huur en koop.

Lage inkomens

Huishoudens met lage inkomens⁴ zijn **onze belangrijkste doelgroep**. In Amsterdam wonen absoluut gezien de meeste huishoudens met lage inkomens (181.000 huishoudens). Procentueel loopt het aandeel uiteen van 33% in Amersfoort en Almere, 39% in Gooi en Vechtstreek tot 51% in Amsterdam. Verwachting van Atlas voor gemeenten is dat het **aantal huishoudens met een laag inkomen in ons werkgebied flink zal stijgen**.

De **vraagdruk in onze regio's is groot** en neemt toe, al zijn er verschillen tussen de regio's. De gemiddelde wachttijd voor het bemachtigen van een sociale huurwoning is in al onze regio's lang, variërend van 12 jaar in Amsterdam tot 4 jaar in Amersfoort (de andere regio's liggen daar tussenin). De vraagdruk neemt het sterkst toe in Amsterdam, Almere en Huizen.

Van de actief woningzoekenden op zoek naar een sociale huurwoning, heeft de **ruime meerderheid een inkomen**

⁴ Huishoudens met een inkomen tot € 34.911 (peiljaar 2015).

Tabel 2 De vraagdruk in het werkgebied van de Alliantie

	Almere	Amersfoort	Amsterdam	Gooi en Vechtstreek
Gemiddelde reactiegraad totaal	141	68	160	114
Gemiddelde reactiegraad 'normale' woningen ⁵	148	91	225	175
Slaagkans (aanbod/actief woningzoekenden)	15%	23%	12%	18%
Gem. wachttijd (inschrijf-/woonduur) 2013 in jaren	6	4	12	9
Gem. aantal actief woningzoekenden per jaar (2011-2013)	9.027	5.444	71.953	9.685

Bron: analyse actief woningzoekenden Woningnet 2013 en 2011 t/m 2013

Tabel 3 Aandeel huurtoeslagontvangers onder actief woningzoekenden

Regio	2011	2012	2013	Gemiddelde 2011 t/m 2013
Almere	75%	77%	77%	76%
Amersfoort	63%	65%	66%	65%
Amsterdam	70%	74%	74%	72%
Gooi en Vechtstreek	63%	72%	74%	70%
Alliantie (ongewogen gemiddelde)	68%	72%	73%	71%

Bron: analyse actief woningzoekenden Woningnet, 2011 - 2013

onder de huurtoeslaggrenzen⁶. In de jaren 2011 t/m 2013 had gemiddeld 73% van de actief woningzoekenden een huishoudinkomen onder de huurtoeslaggrenzen, variërend van 65% in Amersfoort tot 76% in Almere.

De **ruime meerderheid** van de mensen die op zoek zijn naar een sociale huurwoning bestaat uit **één en tweepersoonshuishoudens**. In Almere is het aandeel kleine huishoudens 61%, in de andere regio's ligt het rond de

70%. De meerderheid van de kleine huishoudens bestaat uit jonge mensen onder de 35 jaar. Naast kleine huishoudens zijn ook veel **gezinnen** op zoek naar een sociale huurwoning. Variërend van 28% in Gooi en Vechtstreek tot 39% in Almere.

Huishoudens met **lage inkomens zijn vooral aangewezen op sociale huurwoningen**. Voor huishoudens met een huurtoeslaginkomen is koop geen alternatief voor sociale

⁵ Speciale woningen zoals aanleunwoningen, jongerenwoningen, seniorenwoningen zijn uitgezonderd, want die kunnen de gemiddelde reactiegraad vertekenen.

⁶ € 21.950 voor eenpersoonshuishoudens en € 29.800 voor meerpersoonshuishoudens (peiljaar 2015).

huur. Voor een klein deel van de lage inkomens die boven de huurtoeslaggrens zitten, is koop een alternatief om een woning te vinden in ons werkgebied. Het verschilt per regio hoeveel koopwoningen voor hen bereikbaar zijn⁷; in Almere zijn dit er duidelijk veel meer dan in Amsterdam.

Bijzondere doelgroepen

Mensen die om allerlei redenen tijdelijke of permanente ondersteuning bij het wonen nodig hebben (ex-daklozen, ex-psychiatrische patiënten, mensen met een lichte zorgvraag) zijn vrijwel altijd op een woningcorporatie aangewezen.⁸ De huisvestingsvraag vanuit deze doelgroep zal toenemen. Door ‘**extramuralisering**’ blijven mensen (langer) zelfstandig wonen. Denk aan mensen met een verstandelijke handicap. En door beddenreductie in de psychiatrische instellingen neemt het beroep op reguliere huisvesting door cliënten van deze instellingen toe. Een deel van deze bijzondere doelgroepen heeft behoefte aan specifieke huisvesting, vaak in een geclusterde setting met zorg- en/of dienstverlening in de buurt.

De toestroom van **asielzoekers** in ons land, vraagt ook toenemende aandacht en inzet. Het Centraal orgaan Opvang Asielzoekers (COA) is verantwoordelijk voor de eerste opvang. Zodra asielzoekers een verblijfsstatus hebben gekregen, zijn zij **vergunninghouders** en hebben zij recht op huisvesting. Alle gemeenten krijgen daartoe een taakstelling. Omdat het vrijwel altijd om mensen met een laag inkomen gaat, vormt die taakstelling een opgave voor de gezamenlijke corporaties.

Door bovengenoemde ontwikkelingen ontstaat er in onze regio's een **extra vraag naar sociale huurwoningen**. Een deel van deze doelgroepen krijgt een urgentiepositie in de woonruimteverdeling. In een situatie waarin het aantal

beschikbaar komende goedkope kleine woningen beperkt is, gaat in sommige gemeenten een flink deel van de vrijgekomen woningen naar voorrangskandidaten. Met langere wachttijden voor reguliere woningzoekenden tot gevolg.

Middeninkomen

Sinds de invoering van de 90%-toewijzingsnorm (2011) kunnen huishoudens met een middeninkomen⁹ niet meer terecht in de sociale huur, terwijl in ons werkgebied marktwoningen veelal te duur voor hen zijn. In ons werkgebied is een groot deel van deze huishoudens daarom op corporatiewoningen aangewezen.

De CBS cijfers laten zien dat in onze regio (en in Nederland) de **groep middeninkomens relatief klein** in omvang is: tussen de 10 en 12% van alle huishoudens. Ook voor de komende decennia is de verwachting dat deze groep procentueel min of meer gelijk in omvang blijft.

Middeninkomens hebben **meer alternatieven** in de koop en de particuliere huur dan lage inkomens. Hoeveel alternatieven ze hebben is sterk afhankelijk van de prijzen en het aanbod van betaalbare koopwoningen, wat weer verschilt per regio. Daarnaast spelen woonmilieuvoorkeuren ook mee; in Amsterdam is de markt voor vrije sector huur aanmerkelijk groter dan in Almere.

⁷ Huishoudens met een inkomen op de sociale huurgrens kunnen volgens de NHG sneltoets maximaal een woning van ongeveer € 143.000 (eenverdieners) of ongeveer € 115.000 (50/50 tweeverdieners) financieren.

⁸ Het huisvesten van bijzondere doelgroepen noemen wij in ons jargon vaak “maatschappelijke huisvesting”. Maar omdat dat dit verwarrend kan opleveren (het huisvesten van mensen met een laag inkomen is immers ook “maatschappelijk”), kiezen we hier voor “bijzondere doelgroepen”.

⁹ Huishoudens met een inkomen tussen € 34.911 en € 44.911 (peiljaar 2015).



3. Visie en missie

Onze visie

Wij zijn voor een samenleving die kansen biedt aan iedereen, ongeacht inkomen, cultuur, komaf, fysieke of psychische gesteldheid, of sociale status. Goed, passend wonen is een eerste levensbehoefte. Zonder dat is het niet mogelijk om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Velen zijn financieel niet in staat om in deze eerste levensbehoefte zelf te voorzien. Zonder onze inzet zouden tienduizenden mensen grote moeite hebben om in dit deel van Nederland, de Noordvleugel van de Randstad, een bestaan op te bouwen. Want in een gespannen woningmarkt, waarin de vraag vele malen groter is dan het aanbod, vallen mensen tussen de wal en het schip als com-

merciële partijen het alleen voor het zeggen hebben. Door de relatief hoge huur- en koopprijzen in ons werkgebied is voor velen een betaalbare woning onbereikbaar. Hen willen we perspectief bieden op een passende woning in de stad, wijk of buurt waarin zij willen wonen en leven.

De omgevingsanalyse laat zien, dat in ons werkgebied in de komende jaren de vraag naar woningen zowel in de huur- als koopsector weer sterk zal toenemen. Zeker huishoudens met een laag inkomen, maar ook huishoudens met een middeninkomen zullen op ons en collega-corporaties aangewezen zijn. Beschikbaarheid van betaalbare

woningen, daar draait het de komende jaren om. Daar zetten we ons maximaal voor in. We blijven volop investeren in renovatie en nieuwbouw om daarmee ons aanbod te verbeteren. Wij willen ons tot het uiterste inspannen om in nauwe samenwerking met de landelijke overheid, met gemeenten en collega-corporaties te werken aan verkorting van de wachttijden en het creëren van meer keuze- en doorstroommogelijkheden in een dynamische woningmarkt. Perspectief bieden op passend wonen, daar zetten we ons voor in. We zijn ervan overtuigd dat wij dat kunnen als wij onze doelen scherp stellen, onze taken afbakenen, onze dienstverlening voor een belangrijk deel digitaliseren en op een andere manier gaan samenwerken met maatschappelijke partners en met aannemers en leveranciers. De schaal van onze organisatie biedt daarin grote voordelen. Door bundeling van expertise en activiteiten kunnen we efficiënter werken en zijn we in staat om vernieuwende producten en diensten te ontwikkelen.

Onze schaal verhindert ons niet om “aanraakbaar” te zijn voor onze huurders. In meerdere opzichten blijven wij “dicht bij huis”. Wij zijn lokaal verankerd: we hebben regio-bedrijven, onze beheerders wonen en onze opzichters zijn onze ogen en oren in de wijk. Wij betrekken onze nabije omgeving (huurders, gemeenten en andere belanghebbenden) bij alles wat wij doen. We gaan nog actiever naar hen luisteren. In samenspraak met hen bepalen we onze bijdrage aan de lokale woonvisies. Wij reageren op de vraag, we stemmen ons aanbod daarop af. Onze prestaties zijn pas goede prestaties als onze klanten en belanghouders daar zo over oordelen. Zij legitimeren uiteindelijk ons bestaan en onze prestaties. Daarin wordt onze toegevoegde waarde pas echt zichtbaar. Daarbij proberen we onze maatschappelijke prestaties zo transparant en inzichtelijk mogelijk te maken. Niet alleen voor onze belanghouders,

maar ook om onszelf te kunnen spiegelen aan benchmarks in de sector. Dat houdt ons scherp en spoort aan tot verbetering.

Onze missie

Wij geven mensen met een laag of middeninkomen een basis voor wonen en leven, zodat zij kunnen participeren in een complexe samenleving. Dat doen we door te zorgen voor een gevarieerd, passend aanbod aan goede, betaalbare woningen in aantrekkelijke buurten.





Door het bieden van passende huisvesting geven wij mensen een basis voor het participeren in de samenleving. Primair richten we ons op mensen met een bescheiden inkomen. Daartoe behoren ook “bijzondere doelgroepen” als vluchtelingen, statushouders en cliënten van zorg- en maatschappelijke instellingen. Daarnaast zijn mensen met een middeninkomen in ons werkgebied ook vaak op ons aangewezen, omdat “de markt” voor hen onvoldoende betaalbare huisvesting biedt.

4. KLANT, BEHEER EN LEEFBAARHEID

Onze huurders kunnen in de gespannen woningmarkt in ons werkgebied niet gemakkelijk van huiseigenaar of corporatie wisselen. Toch willen wij ons gedragen alsof dat wel gemakkelijk zou kunnen. Daarom hebben we het over “klanten” als we het over onze huurders, de bewoners van onze woningen hebben. Het woord “klant” houdt ons scherp. Het verwijst naar ons streven om ons woningaanbod en onze service voortdurend te verbeteren. Daarmee sluiten we aan op een ontwikkeling van onze organisatie die al langere tijd gaande is.

Door de verkoop van appartementen is het aantal VvE's de afgelopen jaren fors toegenomen. In VvE's streven we naar participatie van zowel kopers als huurders. Er zijn diverse participatievormen die we daartoe de komende tijd uitproberen. In huurcomplexen willen we eigenlijk in essentie niets anders: bewuste participatie van gemotiveerde bewoners.

We juichen toe, dat bewoners zelf – ieder naar vermogen – de regie voeren over het wonen, het wooncomplex of de



woonomgeving. Dat zij actief participeren in het creëren van een prettige woonomgeving. Bewoners hebben daar zelf baat bij en waar mogelijk steunen wij initiatieven op dit gebied. Dit komt de betrokkenheid en de leefbaarheid ten goede. Bewoners zorgen er dan zelf voor dat bepaalde behoeften goed worden uitgevoerd. Dat kan de totale woonlasten naar beneden brengen. We zijn hier een warm voorstander van, maar het is maatwerk. We beseffen dat niet elke bewoner dit kan of wil: er zijn “actieven” en er zijn “afhankelijken”. Ook zijn er bewoners die gewoon “afnemer” willen zijn, zonder actief te participeren. We hebben oog voor deze diversiteit.

Dit alles laat onverlet dat wij als verhuurder specifieke taken en verantwoordelijkheden hebben. Wij zorgen ervoor dat de klant als huurder weet wat hij van ons kan verwachten en welke zaken hij zelf moet doen of moet regelen in de woning of in de directe omgeving.

Wij zijn niet eindverantwoordelijk voor de leefbaarheid in de buurt, maar hebben er net als onze bewoners en andere partijen belang bij dat de woonomgeving aantrekkelijk is en dat mensen respectvol met elkaar omgaan. In overleg met bewoners, de gemeente en andere belanghebbenden maken we zorgvuldig afwegingen over wat wij waar doen op het gebied van leefbaarheid. We letten daarbij op de aard en omvang van de problemen die zich in de buurt voordoen, maar ook kijken we naar wat ons belang is (de hoeveelheid woningen die we in de buurt hebben) en wat we in de buurt willen bereiken. Ook zal steeds de vraag zijn wat bewoners zelf kunnen en willen doen en wat gemeenten en instellingen doen. De uitdaging is om ieders verantwoordelijkheid en rol te respecteren en met elkaar op te trekken waar dat nodig is.

Als zich in een buurt sociale problemen voordoen die negatief uitwerken op de woonbeleving, dan hebben wij een signalerende functie. Wij alarmeren dan een maatschappelijke instelling waarmee wij samenwerken en die expertise heeft op het betreffende gebied.

In onze dienstverlening leggen we de lat ook hoog. Onze afdeling Klantenservice beantwoordt vragen snel en adequaat en verwijst zo nodig direct door. Gemaakte afspraken komen we na. Ons motto is daarbij: “in één keer goed, in één keer raak”. De klanttevredenheid meten wij voortdurend. Digitale hulpmiddelen als een huurdersportaal zorgen ervoor dat de klant zelf kan bepalen wanneer bijvoorbeeld een reparatie wordt uitgevoerd. En we hebben een huurdersApp die huurders de mogelijkheid biedt om snel en gemakkelijk informatie te krijgen en een veelheid aan zaken zelf met de Alliantie te regelen. Hiermee krijgen onze klanten meer regie over de dienstverlening waarvan ze gebruik maken. Dat alles laat onverlet,

dat we het ook belangrijk vinden dat huurders persoonlijk contact met ons kunnen hebben. Die mogelijkheid blijft altijd aanwezig.

Strategische keuzes

1. Primair richten we ons op **mensen met een bescheiden inkomen** (huishoudens met een gezamenlijk inkomen tot en met € 34.691 in 2015). Wij bieden hen betaalbare, passende woningen. Daar ontlenen we ons bestaansrecht aan. Zij zijn van ons aanbod afhankelijk.
2. Wij hebben ook een verantwoordelijkheid voor het huisvesten van **mensen met een kwetsbare positie in de samenleving** ("maatschappelijke huisvesting"). Dat betreft mensen die behalve een goede woonplek om allerlei redenen ook bijzondere aandacht, begeleiding of zorg nodig hebben. Tot op heden richtten we ons sterk op de begeleidende instellingen die deze mensen als cliënt hebben. We gaan ons in toenemende mate rechtstreeks richten op de cliënt als huurder. Dat is een gevolg van de scheiding die de overheid aangebracht heeft tussen wonen en zorg. We blijven uiteraard ook goede relaties onderhouden met de instellingen voor zorg, begeleiding en ondersteuning van cliënten, maar de vraag naar maatschappelijke huisvesting halen we niet meer actief bij hen op.
3. De komende jaren zullen **mensen met een midden-inkomen** (€ 34.911 tot en met € 44.911 in 2015) ook van ons afhankelijk zijn. Zij hebben in ons werkgebied aanzienlijk minder kans op een betaalbare woning dan in een meer ontspannen woningmarkt. Zolang marktpartijen onvoldoende in het middensegment
4. Bewoners die kunnen en willen geven we **invloed** op en **medezeggenschap** over het beheer in hun complex. Daarbij bieden we verschillende gradaties van participatie. Initiatieven van bewoners om **regie** te voeren over het wonen, het wooncomplex of de woonomgeving steunen wij waar mogelijk. We komen tegemoet aan wensen van bewoners om beheertaken zelf uit te voeren. Bewoners hebben de mogelijkheid hun woning te verbeteren of aan te passen. Wij geven hiervoor kaders en richtlijnen aan.
5. Wij zorgen ervoor dat de huurder weet wat hij van ons kan **verwachten** en welke zaken hij zelf moet doen of regelen.
6. De Alliantie stelt de basisnorm dat in alle Alliantie-complexen de algemene binnenruimte en zichtbare privé buitenruimte **schoon en opgeruimd, heel, veilig en toegankelijk** zijn én dat bewoners er **prettig wonen zonder overlast**.
7. De Alliantie en bewoners zijn samen verantwoordelijk voor het prettig wonen en het handhaven van de basiskwaliteit beheer. De Alliantie is verantwoordelijk voor het zorgen voor de basiskwaliteit door eigen inzet (basisbeheer) en zo nodig door beheer op maat. Met het **basisbeheer** voldoet de Alliantie aan haar huurdersplicht. **Beheer op maat** gaat altijd in samenwerking met bewoners en gebeurt alleen dan als er een expliciete reden is aangegeven. Extra inzet voor beheer op maat wordt – waar mogelijk en redelijk – doorbelast aan bewoners.

8. In overleg met bewoners en andere belanghebbenden maken we zorgvuldig **afwegingen over wat wij waar doen op het gebied van leefbaarheid**. Daarbij letten we op de aard en omvang van de leefbaarheidsproblematiek en de hoeveelheid woningen die wij in die buurt hebben. Ook zal steeds de vraag zijn wat de bewoners zelf kunnen en willen doen en wat gemeenten en instellingen doen. Bij dit alles geldt de randvoorwaarde, dat de leefbaarheidsinvesteringen jaarlijks gemiddeld niet meer mogen bedragen dan € 125 per DAEB-woning.
9. Besluiten om te investeren in leefbaarheid worden genomen aan de hand van een checklist met kritische vragen en het instrument **“Wat werkt in de wijk”**. Ook onderzoeken we vooraf in hoeverre andere partijen kunnen meebetalen. Hiermee beogen we het beschikbare budget zo goed en slim mogelijk te benutten voor projecten waarvan we voldoende maatschappelijk rendement verwachten.
10. Wij hebben een **signalerende functie** als zich in een buurt sociale problemen voordoen die negatief uitwerken op de woonbeleving. Wij verwijzen dan door naar een maatschappelijke instelling waarmee we samenwerken en die expertise heeft op het betreffende gebied.
11. We gaan ons bij maatschappelijke huisvesting in toenemende mate richten op **de cliënt als huurder** in plaats van op de begeleidende instelling die kwetsbaren als cliënt hebben. De vraag naar maatschappelijke huisvesting halen we dus niet meer actief op bij de instellingen.
12. We werken toe naar een zeer goede en altijd beschikbare **digitale dienstverlening**, waarbij de klant steeds meer de regie krijgt over zaken die hij/zij met de Alliantie wil regelen. Daartoe ontwikkelen wij onder meer een portal en Alliantie app met alle relevante gebruiksmogelijkheden.
13. De **dienstverlening van de afdeling klantenservice** is van hoge kwaliteit, zo veel mogelijk digitaal en de medewerker helpt de klant bij voorkeur in één keer, zonder door te hoeven verwijzen naar collega's in de 1ste of 2de lijn.
14. Ook bij alledaagse zaken als het verhuren en onderhouden van woningen en het uitvoeren van reparaties streven wij ernaar dat onze klanten daar tevreden over zijn (minimaal rapportcijfer 7,5). Wij **meten daarom voortdurend het klantoordeel** en kijken waar verbetering mogelijk is als het klantoordeel onder de norm ligt.



5. PASSEND WONEN IN PASSEND VASTGOED OP EEN PASSENDE PLEK: HET VASTGOEDBELEID

De maatschappelijke opgave is sturend voor ons handelen. Met ons vastgoedbeleid proberen we optimaal bij te dragen aan onze kerntaak: 'beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen voor lage inkomens en betaalbare huur- en koopwoningen voor middeninkomens in buurten waar het prettig wonen is'.

“Beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen voor lage inkomens”

De uitgebreide analyse van vraag en aanbod van de afgelopen jaren laat zien dat steeds minder sociale huurwo-

ningen beschikbaar zijn gekomen voor verhuur (regionaal zijn er wel verschillen). Enerzijds komt dat door het afnemende aantal verhuizingen, maar anderzijds ook doordat woningen worden verkocht of geliberaliseerd. Daarnaast speelt mee, dat we de afgelopen jaren relatief weinig nieuwbouwwoningen in de sociale huur hebben opgeleverd. Dat alles resulteert in lange wachtrijen voor een sociale huurwoning. De evidente maatschappelijke opgave is: het vergroten van de (beschikbaar komende) voorraad sociale huurwoningen. En – in verband met de nieuwe passendheidsnormen - daarbinnen zorgen voor een groter deel met een huur onder de 1e en 2e aftoppingsgrens.

“..... en betaalbare huur- en koopwoningen voor middeninkomens.....”

Uit de omgevingsanalyse komt ook de vraag van de middeninkomensgroepen naar voren. In ons werkgebied kunnen die moeilijk een betaalbare vrije sector huur- of koopwoning bemachtigen. Ze vallen tussen de wal van de sociale huursector (niet meer toegankelijk met hun inkomen) en het schip van de commerciële markt (niet aanwezig of te duur). De aanwezigheid van middengroepen is belangrijk voor een stad/gemeente; men spreekt wel van het “sociale cement” van de samenleving. We zien de woningvraag van middengroepen dan ook als een maatschappelijke opgave. Formeel pakken we die opgave op in het niet-DAEB segment (vrije sector huur en koop), maar inhoudelijk ervaren we het als “maatschappelijk niet-DAEB”.

“..... in buurten waar het prettig wonen is”

In Nederland bestaat een lange traditie van het realiseren van “gemengde wijken”. Wijken waar zowel lagere als hogere inkomensgroepen kunnen wonen. Onderzoek toont aan dat gedifferentieerde wijken beter functioneren omdat ze wooncarrièremogelijkheden bieden voor mensen binnen de wijk. Ook is het imago van gemengde wijken veelal beter en worden zij als leefbaarder ervaren.

Maar de mengingsgedachte schiet regelmatig door en wordt ook toegepast op buurten en complexen. Op dat schaalniveau schiet menging dikwijls zijn doel voorbij en kunnen er juist irritaties en leefbaarheidsproblemen ontstaan tussen de bewoners. De mengingsgedachte schiet soms ook door in opvattingen over “de ongedeelde stad” (geen tweedeling in de stad, geen segregatie, iedereen moet overal kunnen wonen). De Alliantie heeft hier een opvatting over; die komt hieronder bij de keuzes terug.

Strategische keuzes

1. Gelet op de zeer omvangrijke wachtlijsten, de lage mutatiegraad en de toenemende vraag naar sociale huurwoningen is het onze ambitie om **de omvang van de voorraad sociale huurwoningen niet verder te laten krimpen en liever nog te laten groeien.**

2. **Eén woning verkopen = ten minste één sociale huurwoning bouwen.** We streven ernaar om voor iedere verkochte woning een nieuwe betaalbare woning toe te voegen aan onze portefeuille of ons werkgebied.

De dynamiek die we met/in onze portefeuille tweeweg kunnen brengen, is minstens zo belangrijk als het sec hebben van betaalbare huurwoningen. Met verkoop van huurwoningen gevolgd door toevoeging van net zoveel sociale huurwoningen, blijft het aantal betaalbare huurwoningen op peil, is de dynamiek vergroot (verhuizingen) en is het totaal aantal woningen in een gemeente (huur en koop) toegenomen (beschikbaarheid).

3. **We vergroten het aandeel nieuw te bouwen sociale huurwoningen** in het investeringsprogramma.

Zo mogelijk krijgen nieuwe sociale huurwoningen een huur onder de 1e aftoppingsgrens, maar toch zeker onder de 2e aftoppingsgrens. We verleggen dus het accent van de hogere naar de lagere huurcategorie nieuwbouw.



4. We gaan de kwaliteit van nieuwe sociale huurwoningen meer in overeenstemming brengen met de prijs.

Dat betekent vooral, dat we wat soberder dan in het recente verleden denken over gewenste kwaliteit en gemiddeld kleinere woningen gaan bouwen die betaalbaar zijn. Dat strookt met de demografische en sociaaleconomische ontwikkelingen (meer kleinere huishoudens, meer huishoudens met een laag inkomen).

5. We zijn van DAEB én niet-DAEB.

De belangrijkste redenen voor onze inzet in niet-DAEB zijn:

- doorstroming (scheefwoners in sociale huurwoningen verleiden tot de stap naar een middensegmentwoning);
- gemengde wijken (middengroepen vormen “het cement van de samenleving”, de markt pakt het realiseren van middensegment vaak niet op).

Niet-DAEB kan ook nieuwbouw-koop zijn (tot NHG-grens; dat is het equivalent van € 960 in de vrije sector huur).

6. We gaan zowel administratief scheiden als juridisch splitsen.

Als het gaat om de aan te brengen scheiding tussen DAEB en niet-DAEB, kiezen we voor een hybride positie. We kiezen zowel voor een administratief gescheiden deel als voor een juridisch gesplitst deel van het niet-DAEB. De exacte scheidslijn moeten we nog nader vaststellen, maar deze volgt grofweg de sterkte en de omvang van het niet-DAEB-bezit in de onderscheiden marktgebieden. In Almere en Amersfoort is de omvang van het huidige niet-DAEB bezit voldoende, mede omdat goedkope koop daar een goed alternatief is voor de middeninkomens. In Gooi en Vechtstreek en nog sterker in Amsterdam is dat veel minder het geval; daar is nog een forse groei in de vraag naar vrije sector huur in het middenseg-

ment aanwezig. Of de markt de gevraagde woningen tegen betaalbare huren voor de middeninkomens zal (kunnen) leveren is nog maar de vraag. Wij vinden dat de middeninkomens daarvan niet afhankelijk moeten worden en kiezen in die woningmarktgebieden actief positie (met een juridisch gesplitste entiteit) in het aanbieden van woningen voor die betreffende doelgroepen in het segment tussen € 710 en ca. € 960. We blijven in dit maatschappelijke niet-DAEB-segment ook investeren, aanvullend op (nieuwbouw) investeringen in het sociale segment, voor zover onze vermogens- en financieringspositie dit toelaat. In het segment boven de € 960 zien wij vanuit maatschappelijk oogpunt geen rol voor ons weggelegd.

7. We differentiëren onze inzet in het middensegment naar regio, op basis van de vraaganalyse: in Amsterdam is de inzet het grootst (ca. 15% van de verhuurvijver), in Almere het kleinst (ca. 5%). In Gooi en Vechtstreek en Amersfoort ligt het er tussenin (ca. 10%). Het streefpercentage middensegment daalt daarmee van gemiddeld 20% naar 10%.
8. We zijn terughoudend met het slopen van woningen. We slopen alleen wanneer daar een technische noodzaak voor is, binnen verantwoorde bedrijfseconomische kaders.
9. We gaan de verkoopvijver herijken en daarmee tevens de verhuurvijvers anders vullen.

Dat betekent: waar mogelijk komen goedkopere huurwoningen met voldoende kwaliteit (maar veelal wel kleiner) in de sociale verhuurvijver. Vrije sector huur willen we bij uitstek in het middensegment

aanbieden. Dure huur (> € 960) vinden we geen kerntaak voor ons en wordt waar mogelijk naar de verkoopvijver geplaatst.

10. Investerings in de bestaande voorraad worden toegespitst op **bezit waar gedurende langere tijd behoefte aan** is en waarbij wordt vastgesteld dat er terugverdienpotentieel is.

Dat houdt in dat het investeringsniveau waar mogelijk wordt beperkt en in elk geval wordt afgestemd op de verwachte levensduur.

11. Door het doen van **investerings in energie en duurzaamheid** streven we naar **gemiddeld energielabel B (energie-index van 1,25)** voor onze gehele woningvoorraad.

Met die inzet onderschrijven we de ambitie van het Energieconvenant¹⁰, waarbij we ons realiseren dat het tempo lager ligt dan was beoogd. We koppelen de duurzaamheidsinvesteringen zoveel mogelijk aan natuurlijke onderhoudsmomenten. Ons uitgangspunt daarbij is, dat die investeringen moeten bijdragen aan de betaalbaarheid en comfortverbetering voor de huurders en het waardebehoud van het vastgoed.

12. Ten behoeve van de **fysieke toegankelijkheid voor ouderen** doen we lichte aanpassingen in de woningvoorraad.

Veel woningen zijn al geschikt voor het leveren van zorg aan huis of ze zijn relatief eenvoudig geschikt te maken. In de nieuwbouw is de toegankelijkheid geregeld in het programma van eisen.

¹⁰ Convenant Energiebesparing Huursector, 28 juni 2012 (BZK, Aedes, Woonbond, Vastgoedbelang).

13. **We onderzoeken de mogelijkheden tot afstoten van bedrijfsonroerendgoed (BOG).**

BOG behoort niet meer tot de (kern-)taak van de Alliantie. Door middel van het uitvoeren van hold/sell-analyses onderzoeken we of van dit vastgoed afscheid genomen kan worden tegen aanvaardbare verkoopprijzen.

14. **We bekijken kritisch in welke gebieden wel en niet wordt geïnvesteerd.**

Wanneer de Alliantie een relatief kleine positie heeft is het zinvol te bezien of en in welke mate in de voorraad wordt geïnvesteerd, dan wel afscheid wordt genomen van dat bezit.

15. Wij vinden **menging op wijkniveau** een goede zaak; binnen wijken mogen buurten en zeker complexen van elkaar verschillen en een eigen identiteit hebben.

We respecteren het feit, dat gemeenten op dit punt hun wensen/eisen aangeven. We begrijpen de behoefte om eenzijdig goedkope wijken meer gemengd te maken, maar we zijn alert op “inverse menging” (sociale woningen handhaven/toevoegen in duurdere stadsdelen). Bij dat laatste zullen we alternatieven schetsen die meer maatschappelijke opbrengst genereren met inzet van dezelfde middelen.

Bovenstaande keuzes zijn geformuleerd voor de Alliantie als geheel. Ze krijgen een regionale vertaling die ook inspeelt op en rekening houdt met **regionale verschillen**. Dat wil zeggen met de daar aanwezige woningportefeuille, de lokale vraag en met prestatieafspraken met partijen.

De portefeuille moet voldoende rendement opleveren om de organisatiekosten en de investeringen in de toekomst te kunnen bekostigen. Om die reden hanteert de Alliantie een marktwaardetoets bij ingrepen in de bestaande voorraad en bij nieuwbouw. Daarnaast zijn er rendementseisen voor nieuwbouw, verbetering en de exploitatie.



6. PASSEND HUREN EN VERHUREN: EEN DYNAMISCHE BENADERING

Passend *toewijzen* is één ding, maar passend wonen is natuurlijk veel breder. Passend toewijzen focust immers slechts op één moment en is daarom een veel te beperkt instrument. We weten dat mensen ontwikkelingen kunnen doormaken. De huishoudenssamenstelling verandert, het inkomen groeit of daalt, etc. Veel mensen hebben tijdelijk ondersteuning nodig, maar kunnen daarna weer op eigen kracht verder. Daarom pleiten we voor een dynamischer benadering van het huur- en verhuurbeleid. Met “verleiden”, stimuleren, begeleiden, attenderen op

mogelijkheden kan al veel bereikt worden. Maar ook een formele periodieke passendheidstoetsing hoort er wat ons betreft bij.

Strategische keuzes

1. Op dit moment toppen wij omwille van de **betaalbaarheid** én het recht doen aan **logische prijs-kwaliteitsverhoudingen** opnieuw te verhuren sociale huurwoningen af op 80% of 90% van de maximaal toegestane huur, afhankelijk van het inkomen. Het

- door de nieuwe Woningwet voorgeschreven **passend toewijzen**" verwerken wij per 1 januari 2016 in dit huurbeleid, opdat aan de eisen wordt voldaan. Dat betekent dat bij circa 75% van de nieuwe sociale verhuringen de huurprijs onder de € 618 of € 576 zal liggen.
2. We zetten ons stevig in om het **huurbeleid inkomensafhankelijk** te houden/maken, niet alleen bij het aangaan van het huurcontract, maar ook in de periode daarna. We zijn van mening, dat alleen via **periodieke toetsing** daadwerkelijk en effectief betaalbaarheidsbeleid kan worden uitgevoerd.
 3. Zodra het aangaan van **tijdelijke huurcontracten** wettelijk verankerd is (dat gebeurt naar verwachting zeer spoedig), zullen we die mogelijkheid gaan inzetten. Het zal de dynamiek op de woningmarkt bevorderen, zodat meer huishoudens passend kunnen wonen.
 4. We geven **voorrang** aan eigen huurders van een sociale huurwoning die willen doorstromen naar een vrije sector huurwoningen of koopwoning.
 5. Ook via het faciliteren van **woningruil** en **doorstromingsprojecten** stimuleren we de dynamiek op de woningmarkt. Op die manier kunnen er meer passende woningen beschikbaar komen voor mensen met een laag inkomen. Zo gaan we in Amersfoort samen met andere corporaties een wooncoach inzetten die via directe bemiddeling gaat proberen om passende matches te maken. Ook in de andere regio's experimenteren we met uiteenlopende aanpakken om de doorstroming van senioren te stimuleren / faciliteren.

¹¹ Bij nieuwe verhuringen moet minimaal 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag passend worden gehuisvest, dat wil zeggen dat de woning een huur onder de voor die huishoudens geldende aftoepingsgrens moet hebben (voor 1- en 2-persoonshuishoudens bedraagt die grens € 576, voor grotere huishoudens is dat € 618).

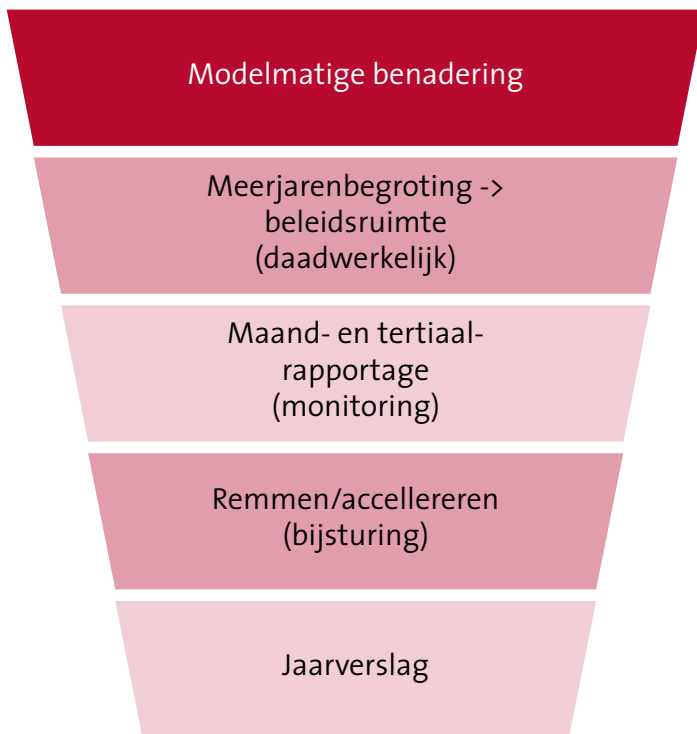


7. FINANCIËLE RANDVOORWAARDEN

Hoewel corporaties over een groot vermogen beschikken, zit dat vermogen vooral in de stenen. De grote uitdaging voor een corporatie is, om dat vermogen te gelde te maken en te zorgen dat dat tot kasstromen leidt die de financiële continuïteit tot in lengte van jaren waarborgen. In essentie ziet de financiële huishouding van een woningcorporatie er heel eenvoudig uit. Aan de inkomstenkant treffen we huur- en verkoopopbrengsten aan. Aan de uitgavenkant staan de onderhoudsuitgaven, investeringen in renovatie en nieuwbouw en de bedrijfslasten. De inkomsten en uitgaven moeten met elkaar in evenwicht zijn en blijven.

In een modelmatige benadering:

- moet de operationele kasstroom in evenwicht zijn: dat betekent dat de huuropbrengsten minus onderhoud en investeringen in bestaand bezit en de bedrijfslasten groter dan nul moet zijn;
- moeten de investeringen in nieuwbouw van huurwoningen in evenwicht zijn met de opbrengsten van verkoop van bestaande huurwoningen;
- moeten de investeringen in nieuwbouw koopwoningen minimaal in evenwicht zijn met de verkoopopbrengsten van die woningen.



Ook over het geheel van deze drie, moet de zaak in evenwicht zijn en minimaal op nul uitkomen. Alleen dan kan een corporatie een “revolving fund” zijn waarvan de continuïteit op langere tijd is gegarandeerd.

De financiële randvoorwaarden waarbinnen een corporatie moet opereren zijn grotendeels bepaald door de externe toezichthouders. Beleidskeuzes maakt een corporatie vooral over de vraag hoe om te gaan met een surplus in bovengenoemde kasstromen.

Strategische keuzes

De Alliantie hanteert de volgende financiële kaders:

- ICR van minimaal 1,5.

De **Interest Coverage Ratio (ICR)** geeft aan in hoeverre de Alliantie in staat is om aan haar renteverplichtingen te voldoen uit de exploitatieresultaten.

- LTV van maximaal 50% van de marktwaarde.

De **Loan to Value (LTV)** geeft de externe financiering uitgedrukt in een percentage van de marktwaarde van het bezit weer.

- De Alliantie stuurt op **kasstromen**. Investerings dienen gedekt te worden uit verkoopopbrengsten en de vrije operationele kasstroom.

Binnen deze uitgangspunten willen we maximaal onze middelen inzetten voor de maatschappelijke opgaven.

Dat betekent, dat we gedurende het verloop van een jaar voortdurend monitoren hoe de balans is tussen voorgenomen investeringen, uitgaven en inkomsten. Daar waar een surplus ontstaat, beslissen we over de bestemming daarvan. De modelmatige begrotingsdiscipline zoals hierboven geschetst vormt het uitgangspunt. De werkelijkheid van alle dag wordt gevolgd in maand- en tertiaalrapportages.

Op basis daarvan kan lopende het jaar tot herbestemming van middelen worden besloten. Aan het eind van het jaar wordt de jaarrekening opgemaakt; ook dat moment vormt een gelegenheid om te beslissen of er sprake is van een surplus en waartoe dat kan worden ingezet.

Voor welke maatschappelijke opgaven wij onze middelen het beste kunnen inzetten, bepalen wij in afnemende mate zelf. Huurdersorganisaties en gemeenten sturen nadrukkelijk mee.



8. IN VERBINDING MET ONZE BELANGHEBBENDEN EN TOEZICHTHOUDERS

De Governancecode kent vijf principes:

1. Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.
2. Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen verantwoording af.
3. Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak.
4. **Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen.**
5. Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten.

De **dialoog** met onze belanghebbenden is gelukkig niet iets nieuws voor ons. Al jaren maken wij in diverse **gemeenten** in ons werkgebied **prestatieafspraken** met de gemeente en **huurdersorganisaties**. Wij hebben een lange traditie in het intensief betrekken van onze huurders bij

alles wat we doen. Nieuw is wel, dat met de invoering van de nieuwe Woningwet het samenwerkingsproces wordt geïntensiveerd. Onze omgeving bepaalt en stuurt steeds meer mee. Het zal de komende tijd een groot beroep doen op alle betrokkenen - de gemeenten, de huurdersorganisaties en de Alliantie – om op effectieve en efficiënte wijze tot goede prestatieafspraken te komen. Dat is mede de reden dat we samen met onze huurdersorganisatie een intensief traject doorlopen om de vernieuwing van de huurdersparticipatie verder vorm te geven. Daarin gaan we verder dan de wet formeel voorschrijft.

In dialoog met de gemeenten en onze huurdersorganisaties bepalen we onze bijdrage aan de **lokale woonvisies**. Wij stemmen **ons aanbod** af op de vraag. We vinden dat onze prestaties pas goed zijn als onze huurders en andere

belanghebbenden in de gemeenten daar zo over oordelen. Onze **legitimatie** verkrijgen we door transparantie, feitelijke zeggenschap bij huurders, verbinding met onze omgeving en onze maatschappelijke prestaties.

De Woningwet heeft ook veel impact op **het toezicht** op de woningcorporaties. Vanuit de recente geschiedenis is dat goed te begrijpen, maar het betekent wel dat de “toezichtsdrukke” sterk toeneemt. Uiteraard zal de Alliantie aan alle regels en voorwaarden met betrekking tot het toezicht voldoen. De Raad van Commissarissen heeft de formele toezichthoudersrol, maar is voor bestuurder en directieteam ook een belangrijk klankbord en adviseur. De totstandkoming van dit ondernemingsplan is daar een goed voorbeeld van.

In de jaarlijkse **begrotingscyclus** zal in het voorjaar nadrukkelijk de dialoog met de huurders en gemeenten worden aangegaan. Op basis van de woonvisies van de gemeenten zullen we ons “bod” formuleren. Dit ondernemingsplan vormt het kader waarbinnen we dat doen.

We hanteren dit ondernemingsplan als centraal document waaraan de verdere uitwerkingen van beleidskaders en de invulling in komende meerjarenbegrotingen kan worden getoetst. Elk jaar zullen we in een **kaderbrief** de actualiteit een plek geven. Die kaderbrief vormt de verbinding tussen het ondernemingsplan en de desbetreffende meerjarenbegroting.





9. MET ONZE ORGANISATIE GAAN WE HET DOEN

Onze organisatie is het “vehikel” waarmee we onze maatschappelijke opgaven realiseren. Die opgaven staan centraal in ons doen en laten. We werken vanuit de kernwaarden **solidair, ondernemend en agendastellend**. Die waarden vormen tezamen het DNA van onze organisatie. Door de tijd heen veranderen de waarden niet, maar de invulling ervan wordt telkens opnieuw ingekleurd door ontwikkelingen in onze omgeving en onze visie daarop. Zo komt **solidair** vooral tot uitdrukking in het accent dat we leggen op de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen en onze verbondenheid met de belangrijkste belanghebbenden: de huurders(organisaties) en de

gemeenten. De kernwaarden **ondernemend** en **agendastellend** komen vooral tot uitdrukking in de wijze waarop we onze organisatie omvormen tot een compacte, vitale en toekomstbestendige corporatie.

Een vitale, toekomstgerichte organisatie typeert zich door “**lenigheid**”: het kunnen omgaan met uiteenlopende situaties en het vermogen om zich snel te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. **Innovatiegerichtheid** en **experimenteerruimte** zijn daar onlosmakelijk mee verbonden. Zo zijn er zijn nog tal van zaken die in dit ondernemingsplan niet verder konden worden uitgediept, maar

die de komende tijd zeker onze aandacht vragen en om vernieuwende inzichten vragen. Een opsomming daarvan volgt in “de agenda” (paragraaf 10).

De **woningmarkt is regionaal** en onze schaal past daar goed bij. Onze **regionale schaal** heeft in die zin een meerwaarde: we kunnen inspelen op regionale woningmarktontwikkelingen. Maar er zijn ook letterlijk schaalvoordelen: door **bundeling** van expertise en activiteiten kunnen we efficiënter werken terwijl we tegelijkertijd stevig verankerd blijven in de lokale omgeving (dicht bij huis). En wat efficiency betreft: ons uitgangspunt is, dat we **streven naar marktconformiteit** (we doen het minstens zo goed, efficiënt, etc. als de markt). We doen het in principe zelf, tenzij schaal (volume), expertise, innovatiekracht en/of investeringsbereidheid (aandacht) aanleiding geven om activiteiten niet zelf te doen. Onze Sequent-aanpak (ketensamenwerking) is daar een goed voorbeeld van en levert een besparing van 20% op. **Professioneel opdrachtgeverschap** is daar onlosmakelijk mee verbonden.

We zijn ons er van bewust, dat de toename van prioriteitsgroepen (asielzoekers, mensen die opgevangen moeten worden, mensen met een zorgvraag) **nieuwe competenties** van ons vergen. Datzelfde geldt voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden met gemeenten en instellingen. Onze medewerkers zullen daartoe moeten worden opgeleid en toegerust.

Een belangrijk uitgangspunt daarbij is, dat we verantwoordelijkheden “laag in de organisatie” willen neerleggen. Dat kan alleen als medewerkers voldoende houvast hebben in de vorm van (beleids)kaders waarbinnen zij

voldoende handelingsruimte hebben om hun werk te doen en tot optimale oplossingen te komen. Dit vergt **verantwoordelijkheidszin, zelfsturend vermogen en samenwerking**. En het vergt een management dat het aandurft **van controle naar vertrouwen te gaan**.

Deze ambitie is uitdagend én spannend. Er zullen ongetwijfeld dingen mis gaan. Een cultuur van continue verbetering past hier dus nadrukkelijk bij (“fouten maken mag, verbeteren moet”). We zijn voortdurend op zoek naar **“operational excellence”** en stellen ons steeds de volgende vragen:

- Halen we er echt uit wat erin zit?
- Laten we zien wat we waard zijn?
- Hoe doet de commerciële markt het?
- Hoe doen wij het in de Aedes-benchmark (CBC)? In de CBC streven we naar een score in de A-categorie als het gaat om de bedrijfslasten en minimaal een B-score voor het klantoordeel.

In het Ontwikkelprogramma van de Alliantie werken we aan deze zaken. Het maakt ons bewust van ingesleten patronen, houding en gedrag. Op de thema’s **“verantwoordelijkheid nemen”** en **“samenwerken”** zetten we stappen om onszelf te ontwikkelen tot een professionele organisatie waar we de dingen zo eenvoudig mogelijk doen en met plezier met elkaar samenwerken aan *de bedoeling*.

10. KERNPUNTEN STRATEGISCHE INZET EN DE AGENDA VOOR DE KOMENDE TIJD

Kernpunten

Klant Centraal	• Stimuleren en ondersteunen van medezeggenschap, faciliteren van zelfbeheer • Leefbaarheidsinvesteringen altijd in overleg met huurders en gemeente • Zeer goede digitale dienstverlening (portal en huurdersApp) • Goed oordeel (rapportcijfer) over onze dienstverlening (klantoordeel > 7,5)
Beschikbaarheid	• Prioritering: beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit • Groei sociale huurvoorraad; één woning verkopen is minstens één sociale huurwoning toevoegen • Stimuleren van meer keuze- en doorstroommogelijkheden (begeleiding, voorrang, woningruil) • Terughoudend zijn met sloop • Gemiddeld 90% DAEB / 10% niet-DAEB (regionale differentiatie)
Betaalbaarheid	• Woningtoewijzing vooral (ca. 75%) onder de aftoppingsgrenzen • Inkomensafhankelijk huurbeleid • Inzet op sobere, kleinere (daarmee beter betaalbare) huurwoningen
Kwaliteit	• De basiskwaliteit is: schoon, heel en veilig in een buurt waar het plezierig wonen is • Streven naar reële prijs-kwaliteitsverhouding • Duurzaamheidsinvesteringen dragen bij aan betaalbaarheid, comfort en waardebehoud • Gemiddeld streven we naar label B (Energie-index 1,25)
Financiën	• Sturing op integrale kasstromen • Surplus in kasstromen wordt beleidsmatig ingezet voor optimalisering in de verhouding tussen de beschikbaarheids-, betaalbaarheids- en kwaliteitsdoelstelling (in die volgorde) • Sturing op ICR (> 1,5) en LTV (max. 50% van de marktwaarde)

De agenda

In dit ondernemingsplan zijn veel keuzes gemaakt en is de koers bepaald. Maar we realiseren ons ook, dat er op diverse onderwerpen verdere uitwerking en verdieping nodig is. We stippen die onderwerpen hieronder aan. Ze vormen voor ons “de agenda” voor het komende jaar.

- De vertaling van de strategische keuzes naar **concrete kaders** en meetbare normen vindt plaats in de meerjarenbegroting en in afgeleid beleid, zoals het huurbeleid, vastgoedbeleid, onderhoudsbeleid, financieel beleid, rendementskaders, programma’s van eisen, etc.
- We willen de **bewonersparticipatie** verder vormgeven en vernieuwen. Daarbij doemt de vraag op of het “right to manage” of het “right to buy” het overwegen waard is.
- We willen een opvatting formuleren over **coöperatieve woonvormen**. Welke rol kan de Alliantie daarbij vervullen en hoe actief zijn we daarin?
- Is er een betere aansluiting te maken tussen het **VvE-beheer en het reguliere beheer**?
- Zijn er **(nieuwe) vormen van partnerships** denkbaar bij de ontwikkeling en beheer van vastgoed?
- De **implementatie van de Woningwet en het BTIV** zal de komende tijd verder vormkrijgen. De nieuwe begrotingscyclus, met veel nadruk in de eerste helft van het jaar op overleg en samenwerking met gemeenten en huurders, zal van alle betrokkenen veel vragen. Daarnaast zal het verder uitwerking van het scheiden van DAEB en niet-DAEB en de procesgang die daarbij hoort veel tijd en energie vergen.
- De **herijking van de verhuur- en verkoopvijvers** moet nog gestalte krijgen. Basis daarvoor vormen de in dit ondernemingsplan geformuleerde kaders.
- Daarmee samenhangend: er is een **herbezinning nodig op onze gebiedsstrategieën**: welke gebieden zijn “blijfgebieden” en welke daarvan vragen de komende tijd nog intensieve aandacht (“prioriteitsgebieden”), van welke gebieden nemen wij afscheid (“vertrekgebieden”) en waar voorzien wij juist uitbreiding van het aantal woningen (“uitbreidingsgebieden”)?
- Er is een “Wet doorstroming huurmarkt 2015” in voorbereiding, waarin het Rijk verdere uitwerking geeft aan de mogelijkheid om tijdelijke huurcontracten in te zetten. Tevens wordt in die wet de huursombenadering (die betreft de huurharmonisatie en de jaarlijkse huurverhoging) verder uitgewerkt. Zodra deze wet realiteit is, zullen we ons **huur- en verhuurbeleid** opnieuw tegen het licht (moeten) houden.
- **Innovatie** staat ook nadrukkelijk op de agenda. De klantenApp is er een goed voorbeeld van, maar er is veel meer denkbaar. We willen voortdurend werken aan vernieuwende producten, diensten en processen.
- Het “**businessmodel**” willen we de komende tijd nog wat verder aanscherpen (verhouding investeren – verkopen; kasstroomsturing).

Deze (en andere) onderwerpen gaan we de komende tijd verder uitwerken. We zullen ze een plek geven in de jaarplannen/jaarkalender.



de Alliantie

hart voor wonen

Postbus 105

1200 AC Hilversum

info@de-alliantie.nl

de-alliantie.nl

