

Strategisch Beleidsplan

WOONopMAAT
tHuis in de IJmond



Heemskerk, februari 2009

Inhoudsopgave

		pagina
Hoofdstuk 1	Inleiding	3
Hoofdstuk 2	Ontwikkelingen in de Volkshuisvesting	5
2.1	Rijksniveau	5
2.2	Provinciaal niveau	7
Hoofdstuk 3	De Woningmarkt in beweging	8
3.1	Omvang van de woningvraag	8
3.2	Kwaliteit van de woningvoorraad	11
3.3	Keuzevrijheid	13
3.4	Leefbaarheid	14
3.5	Maatschappelijke voorzieningen	15
3.6	Energiebesparing en energievoorziening	15
Hoofdstuk 4	Ontwikkelingen bij WOONopMAAT	17
4.1	De klanten	17
4.2	De organisatie	17
4.3	De medewerkers	18
4.4	Financiële kaders	18
Hoofdstuk 5	Communicatie	20
Hoofdstuk 6	Continuïteit	21
Hoofdstuk 7	Tenslotte	24

Hoofdstuk 1. INLEIDING

Het beleidsplan van WOONopMAAT is vijf jaar geleden opgesteld en een stevig fundament gebleken voor de ontwikkeling en uitvoering van beleid. De geformuleerde doelstellingen en de daaraan ten grondslag liggende visie staan nog als een huis.

Hierbij baseren we ons op de vier beleidsuitgangspunten uit het vorige beleidsplan. Deze uitgangspunten zijn:

1. Biedt voor iedereen zoveel mogelijk keuze
2. Weet wat er speelt in de wijk
3. Is betaalbaar en vertrouwd
4. Zorgt voor prettig wonen in gevarieerde wijken

Iedere vijf jaar wordt het beleidsplan geactualiseerd. Hierbij wordt geëvalueerd of de activiteiten in overeenstemming zijn met de doelstellingen. Uit de gesprekken met stakeholders, zoals gemeenten, de huurdersorganisaties en maatschappelijke instellingen op het gebied van zorg en welzijn is gebleken dat voor iedereen duidelijk is waar WOONopMAAT voor staat en dat op herkenbare wijze uitvoering is gegeven aan de doelstellingen. Uit de gesprekken kwamen de volgende hoofdzaken naar voren:

- Het beleid ten aanzien van de keuzevrijheid op de woningmarkt is erg herkenbaar en wordt zeer gewaardeerd. Als aansprekend voorbeeld wordt genoemd de wenswoningen voor huurders, de koopwoningen voor starters en de variatie in het woningaanbod bij de herstructureringsprojecten.
- De leefbaarheid van wijken krijgt veel aandacht van WOONopMAAT. Niet alleen door de herstructurering van kwetsbare wijken, maar ook door de activiteiten in de wijken samen met de bewoners en de gemeenten.
- De plaatselijke betrokkenheid van WOONopMAAT wordt herkend en gewaardeerd en soms als "dominant aanwezig" ervaren.
- Het betaalbaar houden van een zeer groot deel van de woningvoorraad door het aftoppen van huurprijzen van vooral duurere woningen heeft geleid tot scheefgroei in de verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van woningen, vaak ten koste van de kwalitatief mindere woningen.
- Het beleid van WOONopMAAT voor duurzaamheid, het milieu en energiebesparing is voor veel stakeholders niet duidelijk en de indruk is ontstaan dat WOONopMAAT zich daarbij beperkt tot de wettelijke voorschriften.

Naast de evaluatie is ook gekeken of de maatschappelijke ontwikkelingen aanleiding geven tot een aanpassing van het strategische beleidsplan. WOONopMAAT is een maatschappelijke onderneming en politieke, sociale, economische en demografische ontwikkelingen hebben grote invloed op het werkkterrein van de corporatie. Dat laatste betreft niet alleen een uitbreiding van het taakgebied waarop van de corporaties prestaties worden verwacht. De invloed van de Rijksoverheid op de bedrijfsvoering van corporaties is ingrijpend toegenomen door besluiten over het huurbeleid en de integrale heffing van Vennootschapsbelasting (VPB). De wijze waarop de overheid haar invloed wenst uit te oefenen op de aanpak van probleemwijken is de legitimatie voor het bestemmen van geld uit de Volkshuisvesting voor een breed spectrum aan welzijnsactiviteiten in de probleemwijken. Deze besluiten betekenen in ieder geval een grote aanslag op het weerstandsvermogen van WOONopMAAT en dus ook op de ruimte voor de maatschappelijke investeringen.

In dit nieuwe beleidsplan wordt richting gegeven aan de wijze waarop WOONopMAAT de komende jaren, in het licht van de hiervoor genoemde ontwikkelingen, haar strategische keuzes zal bepalen. Voorop staat de focus op de realisatie van haar doelstellingen. Hierbij worden de activiteiten nadrukkelijk getoetst op de verhouding tussen de waardetoevoegende en kostentoevoegende aspecten. Het begrip 'waarde' moet hierbij vooral worden gelezen in relatie tot de doelstellingen van WOONopMAAT.

In de opbouw van het beleidsplan hebben we enige verandering aangebracht. De hoofdstukken zijn thematisch gerangschikt en per hoofdstuk wordt na de verkenning aansluitend de beleidsrichting aangegeven. In de verkenningen is de theoretische onderbouwing wat meer op de achtergrond geplaatst en meer gekeken naar concrete maatschappelijke ontwikkelingen.

WOONopMAAT beschouwt dit strategisch beleidsplan de komende jaren leidend bij het opstellen van haar jaarplannen.

Hoofdstuk 2. ONTWIKKELINGEN IN DE VOLKSHUISVESTING

De volkshuisvestelijke ontwikkelingen worden op twee niveaus beschreven, het Rijksniveau en het Provinciaal (gewestelijk) niveau. De gemeentelijke beleidsontwikkelingen worden actief in beschouwing genomen bij het opstellen van de jaarlijkse activiteitenplannen.

2.1 Rijksniveau

Het rijksbeleid op het gebied van Wonen (voorheen volkshuisvesting) kan worden gekenmerkt als zwalkend beleid. In 1989 is onder staatssecretaris Heerma de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' verschenen. De nota bracht ingrijpende wijzigingen aan in de ordening van de volkshuisvesting, waarin deregulering, verzelfstandiging en decentralisatie de centrale thema's vormden. Deze nota gaf een heldere beleidsrichting en de bruteringsoperatie in 1995 past prima in een consistente voortzetting van het door Heerma in gang gezette beleid.

In 1999 verscheen de nota 'Wonen in de 21^e eeuw, van kwantiteit naar kwaliteit'. De boodschap was simpel: er zijn in Nederland teveel sociale huurwoningen en de markt schreeuwt om koopwoningen. Nieuwbouw kon zich nagenoeg geheel op de (dure) koopsector richten. Ook de verkoop van een groot aantal bestaande woningen wordt wenselijk geacht. Een van nieuwe eisen die aan de corporaties worden gesteld is het bevorderen van het eigen woningbezit voor de huishoudens met de wat bescheiden inkomens. Het primaat voor de marktsector wordt bij de "échte" marktpartijen gelegd. Het Rijk gaat er daarbij vanuit dat de welvaarts groei ons blijvend zou toelachen en dat de woningtekorten snel tot het verleden gaan behoren.

Al in 2002 bleek uit het periodieke woningbehoefteonderzoek dat het optimisme van Remkes te weinig rekening hield met de realiteit. De schommelingen in de welvaarts groei werden zichtbaar door de stagnerende economie. Toen bleek weer eens dat de bomen niet altijd tot aan de hemel groeien en zeker niet voor iedereen. Juist in een haperende economie blijkt ook de doorstroming op de woningmarkt te stagneren en de betaalbare huurwoningen kwamen niet beschikbaar voor de huishoudens die daar op zijn aangewezen. Deze ontwikkeling manifesteerde zich nadrukkelijk bij de ontwikkeling van de wijk IJburg in Amsterdam, waar aanvankelijk juist de dure koopwoningen leeg bleven staan. Intussen hebben veel corporaties werk gemaakt van het maatschappelijk ondernemerschap en wordt de herstructurering van achterstandswijken ter hand genomen.

In 2004 blijkt dat minister Dekker weer een andere opstelling kiest dan haar voorganger Remkes. Moesten de corporaties van Remkes nog 50.000 woningen per jaar verkopen, minister Dekker vroeg de corporaties uitdrukkelijk om ook nieuwe huurwoningen te bouwen en in de bedrijfsvoering een duidelijke splitsing tussen de maatschappelijke taken en de commerciële marktactiviteiten aan te brengen. Hieraan gekoppeld zou de Vennootschapsbelasting voor de commerciële activiteiten kunnen worden ingevoerd. De liberalisatie van de huurprijzen zou pas bespreekbaar zijn als er voldoende woningen zijn gebouwd. Bovenstaande staat beschreven in de nota *'Ruimte geven, bescherming bieden. Een visie op de woningmarkt'* die op de valreep in 2006 door minister Dekker is gepresenteerd en waarin ook het belang van een 'betrouwbare overheid' noodzakelijk wordt genoemd omdat vertrouwen essentieel wordt geacht voor een stabiele woningmarkt. Consistentie in het beleid voor de huurtoeslag en de hypotheekrenteaftrek is volgens Dekker van cruciaal belang en de woningmarkt is niet gebaat bij plotselinge grootscheepse hervormingen. VVD'er Pieter Winsemius heeft daarna korte tijd de scepter op VROM gezwaaid. Hij heeft de corporaties opgeroepen vooral hun vermogen te investeren in de verbetering van de wijken en was voorstander van verregaande liberalisatie van de huurprijzen.

Eind 2006 heeft een kamermeerderheid de liberalisatieplannen naar de prullenbak verwezen. Op initiatief van GroenLinks wordt de informateur en de onderhandelaars voor het nieuwe kabinet gevraagd voorstellen te ontwikkelen die wél oplossingen bieden voor het tekort aan betaalbare woningen in de huur- en koopsector.

In de corporatiesector zelf is in 2004 door de koepelorganisatie Aedes het initiatief genomen voor de zogeheten 'Grote beweging', waarin de verdere verzelfstandiging van de corporaties en een vrijer huurbeleid worden nagestreefd. In ruil daarvoor dragen de corporaties bij aan de extra huursubsidie-uitgaven om de betaalbaarheid van de woningen voor de lagere inkomensgroepen veilig te stellen. Niet iedereen uit de corporatiesector was van deze "Grote beweging" gecharmeerd en net als met de plannen van Dekker en Winsemius is het er dan ook niet van gekomen. Meer aansprekend is het "*Antwoord aan de samenleving*" van begin 2007 en dat groot draagvlak geniet onder de corporaties. Hierin presenteren de corporaties hun plannen voor de betaalbaarheid van de huursector, de bouwproductie, de vrijwillige matching van middelen tussen corporaties en de aanpak van de probleemwijken. Dit plan sluit aan op de nog steeds waarneembare trend waarin de corporatiesector in ieder geval nog wel zelf als zelfstandige maatschappelijke ondernemingen het initiatief nemen én krijgen voor de uitvoering van haar maatschappelijke taken. Dat wordt echter allemaal heel anders als het Kabinet Balkenende IV aan de macht komt. In het regeerakkoord lijkt aanvankelijk nog niet zo heel veel aan de hand. De corporaties krijgen een prominente positie in de aanpak van de probleemwijken en het lijkt erop dat het "*Antwoord aan de samenleving*" in de kabinetsplannen is ingebouwd. Wel wordt bedreigd met het afromen van de vermogens van de corporaties als niet snel zichtbare resultaten op tafel komen. In de uitwerking van het beleid blijkt dat dit kabinet het over een heel andere boeg wil gooien. Het huurbeleid wordt gemarginaliseerd en inflatievolgend, de vennootschapsbelasting wordt integraal per 1 januari 2008 ingevoerd en de aanpak van de probleemwijken wordt het domein van de Rijksoverheid. Naast de nooit uitgesproken financiële motieven om de vermogens van de corporaties af te romen wordt, onder sterke invloed van minister van Financiën Bos, een archaisch en centralistisch gedachtegoed weer de motor van het kabinetsbeleid. Alle uitgangspunten die de laatste jaren essentieel waren in de verhouding tussen de corporaties en de Rijksoverheid worden bij het vuilnis gezet: decentralisatie wordt (weer) centralisatie, verzelfstandiging maakt plaats voor centrale sturing door de Rijksoverheid op de middelen en in deze lijn past dat deregulering weer plaats maakt voor een ingewikkeld stelsel van regels waardoor zelfs de minister van Financiën door de bomen het Bos niet meer zal zien. WOONopMAAT volgt dan ook met grote belangstelling het proefproces van een corporatie die uit het stelsel van toegelaten instellingen wil stappen. Hierdoor zou de fiscale behandeling vergelijkbaar worden met die van commerciële verhuurders en die is, hoe vreemd dat ook klinkt, een stuk gunstiger.

De verstopping van de woningmarkt blijft voortduren en wordt met geen enkel instrument bestreden door het kabinet. De roep om de woningmarkt te hervormen wordt steeds groter. De Nederlandsche Bank (DNB) stelt in haar kwartaalbericht van 19 maart 2008 dat 'de Nederlandse woningmarkt niet alleen verstarde is, maar ook verstrikt geraakt in een steeds minder samenhangend geheel van losse beleidsmaatregelen'.

De kritiek van DNB op de gebrekkige samenhang tussen de beleidsmaatregelen is essentieel. Lastige discussies over de hypotheekrenteaftrek, de huurtoeslag, het beleid op het terrein van de ruimtelijke ordening en procedures en regelgeving worden uit de weg gegaan. Het gevolg van het ontbreken van samenhangend en consistent beleid draagt bij aan de schaarste aan bouwlocaties, stagnerende planprocessen en overbodige kwaliteitseisen aan nieuwe woningen.

Het beleid van dit kabinet draagt bij aan het in stand houden van een imperfecte woningmarkt. Aan de ene kant het in stand houden van de subsidies van de koopsector, (zoals de hypotheekrenteaftrek) waardoor de waardeontwikkeling van koopwoningen

wordt gestimuleerd, aan de andere kant de ingrepen in de huursector, waar met inflatievolgende huurstijgingen de huurprijzen kunstmatig ruim beneden marktniveau worden gehouden.

Uit bovenstaande analyse blijkt dat er weinig samenhang en consistentie zit in het Rijksbeleid ten aanzien van de volkshuisvesting. Voor WOONopMAAT is het lastig om steeds weer opnieuw te anticiperen op het Rijksbeleid. Straks wordt het kabinet Balkenende IV vervangen door een kabinet dat weer andere beleidsrichtingen gaat ontwikkelen.

Beleidsrichting

WOONopMAAT is er van overtuigd dat de centralistische sturing op middelen en beleid zoals het kabinet Balkenende IV predikt slecht is voor het realiseren van volkshuisvestelijke doelstellingen. Daarnaast vormt de fiscale aanslag op het weerstandsvermogen een regelrechte bedreiging op de investeringscapaciteit die nodig is om de herstructurering en de woningbouwproductie op peil te houden. Waar mogelijk zal WOONopMAAT zich verzetten tegen de Vogelaarheffing en de Vennootschapsbelasting. Het is beter om deze middelen te investeren in de lokale volkshuisvestelijke doelen zoals de herstructureringsopgaven die worden afgesproken met de lokale overheden. Ondanks de handicap die deze aanslagen op de vermogenspositie met zich meebrengen, zal WOONopMAAT er naar streven om de voorgenomen investeringen in de noordelijke IJmond uit te voeren.

2.2 Provinciaal niveau

De invloed van de provincie heeft vooral betrekking op de ruimtelijke ontwikkelingen in de provincie. In de nieuwe Wet op de Ruimtelijke Ordening (WRO) worden de mogelijkheden voor de provincie om invloed uit te oefenen groter. Hierbij spelen analyses op het gebied van wonen, werken en recreëren in de provincie een belangrijke rol. Dat wordt vastgelegd in het streekplan Noord-Holland Zuid en een Regionaal Kwaliteitshandvest Wonen. Ook is de Provincie nauw betrokken bij het opstellen van prognoses voor de ontwikkelingen op de woningmarkt. Door middel van woningmarkt-simulaties worden demografische ontwikkelingen afgezet tegen de verwachte ontwikkeling van de woningvoorraad. In die ontwikkeling van de woningvoorraad wordt niet alleen rekening gehouden met de nieuwbouw, maar ook met sloop en omzetting van huur naar koopwoningen. In 2008 worden deze ontwikkelingen opnieuw in beeld gebracht en worden de prognoses zelfs op gemeentelijk niveau beschikbaar gesteld.

Beleidsrichting

WOONopMAAT wil in haar beleidsvorming in toenemende mate rekening houden met de grotere invloed van de Provincie. Het streekplan en het regionaal kwaliteitshandvest wonen bepalen mede de mogelijkheden en grenzen van potentiële woningbouwlocaties. Daarom zal WOONopMAAT actief deelnemen aan overlegsituaties over de ontwikkeling van plangebieden.

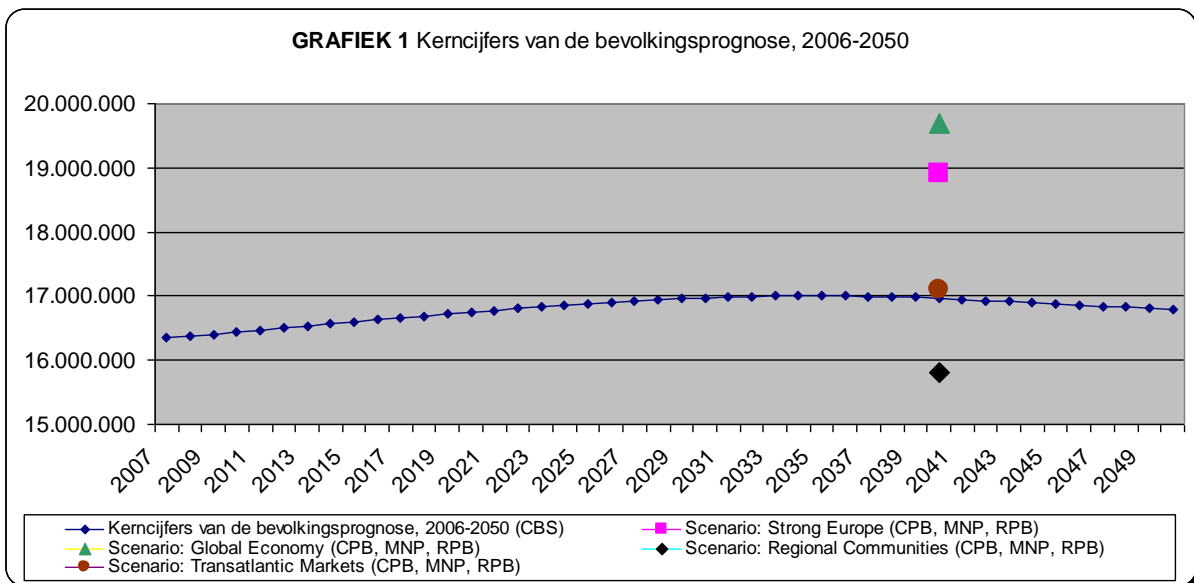
Daarnaast biedt de Provincie diverse mogelijkheden om herstructureringsmaatregelen en gebiedsontwikkelingen ook financieel te ondersteunen. WOONopMAAT wil in overleg met de gemeenten hier gepast gebruik van maken.

Hoofdstuk 3. DE WONINGMARKT IN BEWEGING

3.1 Omvang van de woningvraag

Over de vraag of en wanneer de bevolking in Nederland krimpt of groeit worden scenario's opgesteld. Deze scenario's zijn enerzijds gebaseerd op feitelijke gegevens zoals de demografische ontwikkelingen van de huidige bevolking en anderzijds gebaseerd op aannames over de migratie en de sociale, culturele en economische ontwikkelingen. Het is van belang te beseffen dat met name in deze ontwikkelingen vele onzekerheden liggen besloten en dat zij in toenemende mate worden beïnvloed door kosmopolitieke ontwikkelingen. Zo wordt de immigratie sterk bepaald door de sociaal economische ontwikkeling van de op dit moment economisch zwakkere en politiek instabiele landen. Als bijvoorbeeld het Oostblok en Afrika zich economisch en politiek sterk ontwikkelen zal de immigratie uit deze gebieden drastisch afnemen. Bij grote politieke en economische rampspoed komen de vluchtelingenstromen weer onstuitbaar op gang. In ons eigen land zal de welvaartsontwikkeling ook effect hebben op de vraag of bijvoorbeeld de individualisering zal doorzetten en wat het effect daarvan is op de woningvraag.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek en het Ruimtelijk Plan Bureau gaan uit van een bevolkingsafname vanaf 2035. Uit een scenariostudie die het Centraal Plan Bureau, het Milieu en Natuur Plan Bureau en het RPB hebben uitgebracht¹ blijkt dat de gewenste woningvoorraad na 2020 sterk wordt bepaald door het Europese migratiebeleid. Afhankelijk van dit beleid moet Nederland zich voorbereiden op een gestaag groeiende of een voorzichtig krimpene woningvoorraad. Het is zeer wel mogelijk dat voor 2040 de bevolking daalt en dat deze krimp zich regionaal al eerder manifesteert. In een viertal scenario's wordt geschetst dat het aantal inwoners in 2040 kan variëren tussen 15,8 miljoen en 19,7 miljoen (grafiek 1).



Het effect van een afnemende bevolkingsomvang leidt volgens sommigen tot grote woningleegstand en als gevolg daarvan onleefbare buurten. Anderen stellen echter dat een bevolkingsdaling een zegen zijn voor natuur en milieu (welzijn), en bovendien een einde maken aan zowel de werkloosheid, de fileproblematiek en de verstening van het buitengebied².

¹ Welvaart en leefomgeving, een scenariostudie voor Nederland in 2040, Centraal Planbureau, Milieu- en Natuurplanbureau en het Ruimtelijk Planbureau, 2006

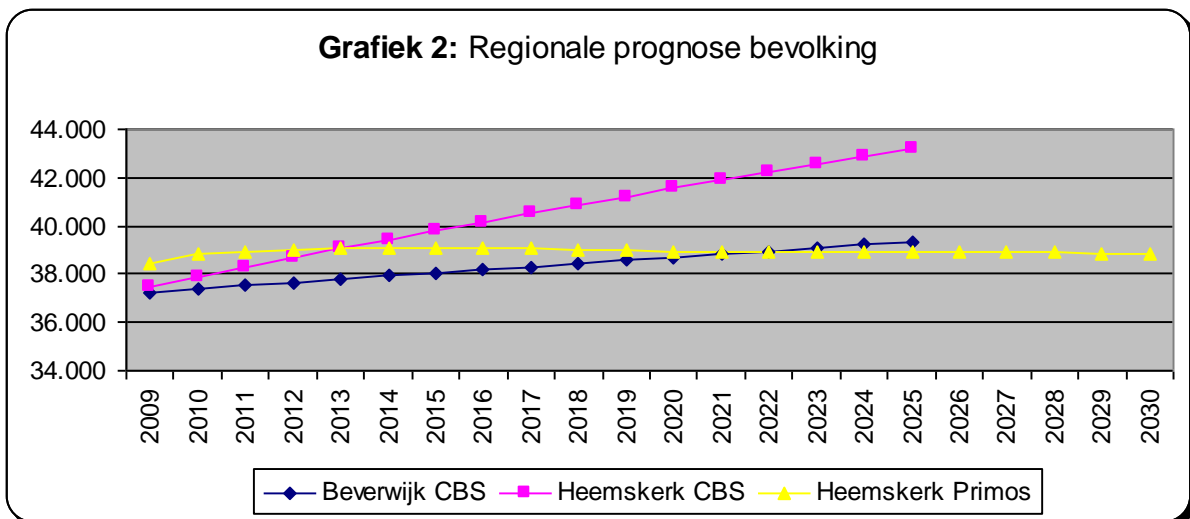
² Krimp en ruimte, Ruimtelijk Planbureau (RPB), 2006

Dat krimp van de bevolking leidt tot een ontspannen woningmarkt en tot woningleegstand is niet noodzakelijk waar, zo stelt het RPB. Het gaat vooral om ontwikkelingen in het aantal, de omvang en de samenstelling van de huishoudens: vergrijzing van de samenleving, lokale en regionale verschillen in de toename van het aantal huishoudens en woonvoorkeuren die veranderen onder invloed van welvaartsontwikkelingen en werkgelegenheid. Van een afnemend aantal huishoudens is in de meeste regio's en gemeenten nog geen sprake. Het aantal huishoudens, en daarmee de woningbehoefte, neemt voorlopig nog toe en zal zich over ongeveer 30 jaar stabiliseren. Forse krimp van het aantal huishoudens, en daardoor woningleegstand, zal slechts in een beperkt aantal gemeenten optreden, aldus het RPB.

Aan de rand van Nederland en in het bijzonder in Zuid-Limburg is al sprake van een bevolkingsafname: "De bevolking van Nederland gaat krimpen, als eerste in Zuid-Limburg. Ontkennen heeft geen zin, vinden bestuurders daar: ze slopen er nu slim"³. Demografische krimp is echter geen nieuw verschijnsel, zoals het artikel suggereert. In de afgelopen 30 jaar zijn diverse regio's en gemeenten geconfronteerd met een teruglopend inwonersaantal (bijvoorbeeld Rotterdam, Haarlem en Hilversum). De belangrijkste oorzaken van deze bevolkingsafname zijn huishoudenverdunding en suburbanisatie (vertrek van vooral jonge gezinnen uit steden naar omliggende gemeenten).

Ook in de regionale pers is aandacht voor het krimpvraagstuk: "Heemskerk bereidt zich voor op de onvermijdelijke krimp"⁴. In Heemskerk zal het inwonersaantal tot 2020 licht groeien, zich vervolgens stabiliseren om vanaf 2030 sterk te dalen. In de gemeente Heemskerk wordt gesproken over een toekomstvisie voor "Heemskerk in 2040" en het vraagstuk "krimp of groei op de woningmarkt" is daar een van de gespreksthema's.

In grafiek 2 wordt een overzicht gegeven van de door het CBS geprognosticeerde ontwikkeling van het aantal inwoners in de gemeenten Heemskerk en Beverwijk (cijfers na 2025 nog niet beschikbaar). In beide gemeenten zou het bewonersaantal volgens het CBS tot 2025 nog gestaag stijgen. Tevens is aangegeven tot welke prognose Primos⁵ komt in Heemskerk. Deze cijfers wijken belangrijk af van de CBS cijfers. Rond 2017 daalt het inwonersaantal in deze gemeente van net boven de 39.000 tot net onder dat aantal in 2030.



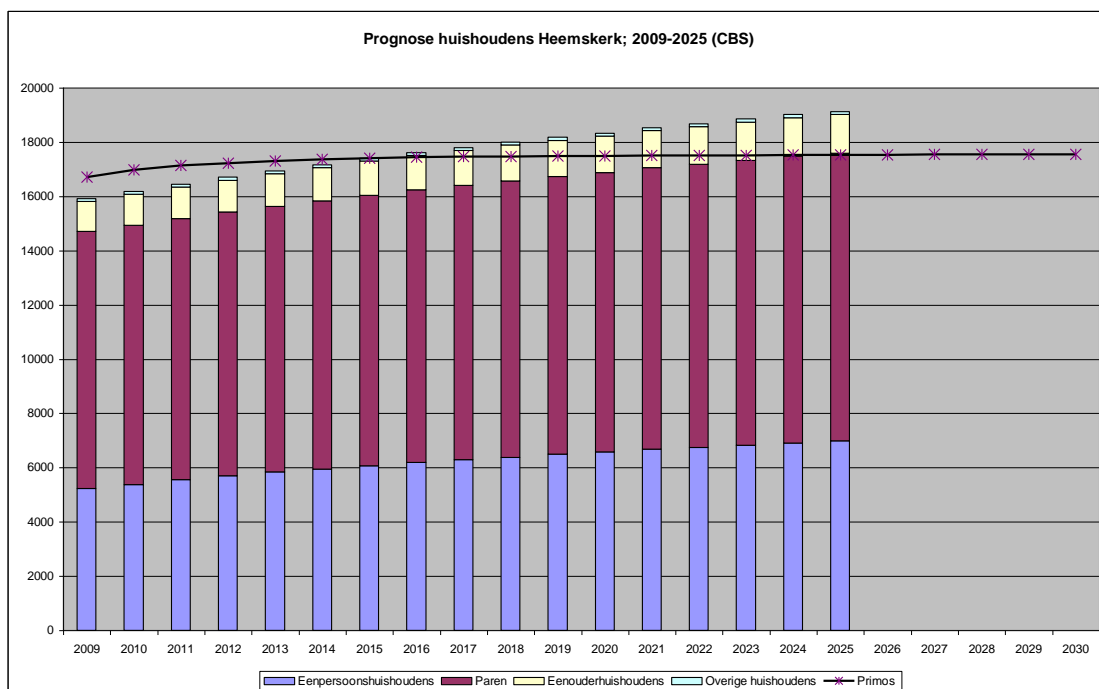
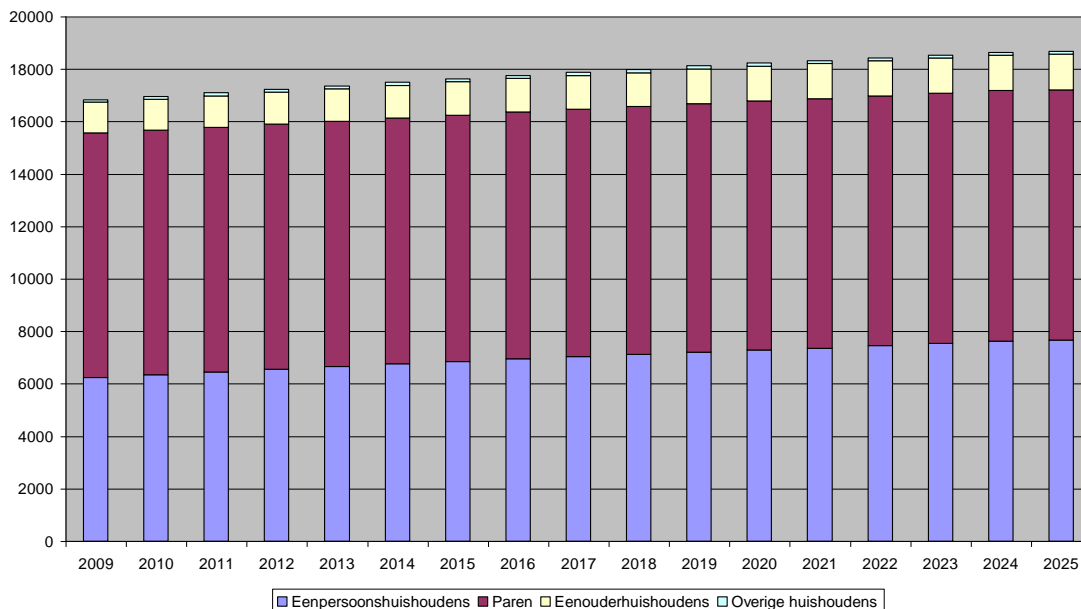
³ Krimp aan de rand van Nederland, NRC, 21 maart 2008

⁴ NHD, 14 april 2008

⁵ Primos staat voor PRognose-, Informatie-, en MOonitoring Systeem (ABF Research). Vanuit de Gemeente Beverwijk beschikken we (nog) niet over Primos cijfers.

In de gemeente Beverwijk stijgt het aantal huishoudens volgens het CBS in de periode 2009 – 2025 met 11% (tegen een bevolkingsstijging van 6%). In Heemskerk bedraagt de stijging maar liefst 20% (bevolkingsstijging van 15%). Ook hier geven de Primos cijfers (Heemskerk) een ander beeld, weliswaar een stijging van het aantal huishoudens, maar minder dan volgens het CBS.

Prognose huishoudens Beverwijk; 2009-2025 (CBS)



De toename van het aantal huishoudens komt in de periode tot 2025 hoofdzakelijk voor rekening van alleenstaanden (Beverwijk 78%, Heemskerk 54%). Het betreft vooral 65-plussers (die verzuimd zijn) en (echt)paren die tijdelijk of permanent weer alleen gaan wonen.

Beleidsrichting

Op basis van de actueel geraamde ontwikkelingen, scenariostudies én de geraamde bouwproductie in de IJmond, verwachten wij tot 2040 vooralsnog geen kwantitatief overschot op de woningmarkt. Sociaal economische ontwikkelingen in de regio en de migratie zijn onzekere factoren voor de omvang van de toekomstige woningvraag. Deze ontwikkelingen én het effect op de woningvraag moeten onderdeel zijn van de activiteitenplannen zoals die jaarlijks worden opgesteld. In de planontwikkeling moet, daar waar mogelijk, ruimte zijn om met veranderende omstandigheden rekening te kunnen houden, zonder toe te geven aan de waan van de dag.

3.2 Kwaliteit van de woningvoorraad

In studies naar de kwalitatieve ontwikkeling van de woningvraag spelen naast de demografische gegevens de sociale, culturele en economische ontwikkelingen een bepalende rol. De demografische ontwikkeling zegt veel over de aard en samenstelling van de huishoudens en de eisen die door deze huishoudens aan de woningen worden gesteld. De invloed van sociaal economische ontwikkelingen in de regio mag echter niet worden onderschat. Zo is de impact van de kredietcrisis op de woningmarkt al voelbaar voordat het de werkelijke economie heeft aangetast. Het besef dat onze welvaartsgroei toch niet zo vanzelfsprekend is maakt mensen voorzichtig en terughoudend, zeker bij de aankoop van een woning. De plotselinge twijfel aan de *groei* van het inkomen en de waardeontwikkeling van een woning heeft effect op de *groei* van de vraag naar kwaliteit. De gewenste kwaliteit moet immers wel kunnen worden opgebracht. Naast de onzekerheden over het inkomen leeft al langer de verwachting dat de kosten voor energie en bijvoorbeeld zorg de komende jaren ook zullen stijgen. Als deze kostenstijgingen voor energie en zorg niet wordt gecompenseerd door loonstijgingen dan heeft dat effect op het beschikbare budget voor de andere woonlasten. De inschatting van deze ontwikkelingen vormt het meest lastige element uit de woningmarktprognoses. Net zo onvoorspelbaar als de kredietcrisis zich heeft ontwikkeld, kunnen zich ook andere scenario's manifesteren. Dat is bij het maken van inschattingen over de ontwikkelingen op de woningmarkt al vaker gebleken. De nota "wonen in de 21^{ste} eeuw", die in 1999 onder staatssecretaris Remkes is verschenen, pleitte nog voor de verkoop van 50.000 huurwoningen en de nieuwbouw van louter dure koopwoningen. In 2002 bleek zowel uit het nieuwe WoningBehoeftenOnderzoek als uit de praktijk dat deze prognose niet meer valide was. De ontwikkelingen in IJburg, Amsterdam, werden bijvoorbeeld aanzienlijk vertraagd door de stagnatie in de verkoop van dure koopwoningen, terwijl de spanning op huurmarkt niet verdween.

Vast staat dat de samenstelling van de huidige bevolking de komende decennia ten gevolge van demografische ontwikkelingen belangrijke wijzigingen zal ondergaan. De vraag is welke effecten dat heeft op de woningvraag. Op dit moment zien we dat de verhuisbewegingen van bijvoorbeeld ouderen aanzienlijk minder zijn dan verwacht. Ouderen blijven langer in de huidige woning wonen en de trek naar een appartement is voor veel ouderen helemaal niet zo vanzelfsprekend. Dat zal er mogelijk toe leiden dat de vraag naar zorgspecifieke woningen opstroomt. Een probleem hierbij kan zijn dat als de vraag om een zorgwoning zich manifesteert een lange wachttijd vaak niet acceptabel zal zijn. Het realiseren van voldoende opvangcapaciteit met zorgwoningen is daarom een belangrijke opgave voor de komende jaren. Hierover moet met de zorginstellingen goede afspraken worden gemaakt.

Daar waar vergrijzing en de binnenlandse migratie nog redelijk zijn te voorspellen, laten de effecten van de sociaal economische ontwikkelingen zich lastiger voorspellen. Naast de betaalbaarheid is niet uit te sluiten dat ook de omvang van de individualisering van de huishoudens hierdoor wordt beïnvloed. Individualisering is tenslotte een onderdeel van een welvarende samenleving en economische teruggang zal ook hier zijn sporen nalaten. Het effect van de immigratie hangt weer sterk af van de politieke en economische ontwikkelingen in andere landen en vormt daarmee ook een onzekere factor. Wel kan

worden verwacht dat een grote instroom van vluchtelingen leidt tot minder kwaliteit in de woningvraag.

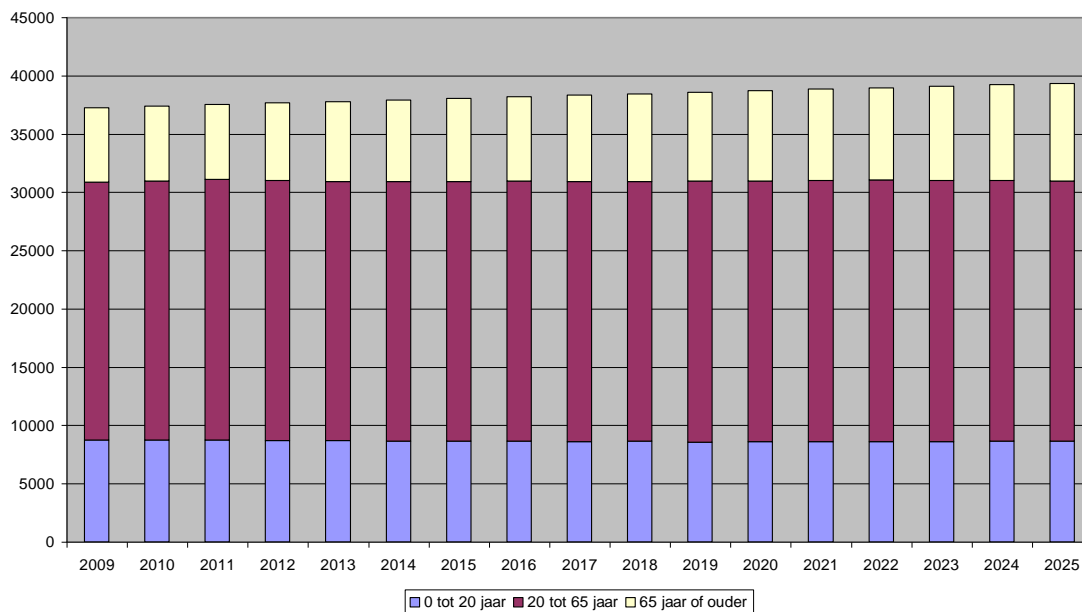
Actuele prognoses over de huishoudsamenstelling

Los van de onzekerheden over de migratie blijft, ondanks de individualisering, het merendeel van de huishoudens bestaan uit paren. Waar in Nederland de ontwikkeling van het aantal paren licht afneemt⁶ is in Beverwijk en Heemskerk sprake van een relatief sterke stijging (respectievelijk 12% en 35%).

Het aantal alleenstaande ouders (merendeel van deze huishoudens bestaat uit moeders met een of twee kinderen) neemt in beide gemeenten met rond de 10% toe. Hoewel dit type huishouden in aantal relatief laag is (in beide gemeenten nog geen 7% van het totale aantal huishoudens in 2008), verdienen ze in maatschappelijk opzicht wel speciale aandacht. De moeders worden na een scheiding vaak geconfronteerd met een forse daling van het inkomen (ondanks eventuele alimentatie) wat deze gezinnen behoorlijk kwetsbaar maakt.

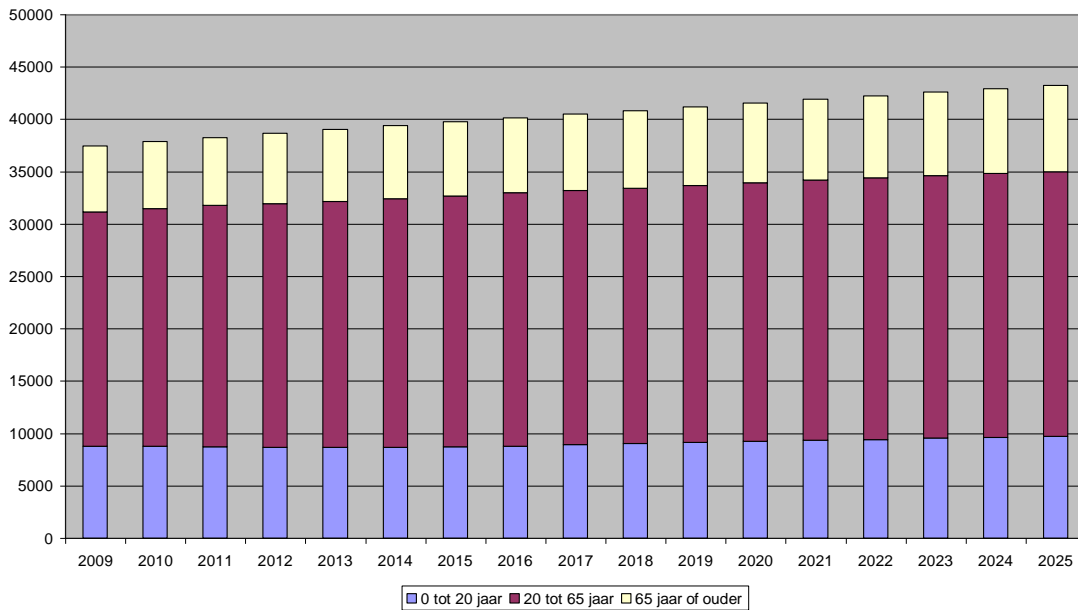
Het aantal 65-plussers neemt in Beverwijk met 32% toe, in Heemskerk met 30%. Hiertoe behoren niet alleen veel paren maar ook veel alleenstaanden.

Prognose bevolkingsopbouw Beverwijk; 2009-2025 (CBS)



⁶ Regionale huishoudensprognose 2005-2025, Ruimtelijk Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007

Prognose bevolkingsopbouw Heemskerk; 2009-2025 (CBS)



Het effect op de woningvraag ligt een stuk genuanceerder dan in het verleden werd aangenomen. Veel 55+’ers blijven langer fit en denken er niet aan om hun huidige woning in te ruilen voor een appartement. Een eengezinswoning is voor een grote doelgroep nog steeds het meest gewenste woningtype. Dit betekent voor de huisvesting dat meer woningen geschikt moeten zijn, dan wel worden gemaakt, voor bewoning door ouderen.

Beleidsrichting

In 2008 is een uitgebreid woningmarktonderzoek gehouden dat mede richting geeft aan de prognoses over de toekomstige ontwikkelingen op de woningmarkt in de noordelijke IJmond. De onzekere factoren bij de prognoses voor de woningmarktontwikkelingen zullen daarmee niet worden weggenomen. Vooral de economische ontwikkelingen zijn op dit moment een belangrijke en onzekere factor. Het is daarom noodzakelijk dat in de planontwikkeling de nodige flexibiliteit wordt ingebouwd. Daarnaast is de woningvraag niet altijd eenduidig aan een doelgroep te koppelen. Het is wenselijk dat onderzoek naar de woningbehoefte voor een aantal doelgroepen meer de diepte in gaat. Hierbij moet nadrukkelijk een relatie worden gelegd tussen de woningvraag en het prijskaartje dat aan de gevraagde kwaliteit hangt. Helaas ontbrak het daar in het verleden nog weleens aan. Het woningaanbod moet hoe dan ook betaalbaar zijn. Tenslotte is het van belang om bij de woningvraag de kwaliteit van de leefomgeving en de voorzieningen te betrekken, omdat die in belangrijke mate bijdragen aan de woonbeleving van de burgers. Op basis van huidige inzichten zal WOONopMAAT appartementen bij voorkeur alleen realiseren op locaties in en nabij het centrum en belangrijke voorzieningen. Voor de rest wordt het vizier vooral gericht op de realisatie van eengezinswoningen met daarin voldoende variatie in prijs en kwaliteit.

3.3 Keuzevrijheid

Keuzevrijheid in het wonen is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Met name voor klanten die tot de doelgroepen van de corporaties behoren, is keuzevrijheid met betrekking tot het wonen helaas vaak zeer beperkt. WOONopMAAT is van mening dat het bieden van keuzevrijheid niet alleen leidt tot een grotere tevredenheid onder haar klanten, maar ook bijdraagt aan leefbare wijken en aan de individuele ontplooiing van mensen.

Beleidsrichting

WOONopMAAT zal haar beleid, om zoveel mogelijk keuzemogelijkheid te bieden aan haar nieuwe en bestaande klanten, voortzetten. Toch is enige nuancering op zijn plaats. Het

uitgangspunt "voor iedereen zoveel mogelijk" keuze suggereert dat ook mensen, die zichzelf financieel zeer goed kunnen redden, steun krijgen van WOONopMAAT bij de realisatie van hun woonwensen. Dat is niet waar de inzet van de corporatie op is gericht. De aandacht van WOONopMAAT gaat primair uit naar huishoudens met lagere en middeninkomens. Dat andere inkomensgroepen daar indirect baat bij hebben is meegenomen en is meestal een effect van streven naar een gevarieerd woningaanbod in de herstructureringswijken of het bevorderen van een wenselijke doorstroming op de woningmarkt. Uitgangspunt daarbij is dat activiteiten voor hogere inkomensgroepen een marktconform rendement hebben.

WOONopMAAT beperkt zich niet tot de huurmarkt. Het huidige beleid om de toegankelijkheid van de koopwoningmarkt te vergroten, vooral voor de starters op de koopmarkt, wordt voortgezet door bereikbare koopwoningen in de markt te zetten. Naast de succesvolle verkoopconstructie tegen 75% van de vrije marktwaarde kunnen ook bestaande huurwoningen om strategische redenen voor 100% worden verkocht.

Keuzevrijheid is gebaat bij betaalbare en goede kwaliteit van het woningaanbod met voldoende differentiatie op wijkniveau en een passend aanbod van maatschappelijke voorzieningen. De herstructurering van wijken met een eenzijdig en kwalitatief minder woningaanbod draagt daar in belangrijke mate aan bij.

De gemiddelde kwaliteit van het woningbezit van WOONopMAAT zal minimaal moeten stijgen met de gemiddelde kwaliteitstoename in de overige woningvoorraad. In de verbetering van de kwaliteit van haar woningbezit streeft WOONopMAAT vooral naar ruimere appartementen met goede voorzieningen, meer grondgebonden woningen met voldoende variatie en een goed kwaliteitsniveau van haar bestaande woningvoorraad.

De nieuwbouw van appartementen door WOONopMAAT zal vooral zijn gericht op de oudere doelgroepen. De woningen voldoen aan de eisen die deze doelgroep aan een zelfstandige bewoning van appartementen stelt, maar de gebouwen zullen tevens worden uitgerust met voorzieningen die een efficiënte en hoogwaardige verzorging van de ouderen (op termijn) mogelijk maakt.

Keuzevrijheid heeft ook een relatie met betaalbaarheid. Er moet voldoende differentiatie zijn in de prijs. Dat kan echter niet zonder een directe relatie te leggen tussen de huurprijs en de kwaliteit van de woning. Het niveau van de huurprijzen is afgestemd op het behoud van ruim voldoende betaalbare woningen voor de huishoudens die daar op zijn aangewezen. Het beleid om huurprijzen van vooral duurdere woningen af te toppen tot onder de huurtoeslaggrens wordt daarmee gewijzigd. Dit beleid heeft geleid tot scheefgroei in de verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van woningen, vaak ten koste van de kwalitatief mindere woningen. Vooralsnog wordt er niet voor gekozen om bij het bepalen van de feitelijke huurprijs het inkomen van de klant in ogenschouw te nemen. Experimenten in het land worden met gepaste belangstelling gevolgd.

3.4 Leefbaarheid

Veel mensen geven de voorkeur aan een mindere woning in een goede wijk boven een betere woning in een slechte wijk. Dat zegt iets over het belang dat onze klanten hechten aan een kwalitatief goede leefomgeving. Voor WOONopMAAT betekent dit dat zij niet alleen zorg moet dragen voor een goede woning maar ook alles in het werk moet stellen om de wijken leefbaar te maken en te houden.

WOONopMAAT is van mening dat leven en opgroeien in een leefbare wijk bijdraagt aan de ontplooiingsmogelijkheden van haar klanten.

Beleidsrichting

Leefbare wijken hebben baat bij voldoende variatie in het woningaanbod. Dat leidt bijna automatisch tot een gevarieerde bewoning en dat biedt de beste garantie voor het

behoud van de leefbaarheid op langere termijn. WOONopMAAT gelooft niet in het realiseren van gemengde wijken door te sturen met regels in de woonruimteverdeling. Deze sturing houdt meestal in dat sommige huishoudens verboden wordt in een bepaalde wijk te wonen. Dat is bijna niet uitvoerbaar en onwenselijk omdat het ook de zo geprezen keuzevrijheid zal inperken. Het verplichten van bewoners om ergens te gaan wonen werkt al helemaal niet en is om dezelfde reden ongewenst. Leefbaar is gebaat bij plezierig wonen met goede voorzieningen en een gevarieerde bewoning zorgt voor het draagvlak om de zwakke broeders op hun gedrag aan te spreken en misschien zelf ook nog een beetje op weg te helpen.

In de Broekpolder heeft WOONopMAAT wenswoningen voor huurders gerealiseerd. Opgevallen is dat deze bewoners niet alleen zeer tevreden zijn met hun woning op maat. Ook de onderlinge betrokkenheid is gedurende het bouwproces dusdanig gegroeid dat de sociale cohesie al aanwezig is bij de oplevering van de woningen aan haar nieuwe bewoners. Hieruit blijkt dat preventieve en positieve maatregelen gewoon veel beter werken dan correctieve maatregelen.

Leefbaarheid blijft dan ook een belangrijk speerpunt in het beleid van WOONopMAAT. Het werken met wijkgerichte teams wordt verder versterkt en de medezeggenschap en betrokkenheid van de bewoners vergroot. WOONopMAAT zal haar organisatie verder inrichten op het wijkgericht werken met de vorming van gebiedsteams die dichtbij de klant operen. In het wijkgericht werken wordt nadrukkelijk samengewerkt met de gemeenten en de bewonersorganisaties. Er wordt actief en regelmatig gecommuniceerd met klantenvertegenwoordigingen in bijvoorbeeld de Wijk Informatie Bijeenkomsten. Voor activiteiten in wijken die de leefbaarheid verbeteren worden aanvullende budgetten beschikbaar gesteld. Het concept wenswoningen voor huurders wordt daar waar mogelijk ingezet.

3.5 Maatschappelijke voorzieningen

WOONopMAAT is van mening dat goede voorzieningen onlosmakelijk zijn verbonden met de kwaliteit van de woonomgeving. Het ontbreken van maatschappelijke voorzieningen kan leiden tot leegloop van een wijk en minder gevarieerde samenstelling van de bevolking.

Beleidsrichting

WOONopMAAT zal daarom in overleg met gemeenten en bewoners bevorderen dat er maatschappelijke voorzieningen op maat aanwezig zijn in de wijken, vooral op het gebied van zorg, welzijn, openbaar vervoer en veiligheid. Hiervoor wordt samengewerkt met instellingen die hier een maatschappelijke taak in vervullen, zoals zorg en welzijnsinstellingen. De rol van WOONopMAAT is vooral gericht op het faciliteren van het maatschappelijk vastgoed van waaruit de instellingen hun dienstverlening aan de bewoners kunnen realiseren.

3.6 Energiebesparing en energievoorziening

WOONopMAAT beheert circa 9.000 woningen. Het is van belang dat binnen het woningbezit de CO₂ uitstoot en de kosten van energie voor de klant zoveel mogelijk worden beperkt.

Het is denkbaar dat op langere termijn het gebruik van fossiele brandstoffen zoals gas en olie in gevaar komt door schaarste, of door het feit dat de landen die hierover beschikken levering aan politieke voorwaarden zullen binden. De afhankelijkheid hiervan maakt ons erg kwetsbaar. De kans dat in de toekomst de energie in de vorm van milieuvriendelijk opgewekte elektriciteit wordt geleverd achten wij daarom groot.

Beleidsrichting

Uit de evaluatie onder de stakeholders komt naar voren dat het beleid van WOONopMAAT op het gebied van duurzaamheid, het milieu en energiebesparing niet altijd even duidelijk

is. Bij het bepalen van beleid op het gebied van energie en besparing maakt WOONopMAAT onderscheid tussen nieuwbouw en bestaande bouw. De indruk bestaat dat WOONopMAAT zich bij het ontwikkelen van nieuwe woningen beperkt tot de wettelijke voorschriften. Wat betreft de energiebesparing is dat wel een juiste indruk. De wettelijke voorschriften zijn dusdanig opgeschroefd dat het al een hele opgave is om hier aan te voldoen. WOONopMAAT heeft er altijd voor gekozen om vooral de verstandige dingen te doen. Installatietechnische voorzieningen zoals de Warmte Terug Winning geven niet alleen weinig resultaat, maar dragen ook risico's voor de kwaliteit van het binnenmilieu. WOONopMAAT kiest liever voor een goede isolatie, een goede zonligging en apparatuur die zijn waarde heeft bewezen zoals de HR -ketels. Maatregelen moeten in ieder geval aantoonbaar resultaat opleveren en in verhouding staan tot de kosten. Bij nieuwbouw zal WOONopMAAT daarom gebruik maken van het GPR gebouwen om een goede analyse te kunnen maken van de mogelijke energiebesparende maatregelen. Ook zal WOONopMAAT de al in gang gezette experimenten voor warmte/koudeopslag evalueren en mogelijk dit systeem op meer plaatsen gaan toepassen. Het gaat WOONopMAAT hierbij niet alleen om de energiebesparing, maar ook de energievoorziening. In de nieuwbouw gaat WOONopMAAT onderzoeken of en hoe een gasloze woning kan worden gerealiseerd.

In het bestaande woningbezit wordt gewerkt aan een plan van aanpak om passende energiebesparende maatregelen te nemen. WOONopMAAT heeft voor alle woningen die ouder zijn dan tien jaar een energielabel laten opstellen. Omdat WOONopMAAT ook in het bestaande woningbezit de verstandige dingen wil doen, zal daar per geval worden onderzocht welke maatregelen in dat specifieke woningtype genomen kunnen worden, met een kosten – baten analyse.

Tot slot gaat WOONopMAAT werken met de zogenaamde Levenscyclusanalyse. Levenscyclusanalyse (LCA) (ook wel de 'Wieg tot graf analyse' genoemd) is een methode om de totale milieubelasting van een product te bepalen gedurende de hele levenscyclus. Dat wil zeggen winning van de benodigde grondstoffen, productie, transport, gebruik en afvalverwerking. Zowel bij nieuwbouw als in de bestaande bouw gebruikt WOONopMAAT deze analyse bij het bepalen van de mate van milieuvriendelijkheid van een product, toepassing of werkwijze.

Hoofdstuk 4 ONTWIKKELINGEN BINNEN WOONopMAAT

4.1 De klanten

WOONopMAAT is er op de eerste plaats voor haar klanten. Daarmee bedoelen wij niet alleen onze bestaande klanten, de bewoners, maar ook onze toekomstige klanten. Vanuit haar doelstellingen richt WOONopMAAT zich primair op de huishoudens met een lager of gemiddeld inkomen. Hiermee maken we duidelijk dat onze inspanningen er vooral op zijn gericht om de vier beleidsuitgangspunten die worden genoemd in het eerste hoofdstuk voor juist deze klantengroep te realiseren.

Beleidsrichting

De komende jaren zal WOONopMAAT meer en gericht inhoud geven aan haar klantgerichtheid. Bij het stellen van prioriteiten wordt het **HOV** principe gehanteerd. Als eerste komt de zorg voor goede en betaalbare **H**uisvesting, daarna het werken aan een leefbare (woon)**O**mgeving en ten slotte dragen we graag bij aan de realisatie van passende **V**oorzieningen op het gebied van zorg, welzijn, openbaar vervoer en veiligheid. In de praktijk beschouwen we deze aspecten als onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In de komende jaren wordt gestreefd naar het verkrijgen van een aantal kwaliteitslabels van de vereniging Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huurwoningen (KWH), te beginnen met het Huurlabel. Met het behalen van deze labels laat WOONopMAAT zien te werken aan een goede kwaliteit dienstverlening aan de klant. Vervolgens streeft WOONopMAAT er naar om bij de betere labelhouders te horen, in voetbaltermen: we willen permanent 'in het linkerrijtje staan.'

Daarnaast streeft WOONopMAAT de komende jaren naar intensivering en verbetering van de contacten met de klant. Actieve deelname in buurtbeheer, buurtcontracten afsluiten met bewoners en gemeenten, werken in functionele gebiedsteams en het bevorderen en faciliteren van een slagvaardige huurdersparticipatie. WOONopMAAT wil op deze wijze dicht bij de klant blijven en streven naar een klant die tevreden is met zijn woning, de woonomgeving, inspraak én de dienstverlening.

Om dat te kunnen bereiken moet goed worden geluisterd naar de klant. Dat gebeurt natuurlijk al via de gebruikelijke wegen, zoals gesprekken tussen klanten en medewerkers, briefwisseling en e-mailcontact. Nieuw zijn de klantenpanels. Als WOONopMAAT een nieuw product wil ontwikkelen, dan zal dat worden getoetst aan een klantenpanel. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de verdere ontwikkeling van 'Mijn WOONopMAAT.'

In een goed klantcontact is optimale informatievoorziening onmisbaar. Behalve via de website zullen ook andere media worden ingezet om de informatie voor de klant te optimaliseren, zoals de pers en videomateriaal.

4.2 De organisatie

Voor de realisatie van de doelstelling is een goed geoliede organisatie van groot belang. De organisatie moet goed zijn ingericht om al haar taken goed te kunnen uitvoeren. Bij de keuzes die worden gemaakt moet het belang van de klant centraal staan. Eén van de beste manieren om te beoordelen of je het als organisatie goed doet is het te vragen aan je klanten zelf. Ook is het goed de prestaties te vergelijken met die van anderen, door middel van benchmarking. Lever je veel betere prestaties dan het gemiddelde van de sector, dan doe je het goed. Blijf je onder, op of te dicht in de buurt van dat gemiddelde, dan is verbetering noodzakelijk.

Voor iedere corporatie komt het moment dat een keuze moet worden gemaakt voor verdere groei, of voor lokale verankering. Kiezen voor lokale verankering betekent grote betrokkenheid bij het wel en wee in het werkgebied.

Beleidsrichting

Benchmarking wordt voor WOONopMAAT de komende jaren een kerninstrument waarmee een drietal nog te benoemen prestatievelden voortdurend wordt gemeten. De resultaten zullen worden gebruikt om de organisatie verder te verbeteren en te optimaliseren.

Een andere methode om te beoordelen "waar de organisatie staat" is visitatie. In 2009 laat WOONopMAAT zich visiteren. Deze visitatie zal een gestructureerd oordeel opleveren over het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren van de organisatie WOONopMAAT.

WOONopMAAT heeft besloten om zich regionaal te oriënteren op Kennemerland Noord, inclusief de IJmond. Deze regio omvat één homogene woningmarkt, waar WOONopMAAT in haar huidige omvang goed in past en kan gedijen. Die omvang wordt door de organisatie, maar ook door haar stakeholders, als een goede basis voor de toekomst gezien. Natuurlijk is samenwerking met andere partijen mogelijk en hier en daar zelfs gewenst, maar de afweging zal altijd zijn of er in voldoende mate evenwicht is tussen de waardetoevoegende en kostentoevoegende aspecten van die samenwerking.

De stakeholders en zakenpartners kennen WOONopMAAT als een organisatie die behoorlijk efficiënt en kostenbewust werkt. Daar wordt de komende jaren blijvend aandacht aan besteed. Naast het volgen van de benchmark voor beheerkosten (zonder streefpercentage maar met optimale efficiency) zal WOONopMAAT er permanent naar streven om als middelgrote corporatie goed uitgerust te zijn om haar doelstellingen en ambities waar te maken. Om dat te kunnen doen, heeft WOONopMAAT professionele en betrokken medewerkers nodig.

4.3 De medewerkers

Zij bepalen het gezicht van WOONopMAAT. Naar de klant, naar bedrijven waarmee wordt samengewerkt, naar gemeenten en onderling. WOONopMAAT wil het beste uit haar medewerkers naar boven halen. Ook dat is nadrukkelijk in het belang van de klant. Goede procedures, uitgevoerd door goed gemotiveerde medewerkers leiden ten slotte tot tevreden klanten. Daarnaast heeft WOONopMAAT als werkgever de verplichting om voor haar medewerkers omstandigheden te creëren waarin zij hun werk goed en veilig kunnen doen en zij zich persoonlijk kunnen ontplooiën.

Beleidsrichting

Om dit te bereiken worden de medewerkers competentiegericht en vakgericht opgeleid, zodat hun talenten optimaal worden benut en zij hun werk met plezier kunnen doen. Van hen als persoon wordt het nodige verwacht: dat zij zich in het werk ondernemend en initiatiefrijk opstellen en dat zij betrokkenheid tonen bij hun taken, het bedrijf en de belangen van de klant. Collegialiteit is vanzelfsprekend, binnen en buiten de afdeling en openheid in de communicatie is de norm. De gedragscode die onlangs is geïntroduceerd, en springlevend wordt gehouden, vormt daarbij de rode draad.

Als je veel vraagt van de medewerkers, is het vanzelfsprekend dat je ook goed voor hen zorgt. In het personeelsbeleid is aandacht voor vergrijzing van het personeelsbestand, het werken met trainees, prestatiegericht beloningsbeleid en de gezondheid van de medewerkers.

4.4 Financiële kaders

Het woningbezit is de bouwkundige én financiële basis van het bestaan van WOONopMAAT. Het besluit om permanent te investeren in de kwaliteit van de woningen, nu en in de toekomst, is dan ook geen verrassing. WOONopMAAT pakt dit in beide gemeenten voortvarend en helder aan, door middel van lange termijn afspraken met gemeenten en collega-corporaties over nieuwbouw en herstructurering. Afspraken met

duidelijke kaders en contracten, die afgestemd zijn op het strategisch voorraadbeleid. Voorgenomen investeringen worden, naast hun financiële merites, beoordeeld op afzetbaarheid in de woningmarkt en aan de gecorrigeerde marktwaarde.

Beleidsrichting

De financiële weerbaarheid van een corporatie is van levensbelang. WOONopMAAT hanteert als uitgangspunt dat het Weerstandsvermogen op enig moment niet minder mag bedragen dan 20% van het balanstotaal, waarmee de weerbaarheid voldoende is gewaarborgd.

WOONopMAAT toetst al haar financiële beslissingen met een zorgvuldige analyse van de verhouding tussen de waardetoevoegende en de kostentoevoegende elementen van die beslissingen. Onder 'waardetoevoegend' wordt niet alleen financiële waarde verstaan, maar ook de bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen.

Bij nieuwbouw toetst WOONopMAAT de investeringen aan een gecorrigeerde marktwaarde: Dit is de actuele marktwaarde met de toepassing van een 'waardeschok' van - 20%.

Om bovenstaande financiële kaders te bewaken is het noodzakelijk om een raamwerk voor het risicomanagement neer te zetten. Dit raamwerk bestaat uit een viertal onderdelen, te weten risico's onderkennen, risico's analyseren, vaststellen van grenzen en grenzen bewaken.

In stappen vertaald:

1. Bij de start van een project wordt benoemd welke risico's WOONopMAAT loopt bij het eventueel uitvoeren van het project.
2. WOONopMAAT neemt maatregelen om deze risico's te elimineren of te verminderen én de dan resterende uitkomsten te accepteren;
3. De geaccepteerde risico's worden vastgelegd in activiteitenplannen en jaarrekeningen. Veranderingen in de risico's worden maandelijks gevolgd; De optelling van de risico's worden in de toezichtrapportage weergegeven.
4. De gevolgen voor de financiële positie van WOONopMAAT worden inzichtelijk gemaakt. De door WOONopMAAT geformuleerde onderkant van het weerstandsvermogen, in % van het balanstotaal, wordt actief bewaakt.

Hoofdstuk 5 COMMUNICATIE

Communicatie betekent contact met klanten, stakeholders en tussen collegae. Goede communicatie is geen eenrichtingverkeer, maar interactief. Iemand verstuurt een boodschap, iemand anders ontvangt die boodschap. Het grootste risico bij communicatie is niet of de ontvanger van het bericht de boodschap wel ontvangt, maar of de ontvanger daadwerkelijk begrijpt wat de zender bedoelt te zeggen. Het is daarom van groot belang, dat een organisatie als WOONopMAAT haar communicatie goed organiseert door transparant, duidelijk en eenvoudig te communiceren.

Beleidsrichting.

WOONopMAAT wil transparant, duidelijk en eenvoudig communiceren en goed luisteren naar de mening van haar stakeholders. Hiervoor worden de volgende zaken in acht genomen:

1. WOONopMAAT benoemt heldere uitgangspunten voor de wijze van communiceren. Hiervoor heeft WOONopMAAT een gedragscode ontwikkeld. Die beschrijft op welke manier WOONopMAAT invulling geeft aan:
 - klantgerichtheid
 - betrouwbaarheid
 - externe communicatie
 - interne communicatie
 - omgaan met elkaar
 - integriteit
2. WOONopMAAT verwacht van haar stakeholders dat zij de uitgangspunten van de gedragscode onderschrijven en zelf ook naleven.
3. WOONopMAAT hanteert bij haar communicatie een huisstijl, zoals omschreven in het huisstijlboek. Waar mogelijk wordt communicatie ondersteund met beeldmateriaal.
4. Om de eenduidigheid te bevorderen en te voorkomen dat verkeerde verwachtingen worden gewekt stelt WOONopMAAT een overzicht op met "regelmatig gestelde vragen" waarin de meest voorkomende vragen en het bijbehorende antwoord zijn opgenomen. Alle medewerkers krijgen toegang tot dit overzicht, zodat zij beter kunnen waarborgen dat verschillende klanten op dezelfde vraag hetzelfde antwoord krijgen.
5. Communicatie gebeurt bij WOONopMAAT altijd met respect voor de klant en met inachtnaam van de wet op de privacy.
6. WOONopMAAT biedt klanten en belanghebbenden informatie op maat, toegankelijk en goed bereikbaar. Dat doen we met de website www.woonopmaat.nl, met leesbare brochures, videofilms, nieuwsbrieven, etc. De hiervoor genoemde uitgangspunten staan altijd aan de basis van deze informatie.
7. Communicatie is interactief, dus niet alleen transparant, duidelijk en eenvoudig communiceren, maar ook goed luisteren naar wat stakeholders vinden en willen. Dat doet WOONopMAAT door:
 - Het zorgvuldig en tijdig beantwoorden van brieven
 - Het voeren van gesprekken met klanten
 - Het op zorgvuldige wijze invulling geven aan participatie van de huurders
 - Het organiseren van Wijkinformatiebijeenkomsten
 - Het organiseren van klantenpanels

Hoofdstuk 6 CONTINUÏTEIT

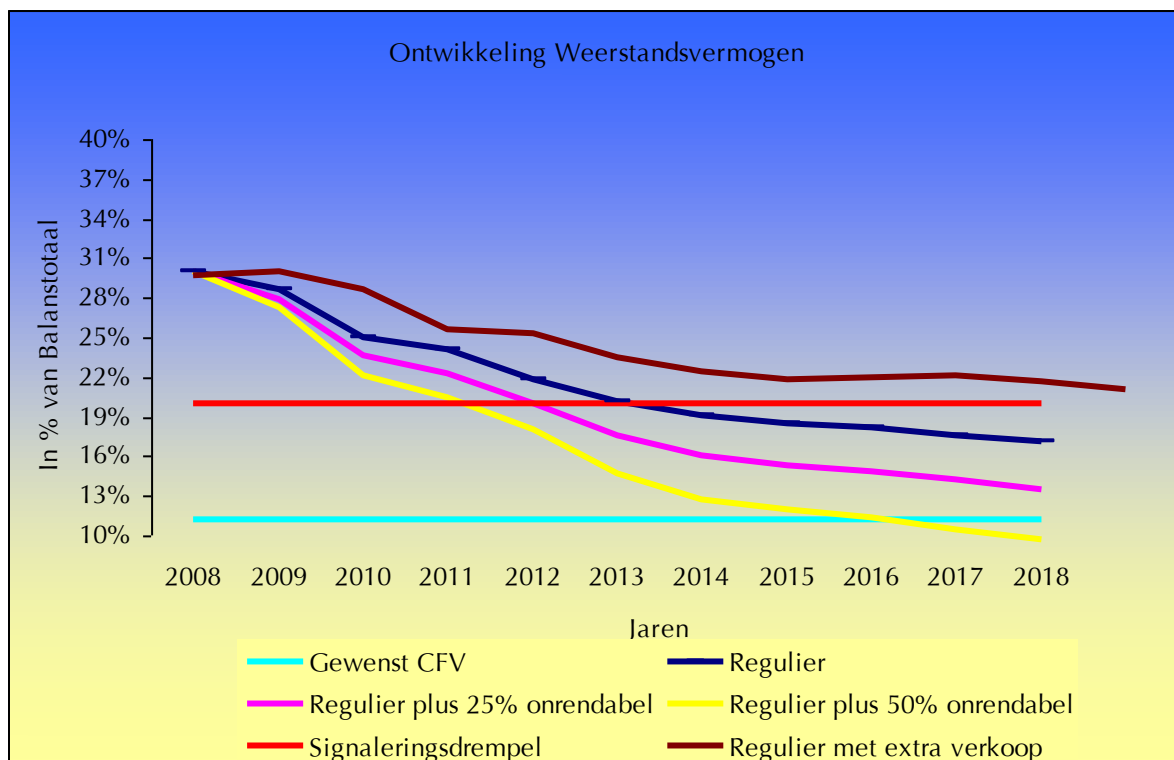
In de voorgaande hoofdstukken is gericht op onze klanten beleid geformuleerd. WOONopMAAT zal moeten nakomen wat de organisatie belooft. Van belang is natuurlijk wel wat de 'houdbaarheid' van deze belofte is. Anders geformuleerd: 'Is WOONopMAAT in staat deze belofte waar te maken en hoe doet zij dat dan'. Uiteraard draait het dan vooral om de financiën. Alle in deze paragraaf gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op de regelgeving, zoals die bekend zijn in het voorjaar van 2009. Het 'gedrag' van de Rijksoverheid, integrale vennootschapsbelasting, heffingswet voor de 40 wijken en de kredietcrisis, geeft geen garantie dat op (korte) termijn niet nog een nieuwe heffing het daglicht zal zien.

WOONopMAAT staat in de in de komende jaren voor een aanzienlijke opgave. In het meerjarenperspectief wordt het weerstandsvermogen gepresenteerd in een percentage van het balanstotaal op basis van bedrijfswaarde. Met weerstandsvermogen wordt bedoeld het eigen vermogen van de Stichting. Daarnaast worden conform de methodiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting correcties uitgevoerd voor de bedrijfswaarde, de rentabiliteitswaardecorrectie op leningen en onzekerheid. Ter vergelijking wordt het minimaal gewenste weerstandsvermogenpercentage door het Centraal Fonds van de Volkshuisvesting weergegeven. WOONopMAAT heeft ook zelf een minimaal gewenste weerstandsvermogen geformuleerd. Deze is boven de grens van het Centraal Fonds van de Volkshuisvesting. De grens is bij WOONopMAAT vooral een signaleringsdrempel welke noodzaakt tot een bepaalde strategische keuze, zoals extra verkopen van woningen, temporiseren van projecten etc.

De meerjarenprognose wordt in belangrijke mate bepaald door de volgende externe factoren:

- Verkoopbaarheid en de prijs van de woningen die kan worden gerealiseerd voor de woningen waarop een verkoopvoornemen ligt;
- Verhuurbaarheid van een aantal complexen waar het steeds lastiger wordt om klanten voor te vinden;
- Rente; een lage rentestand heeft een gunstige invloed op de vermogenspositie; een hoge rentestand beïnvloedt de vermogenspositie negatief;
- Integrale Vennootschapsbelasting;
- Heffingswet: Bijdrage aan de 40 wijken;
- Ontwikkeling van de kostprijs, waaronder bouwkosten en grondprijzen, van nieuwbouwwoningen.

De grootste risico's worden gezien in de te realiseren verkopen en de kostprijs van nieuwbouwwoningen welke beschikbaar komen voor de verhuur.



De verschillende prognoses van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen geeft aan dat WOONopMAAT in de komende jaren in staat moet worden geacht zijn plannen daadwerkelijk tot uitvoer te brengen. Maar een belangrijke waarschuwing is op zijn plaats. De boven gepresenteerde ontwikkelingen van het vermogen zijn slechts *prognoses!* Er is, behalve de onrendabele investeringen per woning nog een ander aantal variabelen, die van grote invloed kunnen zijn. De rente - ontwikkeling, het tempo van verkopen uit het bestaande bezit én de mogelijkheid tot het ontwikkelen van koopwoningen om te kunnen verevenen. De afgelopen jaren is de kapitaalmarktrente historisch laag geweest, een stijging vanaf 2009 ligt bijna zeker in het verschiet. Daar WOONopMAAT niet alle investeringen voor nieuwbouw huurwoningen uit vrijkomende middelen kan betalen, zullen leningen worden aangetrokken. Een stijging van de kapitaalmarktrente zal een negatief effect hebben op de gemiddelde rentevoet op het vreemd vermogen bij WOONopMAAT. Uiteindelijk heeft een hogere rentevoet ook gevolgen voor de exploitatieresultaten bij WOONopMAAT. Een hoge rente heeft een verlamdend effect op de projecten die op het punt van uitvoeren staan. Niet alleen de koopwoningmarkt zal daarom inzakken, ook veel investeringsbeslissingen voor huurwoningen zullen worden uitgesteld.

Om de betaalbaarheid en continuïteit van de herstructurering en de nieuwbouw ook in slechte tijden zo goed mogelijk te waarborgen, is het dus van belang dat WOONopMAAT zo beperkt mogelijk afhankelijk is van externe financiering, maar dat deze projecten intern kunnen worden gefinancierd. Rente op geldleningen is een van de belangrijkste kostenposten van een woningcorporatie. Dit is een andere belangrijke reden om de externe financiering te beperken. Daarom wordt voor de financiering de blik vooral gewend op de inkomende cashflows. De belangrijkste inkomende cashflows worden gegenereerd door de huren en door de verkoopopbrengsten van bestaande huurwoningen. Vooral de verkoop van bestaande woningen zal de komende jaren leiden tot een toename van de liquide middelen tot boven het niveau dat voor de exploitatie van huurwoningen noodzakelijk is. Deze liquide middelen zullen in eerste aanleg worden benut voor de noodzakelijke investeringen in herstructurerings- en nieuwbouwprojecten. Uit het meerjarenperspectief blijkt dat de inkomende gelden niet voldoende zijn om de toekomstige opgave volledig te financieren. WOONopMAAT zal vanaf 2009 veelvuldig

leningen moeten aantrekken. Vanaf 2008 is door het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) een nieuwe methodiek neergezet ter bepaling van de financieringsruimte van woningcorporaties. De term financieringsruimte is vervangen door het faciliteringsvolume. Dit faciliteringsvolume sluit naadloos aan bij het in het treasury statuut van WOONopMAAT geformuleerde financieringsbeleid. De stelregel is om zoveel mogelijk intern te financieren en pas gebruik te maken van de kapitaalmarkt indien het nodig is. Voor de periode 2008 tot en met 2010 is een faciliteringsvolume afgegeven van bijna € 74 miljoen. Dit bedrag is nodig voor zowel het herfinancieren van af te lossen leningen als voor investeringen in nieuwbouw.

WOONopMAAT voert dus een voorzichtig financieel beleid, dat de corporatie ook op lange termijn de middelen verschaft om de continuïteit van de herstructurering, de nieuwbouw en de betaalbaarheid van de bestaande woningen te garanderen. Daarbij is continue toegang tot de kapitaalmarkt van belang.

Hoofdstuk 7 TEN SLOTTE

Het strategische beleidsplan van WOONopMAAT geeft op hoofdlijnen de koers aan voor het beleid van de organisatie voor de komende 10 a 20 jaar. Het plan zal bij omvangrijke veranderingen in omgeving en maatschappij, maar in ieder geval iedere vijf jaar, worden geëvalueerd en zo nodig aangepast.

Ter voorbereiding van dit nieuwe beleidsplan is gesproken met de verschillende belanghebbenden van WOONopMAAT, zoals het Huurdersplatform, de gemeente Beverwijk en Heemskerk en diverse maatschappelijke instellingen. Binnen de organisatie is overleg gevoerd met het Managementteam, de OndernemingsRaad, de Raad van Commissarissen en is het concept beleidsplan op personeelsbijeenkomsten besproken.

De resultaten van deze gesprekken hebben nadrukkelijk bijgedragen aan de totstandkoming van dit beleidsplan.