

SPREEKWOORDEN EN ZEGSWIJZEN
van **streek** raken (=erg in de war door iets geraken)
op **streek** helpen (=op gang helpen)

Streek
[actiemiddel] - Een streek is een ondeugende daad zonder ernstige gevolgen.

OP STREEK

koersplan 2017-2020

Datum
17 januari 2017

streek

• een gebied met een eigen karakter.

streek
1a> een kompasstreek. b> een koers. Onder andere in: GOED STREEK KUNNEN
HOUDEN: van verlijeren weinig last hebben, STREEK HOUDEN: koers houden,
recht door varen. c> een kleine koerswijziging (ca. 11,5 graden) ondermeer in:
EEN STREEK AFHOUDEN: een klein beetje ruimen.

3)
op streek (als je goed vordert) 'Ik ben al een eind op streek met het schilderwerk.'

streek
[Nederlands](de) bepaald gebied

één weer **op streek** help'n (=iemand weer op weg helpen)
die benn'n goed met 'n anner **op streek** (=die passen goed bij elkaar)

Versienummer
eindversie
Auteur
Arjen Zandstra
Strategie
T 0229 75 1180
a.zandstra@wooncompagnie.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 De missie van Wooncompagnie	4
1.1 Volkshuisvesting tussen stad en streek	4
1.2 De best mogelijke woning tegen de laagst mogelijke prijs	4
1.3 Zodat mensen zélf kunnen kiezen	5
2 Een betrouwbare partner	8
2.1 Kernwaarden	8
2.2 Uitwerkingsprincipes	8
3 Vier prestatievelden	10
3.1 Tevreden bewoners	10
3.2 Voldoende betaalbare woningen	11
3.3 Werken aan een duurzaam woonaanbod	12
3.4 Bijdragen aan een aangenaam woonklimaat	13
4 Dienen en verdienen in balans	15
4.1 Dalende inkomsten, verschuivende uitgaven	15
4.2 Een stabiel financieel raamwerk	16

Voorwoord

De koers die Wooncompagnie de komende jaren vaart, volgt in veel opzichten de eerder ingeslagen weg. We blijven volkshuisvesters, die goede en betaalbare woningen verhuren. Zonder winst oogmerk, maar met de bedoeling bij te dragen aan een samenleving waarin mensen met uiteenlopende achtergronden en inkomens naast en met elkaar kunnen wonen. Veel van de teksten van het vorige koersdocument kunnen zonder grote aanpassingen ook de komende jaren de weg wijzen. Op het eerste gezicht lijkt er weinig te zijn veranderd. Maar schijn bedriegt ook hier. Want de volkshuisvestingsvisie van Wooncompagnie mag dan ongewijzigd zijn; in de buitenwereld is de afgelopen jaren heel veel veranderd. En juist die veranderingen in de wereld om ons heen geven de visie van Wooncompagnie reliëf en scherpte.

Twee heel verschillende, en welbeschouwd ook tegenstrijdige bewegingen vormen het toneel waarop de voorliggende strategie van Wooncompagnie zich afspeelt. In de wereld van beleid en regelgeving vormt de in 2015 herziene Woningwet de bril waardoor de landelijke overheid de sociale huursector bekijkt. De Woningwet is zonder twijfel een groot politiek succes. Hoe vaak komt het voor dat een zo complexe wet unaniem door het parlement wordt aangenomen? Toch is er weinig reden om de loftrumpet te steken. De Woningwet, en alle regelgeving die daar links- of rechtsom aan gebonden is, markeert namelijk de overstap naar een tijdperk waarin woningcorporatie worden beschouwd als uitvoeringsorganisaties die zich concentreren op hun kerntaak: het huisvesten van lage inkomens. De voorgaande zinsnede klinkt alleszins redelijk: er is brede consensus over. En precies daarin zit het gevaar, in de brede consensus dat de sociale huursector er ‘eigenlijk alleen voor de lage inkomens is’ en dat die sector dus ‘eigenlijk veel te groot is’. De grote beweging die met de Woningwet in gang is gezet, koerst aan op een verkleining van de sociale huursector en het ‘beleidsmatig afdwingen’ van een commercieel middensegment op de huurmarkt. De hersenkrakend onredelijke (ver)huurdersheffing - huurders van een sociale huurwoning betalen meer belasting dan huurders van een vrije sectorwoning - vormt hiervan de illustratie. De uitkomst van deze beweging is helder: wat overblijft zijn kleine, verstatelijkte corporaties zonder beleidsvrijheid, als vangnet voor mensen die op de woningmarkt echt geen kant meer uit kunnen.

Gelukkig zijn er in de wereld om ons heen ook andere bewegingen te zien. Steeds meer mensen realiseren zich dat de wereld zich steeds minder laat ordenen aan de hand van economische principes als het streven naar winst, groei en eigendom. Steeds meer mensen maken hun eigen keuzen. Ze worden *fabricent* in plaats van consument. Hechten meer waarde aan delen en ruilen dan aan kopen en bezitten. Doen dat liever met elkaar in plaats van afhankelijk te zijn van anderen. Kiezen voor kleine en flexibele organisatievormen, dicht bij de actie en met een menselijke maat, in plaats van de logge en anonieme instituties van de verzorgingsstaat. Oude structuren lopen tegen hun grenzen aan, zo blijkt steeds vaker. De uitdaging ligt er om de uitgangspunten van de verzorgingsstaat, waarin mensen zich om elkaar bekommeren, een nieuwe vorm te geven zonder te vervallen in platitudes over de participatiesamenleving waarin ‘verantwoordelijkheid wordt teruggegeven aan de burger’. Er zijn alternatieven. En volgens Wooncompagnie is de formule waarin woningen op een sociale manier worden geëxploiteerd, niet gericht op financieel maar op maatschappelijk rendement, er daar eentje van. Mits we er in slagen om die formule uit de wereld van systeemregels en politieke belangen te halen en terug te geven aan de bewoners en de lokale belanghouders. Dat is wat Wooncompagnie de komende jaren gaat proberen.

Wooncompagnie ontwikkelt zich verder als:

- **Onafhankelijke** maar **betrokken** organisatie
- Die **mensen** in staat stelt om **zélf** hun woonsituatie vorm te geven
- Met voor iedereen een **fatsoenlijke basis**
- En met **keuzemogelijkheden** die voor lage inkomens **betaalbaar** zijn

1 De missie van Wooncompagnie

1.1 Volkshuisvesting tussen stad en streek

Het werkgebied van Wooncompagnie is gevarieerd. De ontstaansgeschiedenis van de polders is nog goed zichtbaar, de verschillende bodemsoorten en hun uiteenlopend agrarisch gebruik ook, net zoals de oude marktplaatsen met hun streekfunctie en eromheen de kernen en buurtschappen, elk met hun eigen identiteit. In dit gebied zien we verschillen en veranderingen. Net boven Amsterdam treffen we een heel andere woningmarkt aan dan net onder Den Helder. We zien een veranderende bevolkingsopbouw, waarbij de stad velen trekt maar ook de streek haar aantrekkingskracht behoudt. We zien een bevolking die ouder wordt, met alles wat daarmee samenhangt, en waarin de aanwas van jonge gezinnen de groei van de groep alleenstaanden niet bij kan houden. *Maar we zien vooral een gebied waarin al die verschillende mensen met plezier wonen.*

Bij Wooncompagnie vinden we het belangrijk dat mensen zelf kunnen kiezen hoe en waar ze willen wonen. In ons dichtbevolkte land zijn de keuzemogelijkheden wat dat betreft beperkt. Ook met een hoog inkomen komt het aan op zoeken, wikken en wegen en uiteindelijk de conclusie trekken dat niet alle woonwensen te realiseren zijn. Dat hangt nu eenmaal samen met de kenmerken van de woningmarkt: een woning is niet te verplaatsen en nauwelijks te veranderen, de bouw vergt een hoge investering met een lange terugverdientijd.

Tegelijk maken die kenmerken dat er voor mensen met een lager inkomen bijna niets te kiezen valt. Schaarste leidt immers tot hogere prijzen, en voor wie die niet kan betalen zijn er de ‘afdankertjes’. *Daarom is het goed dat er woningcorporaties zijn: maatschappelijke organisaties die zonder winstoogmerk op de woningmarkt actief zijn.*

In de visie van Wooncompagnie is de sociale huursector een volwaardig onderdeel van de woningmarkt, en niet een laatste redmiddel voor wie verder nergens terecht kan. Een segment met woningen zonder opsmuk maar van goede kwaliteit, kostenbewust gebouwd en beheerd zodat de huurprijs laag is, door een organisatie die samen met de bewoners optrekt. In onze visie zijn corporatiehuurders geen ‘doelgroepers’ of ‘scheefwoners’ maar mensen met een serieus te nemen woningvraag. En zijn woningcorporaties geen uitvoeringsinstanties van de rijksoverheid maar organisaties die dienstbaar zijn aan bewoners, buurten en belanghouders.

1.2 De best mogelijke woning tegen de laagst mogelijke prijs

Het missiestatement van Wooncompagnie is een opdracht aan onszelf.

We werken aan de best mogelijke woningen tegen de laagst mogelijke prijs, zodat mensen met weinig koopkracht zelf kunnen kiezen hoe en waar ze willen wonen.

Onze focus is gericht op de woningvraag van mensen met weinig koopkracht. Niet alleen figuurlijk maar ook letterlijk: we realiseren een woonaanbod dat past bij de vraag van mensen die zich geen koopwoning kunnen permitteren. Zij hebben op de woningmarkt steeds minder te kiezen, en bij die ontwikkeling willen we ons niet neerleggen. Onze opdracht is het verruimen van de keuzemogelijkheden in de sociale huursector. Zelf kunnen kiezen hoe en waar je wil wonen zorgt voor buurten en wijken waar mensen een positieve keuze voor maken. *Zélf kunnen kiezen maakt van een afhankelijke huurder een zelfstandige klant.*

De bijbehorende opdracht klinkt vanzelfsprekend: zorg voor de best mogelijke woningen tegen de laagst mogelijke prijs. Toch is die vanzelfsprekendheid er allerminst. Woningcorporaties werken in een markt waar concurrentie zo goed als afwezig is, waar bewoners bij gebrek aan alternatieven niet met de voeten kunnen stemmen en waar jaarlijkse prijsverhogingen de regel zijn. We worden nauwelijks geprikkeld om

elke dag een beetje beter en elke dag een beetje goedkoper te worden. Daarom citeren we op dit punt uit het vorige koersdocument. *Het versterken van het kostenbewustzijn en het vergroten van de invloed van onze bewoners en belanghouders zijn voor Wooncompagnie eeuwigdurende speerpunten: we zijn er nooit mee klaar.*

De missie van Wooncompagnie sluit aan bij onze visie op de volkshuisvesting en de rol van corporaties daarbinnen. Wij vinden het belangrijk dat er een ruime en gevarieerde sociale huursector is, waar mensen met verschillende achtergronden een woning naar wens kunnen vinden. Een ruime en gevarieerde sociale huursector blijft het beste middel om mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt kansen en mogelijkheden te bieden. Wij vinden dat de verschillen tussen mensen wat hun woonsituatie betreft niet te groot moeten worden. We zien liever een land met gemengde wijken dan een land met paleizen voor wie het goed gaat en een corporatiewoning voor wie pech heeft. We vinden dat besluiten over het ontwikkelen en beheren van woningen niet bepaald moeten worden door de hoogste financiële of politieke winst op korte termijn. De basiskenmerken van corporaties - besluitvorming met invloed voor bewoners en belanghouders maar zonder financiële winstuitkering aan eigenaren of aandeelhouders - lenen zich daar veel beter voor. *Onze missie is het verbinden van de slogan van de supermarkt ('de hoogste kwaliteit tegen de laagste prijs') en de handelwijze van de consument ('zelf kunnen kiezen') met de doelgroep van overheidszorg ('mensen met weinig koopkracht').*

Gaan we dat allemaal redden, in de komende vier jaar? Nee, zo makkelijk maakbaar is dat niet. Maar waar het om gaat is dat we het bootje van de kant krijgen en dat we samen met bewoners en belanghouders verder zoeken naar een eigentijdse invulling van de sociale huursector.

"Er verandert veel om ons heen en voor veel mensen is de toekomst onzeker. Hoe lang hou ik mijn baan nog? Wat blijft er van mijn pensioen over? Krijg ik als ouder wordt de zorg die ik nodig heb? Kan ik straks mijn huis nog wel betalen? Voor die mensen willen we een betrouwbare verhuurder zijn, waar je fatsoenlijk wordt behandeld en ervan op aan kunt dat je een redelijke prijs betaalt. Wat dat betreft verandert er dus niets."

1.3 Zodat mensen zélf kunnen kiezen

In de strategie voor de komende jaren staat aanpassing van het assortiment centraal. Daarin werken we aan een goedkoop basisaanbod, makkelijk veranderbaar (ook door de bewoner) en in verschillende contractvormen beschikbaar. Met waar het kan de keuze tussen huren of kopen. Een woonaanbod met verschillende verschijningsvormen, met meer woningen die passen bij de vraag van het verder groeiend aantal alleenstaanden. Maar ook met woningen die aansluiten bij de wens van senioren om met elkaar in een beschutte omgeving te wonen, woningen waaraan je nog verder moet klussen of waarin je maar tijdelijk woont, omdat je in scheiding ligt of omdat je plotseling ergens een baan krijgt aangeboden. Woningen ook met aanvullende keuzemogelijkheden, bijvoorbeeld over of je het onderhoud deels samen met de burens wil uitvoeren, of de keuken liever een paar jaar later dan gepland wil vervangen.

Die grotere variatie willen we om verschillende redenen. In de eerste plaats eenvoudigweg omdat de woningvraag ook gevarieerd is. Maar ook omdat we woonaanbod willen leveren dat aantrekkelijk is voor verschillende klanten. Bijvoorbeeld voor zzp-ers, die geen constant inkomen hebben en daardoor moeilijk een koopwoning kunnen financieren. Of voor groepen mensen die samen-maar-toch-ook-apart willen gaan wonen, omdat ze op leeftijd raken, een zorgvragend kind hebben of gewoon omdat ze daar zin in hebben. We zijn er wel bij uitstek maar niet uitsluitend voor de mensen met de laagste inkomens. En juist door bewoners met een verschillende achtergrond te bedienen, voorkomen we dat huren bij een corporatie een negatieve keuze wordt. Dat is voor Wooncompagnie een heel wezenlijk punt.

Ook wezenlijk is het waar mogelijk introduceren van keuzemogelijkheden. Vaak kleine (welke kleur tegels?), soms grote (wilt u deze woning huren of kopen?) maar altijd vanuit de gedachte: als er een keuze

gemaakt moet worden, dan laten we die als het maar enigszins mogelijk is bij de bewoner. Ook dit principe hanteren we vanuit verschillende overwegingen. Door bewoners keuzes te laten maken die we voorheen zelf maakten, krijgen we marktinformatie die we goed kunnen gebruiken. De andere kant daarvan vinden we nog belangrijker: door bewoners zelf te laten kiezen, worden ze minder afhankelijk en steeds meer een zelfstandige klant, die opdrachtgever is van Wooncompagnie. En dat is precies waar we heen willen.

In de strategie van Wooncompagnie brengen we meer variatie aan in ons aanbod, maar het blijft een aanbod dat zich in het goedkopere prijssegment van de woningmarkt bevindt. De prijs hoort in overeenstemming te zijn met de kwaliteit. De hoogte van het inkomen van de huurder behoort daarbij geen rol te spelen. Inkomensafhankelijke huren verstoren namelijk de afweging op het punt van prijs versus kwaliteit ('het maakt niet uit wat je kiest want de prijs is afhankelijk van je inkomen') Bovendien dragen ze bij aan de zogenaamde armoedeval ('het loont niet om meer te gaan verdienen want dat raak je weer kwijt aan een hogere huur'). De prikkel die we introduceren is een eenvoudige: de huurprijs hoort zo laag mogelijk te zijn. Daar zit wel een ondergrens aan, want de huuropbrengsten moeten een kostendekkende exploitatie mogelijk maken. Dat pas in onze visie op sociale verhuur: efficiënte exploitatie van bescheiden woningen tegen een gematigd financieel rendement.

In deze strategie stuurt Wooncompagnie op beheersing en reductie van de kosten, zodat ook bij gematigde huurprijzen een financieel gezond exploitatie mogelijk is. Bewoners betalen een reële huurprijs. Ze worden niet door Wooncompagnie (*lees: door andere huurders*) gesubsidieerd en ze ontvangen ook geen huurkorting. We gebruiken de huren niet om aan inkomenshervreiding te doen. Dat laten we aan de overheid, die daar veel beter toe gelegitimeerd is. In onze strategie kennen we ook geen (dure of goedkope) scheefwoning: op individueel niveau bepalen mensen zelf hoeveel ze aan wonen uitgeven.

Een gematigde, maar wel kostendekkende huurprijs is iets anders dan een subsidie. De hoogte van de Huurtoeslag is uiteraard wel inkomensafhankelijk. Wooncompagnie beschouwt deze regeling als een kerninstrument van het volkshuisvestingsbeleid. Een goede Huurtoeslageregeling zorgt ervoor dat ook de laagste inkomens en specifieke groepen (zoals grote gezinnen) een reële huur kunnen betalen. We beschouwen het als onze plicht om zorgvuldig met deze regeling om te gaan en haar niet als exploitatiesubsidie te misbruiken.

Reële huurprijzen, passend bij de kwaliteit, kostendekkend en tegelijk zo laag mogelijk: dat vraagt om kostenbewust handelen maar meer nog om innovatie en 'anders denken en anders doen'. We moeten de cirkel van almaar stijgende huurprijzen omdraaien. Dat begint met het opzetten van een andere bril, waarin we niet kijken naar de theoretische marktwaarde maar naar de feitelijke kosten van een huurwoning. Dan komen ook de mogelijkheden tot innovatie, tot anders bouwen en beheren en tot een andere verdeling van verantwoordelijkheden in beeld.

Wooncompagnie heeft haar organisatie de afgelopen jaren gereed gemaakt voor deze strategie. De organisatie combineert efficiënt ingerichte processen met een lokale focus. Daarin zien we de bewoners (zowel individueel als georganiseerd) en de lokale belanghouders (al die mensen en partijen die actief zijn in buurten en wijken) als onze partners. Het versterken van de samenwerking met al deze partners is één van de belangrijkste opgaven voor de komende jaren.

De omslag die Wooncompagnie maakt is uiteengelegd in vijf transitieprincipes. Ze hebben de afgelopen periode mede vorm gegeven aan de verandering van de organisatie en zullen de komende periode richting geven aan de verandering van ons aanbod en van de relatie met bewoners en belanghouders.

1. Kleinschalig en in de buurt

- In onze aanpak staat de menselijke maat voorop
- Kleine verbanden, waarbinnen mensen elkaar kennen, werken beter dan anonieme instituties
- We zijn in de buurt en weten wat daar speelt

- We denken, werken en organiseren op de laagst mogelijke schaal: mensen, woningen, buurten
- Mensen en gemeenschappen bepalen wat wij doen

2. Ondersteunen en co-creëren

- We schrijven niet voor maar helpen mensen zélf vorm te geven aan hun woonsituatie
- We geven bewoners en belanghouders altijd invloed en keuzemogelijkheden
- We doen het ‘samen mét’ in plaats van ‘voor hen’
- Delen, ruilen en verbinden zijn vanzelfsprekend
- Samenredzaamheid in plaats van ieder voor zich

3. Slim & strak organiseren

- We richten onze werkprocessen zo efficiënt en effectief als mogelijk in
- Dat doen we om de kosten dus de prijs van ons basisaanbod zo laag mogelijk te houden
- We kiezen voor gedigitaliseerde processen zodat er tijd ontstaat voor menselijk maatwerk
- We adopteren nieuwe technologieën om 24/7 participatie van bewoners mogelijk te maken

4. Basisaanbod met keuzeopties

- We bieden een basisproduct (woning, onderhoud, renovatie etc.) tegen de laagst mogelijke prijs
- Het basisaanbod is sober, tijdloos en flexibel
- Het basisaanbod is altijd voorzien van aanvullende keuzemogelijkheden
- Deze redenering (sobere basis plus keuzeopties) passen we toe op al onze activiteiten

5. Goedkoop maar kostendekkend

- We hebben een duurzaam bedrijfsmodel, gebaseerd op een kostendekkende exploitatie
- Ook voor deelactiviteiten is een kostendekkende exploitatie het uitgangspunt
- Aanvullend weerspiegelen de huurprijzen de kwaliteit (bewonerswaardering) van de woning
- We maken onze organisatie en onze bewoners zo min mogelijk afhankelijk van externe subsidies

2 Een betrouwbare partner

2.1 Kernwaarden

Werken bij Wooncompagnie betekent dat je op de hoogte bent van de bedoeling van Wooncompagnie, dat je onze bewoners serieus neemt en nieuwsgierig bent naar hun achtergronden, sociaal bewogen bent en de wereld een beetje beter wil maken. De bijbehorende kernwaarden zijn **Betrouwbaar**, **Benaderbaar** en **Betrokken**. Daar spreken we elkaar op aan en daar mag iedereen Wooncompagnie op aanspreken.

Betrouwbaar

We zijn open en eerlijk over wat men van ons kan en mag verwachten. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en durven beslissingen te nemen. Wij zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

Spreekwoord: we verkopen geen knollen voor citroenen

Betrokken

We zijn oprecht geïnteresseerd. Wij weten wat er speelt en leven ons in. Wij betrekken de mensen die het aangaat bij onze beslissingen. Daarbij behandelen we de ander zoals we zelf behandeld willen worden.

Spreekwoord: je oogst wat je zaait

Benaderbaar

We gaan graag in gesprek. Wij luisteren voor we een mening hebben en staan open voor andere geluiden en nieuwe initiatieven.

Spreekwoord: we sturen niemand van het kastje naar de muur

De kernwaarden van Wooncompagnie zijn nauw verbonden met onze klantvisie, ofwel de bril waardoor we naar onze bewoners kijken. Door die bril zien we individuen, met hun aardigheden en eigenaardigheden, wensen, dromen, hun kleine en soms grote problemen. Mensen die wat ouder zijn dan de gemiddelde Nederlander, met daaraan verbonden gezondheidsklachten of gevoelens van eenzaamheid, en met een bescheiden inkomen als gemeenschappelijk kenmerk. Maar vooral gevarieerd en kleurrijk. We behandelen ze zoals we zelf behandeld willen worden. Wij geloven in de kracht van onze bewoners. Zij weten doorgaans prima wat zij willen: dat hoeven wij ze niet te vertellen, laat staan voor te schrijven. Onze basishouding is daarom een vragende: *wat kan ik voor u betekenen?*

2.2 Uitwerkingsprincipes

Bij het uitwerken van onze strategie in acties en afspraken hanteren we de volgende principes.

We blijven onze verantwoordelijkheid nemen

Tegen de achtergrond van een veranderende vraag naar sociale huurwoningen, staan we voor de opgave om het aanbod mee te veranderen. De ruimere grondgebonden gezinswoning is in de voorraad van Wooncompagnie goed vertegenwoordigd. Dat geldt veel minder voor snel beschikbare starterswoningen, voor betaalbare woningen die senioren wél verleiden tot verhuizen, voor woningen waar mensen zelf aan kunnen klussen, woningen die tijdelijk gehuurd of gedeeltelijk gekocht kunnen worden, woningen met voorzieningen die ouderen écht zelfredzaam maken, groepswoon, kleinschalige woonvormen voor mensen met een zorgvraag en ga zo maar door.

In de komende vier jaar koersen we aan op een actief aan-/verkoop-/nieuwbouw- en veranderbeleid. Dat zal per gemeente en deelregio anders uit gaan pakken. Soms is er ter plekke reden om sterk in te zetten op nieuwbouw terwijl elders de voorraad kleiner kan worden, met minder woningen maar meer ruimte. Daar past wel een principiële stellingname bij: *Wooncompagnie trekt zich niet terug en blijft overal investeren in de kwaliteit van de lokale volkshuisvesting*. Wij trekken ons niet terug uit dorpen of buurt-

schappen, we verplaatsen onze focus niet ‘van noord naar zuid’ en we gaan ook niet schuiven met geldstromen (‘hier verdienen en daar uitgeven’). *Overal waar we nu al ter plekke zijn, blijven we onze verantwoordelijkheid nemen, blijven we een betrokken, benaderbare en betrouwbare partner.*

We verbinden ons met bewoners en we verbinden wonen met zorg en welzijn

Het arrangement van de verzorgingsstaat verandert nadrukkelijk. Wooncompagnie maakt geen terugtrekkende beweging maar blijft een maatschappelijke organisatie met een brede verantwoordelijkheid op het gebied van wonen. *We plaatsen ons nadrukkelijk naast onze bewoners en verbinden ons met hun belangen.* We stimuleren dat bewoners zich op allerlei manieren organiseren en we trekken samen op. Bij het realiseren van projecten in buurten en wijken en ook in de diverse politieke arena’s. Met andere maatschappelijke organisaties, vooral in de wereld van zorg en welzijn, smeden we coalities en gaan we bondgenootschappen aan zodat niemand tussen wal en schip hoeft te vallen.

De veranderende bevolking, en dan met name de voortschrijdende vergrijzing, gaat gepaard met toenemende zorg- en welzijnsvragen. Naast afnemende mobiliteit zullen we een forse groei zien van het aantal gevallen van dementie bij onze bewoners, en ook van vereenzaming. Tegelijk concentreren voorzieningen zich en trekken ze weg uit kleinere kernen. Aanbieders van zorg- en welzijnsdiensten zijn, vanwege de noodzaak van kostenreductie, steeds minder goed in staat om een breed werkgebied te bedienen. Oplossingen als geclusterd wonen of het inrichten van woonzorgzones vereisen een schaalgrootte die er op het platteland meestal niet is. Informele zorg, en dus de inzet van vrijwilligers, mantelzorger en het inschakelen van het buurtnetwerk, wordt keihard nodig.

In de komende jaren zullen we - waar dat nodig is - de organisatiekracht van Wooncompagnie inzetten om partijen te mobiliseren, te activeren en tot een oplossingsgerichte samenwerking te brengen. Met veel lokale aandacht en gevoel voor wat er ter plekke nodig is. *Zo dragen we bij aan een vitaal platteland, met buurten en kernen waar mensen zelfstandig kunnen blijven wonen.*

We doen recht aan verschillen en leveren lokaal maatwerk

De keuzes en afwegingen die Wooncompagnie maakt, horen aan te sluiten bij de volkshuisvestingsvragen die in buurten en wijken spelen. Lokaal dus. Dat is niet eenvoudig. Ons bezit ligt verspreid en omvat ter plekke vaak maar een beperkt aantal woningen. Het valt niet mee om overal te weten wat er speelt, zodat we onze activiteiten daar op toe kunnen spitsen. Gelukkig hoeven we dat niet allemaal zelf te doen. In de komende jaren willen we de invloed ‘vanuit de buurt’ versterken. Zodat we specifieke antwoorden geven. En in Waldervaart kan dat antwoord anders zijn dan in Middellie, de plint van Heel Europa of in Nieuwe Niedorp.

De uitgestrektheid en veelkleurigheid van het werkgebied brengt een bijzondere verantwoordelijkheid met zich mee: *recht doen aan alle verschillen in opgaven en belangen.* De opgaven zijn vaak kleinschalig. Een jaar eerder dan gepland een onderhoudsproject uitvoeren, omdat de uitstraling voor de buurt daar nú om vraagt. Een klein nieuwbouwprojectje met twee woningen realiseren, omdat deze cruciaal zijn voor het op gang brengen van de woningmarkt ter plekke. Misschien wel het aankopen van een woning, zodat daar een mantelzorger kan wonen die een buurtgenoot verzorgt. Het ondersteunen van een bewonerscommissie die, samen met de dorpsraad, het gemeentebestuur wil oproepen het openbaar groen beter te onderhouden. Snel schakelen met een zorginstelling, omdat een huurder met een dementerende partner het bijna niet meer redt. Een huurder op leeftijd met voorrang laten verhuizen, in dit bijzondere geval buiten de regels om. Nog voor mevrouw thuiskomt na haar heupoperatie een paar voorzieningen aanbrenge die de kans op een val kleiner maken. De lijst van voorbeelden kunnen we gemakkelijk nog een stuk langer maken. *Het zijn voorbeelden van het maatwerk dat Wooncompagnie wil kunnen leveren.*

3 Vier prestatievelden

In het werk van Wooncompagnie staat de volkshuisvesting voorop. Onze kerndoelstellingen zijn:

1. **Wooncompagnie heeft tevreden bewoners**
2. **Wooncompagnie zorgt voor voldoende betaalbare woningen**
3. **Wooncompagnie werkt aan een duurzaam woonaanbod**
4. **Wooncompagnie draagt bij aan een aangenaam woonklimaat**

Deze kerndoelen worden jaarlijks van meetpunten voorzien. We werken ze langs de volgende lijn uit.

3.1 Tevreden bewoners

... woning, omgeving, dienstverlening

Bewoners die zich gesteund weten, die ervaren dat ze serieus genomen worden, die merken dat ze invloed hebben op hun woonsituatie: daar is het Wooncompagnie om te doen. De bewoners zijn onze belangrijkste opdrachtgevers. Zij bepalen of ze de kwaliteit van de woning in overeenstemming met de prijs vinden en of ze tevreden zijn met de geboden dienstverlening.

In de komende jaren gaan we de oordelen van bewoners beter inventariseren én belangrijker maken. We weten nog veel te weinig over de wensen, voorkeuren, ervaringen en opvattingen van onze bewoners. Een systematische bevraging gaat dat in beeld brengen. We zijn daarbij niet alleen op zoek naar rapportcijfers maar vooral naar feedback die verbetering van onze werkzaamheden uitlokt. Directe feedback van onze bewoners, op verschillende manieren verzameld en teruggekoppeld aan de organisatie, zorgt voor prestaties die beter aansluiten bij de verwachtingen.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

- ✓ ***Verhuur, onderhoud, reparaties en informatievoorziening lopen gesmeerd en worden ruim voldoende gewaardeerd.***
- ✓ ***Uitbreiding van de opties binnen ons assortiment aan woningen en bijbehorende dienstverlening.***
- ✓ ***We meten gestructureerd het oordeel van bewoners over de kwaliteit van onze woningen en dienstverlening en hun opvattingen over de ontwikkeling van de buurt.***
- ✓ ***Deze metingen geven richting aan onze activiteiten en laten steeds betere rapportcijfers zien.***

Over vier jaar is ons assortiment nadrukkelijk ruimer dan nu. Met meer mogelijkheden voor huurders om keuzes te maken in het uitrustingsniveau van de woning, de aanvullende dienstverlening en de contractvorm. Dat doen we om verschillende redenen. De eerste is dat de huurder zelf een afweging moet kunnen maken: wat wil ik en wat heb ik daar voor over? Een keuze die je zelf maakt is altijd beter dan een keuze die voor je wordt gemaakt. De tweede overweging is dat die keuzes ons marktinformatie geven: wat willen en waarderen onze bewoners eigenlijk? De derde reden is dat we onderscheid willen maken tussen een goedkoop basisaanbod met aanvullende opties. Zodat we uiteenlopende woonvoorkeuren en financiële mogelijkheden kunnen verenigen. Dat alles vergt een flinke verandering in ons assortiment aan woningen en woondiensten.

Waar dat mogelijk is, willen we de keuze tussen het huren of kopen van de woning steeds vaker aan de klant laten. Zeker in gebieden waar de woningmarkt relatief ontspannen is, vloeien de huur- en koopmarkt in elkaar over. Kopen is er soms goedkoper dan huren, tegelijk zijn koopwoningen soms moeilijk verkoopbaar terwijl er voor de schaarse huurwoningen een wachtlijst staat. Wooncompagnie gaat bekijken of een actiever aan- en verkoopbeleid in deze omstandigheden kan bijdragen aan een beter werkende woningmarkt, waarin meer mensen naar eigen wens een woning kunnen huren, kopen of verkopen.

“We zijn ons er goed van bewust dat veel van onze bewoners maar weinig te kiezen hebben. Vaak is verhuizen naar een andere woning, die beter onderhouden, groter of goedkoper is, helemaal geen reële optie. Voor mensen met een bescheiden inkomen is de woningmarkt niet een markt waar ze uit een breed assortiment en tussen verschillende aanbieders kunnen kiezen. We hebben daarom de plicht om heel goed te luisteren naar onze huurders en ze alternatieven te bieden.”

3.2 Voldoende betaalbare woningen

... zowel nu en straks, in de voorraad en in het aanbod

Wooncompagnie zorgt voor voldoende betaalbare huurwoningen. We willen dat ook mensen met een bescheiden inkomen op de woningmarkt reële keuzemogelijkheden hebben. Dat vereist een voorraad betaalbare huurwoningen van voldoende omvang en ook voldoende verspreid over ons werkgebied. Het vereist ook dat er uit die voorraad voldoende woningen beschikbaar komen voor nieuwe verhuur.

Wanneer hebben we voldoende betaalbare huurwoningen? In de voorraadstrategie bekijken we de gewenste prijsopbouw van de voorraad op langere termijn. Die prijsopbouw stemmen we af op de ontwikkeling van de behoefte, waarbij we ervoor zorgen dat de verschillende prijsklassen - ook de lagere - voldoende gevuld zijn. Vanzelfsprekend houden we ons aan de regels over passend verhuren. De bijbehorende huurgrenzen geven echter pas in tweede instantie richting aan onze voorraadstrategie. Die wordt primair bepaald door de ontwikkeling van de gevarieerde vraag naar sociale huurwoningen in de regio's binnen ons werkgebied.

Wanneer is het jaarlijks vrijkomend betaalbare aanbod van voldoende omvang? Deze vraag beantwoorden we in de prestatieafspraken die we met gemeenten en huurdersorganisaties maken. Steeds gebaseerd op een feitelijke analyse van de situatie op de lokale en regionale woningmarkt. We blijven daarbij inzetten op het bevorderen van de dynamiek op de woningmarkt. Als mensen willen verhuizen, dan moeten we ze dat zo makkelijk mogelijk maken. Door overbodige regeltjes en praktische belemmeringen weg te nemen. Jaarlijks verhuren we, los van de nieuwbouw, tenminste 850 woningen.

De betaalbaarheidsvraag beantwoorden we in het huurprijsbeleid. Daarin koppelen we een evenwichtige prijs/kwaliteitverhouding aan een zo laag mogelijke huur. In de afgelopen periode hebben we de streefhuren bijgesteld. Ze zijn bij aanvang geënt op 70% van de huur die we volgens het woningwaarderingssysteem maximaal mogen vragen. Het bij dat percentage behorende bedrag, uitgedrukt in euro's, geldt als de streefhuur. De streefhuur is de huurprijs die we bij nieuwe verhuuring vragen en geeft tevens richting aan de jaarlijkse huurverhoging.

In de periode van dit koersplan willen we twee zaken realiseren.

- In de eerste plaats willen we de huurprijzen zo dicht mogelijk bij de streefhuren brengen. Op dit moment ligt ongeveer 40% van de huurprijzen boven en 40% onder de streefhuur. De eerste groep huurwoningen krijgt geen huurverhoging en waar mogelijk een huurverlaging. De tweede groep krijgt een beperkte huurverhoging boven het inflatiepercentage, zodat de huur versneld richting streefhuur gaat. Met de huurdersorganisaties spreken we af welke bandbreedte daarbij redelijk is.
- In de tweede plaats willen we de huurprijzen relatief verlagen. In de koersplanperiode wordt de totale huursom met minder dan de inflatie verhoogd. Ook de streefhuren worden met een lager percentage dan dat van de prijsontwikkeling verhoogd. Hierdoor worden de (streef)huren ten opzichte van de maximale huur die Wooncompagnie mag vragen steeds lager. De bedoeling hiervan is dat prijs/kwaliteitverhouding de komende jaren verder verbetert.

Na afloop van de koersplanperiode worden zowel de afzonderlijke huren als de totale huursom jaarlijks met maximaal de inflatie verhoogd.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

- ✓ ***Voor circa zesduizend woningen is de huur vier jaar lang bevroren.***
- ✓ ***De huren zijn gemiddeld met minder dan de inflatie verhoogd.***

- ✓ *De prijs/kwaliteitverhouding verbetert, de huurprijzen worden relatief lager.*
- ✓ *Het huurbeleid wordt uitgewerkt in afspraken met de samenwerkende huurdersorganisaties.*
- ✓ *In de prijsopbouw van de voorraad is het aandeel woningen met een huur onder 400 en 500 euro tenminste gelijk gebleven.*
- ✓ *Negentig procent van de voorraad heeft een huur onder 600 euro.*
- ✓ *Jaarlijks verwelkomen we tenminste 850 nieuwe huurders.*

We blijven afzien van een inkomensafhankelijk huurbeleid. Principieel omdat we geen inkomenspolitiek willen voeren en vinden dat mensen zelf moeten kunnen kiezen hoeveel ze aan wonen uit willen geven. Praktisch omdat inkomensafhankelijke huren de afweging tussen prijs en kwaliteit in de weg staan, de armoedeval versterken (inkomensverbetering wordt afgeroomd) en, niet in het minst, de plank bijna altijd misslaan: de hoogte van het inkomen zegt weinig over de feitelijke bestedingsruimte.

3.3 Werken aan een duurzaam woonaanbod

... passend bij een veranderende vraag

De woningen van Wooncompagnie verkeren, bekeken door de technische bril, doorgaans in een goede staat. Die hebben we vastgelegd in een omschrijving van de basiskwaliteit. Opvattingen over wat behoort tot een hedendaagse kwaliteit en uitrusting veranderen echter met de tijd. Dubbel glas was ooit bijzonder maar is inmiddels standaard. In de komende koersperiode maken we op het punt van de basiskwaliteit een dubbele slag, door het eisenpakket aan te scherpen én meer woningen – uiteindelijk alle - op dat niveau te brengen.

De volgende stap bestaat uit het veranderen van de kwaliteit en de samenstelling van het woningaanbod. Met een duurzaam woningaanbod bedoelen we ook dat de uitstraling van onze woningen fris en eigentijds moet zijn. Dat het fijn is om er te wonen. Daarbovenop blijft het veranderen van de samenstelling van het woningbezit ook de komende jaren een speerpunt. De veranderingen aan de kant van de woningvraag gaan snel, en als we dat bij willen houden vraagt de verandering van ons aanbod om veel creativiteit.

Voor de komende jaren betekent dit een sterk accent op innovatie, zowel wat betreft de techniek van bouwen en verbeteren als de wijze van opdrachtverlening. Het vergt ook simpelweg méér ingrepen. Daarom gaan we de komende jaren meer woningen bouwen, afbreken, verkopen, aankopen, verbouwen en verbeteren. Dat is nodig omdat we de samenstelling van de woningvoorraad mee willen laten bewegen met de samenstelling van de vraag naar sociale huurwoningen. Extra investeren is ook nodig omdat we als een goed rentmeester voor het woningbezit van Wooncompagnie willen zorgen. Dat vullen we in met een investeringsprogramma dat ervoor zorgt dat de woningvoorraad niet verder verouderd.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

- ✓ *We brengen de basiskwaliteit van onze woningen op een eigentijds niveau.*
- ✓ *We investeren extra in duurzaamheidsmaatregelen.*
- ✓ *We houden ons aan de afspraak in 2020 gemiddeld label B te bereiken, waarbij we het aantal F en G labels minimaliseren.*
- ✓ *We verhogen het tempo waarin we de voorraad transformeren: meer ingrepen, meer variatie in ingrepen.*

Tot nog toe opereerde Wooncompagnie bescheiden op het dossier duurzaamheid. Dat gaat veranderen. We nemen onze verantwoordelijkheid in het bijdragen aan een duurzame samenleving, met een zo gering mogelijke aantasting van het milieu. Om het concreter te maken: energiebesparende maatregelen nemen

we niet meer alleen als ze leiden tot een lagere energierekening maar ook als ze bijdragen aan het verminderen van de CO2 uitstoot of het verminderen van de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen. En we gaan ook kritisch kijken hoe duurzaam we als Wooncompagnie eigenlijk werken.

We hanteren de volgende lijn:

- De basis van ons duurzaamheidsbeleid is en blijft het verminderen van de behoefte aan energie door betere isolatie van de woning ('de theemuts').
- De energiemeters, en het verbruik dat daar op af te lezen is, bepalen daarbij ons succes. Niet de theoretische besparing of de berekende labelsprong.
- We houden bij welke innovaties beschikbaar komen in relatie tot verduurzaming van onze woningvoorraad. We kiezen ervoor tot de 'early majority' te behoren.
- Op kleinere schaal kiezen we voor het experiment.
- Voor het bereiken van onze duurzaamheidsdoelstelling werken we samen met vertrouwde partners die investeren in onze doelstelling.

Duurzaamheid omvat veel meer dan het isoleren van woningen. In de voorliggende koersperiode zetten we stapjes op de weg van een lineaire naar een circulaire economie. We leggen steeds meer accent op het gebruik van materialen en producten en op het beperken van het gebruik van grondstoffen. Dat past heel goed in het klassieke beeld van de woningcorporatie als revolverend fonds, dat zichzelf in stand houdt en alle beschikbare middelen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting inzet.

3.4 Bijdragen aan een aangenaam woonklimaat

... waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten

Wooncompagnie verhuurt woningen en we zouden kunnen zeggen: en daarmee punt uit. Onze ambitie reikt verder: we nemen ons deel in de verantwoordelijkheid voor het woonklimaat in buurten en wijken. In onze visie omvat een aangenaam woonklimaat meer dan een verzameling gebouwen. Het gaat om het samenspel van mensen, huizen en omgeving, om het samenleven van mensen, om een woonomgeving met mogelijkheden om elkaar te ontmoeten, een buurt waar mensen elkaar kennen en elkaar helpen als het een keertje tegenzit, om een gemeenschap waar samenhang in zit, die meer is dan een verzameling losse individuen.

Zo'n woonklimaat kunnen we als Wooncompagnie niet (zelf) maken. Wel kunnen we initiatieven van bewoners ondersteunen, ze in verbinding brengen met andere partijen, namens de bewoners aankloppen bij de gemeente, enzovoorts. Het belang van deze verbindingen wordt steeds groter. Maatschappelijke organisaties op het gebied van zorg- en welzijn trekken zich, uit noodzaak van kostenbeheersing, terug op hun letterlijke en figuurlijke eigen grondgebied. In het sociale domein zijn verantwoordelijkheden overgedragen van rijk naar gemeenten maar vooral ook naar de burger zelf. Het is niet aan Wooncompagnie om al die verschuivende verantwoordelijkheden over te nemen. Wel zijn we in veel buurten en wijken aanwezig, we hebben er belang bij dat het er goed gaat en we beschikken over het organiserend vermogen om verbindingen te leggen en dingen te regelen. *Dat vermogen gaan we bewust en actief inzetten.*

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

- ✓ *We hebben zicht op de opgaven in buurten en wijken en stemmen onze activiteiten daar op af.*
- ✓ *We zijn aanwezig in de lokale netwerken en partners weten ons gemakkelijk te vinden.*
- ✓ *In buurten en wijken werken we oplossingsgericht aan het verbeteren van het woonklimaat.*
- ✓ *Experimenterend zoekend we nieuwe vormen om de participatie van bewoners te versterken.*
- ✓ *Elke regio beschikt over een budget om leefbaarheidsinitiatieven te bekostigen.*

Veel mensen van Wooncompagnie zijn dagelijks in de buurten aanwezig. Om woningen te verhuren, reparaties uit te voeren, een renovatie te begeleiden, te bemiddelen bij een overlastgeval of om overleg

te voeren met een bewonerscommissie of een dorpsraad. Al die contacten gebruiken we om scherp zicht te krijgen op wat er in de buurt gebeurt of nodig is, zodat we onze inzet daar op af kunnen stemmen.

Bovenop een actief sociaal beheer verstevigen we de relaties met gemeentelijke disciplines, vrijwilligers, maatschappelijke organisaties, wijkbewoners en huurdersorganisaties. Zodat er netwerken zijn met korte lijnen: weten wat er aan de hand is, weten wie je kunt bellen. We zijn ervan overtuigd dat er in de lokale gemeenschappen heel veel regelkracht aanwezig is. Maar vanzelf zal het niet gaan. Wooncompagnie zet daarom de komende jaren in op het organiseren van pilots en experimenten die laten zien wat er mogelijk is als mensen de handen ineen slaan om het woonklimaat te verbeteren. Om de plannen die daaruit voortvloeien uit te kunnen voeren, beschikt elke regio over een substantieel budget.

4 Dienen en verdienen in balans

4.1 Dalende inkomsten, verschuivende uitgaven

Wooncompagnie bezit ongeveer 14.500 woningen. De verhuur van deze woningen is nagenoeg de enige en veruit de belangrijkste inkomstenbron. De gemiddelde maandhuur bedraagt (anno 2016) € 520. Op jaarbasis is dat € 6.240 en voor alle woningen bij elkaar maakt dat een jaarmzet van € 90 miljoen. Bij een gemiddelde woning geeft Wooncompagnie jaarlijks € 1.200 uit aan rentekosten, € 1.100 aan onderhoud, € 800 aan de verhuurdersheffing en eveneens € 800 aan bedrijfskosten, € 350 aan zakelijke lasten en € 50 aan activiteiten ter bevordering van de leefbaarheid. Rente en onderhoud zijn zodoende de grootste kostenposten, en de huurder betaalt inmiddels net zoveel aan de verhuurdersheffing als aan de kosten van de organisatie.

Rekening houdend met deze uitgaven resteert er een exploitatieoverschot, dat kan worden ingezet voor investeringen of aflossing van schulden. In de volgende paragraaf becijferen we dat het exploitatieoverschot in ieder geval voeding zal moeten kunnen geven aan een investeringsvolume van jaarlijks gemiddeld 32 miljoen euro. Tegen deze achtergrond stippelen we een koers uit waarin de huurinkomsten niet meer (boveninflatoir) hoeven toe te nemen en tegelijk extra uitgaven op het gebied van kwaliteit, duurzaamheid en leefbaarheid mogelijk zijn.

De huurprijzen zijn Wooncompagnie bij niet hoog maar ook niet laag. Wat betreft de prijs/kwaliteitsverhouding liggen ze net onder het landelijk gemiddelde. De kwaliteit - en dan met name de oppervlakte - is wat hoger dan gemiddeld, de prijs in euro's ook. Dat komt vooral de opbouw van het woningbezit, met een hoog aandeel (circa 65%) eengezinswoningen. Huurniveaus en een prijs/kwaliteitsverhouding rond het landelijk gemiddelde weerspiegelen allerminst onze ambities. Daarom gaan we de huren de komende jaren verder verlagen en de prijs/kwaliteitsverhouding verder verbeteren: *de best mogelijke woning tegen de laagst mogelijke prijs*.

Aan de kant van de huurinkomsten draaien we de knop de komende jaren verder dicht. De totale huursom groeit gedurende de looptijd van dit koersplan, de komende vier jaar, met minder dan de inflatie. In deze periode brengen we de werkelijke huren zo dicht mogelijk bij de streefhuren, zodat vervolgens zowel voor de totale huursom als voor de afzonderlijke woningen een (maximaal) inflatievolgende en niet-gedifferentieerde jaarlijkse huurverhoging kan worden doorgevoerd. De streefhuren stellen we met onze gemiddelde huurverhoging bij – waardoor ze verhoudingsgewijs (ten opzichte van de maximale huur conform het woningwaarderingssstelsel) gaan dalen en vrijkomende woningen relatief goedkoper worden. Bij woningen met een huur boven de streefhuur wordt de huur de komende periode bevroren of verlaagd. Bij woningen met een huur onder de streefhuur zal de jaarlijkse huurverhoging boven het inflatiepercentage liggen. Dat doen we geleidelijk en verantwoord, zonder in de buurt te komen van de maximale huurverhogingen die we wettelijk gezien mogen doorvoeren. Met de samenwerkende huurdersorganisaties maken we binnen dit raamwerk nadere en bindende afspraken.

Bij relatief dalende huurprijzen investeert Wooncompagnie tegelijk extra in kwaliteit. De normen voor de basiskwaliteit, waaraan alle woningen moeten voldoen, worden verhoogd. Daarnaast worden er, zonder huurverhoging, extra duurzaamheidsmaatregelen toegepast, variërend van woningisolatie tot zonnepanelen. De regionale budgetten voor leefbaarheidsmaatregelen, die in samenwerking met lokale partners worden ingezet om het woonklimaat te verbeteren, worden verhoogd.

Bij elkaar betekent dit dat Wooncompagnie, bij dalende huren, meer uit gaat geven aan onderhoud en leefbaarheid. Dit legt een extra druk op de beïnvloedbare uitgaven, en dat zijn met de constatering dat de rentekosten op korte termijn niet verder verlaagd kunnen worden in de praktijk de bedrijfskosten. De organisatieverandering heeft op dit punt gezorgd voor een aanvaardbaar kostenniveau. De opgave ligt hier vooral in het behouden ervan.

Per saldo zal onze strategie om de best mogelijke woning tegen de laagst mogelijke prijs aan te bieden in de komende jaren zorgen voor een lager exploitatieresultaat dan we gewend waren. Dat is inpasbaar in het financiële raamwerk van Wooncompagnie.

4.2 Een stabiel financieel raamwerk

Wooncompagnie beschikt over een financieel raamwerk met kaders voor het verhuren, verkopen, financieren, investeren en waarderen. Dit model zorgt ervoor dat Wooncompagnie ook in de toekomst voldoende middelen heeft om haar volkshuisvestelijke doelen te realiseren en haar continuïteit te waarborgen. Uitgangspunt daarbij is dat er een gezonde verhouding tussen de waarde van het bezit en de externe financiering blijft. Investerings in het bestaande bezit of in nieuwbouw moeten voor een belangrijk deel gefinancierd worden uit de exploitatie van het bezit en uit verkopen. Een gezond en voorspelbaar exploitatieresultaat is daarom van groot belang. Niet 'zo hoog mogelijk' maar wel genoeg om de kosten te dekken, een belangrijk deel van de investeringen te financieren en de continuïteit te waarborgen.

Bij het invullen van deze financiële kaders gaan we aan de inkomstenkant uit van een gematigd huurbeleid. In de eerstvolgende vier jaar wordt rekening gehouden met een huurstijging van 0,4% onder inflatie. Daarna een huurstijging van maximaal de inflatie, die we met 1% aanhoudend laag hebben ingerekend. De kosten stijgen met inflatie verhoogd met 0,5%. Deze rekentechnische uitgangspunten, met kosten die sneller stijgen dan de inkomsten, hebben gevolgen voor de vermogenspositie. Ze leiden tot een daling van de bedrijfswaarde (van € 825 miljoen naar € 690 miljoen). In verband daarmee neemt de loan-to-value verhouding (LTV) toe (in het startjaar van 55% naar circa 65%). De vereiste om de LTV de komende jaren onder de 75% te houden beklemt de leencapaciteit.

Bij het bepalen van het benodigde investeringsvolume gaan we er (rekentechnisch) vanuit dat de omvang van de woningvoorraad van Wooncompagnie gedurende de planperiode constant blijft. Verandering van de samenstelling van de voorraad is wél van belang. Dat vergt een actief nieuwbouw-, verkoop- en vervangingsprogramma. Aanvullend koerst Wooncompagnie aan op een investeringsprogramma dat ervoor zorgt dat de woningvoorraad letterlijk bij de tijd blijft en, in termen van resterende levensduur, niet verder veroudert. Om dat doel te bereiken zullen de investeringen in levensduurverlengende ingrepen omhoog moeten. Daar bovenop willen we extra investeren in verhoging van de kwaliteit en duurzaamheid van het woningbezit. Als indicatie van de orde van grootte gaat het hier jaarlijks om de nieuwbouw van 80, verkoop van 60, sloop van 20, verbetering van 100 en renovatie van 350 woningen, aangevuld met specifieke programma's. Bij elkaar leidt dit tot een investeringsprogramma van jaarlijks ruim € 32 miljoen. Daarbinnen reserveren we jaarlijks € 5,0 miljoen voor specifieke investeringen in duurzaamheid of verhoging van de basiskwaliteit.

Dit investeringsprogramma levert 14.000 jaar extra levensduur op, zodat de woningvoorraad niet verder veroudert. Van het benodigde investeringsbudget kan een kwart (ruim € 8 miljoen) worden gevonden in verkoopbaten. Het resterende investeringsbudget bedraagt gemiddeld € 1.700 per woning. Als de investeringen achterblijven en er minder dan 14.000 jaar wordt gerealiseerd, dan veroudert het bezit en daalt daardoor de bedrijfswaarde. Om dit te compenseren wordt de onderschrijding van het budget tegen het gemiddelde bedrag per woning gebruikt om leningen af te lossen. Bijvoorbeeld: als we slechts 12.000 jaar realiseren dan lossen we 2.000 keer € 1.700 af op de geldleningen.

Samenvattend laat de financiële positie ruimte om de huren de komende jaren met minder dan inflatie te verhogen. We blijven daarbij investeren in ons bezit zodat de woningen duurzaam beschikbaar blijven en zorgen ervoor dat onze woningen gemiddeld steeds nog minimaal 25 jaar goed verhuurbaar zijn. Het beschikbare investeringsbedrag van € 1.700 per woning per jaar wordt voor € 1.600 gefinancierd uit de exploitatie van woningen en € 100 door meer te lenen. Dit bedrag zal door de lage huurverhogingen de komende jaren geleidelijk toenemen maar blijft binnen de kaders van financiers en WSW. De LTV op basis van bedrijfswaarde blijft onder 70%, het eigen vermogen blijft bij deze waarderinggrondslag minimaal circa 30%. De verplichte waardering van het bezit op marktwaarde in verhuurde staat zal leiden

tot een veel grotere waarde van het woningbezit waardoor het eigen vermogen sterk zal toenemen. *Wooncompagnie zal niet sturen op maximalisering van deze waarde anders dan het optimaliseren van de exploitatie.*

In de voorliggende periode gaan we de belangrijkste belanghouders van Wooncompagnie – de huurders en de gemeenten - meer invloed geven op de wijze waarop we de beschikbare middelen inzetten. Richting huurders krijgt dat vorm in de al eerder genoemde meerjarige afspraken over het huurbeleid. Met deze afspraken beogen we onze huurders de zekerheid te bieden dat de gevraagde huren en huurverhogingen zo laag als mogelijk zijn.

Het genoemde investeringsbedrag per woning vormt het uitgangspunt om, naar rato van het aantal woningen, met gemeenten prestatieafspraken over de te plegen investeringen. De aard en omvang van de investeringen (renovatie, nieuwbouw, verduurzaming, vervanging) is daarbij afhankelijk van de lokale opgaven. Maar door een meerjarig gemiddeld investeringsbedrag per woning te benoemen, beogen we gemeenten de zekerheid te bieden dat we overall zullen blijven investeren in verbetering van de volkshuisvesting. Soms door woningen bij te bouwen, soms door ze weg te halen en ruimte toe te voegen maar nooit door de boel de boel te laten en weg te lopen. De grotere transparantie die we betrachten in het benoemen van de lokaal beschikbare investeringsruimte, is tevens een uitnodiging tot nog intensievere samenwerking. Investeren in de lokale volkshuisvesting vergt immers niet alleen de euro's van Wooncompagnie maar ook locaties, plannen, projecten, vergunningen enzovoorts.

In de lijn die we voor ogen hebben, maken we met de georganiseerde huurders strakke afspraken over de (maximale) huurinkomsten en de met de gemeenten over de (minimale) investeringen. Bij voorkeur maken we deze afspraken zo scherp dat ze de beschikbare financiële ruimte volledig benutten. Die ruimte, zo is onze principiële stellingname, is er immers om in samenspraak met de lokale belanghouders te worden ingevuld.

De koers die we in de voorgaande hoofdstukken hebben uitgestippeld, maken we op verschillende manieren concreet. De voorraadstrategie wordt aanvang 2017 herijkt (wensvoorraad, transformatieopgave) zodat er actuele kaders zijn voor de complexplannen. Ook de gebiedsvisies worden geactualiseerd, waar mogelijk in samenwerking met de betreffende gemeenten, zodat er zicht is op de lokale opgaven. De interne beleidscyclus wordt aangepast, zodat jaarplan en begroting van Wooncompagnie meer 'van onderop en van buiten naar binnen' worden opgebouwd. Als eerste stap daarin, verbreden we het 'overzicht van voorgenomen activiteiten' tot een samenhangend aanbod aan de gemeente.

In onze visie zijn gezamenlijke prestatieovereenkomsten met gemeenten en huurdersorganisaties van bijzondere betekenis. We maken ze niet 'omdat dat moet' maar vanwege twee andere redenen. De eerste is dat we ervan overtuigd zijn dat volkshuisvestingsvraagstukken lokaal van aard zijn en in samenwerking moeten worden opgelost. Prestatieafspraken beginnen bij een gezamenlijke diagnose (dit is hier aan de hand) en een gedeelde visie (dit is wat we willen bereiken), gevolgd door stevige en bindende afspraken over de bijdragen van alle partijen. Niet om elkaar de maat te nemen, maar eenvoudigweg omdat samenwerking de beste manier is om de kwaliteit van wonen en de vitaliteit van wijken te versterken. De tweede reden is van een andere aard. De keuzes die wij maken, hebben belangrijke gevolgen voor de toekomst van wijken en de woonsituatie van haar bewoners. Die keuzes mogen wij niet in een achterafkamertje maken. Ze winnen aan legitimiteit als we ze samen met huurdersvertegenwoordigers en gemeenten maken, met open boeken en in volle transparantie. Om deze redenen zetten we de komende jaren voluit in op het uitbouwen van de samenwerking met gemeenten en huurdersorganisaties en het maken van gezamenlijke prestatieafspraken.