

Strategisch Beleidsplan



2014-2019



Het strategisch beleidsplan WOONopMAAT 2014-2019

‘LATEN WE HET VOORAL SAMEN DOEN’

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	4
2.	Belangrijke ontwikkelingen	6
3.	Missie en doelstellingen	9
4.	Uitgangspunten voor de uitvoering	12
5.	De organisatie	16
6.	Laten we het vooral samen doen	18
7.	Tenslotte	20

1. INLEIDING

In 2004 stelde WOONopMAAT een strategisch beleidsplan op als richtlijn voor de concrete uitvoering van het beleid. Om de vijf jaar heroverwegen we het strategisch beleidsplan. Zo is het beleidsplan in 2009 geactualiseerd. In 2011 is het beleid in het licht van de actuele economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen op onderdelen aangepast. Dit jaar is weer het 'natuurlijke moment' voor een actualisatie. De ontwikkelingen in de sector en de samenleving zijn zo ingrijpend dat heroverweging van strategische beleidskeuzes noodzakelijk is. In de kern verandert het strategisch beleid echter niet. Wij zien dit als een goed teken. Consistentie in beleid maakt WOONopMAAT tot een betrouwbare partner voor haar stakeholders en draagt bij aan de geloofwaardigheid van het beleid voor de huurders.

Voor de actualisatie keken we de afgelopen maanden terug of de woorden uit het strategisch beleidsplan in de afgelopen vijf jaar zijn omgezet in daden. Interne en externe stakeholders gaven aan dat het beleid van WOONopMAAT op alle onderdelen goed herkenbaar was. Op basis van een discussiestuk spraken wij met het Huurdersplatform, de gemeenten Beverwijk en Heemskerk en de zorgpartijen. De resultaten van deze gesprekken zijn in verslagen vastgelegd en verwerkt in dit strategisch beleidsplan.

Vervolgens brachten wij in beeld waar WOONopMAAT anno 2014 staat. Belangrijk zijn daarbij de samenstelling en kwaliteit van het woningbezit, de financiële continuïteit, de dienstverlening en de organisatie. Zo groeide de omvang van het bezit aanzienlijk. Niet alleen door de nieuwbouw in de VINEX-locatie de Broekpolder en de herstructurering in Beverwijk en Heemskerk, maar vooral door de overname van het woningbezit van Rochdale in Heemskerk. Het aantal verhuureenheden groeide daarmee met 40% van circa 6.700 naar ruim 9.400. Bij de overname is rekening gehouden met een aanzienlijke onderhoudsopgave voor delen van dit woningbezit. Dit naast de opgave voor de verhuureenheden die al in ons eigendom waren. Door een efficiënte bedrijfsvoering, goed risicobeheer en de gefaseerde verkoop van huurwoningen is WOONopMAAT financieel gezond genoeg om deze opgaven te realiseren.

WOONopMAAT verkocht in de afgelopen 14 jaar meer dan 1.000 huurwoningen. Als wij een appartement in een woongebouw verkopen, ontstaat er automatisch een Vereniging van Eigenaren. WOONopMAAT voert het beheer voor circa 40 Verenigingen van Eigenaren.

Op structurele basis meten we de kwaliteit van de dienstverlening. Met een dikke 8 wordt de dienstverlening goed gewaardeerd.

De organisatie is goed op orde, de procedures en procesbeschrijvingen zijn verankerd. De beheerkosten zijn laag en de betrokkenheid van de medewerkers is goed. De bevoegdheden liggen laag in de organisatie, de werksfeer is prettig en informeel en de bedrijfscultuur is open en direct. De arbeidsvoorwaarden zijn gunstig en bieden veel zekerheid. Deze combinatie heeft tot gevolg dat er weinig in- en uitstroom is bij het personeel. Hierdoor vergrijsst het personeelsbestand. Wij zijn ons bewust van de risico's die dat met zich meebrengt. Daarom staat de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers de komende jaren hoog op de agenda. We kiezen daarbij voor een positieve insteek met ons streven om de talenten van onze medewerkers optimaal te benutten. Maar dat is niet vrijblijvend. Dat kan alleen slagen door een grote inzet en betrokkenheid van werkgever én de medewerkers.

Ook is gekeken naar actuele ontwikkelingen in de sector, de samenleving en meer specifiek in de volkshuisvesting en de woningmarkt in ons werkgebied, de noordelijke IJmond. Belangrijke ontwikkelingen zijn de verhuurdersheffing, de beperkingen voor het domein van de corporaties, de economische crisis, de bezuinigingen en verandering in de zorg. In ons werkgebied zijn vraag en aanbod behoorlijk in balans en is er geen sprake meer van een kwantitatief woningtekort. Om deze redenen verwachten we de komende jaren meer te investeren in het verbeteren van bestaand bezit. De nadruk zal minder liggen op nieuwbouw.

Al deze overwegingen liggen ten grondslag aan dit strategisch beleidsplan. Hierin beschrijven we de actuele ontwikkelingen, de missie en de doelstellingen, hoe we onze missie en doelstellingen denken te realiseren en met wie we daarbij willen samenwerken. Want samenwerken is noodzakelijk. De omstandigheden voor huurders, corporaties, gemeenten en zorginstellingen zijn een stuk moeilijker geworden. We moeten het dus vooral samen doen, want samenwerken heeft echt toegevoegde waarde als iedereen bereid is om woorden om te zetten in daden. Met ons Huurdersplatform, gemeenten en collega corporaties gaan wij op zoek naar een goede balans tussen betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen in de noordelijke IJmond. Met de zorgpartijen en gemeenten werken wij aan een passend en betaalbaar aanbod van wonen en zorg. Met onze huurders gaan we op zoek naar efficiënte maatregelen om het energieverbruik terug te dringen, de woonlasten te verlagen en het milieu te sparen. En met collega's zorgen wij dat WOONopMAAT zo goed mogelijk kan presteren, niet alleen nu, maar ook op de langere termijn.

Wij beseffen goed dat de samenleving volop in beweging is. Dat biedt kansen en bedreigingen. De bedreigingen zitten vooral in de beperkingen en verplichtingen die de overheid aan de corporaties wil opleggen en de onzekerheid voor veel mensen over werk en inkomen. De kansen zien we in een corporatiesector die zich nog sterker richt op het sober en doelmatig verrichten van haar kerntaken door samen te werken met andere maatschappelijke instellingen. Voor een organisatie met een maatschappelijke taak is het belangrijk om op tijd in te spelen op veranderingen binnen de samenleving. Voor een corporatie gaat dat verder dan alleen het wonen. De bewoners van ons werkgebied moeten goed en betaalbaar kunnen wonen en zij moeten hier ook hun boterham kunnen verdienen. Daar waar mogelijk zal WOONopMAAT bij voorkeur samenwerken met lokale bedrijven.

Dit strategisch beleidsplan moet de ruimte bieden om op actuele ontwikkelingen te kunnen inspelen en wordt indien nodig tussentijds geactualiseerd. En ook dat doen we vooral samen!

AAD LEEK, DIRECTEUR BESTUURDER



2. BELANGRIJKE

ONTWIKKELINGEN IN DE SECTOR

De afgelopen jaren was de corporatiesector te vaak negatief in het nieuws. Diverse incidenten en financiële debacles leidden tot publieke verontwaardiging en een parlementaire enquête naar de achterliggende oorzaken. Vooruitlopend hierop onderzocht Aedes zelf de incidenten en mogelijke tekortkomingen in het corporatiestelsel. Het rapport 'De balans verstoord' geeft antwoord op de vraag hoe het mogelijk is dat personen en organisaties zo uit de bocht zijn gevlogen.

De conclusie is dat een combinatie van de volgende factoren hiervan de oorzaak was:

- Grotere risico's op de vastgoedmarkt in combinatie met de collectieve zekerheid van de financiële borging en onderlinge garantstelling;
- Het ontbreken van voldoende legitimatie en een collectief moreel kompas;
- Het ontbreken van zelfcorrigerend vermogen in combinatie met tekortschietend intern en extern toezicht.

De optelsom van bovenstaande feiten leidde ertoe dat de politiek zich nadrukkelijker met de sector ging bemoeien. De gevolgen van de tussenkomst van de politiek weerspiegelt zich in de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting (Herzieningswet) en de novelle daarop en de concepttekst van de Algemene maatregel van bestuur (AMvB) Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting. Daarin wordt het domein van de corporaties verder beperkt, de regels en het toezicht verscherpt en het vermogen afgeroomd. Het is dan ook onontkoombaar dat deze ontwikkelingen een rol spelen bij de overwegingen voor het nieuwe strategische beleidsplan. Dit ondanks het feit dat WOONopMAAT zich altijd primair richt op het efficiënt uitvoeren van haar maatschappelijke taak.

ONTWIKKELINGEN IN DE POLITIEK

Het Kabinet heeft geld nodig om de overheidstekorten te dekken. Dit wordt onder meer verkregen door de verhuurdersheffing. Vanaf 2017 moet de corporatiesector daaraan jaarlijks bijna € 2 miljard afdragen. De verhuurders van de sociale huurwoningen hebben drie instrumenten om deze verhuurdersheffing bij elkaar te schrapen, te weten extra huurverhogingen, kostenbesparingen en het extra verkopen van huurwoningen. Naast de verhuurdersheffing wil het Kabinet de sociale huursector verkleinen. Hieraan wordt uitvoering gegeven door de doelgroep te beperken tot de lagere inkomensgroepen (per 1 januari 2014 maximaal € 34.678) en een woningaanbod met een huurprijs onder de € 699 (per 1 januari 2014). Verder moeten corporaties het daardoor ontstane overschot aan huurwoningen verkopen. De vraag of het wel mogelijk en/of wenselijk is om zoveel huurwoningen te verkopen, wordt helaas niet door het Kabinet beantwoord. Gemeenten en particuliere woningeigenaren maken zich grote zorgen over de gevolgen voor de prijzen van koopwoningen door het massaal op de markt zetten van goedkope koopwoningen.

ONTWIKKELINGEN

WOONopMAAT vindt het een goede zaak dat de maatschappelijke taak bij alle corporaties voorop komt te staan. De manier waarop dit Kabinet daaraan uitvoering wil geven vinden we kortzichtig en onverstandig:

- Ten eerste de ongelijke behandeling van kopers en huurders. De verhuurdersheffing is een belastingmaatregel in een camouflagepak. Huurders van sociale huurwoningen betalen daarmee een veel groter aandeel in de rekening van de economische crisis dan kopers. Ook is het onbegrijpelijk dat staatssteun wel een item is als iemand met een inkomen van € 38.000 een sociale huurwoning huurt, maar niet als dezelfde woning wordt gekocht en de koper hypotheekrenteafrek geniet;
- De regeldrift van de overheid op dat ene moment waarop iemand een woning huurt, gaat voorbij aan het feit dat de samenstelling en het inkomen van huishoudens in de loop der jaren aan verandering onderhevig is. Daardoor is het beoogde resultaat van deze regeldrift niet meer dan een illusie;
- De rigide beperking van het corporatiedomein naar inkomen en huurprijs bemoeilijkt onnodig de uitvoering van de maatschappelijke taak van de corporaties. Variatie in bewoning en woningaanbod draagt tenslotte bij aan leefbare wijken en het woongenot van veel burgers;
- Voor de middeninkomens is op de huurmarkt vaak geen betaalbaar alternatief en het is weinig sociaal en ook liberaal om deze huishoudens te veroordelen tot een koopwoning;
- De manier waarop het Rijk de sociale huursector wil inrichten, leidt tot ingewikkelde overregulering en vraagt om meer controle. Dit heeft negatieve gevolgen voor de aard en omvang van het toezicht en de efficiëntie van de bedrijfsvoering.

WOONopMAAT moet zich uiteindelijk houden aan de wet en regelgeving, hoe onverstandig en onterecht we die ook vinden. Wij blijven wel de grenzen opzoeken om invulling te kunnen geven aan hoe wij onze maatschappelijke taak willen vervullen. Ook blijven we actief in de landelijke discussies die worden gevoerd over de woningmarkt, de volkshuisvesting en het woningcorporatiestelsel, zoals momenteel over de Herzieningswet.

ONTWIKKELINGEN OP DE WONINGMARKT IN DE NOORDELIJKE IJMOND

De maatschappelijke taak van de woningcorporatie beweegt zich binnen het domein van de woningmarkt. Daarbinnen richten we ons vooral op huishoudens die zelf niet goed in betaalbare en passende huisvesting kunnen voorzien. Door het beleid van WOONopMAAT en collega corporaties van de afgelopen jaren sluit het woningaanbod in de sociale huur goed aan op de vraag van deze doelgroep. Sinds de oprichting van WOONopMAAT in 2001 is ons woningbezit flink vernieuwd door de herstructurering van acht buurten in Beverwijk en Heemskerk. We hebben circa 700 woningen gesloopt en circa 1.600 nieuwe huurwoningen en 750 koopwoningen gerealiseerd.

Met het huurbeleid zorgden we ervoor dat ruim 90% van ons woningbezit onder de huurtoeslaggrens is gebleven. Met de gemeenten maakten wij in de Prestatieafspraken de afspraak dat voor ieder huishouden uit de primaire doelgroep 1,5 sociale huurwoning beschikbaar moet zijn. Ondanks het feit dat per 1 januari 2011 landelijk inkomensgrenzen voor sociale huurwoningen zijn ingevoerd, blijkt tot op heden dat deze overmaat nodig is om aan de vraag naar sociale huurwoningen te voldoen. We zien dat vooral voor een eengezinwoning met een huurprijs rond de € 600 per maand (prijsspeil 1 januari 2014) de wachttijd nog aanzienlijk is.

Het aanbod van koopwoningen is, ook in de noordelijke IJmond, groter dan de vraag. Dat geldt niet alleen voor het duurdere segment, maar ook voor koopwoningen tussen € 100.000 en € 225.000. In de actuele bevolkingsprognoses ('Verschuivende woningbehoefte?', RIGO, september 2013) wordt vooralsnog een lichte groei van het aantal huishoudens verwacht. Op dit moment verwachten we de komende jaren geen schaarste in het woningaanbod voor de noordelijke IJmond. Over de aard en omvang van de maatschappelijke opgave gaan we in het kader van de Woonvisie 2020+ en de Prestatieafspraken met gemeenten verder in gesprek.

ONTWIKKELINGEN IN DE SAMENLEVING

Niet alleen binnen de sector waren de ontwikkelingen van de laatste jaren stormachtig. Dat geldt voor vrijwel alle onderdelen van de samenleving met als belangrijkste oorzaak de economische crisis. Jarenlang dacht iedereen dat de bomen altijd tot aan de hemel reikten en onze welvaart bleef groeien. Inmiddels weten we beter. We leefden collectief boven onze stand en de rekening daarvan is hoog. Dit heeft aanzienlijke gevolgen voor grote groepen burgers. Niet in het minst bij economisch en sociaal kwetsbare mensen. Deze mensen behoren tot de primaire doelgroep van WOONopMAAT. Daarom spreekt het voor zich dat de impact op de uitvoering van onze maatschappelijke taak groot is. De bezuinigingen van de overheid worden overal in de samenleving voelbaar. Bij gemeenten, bij corporaties, bij zorginstellingen en uiteindelijk bij de burger. Meer mensen verliezen werk en inkomen en hebben moeite om financieel rond te komen. Binnen de sector blijkt de kwetsbaarheid van mensen vooral in de betaalbaarheid van de huurwoning, de waardedalingen en de financierbaarheid van koopwoningen en de grote onzekerheid over wonen in combinatie met zorg. De betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen staan de komende jaren dan ook nadrukkelijk op onze agenda. Dat geldt zeker voor wonen in combinatie met zorg. We zullen met onze samenwerkingspartners, zoals gemeenten en zorgpartijen, hier concrete maatregelen voor uitwerken.



3. MISSIE EN DOELSTELLINGEN

MISSIE

Wonen is een primaire levensbehoefte en draagt daarmee in belangrijke mate bij aan de kwaliteit van het leven. WOONopMAAT wil daaraan bijdragen met woonkeuzen voor iedereen, maar steunt daarbij vooral hen die om financiële, maatschappelijke of gezondheidsredenen minder makkelijk in de eigen huisvestingsbehoeften kunnen voorzien.

Onze bijdrage beperkt zich tot het terrein van volkshuisvesting, de direct daaraan verwante leefbaarheid en in bijzondere gevallen het faciliteren van maatschappelijke voorzieningen. Samenwerken met andere instellingen die ook een maatschappelijke taak vervullen, vinden we dan ook heel belangrijk.

Zeer actueel is de vraag welke burgers op WOONopMAAT moeten kunnen rekenen. In de concepttekst van de AMvB is het recht op steun van de corporatie afhankelijk van het inkomen, los van de vraag of een huishouden zelf in haar huisvestingsbehoefte kan voorzien. Vooral de positie van middeninkomens is in het geding. Als iemand met een middeninkomen geen aanspraak meer mag maken op een sociale huurwoning moet een ander, betaalbaar en passend woningaanbod beschikbaar zijn. Hierover bestaan grote twijfels bij gemeenten, Huurdersorganisaties en ook bij WOONopMAAT. Daarnaast zijn er ook andere overwegingen om de doelgroep wat ruimer te zien:

- Wij vinden dat een gevarieerd woningaanbod in woningtype en huurprijs in de wijk ook op de langere termijn bijdraagt aan de leefbaarheid;
- Een ruimere doelgroep verbetert de verdien capaciteit en dat is in belang van de financiële continuïteit van WOONopMAAT;
- Het inkomen is alleen bepalend op het tijdstip van het sluiten van een huurovereenkomst, terwijl de inkomenspositie en samenstelling van huishoudens in de loop van de tijd verandert. We vinden dat een rigide toepassing van inkomensgrenzen geen recht doet aan de positie van deze huishoudens en daarom ongewenst;
- De overheid heeft bij het stellen van inkomensgrenzen geen nuance aangebracht in de verschillen tussen de huishoudtypen, zoals gezinnen of zorgbehoevenden, terwijl die er materieel wel toe doen.

Bovenstaande overwegingen laten onverlet dat WOONopMAAT prioriteit geeft aan het huisvesten van *'mensen die om financiële, maatschappelijke of gezondheidsredenen minder makkelijk in de eigen huisvestingsbehoeften kunnen voorzien'*.

Om recht te kunnen doen aan de prioriteit voor de primaire doelgroep vinden we het wenselijk om een gelaagdheid aan te brengen in de verschillende doelgroepen en wat we voor ze willen betekenen:

1. Onze eerste en grootste zorg is gericht op de primaire doelgroep, huishoudens met een inkomen tot € 34.678 (de huidige grens voor corporatiedomein). Voor deze doelgroep moet voldoende betaalbare (tot € 600) en passende woonruimte bereikbaar en beschikbaar zijn

die voldoet aan de basiskwaliteit die WOONopMAAT heeft vastgesteld. Indien noodzakelijk zal WOONopMAAT hiervoor huurprijzen van woonruimten aanpassen en/of specifiek reserveren voor deze doelgroep;

2. In de tweede laag moeten huishoudens met een middeninkomen (momenteel tussen € 34.678 en € 43.000) bij WOONopMAAT terecht kunnen, voor zover de wettelijke beperkingen dat mogelijk maken. Deze doelgroep is bij een nieuwe verhuring aangewezen op huurwoningen die niet specifiek worden gereserveerd voor de primaire doelgroep. Dat zijn woningen met een huurprijs hoger dan € 600 en goedkopere huurwoningen, alleen indien er aantoonbaar geen sprake is van schaarste en verdringing van de primaire doelgroep;
3. In de derde laag is iedereen met een hoger inkomen welkom, maar dan is het uitgangspunt dat WOONopMAAT op deze activiteiten, de vrije sector huur of koop, geen geld toelegt. Als het even kan verdienen we hieraan.

WOONopMAAT stemt haar beleidskeuzes af met haar belangrijkste stakeholders. Hierbij spelen vooral de huurdersorganisatie, de gemeenten, zorginstellingen en collega corporaties een belangrijke rol. Binnen de grenzen van die wet- en regelgeving proberen we daar zo goed mogelijk invulling aan te geven.

DOELSTELLINGEN

De vier belangrijkste doelstellingen van WOONopMAAT blijven onveranderd. Wel hebben wij 'betaalbaar en vertrouwd' bovenaan gezet omdat wij de betaalbaarheid de komende tijd als onze belangrijkste opgave beschouwen:

1. BETAALBAAR EN VERTROUWD;
2. VOOR IEDEREEN ZOVEEL MOGELIJK KEUZE;
3. WETEN WAT ER SPEELT IN DE WIJKEN;
4. ZORG VOOR PRETTIG WONEN IN GEVARIËERDE WIJKEN.

WOONopMAAT wil haar doelstellingen realiseren door:

- Te zorgen voor voldoende betaalbare woningen met een goede balans tussen de huurprijs en de kwaliteit;
- Bij te dragen aan lagere woonlasten, door het verbeteren van de energieprestaties van de woningen;
- Te zorgen voor een betaalbaar en passend aanbod voor bewoners met een zorgbehoefte;
- Te bevorderen dat de dienstverlening voor bewoners met een zorgbehoefte aansluit op de vraag;

- Met haar nieuwbouwplannen, onderhoud en renovaties in te spelen op de (toekomstige) vraag op de woningmarkt. Kwaliteit van woning en woonomgeving, duurzaamheid en keuzevrijheid voor bewoners zijn daarbij belangrijk;
- In de Prestatieafspraken met gemeenten vast te leggen hoe samen de opgaven op het gebied van wonen, leefbaarheid, duurzaamheid, zorg en welzijn worden gerealiseerd;
- Ook mensen met lagere en middeninkomens keuzevrijheid te bieden;
- Te weten wat er speelt in de wijken. WOONopMAAT is er in de eerste plaats voor haar klanten, bestaande en toekomstige. Daarom zoeken we de bewoners op met wijkbijeenkomsten, bewonerscommissies en klantenpanels;
- Prettig samenleven in de wijken te bevorderen met een gevarieerd woningaanbod, een goede en veilige woonomgeving en voldoende voorzieningen;
- Bewust te kiezen voor lokale verankering in één woningmarktgebied, de noordelijke IJmond. De omvang van de organisatie biedt een goede basis voor een efficiënte en klantgerichte bedrijfsvoering;
- In het belang van haar huurders het beste uit haar medewerkers te halen;
- In het belang van haar huurders tegen lage kosten goed te presteren als het gaat om de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening;
- Met een voorzichtig financieel beleid zorg te dragen voor financiële continuïteit. Bij alle beslissingen wegen wij de kosten zorgvuldig af tegen de meerwaarde voor onze huidige en toekomstige klanten.



4. UITGANGSPUNTEN

WOONopMAAT vindt oprecht dat er verantwoording moet worden afgelegd aan de samenleving over beleid en prestaties. Dat gaat beter als er duidelijkheid bestaat over wat van WOONopMAAT mag worden verwacht. In dit strategisch beleidsplan geven wij daarom aan welke uitgangspunten wij hanteren voor de uitvoering van het beleid.

HET WERKGEBIED

WOONopMAAT kiest voor verankering in de samenleving van de noordelijke IJmond. Wij hechten daarom aan samenwerking met lokale partners, niet alleen in het werken aan de maatschappelijke opgaven. We vinden het belangrijk dat mensen niet alleen goed kunnen wonen in ons werkgebied, maar daar ook hun brood kunnen verdienen. Om deze reden werken we bij voorkeur met lokale bedrijven, uiteraard onder voorwaarde dat zij concurrerend zijn in prijs en kwaliteit.

BETAALBAARHEID

Betaalbaarheid voor huurders is door een stapeling van maatregelen en omstandigheden in het geding. WOONopMAAT kan daaraan slechts vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid een bijdrage leveren. Ook daar zitten beperkingen aan. Het kan nu eenmaal niet zo zijn dat de huurprijs residueel wordt bepaald door wat er bij de huurder maandelijks onder aan de streep nog voor beschikbaar is. Bij WOONopMAAT moet ook de schoorsteen roken en de prijs en de kwaliteit moeten in een redelijke verhouding staan. Wat we wel kunnen doen is het volgende:

- Er voor zorgen dat we door een sobere en doelmatige bedrijfsvoering financieel gezond blijven en daardoor de huren zo min mogelijk hoeven te verhogen. Ons uitgangspunt is dat de huurprijs van een sociale huurwoning niet hoger is dan 80% van de maximale huur. Als wij uit het oogpunt van de betaalbaarheid en beschikbaarheid het voor de primaire doelgroep wenselijk vinden, stellen wij de streefhuur vast op een lager percentage;
- Bevorderen dat we de energieprestaties van onze woningen verbeteren waardoor de woonlasten lager worden.

Uit eigen ervaring weten we dat de meeste huurders een huurwoning kiezen die bij hun financiële mogelijkheden past. Toch heeft WOONopMAAT daarin ook een eigen verantwoordelijkheid. Die verantwoordelijkheid geven we vorm in het toetsen van de betaalbaarheid bij het aangaan van een huurovereenkomst:

- We kijken niet alleen naar het inkomen, maar ook naar schulden en andere verplichtingen;
- WOONopMAAT formuleert zelf wat bij welk inkomen betaalbaar is en draagt zorg voor voldoende betaalbaar woningaanbod. Voor de primaire doelgroep beschouwen wij woningen met een huurprijs tot circa € 600 (prijsspeil 1 januari 2014) als betaalbaar;
- Als huishoudens een huurprijs willen betalen die hoger is dan de norm, dan gaan we eerst in gesprek. Op grond daarvan geven we advies en als we het echt niet verantwoord vinden, sluiten we geen huurovereenkomst.

VOOR DE UITVOERING

Het is nog steeds zo dat de toetsing van de huurprijs en het inkomen alleen plaatsvindt op het moment van het aangaan van de huurovereenkomst. Vaak verandert het inkomen in de loop van de tijd door een beter betaalde baan of samenwonen. Als het inkomen daardoor flink stijgt, is het eigenlijk niet juist dat de door WOONopMAAT verstrekte 'huurkorting' in stand blijft. Er zijn op dit moment echter geen wettelijke mogelijkheden om in dergelijke gevallen de huurprijs te wijzigen. We volgen wel ontwikkelingen waardoor de mogelijkheid ontstaat om bij nieuwe huurovereenkomsten, ook gedurende de huurperiode (meerdere) periodieke inkomenstoetsen te doen om vast te stellen of de 'huurkorting' nog terecht is.

BESCHIKBAARHEID

Als er in omvang voldoende betaalbare huurwoningen zijn, betekent dat nog niet dat die beschikbaar komen voor woningzoekenden binnen de doelgroep die op deze woningen zijn aangewezen. Los van de vraag of de woning past bij het huishouden. De afstemming tussen vraag en aanbod is maar beperkt stuurbaar omdat niet altijd voorspelbaar is welke woningen beschikbaar komen. We weten wel dat er altijd mensen in een sociale huurwoning zullen wonen die qua inkomen niet tot de doelgroep behoren. Dat komt niet door de woningtoewijzing, maar omdat mensen meer gaan verdienen of gaan samenwonen. Wat WOONopMAAT in ieder geval doet is het volgende:

- We proberen het woningaanbod zo goed mogelijk te laten aansluiten op de vraag;
- We zorgen voor een zekere overmaat aan betaalbare huurwoningen en wijzen deze met voorrang toe aan huishoudens met een lager inkomen;
- We wijzen woningtypen die aantoonbaar schaars zijn voor bepaalde huishoudens in de doelgroep met voorrang toe aan deze huishoudens. Vooral nog blijft dat beperkt tot betaalbare eengezinswoningen voor gezinnen met een lager inkomen;
- We hebben passendheidscriteria voor aanleun- en seniorenwoningen. Op deze manier wijzen we wonen in combinatie met zorg gericht toe aan de juiste doelgroep. Ook houden we bij mutaties rekening met benodigde woningaanpassingen van toekomstige huurders en reeds bestaande woningaanpassingen.

BALANS TUSSEN DOELSTELLING, KWALITEIT EN FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

WOONopMAAT weegt alle belangrijke besluiten op de gevolgen die dat heeft voor de realisatie van 1) onze doelstellingen, 2) de kwaliteit van onze woningen en dienstverlening en 3) onze financiële continuïteit. Voor wat betreft de **doelstellingen en kwaliteit** gelden daarbij de volgende uitgangspunten:

- Als eerste werken we in het belang van de primaire doelgroep;
- We streven naar balans tussen prijs en kwaliteit en voldoende basiskwaliteit en beschikbaarheid;

- Daarbij zit het huidige Woning Waardering Stelsel (WWS) ons soms in de weg en we denken dat een eigen beoordeling van prijs en kwaliteit daar mogelijk een oplossing voor kan bieden. Dat betekent dat het WWS voor ons eigen huurbeleid niet meer leidend is. Uiteraard blijven we wel binnen de wettelijke kaders van het WWS. Om uitvoeringstechnische redenen zullen we de eigen beoordeling voorlopig beperken tot woningen waar we een knelpunt zien in de verhouding tussen prijs en kwaliteit;
- WOONopMAAT heeft een forse opgave om het kwaliteitsniveau van de bestaande woningvoorraad op het gewenste peil te houden. De realisatie van deze opgave is uitgezet in een meerjarenplanning. De komende vier jaar renoveren en verduurzamen wij onder meer 440 eengezinswoningen en 198 galerijwoningen. Nieuwbouw zal vooral vervangende nieuwbouw zijn op locaties waar dat financieel en volkshuisvestelijk een betere keuze is dan renovatie;
- Investerings in duurzaamheid en energiebesparing zien we als onderdeel van de basiskwaliteit. Deze investeringen zijn maatwerk. Bij iedere investering kijken we of de kosten in verhouding staan tot de baten. Tot en met het energielabel C zijn de kosten voor WOONopMAAT. Bij investeringen in duurzaamheid en energiebesparing voor bestaande woningen, die leiden tot energielabel B of hoger, nemen wij in overweging of en in welke mate huurders bijdragen in de meerkosten van de investering. WOONopMAAT zal zich inspannen om:
 - Deze investeringen te bevorderen;
 - Bij deze investeringen te zoeken naar slimme oplossingen waarmee de meerkosten zo laag mogelijk blijven;
- Bij de kwaliteit van de dienstverlening blijft een 8 de norm. We verwachten niet dat een 7 tot relevante besparingen leidt. We blijven streven naar een goede kwaliteit tegen een zo scherp mogelijke prijs. Dat betekent dat een 8 weliswaar de norm is, maar dat we niet van slag raken als wij op een onderdeel de norm niet helemaal halen. We blijven vooral ook afwegen of de kosten in verhouding staan tot het resultaat.

Voor wat betreft de **financiële continuïteit** gelden de volgende uitgangspunten:

- WOONopMAAT is er niet alleen voor de huidige huurders, maar ook voor huurders die in de toekomst op WOONopMAAT moeten kunnen rekenen. Daarom moeten we ook op de langere termijn financieel in staat zijn om onze doelstellingen op een goede manier te kunnen realiseren;
- Ook WOONopMAAT kan niet structureel meer uitgeven dan wat er binnen komt. De basis van het financieel beleid is daarom een sluitende reguliere exploitatie;
- Om dat te kunnen waarmaken, moet er goed zicht zijn op de inkomsten en de uitgaven. De inkomsten bestaan hoofdzakelijk uit de huur die onze huurders iedere maand overmaken. Om de hoogte van de huur te kunnen beperken, moeten we de uitgaven goed in de hand houden. Daarom zijn belangrijke uitgaven zoals bijvoorbeeld onderhoud, financiering, organisatie en beheer genormeerd en staan we voor een efficiënte bedrijfsvoering;

- Het weerstandsvermogen is niet alleen een buffer voor onvoorziene omstandigheden. Het is ook belangrijk voor de toegang tot financiering bij banken. Daarom is het weerstandsvermogen genormeerd op 2% boven de norm die door extern toezichthouders als minimale eis wordt gesteld;
- Maatschappelijke investeringen zijn uitgaven die voor het realiseren van onze doelstellingen nodig zijn, maar waar geen volledige dekking tegenover staat. Uitgangspunt is dat deze investeringen worden gedekt door opbrengsten uit de verkoop van huurwoningen;
- De afgelopen jaren was het financieel beleid van WOONopMAAT voorzichtig, risicomijdend en consistent. Om deze reden zijn we financieel nog steeds in staat om onze maatschappelijke taak goed te vervullen. Reden om ook voor de toekomst deze kernwaarden als basis te hanteren voor het financieel beleid.



5. ORGANISATIE

De huidige tijd kenmerkt zich door snel veranderende omstandigheden, andere economische perspectieven en technologische ontwikkelingen. Belangrijk is dat de organisatie van WOONopMAAT en haar medewerkers voldoende zijn uitgerust om aan alle uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. We willen het beste uit onze medewerkers halen. Alleen goed gemotiveerde medewerkers zijn in staat om de doelstellingen te bereiken. WOONopMAAT creëert daarom voor de medewerkers omstandigheden waarin zij hun werk goed en veilig kunnen doen en zij zich persoonlijk kunnen ontplooien en ontwikkelen. We investeren in opleidingen om het gewenste werk- en denkniveau te bereiken. We verwachten van *de medewerkers* de bereidheid zich in te spannen om de benodigde kennis en competenties zich eigen te maken en dat zij initiatief tonen en betrokken zijn. Van *de leidinggevenden* verwachten we dat zij de resultaten en de mensen belangrijk vinden. Hieraan geven we vorm door situationeel leidinggeven, waarbij de prestaties van de medewerkers worden gevolgd en waarbij de juiste mate van sturing en ondersteuning wordt gegeven. De werkwijze is vastgelegd in procedurebeschrijvingen waarin duidelijk staat wat we van de medewerkers verwachten.

WOONopMAAT heeft al vanaf het ontstaan lage beheerkosten. Het streven naar beperking van de bedrijfslasten blijft onverminderd sterk. Door deelname aan de binnen onze sector ontwikkelde Benchmark blijven we scherp en hopen we ons weer te kunnen verbeteren. In een efficiënte organisatie worden heldere keuzes gemaakt over hoe het werk wordt georganiseerd. WOONopMAAT hanteert daarbij de volgende uitgangspunten:

- De belangrijkste bedrijfscompetenties zijn klantgerichtheid en betrouwbaarheid;
- Het inschakelen van adviseurs beperken we tot het hoogst noodzakelijke, waar mogelijk bouwen we de noodzakelijke kennis in huis op;
- Voor een aantal processen besteden we de betreffende werkzaamheden uit in de vorm van een samenwerking met een marktpartij. Dat doen we alleen als dit aantoonbaar kostenvoordelen en efficiencywinst oplevert, waarbij de marktpartij professionele kennis inbrengt. De regie blijft echter bij WOONopMAAT en daarmee ook de verplichting om te zorgen dat de organisatie daarvoor goed is uitgerust. De komende jaren bekijken we of we bij meer onderdelen van onze bedrijfsvoering met deze vorm van samenwerking voordelen kunnen halen;
- We blijven op zoek naar nieuwe producten en vormen van (keten)samenwerking. Daarbij ligt de focus op concepten waarmee we prijs en kwaliteit optimaliseren en risico's beperken. Voor nieuwbouw werkten we dat de afgelopen jaren al aardig uit. Voor groot onderhoud en renovatie ligt er de komende jaren nog een flinke uitdaging;
- We verrichten in principe geen werkzaamheden voor derden. Dat betekent dat we het beheer voor Verenigingen van Eigenaren alleen doen als we zelf ook eigenaar zijn in het wooncomplex. Hier is het uitgangspunt niet dat WOONopMAAT aan het beheer verdient, maar dat de kosten worden gedekt.

De leeftijdsopbouw bij WOONopMAAT is vergelijkbaar met die van de gemiddelde corporatie in Nederland. Het personeelsbestand bestaat vooral uit oudere werknemers (> 45 jaar) en nauwelijks uit jongeren (< 35 jaar). De komende jaren is het de uitdaging om bij werving van nieuw personeel te streven naar een gelijkmatige opbouw van het medewerkers-

bestand en een gemiddeld hoger opleidingsniveau. We streven daarbij om voor middenkaderleden een werk- en denkniveau van minimaal HBO te bereiken. Interne doorstroming heeft hierbij de voorkeur. De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers bereiken we met aanvullende scholing. We voelen een maatschappelijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren in het bieden van stageplaatsen.

Ambities moeten worden waargemaakt. Daarom is het van belang dat WOONopMAAT haar doelstellingen voor de organisatie opstelt en deze spiegelt met de huidige situatie, beschrijft waar veranderingen gewenst zijn en hoe die veranderingen de komende jaren tot stand komen.



6. LATEN WE HET

Om de maatschappelijke opgaven in de noordelijke IJmond te realiseren is samenwerking met veel lokale partijen noodzakelijk. Samen kan je meer dan alleen en WOONopMAAT zal dan ook actief de samenwerking opzoeken. Op hoofdlijnen zijn daarbij vier partijen belangrijk voor WOONopMAAT:

1. DE HUURDERS
2. DE GEMEENTEN
3. DE MAATSCHAPPELIJKE INSTELLINGEN OP HET GEBIED VAN ZORG EN WELZIJN
4. COLLEGA WONINGCORPORATIES

AD 1. DE HUURDERS

Hierbij is belangrijk hoe we onze huurders zien: als woonconsument of als participerende huurder. WOONopMAAT waardeert de manier waarop we overleg voeren met het Huurdersplatform en de bewonerscommissies. Aan de andere kant heeft WOONopMAAT ook begrip voor huurders, die niet zozeer structureel en meer vanuit hun eigen belang/positie, hun stem laten horen over zaken waar ze directe betrokkenheid bij voelen. WOONopMAAT gaat op zoek naar meer maatwerk in het betrekken van huurders. Het doel is glashelder: het bieden van een toegankelijk platform om zoveel mogelijk huurders te laten meepraten over zaken die zij belangrijk vinden.

AD 2. DE GEMEENTEN

De relatie met gemeenten is van groot belang. De positie van de gemeenten in de Herzieningswet en Huisvestingswet is opgevaardeerd. Gemeenten gaan ook een belangrijke rol spelen op andere taakvelden die maatschappelijk in het verlengde liggen van de volkshuisvesting. Belangrijk is hierbij het taakveld wonen en zorg. Gemeenten en corporaties hebben belang bij een heldere visie op de manier waarop zij de komende jaren samen proberen de maatschappelijke opgaven in de volkshuisvesting en aanverwante beleidsterreinen (zorg en wonen) te realiseren. Dit krijgt zijn weerslag in de gezamenlijke Woonvisie 2020+. Goede afspraken over hoe we samenwerken zijn daarbij erg belangrijk.

AD 3. MAATSCHAPPELIJKE INSTELLINGEN OP HET GEBIED VAN ZORG EN WELZIJN

Naast gemeenten zijn het vooral zorginstellingen met wie WOONopMAAT samenwerkt aan het realiseren van maatschappelijke opgaven. De gevolgen van de veranderingen in de zorg gaan niet ongemerkt aan WOONopMAAT voorbij. Mensen die tot de doelgroep van WOONopMAAT behoren, ondervinden de gevolgen van deze veranderingen. Als verhuurder van zorgwoningen en het daaraan verbonden maatschappelijk vastgoed ontstaan er bedrijfseconomische risico's voor WOONopMAAT.

Uitgangspunt voor het strategisch beleid zijn:

- WOONopMAAT vindt dat het huisvesten van huurders uit haar doelgroep die zijn aangewezen op wonen met zorg, onderdeel is van haar maatschappelijke opgave;

VOORAL SAMEN DOEN

- Het uitgangspunt binnen de samenwerking tussen partijen is het onderkennen en benoemen van elkaars verantwoordelijkheden en de mogelijkheid om elkaar daarop aan te spreken. De verantwoordelijkheid van WOONopMAAT is het bieden van passende huisvesting ten aanzien van kwaliteit en betaalbaarheid;
- De gezamenlijke strategie van WOONopMAAT en de zorginstellingen moet altijd onderbouwd zijn met een goede analyse van de (toekomstige) vraag naar soort en omvang van zorg en wonen. Hiervoor werken binnen de Grijswijzer diverse partijen samen.

AD 4. COLLEGA CORPORATIES

De collega corporaties van WOONopMAAT zijn Pré Wonen in Beverwijk en de Sint Agnes Woning Stichting in Heemskerk. Sint Agnes verhuurt ruim 300 seniorenwoningen en is daarmee een kleine partij die veelal zijn eigen weg kiest en niet deelneemt aan diverse overlegplatforms binnen de gemeente Heemskerk. Pré Wonen is een regionale corporatie en verhuurt in de noordelijke IJmond ongeveer 3.900 woningen in vooral Beverwijk. Daarmee is Pré Wonen een belangrijke collega in de sociale huursector. Geregeld vindt er overleg en afstemming plaats over bijvoorbeeld de woonruimteverdeling, wonen en zorg en de Woonvisie 2020+. Dit overleg betreft zowel het beleidsniveau als de uitvoering.



7. TENSLOTTE

Dit strategisch beleidsplan vormt de basis voor het beleid voor de komende vijf jaar. Wij beseffen dat de ontwikkelingen in de samenleving en in de volkshuisvesting in het bijzonder een hoge mate van onvoorspelbaarheid hebben. Ook wij hebben geen glazen bol om de toekomst mee te voorspellen. Daarom volgt WOONopMAAT de ontwikkelingen op de voet en waar nodig stellen wij scenario's op om zo adequaat mogelijk op nieuwe ontwikkelingen in te spelen. En, het is al eerder gezegd:

LATEN WE HET VOORAL SAMEN DOEN!





WOON OP MAAT

THUIS IN WONEN

Postbus 20 1960 AA HEEMSKERK

september 2014