

Strategisch plan en (meerjaren)begroting 2021-2025

Begroting geadviseerd Huurdersbond Ede e.o. op 20 november 2020
Goedkeuring RvC voor vaststelling 10 december 2020
Vastgesteld 11 december 2020



Inhoud

2021 van papier naar werkelijkheid	3
1. Inleiding	6
2. Over ons	8
3. Omgevingsanalyse	10
4. Strategische doelen	19
5. Organisatieontwikkeling	22
6. Wensportefeuille naar 2028	25
7. Begroting 2021 - 2025	27
8. Vertaling naar kaders en kpi's tactisch niveau	40
Bijlage 1: Overzicht bouwprogramma 2021-2025	42
Bijlage 2: Kengetallen begroting	43
Bijlage 3: Resultatenrekening (functioneel)	44
Bijlage 4: Kasstroomoverzicht	45

2021 van papier naar werkelijkheid

Woonstede is op weg om te groeien naar een nieuw type corporatie: de functionele vraag gestuurde corporatie. Functioneel omdat we effectief werken en daarvoor technologie gebruiken. Vraag gestuurd omdat we de vraag van onze klanten en belanghouders centraal stellen in ons werk. Belangrijk onderdeel daarvan is het programma voor een blijde klant

Programma blijde klant

Klantgerichtheid is een van onze kernwaarden. Daarom willen we onze dienstverlening op hoog niveau houden. Om dat te bereiken, is nieuwe technologie nodig en actuele kennis van klantprocessen. Daarom wordt gewerkt aan een nieuwe website, een klantvolgsysteem, nieuwe telefonie en een betere klantenservice.

Maar we gaan een stap verder. Ons doel is een A te halen op het onderdeel huurdersoordeel in de Aedes Benchmark. We gaan op weg naar een klant gedreven organisatie. Dat betekent dat we de klant gaan volgen op diens reis door de organisatie en gaan zorgen dat aan zijn of haar behoefte wordt voldaan. Die behoefte is omschreven in vier klantblijmakers (zie hoofdstuk 5) die onderdeel vormen van ons dienstverleningsconcept.

Onderhoudsbeleid Woonstede wordt maatwerk

Ongeveer 42% van onze woningen is gebouwd in de jaren '70 en '80. Deze woningen vragen nu veel onderhoud. Daarom pakken we het onderhoud aan woningen anders aan. Gemiddeld elke 4 jaar inspecteren we de buitenkant van woningen en algemene ruimtes van onze gebouwen. Zo houden we zicht op wat nodig is en plannen het nodige onderhoud in: maatwerk dus. Vervolgens doen we niet alles meer in één keer, zoals we dat voorheen deden bijvoorbeeld met groot onderhoud, maar we komen vaker langs voor wat echt nodig is. De keuken, badkamer of toilet wordt niet meer op een vaste leeftijd vervangen. We vervangen iets alleen als het door slijtage kapot is of de reparatie duurder is dan vervangen. Dit geldt ook voor alle reparaties in en om het huis.

Organisatieontwikkeling

In het plan Samen Simpel Doen fase 2 staat hoe we werken aan procesgericht werken, brede inzetbaarheid van medewerkers en aan persoonlijk leiderschap. Procesgericht werken blijft een belangrijk principe, net als continu verbeteren. Beide principes helpen ons om de flexibele en wendbaar organisatie te worden die we willen zijn.

Persoonlijk leiderschap

Doelen kun je alleen halen als je er samen de schouders onder zet. We verwachten dat iedereen de verantwoordelijkheid neemt voor het eigen werk en het goed organiseert. Daarom is er een sterke punten scan beschikbaar die inzicht geeft in ieders talenten, kennis en vaardigheden. De rol van leidinggevend verandert van vakmanager naar procescoach die medewerkers helpt zelf beslissingen te nemen en het proces te verbeteren.

Wat we verder van plan zijn in 2021

Betaalbaar houden...

Ons belangrijkste doorbraakdoel is dat in 2022 83% van onze woningvoorraad wordt verhuurd in de categorie betaalbaar (tot de tweede aftoppingsgrens). Bij de huurverhoging volgen we de inflatie, waar nodig kiezen we voor maatwerk. Waar mogelijk verlagen we bij onderhoud de energielasten door duurzame maatregelen.

Opleveren...

Dit jaar verwachten we 228 woningen op te leveren. Of het lukt, is afhankelijk van diverse factoren, waaronder ontwikkelingen op het gebied van milieu (stikstof en PFAS), vergunningetrajecten, beschikbare capaciteit bij de aannemers, ontwikkeling van de bouwkosten en de interne organisatie.

Onderhouden...

In 2021 geven we 26,7 miljoen uit aan onderhoud.

Veiligheid...

We hechten aan de veiligheid van onze huurders. Als er brand uitbreekt, moet je op tijd gewaarschuwd worden en snel de woning of het gebouw uit kunnen. We streven naar zogenaamde “vluchtveiligheid” in 2023.

Duurzaamheid...

Op het gebied van duurzaamheid hebben we al veel bereikt. Onze woningen hebben in de benchmark van Aedes een A-score en een gemiddeld label B. We investeren in duurzame maatregelen tijdens onderhoudsprojecten als we in de woning zijn. Verder is veel afhankelijk van wat de regering besluit te doen bij de overstap naar duurzame energiebronnen. We zijn nauw betrokken bij de warmtetransitieplannen van de gemeenten Ede en Scherpenzeel.

Te vernieuwen...

We gaan in twee buurten werken aan wijkvernieuwing. In 2021 wordt een deel van de Kolkakkerbuurt in Ede gesloopt en wordt gestart met nieuwbouw. In de Wethoudersbuurt in Ede wordt in overleg met de bewoners een stedenbouwkundig plan en een sociaal plan gemaakt.

Meedenken...

Hoe kun je participatie van huurders anno 2021 vormgeven? Wat vragen huurders van ons en hoe kunnen we huurders en bewonerscommissies actief blijven betrekken. Op die vragen zochten we vorig jaar de antwoorden. De antwoorden zijn verankerd in de nieuwe participatiestructuur, die we in 2021 verder implementeren.

En betalen...

De Verhuurderheffing loopt nog steeds op. We maken zoveel mogelijk gebruik van de kortingsregeling voor nieuwbouw waardoor de pijn enigszins verzacht wordt. Daarnaast zijn we met onze partners, met name de gemeenten, in gesprek om de stichtingskosten zo laag mogelijk te houden.

Bedrijfslasten

De afgelopen jaren is gewerkt aan het verminderen van de bedrijfslasten, daar gaan we mee door. We hebben ons drie zaken voorgenomen:

1. Het verbeteren van de efficiency en effectiviteit van de processen met behulp van de LEAN-methode en resultaatverantwoordelijke teams.
2. Met een strategische personeelsplanning (SPP) willen we zorgen voor een goede personele bezetting voor de toekomst.
3. Door automatisering en training van medewerkers wordt de klant beter, sneller en zoveel mogelijk in één keer goed geholpen.

1. Inleiding

“De corporatie legt in haar strategische plannen vast wat zij ziet als haar maatschappelijke, operationele en financiële doelen. Het bestuur stelt deze doelen en plannen vast, de RvC keurt deze goed. De vastgestelde doelen zijn de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces waarin de corporatie de mening betreft van belanghebbende partijen. In volgorde van belang: de (toekomstige) bewoners, de gemeente en andere belanghebbende partijen. De corporatie is eindverantwoordelijk voor de afweging van belangen en de keuzes die op basis daarvan gemaakt worden”

Deze passage uit de Governancecode woningcorporaties 2020 is een heldere weergave van wat we met dit strategisch plan beogen. Het strategisch plan functioneert als toetsingskader voor bestuur en Raad van Commissarissen. Beleidsvoorstellen, de begroting en investeringsvoorstellen toetsen we aan de doelen en keuzes die in het strategisch plan zijn opgenomen.

Dit strategisch plan 2021-2025 volgt op het strategisch plan 2020-2024, zoals vastgesteld op 13 december 2019. Het nieuwe plan borduurt voort op keuzes die in de vorige beleidsperiode zijn gemaakt en koersen die toen zijn bepaald.

Corona

De wereld ziet zich sinds het einde van 2019 geconfronteerd met een nieuw coronavirus dat kan leiden tot de besmettelijke ziekte COVID-19. De impact van dit virus is enorm gebleken. In eerste instantie in termen van gezondheid maar volgend daarop wordt gesproken over “het nieuwe normaal”. Een belangrijk element van het nieuwe normaal is afstand houden ter voorkoming van besmetting. Dat zorgt en zorgde voor grote aanpassingen in hoe we met elkaar omgaan, hoe we werken en in veel elementen van het dagelijks leven.

Woonstede heeft zich aangepast aan die nieuwe omstandigheden en is er in geslaagd om onverminderd door te werken aan onze missie. Volgend op de coronacrisis zijn er gevolgen voor de economie. Momenteel lijkt de impact van die economische gevolgen voor onze huurders gemiddeld genomen beperkt. Als er wel financiële problemen optreden, zoeken we maatwerkoplossingen. Onzekerheid is een belangrijk kenmerk van de coronacrisis, er kunnen effecten zijn die van invloed zijn op onze voorgenomen plannen. We kiezen er voor om met volle ambitie aan de slag te blijven en aan te passen als dat nodig is.

Onderzoek “Opgaven en middelen”

De afgelopen jaren is door het ministerie van Binnenlandse Zaken, Financiën en Economische Zaken en Klimaat en Aedes onderzocht hoe corporaties op de korte en lange termijn in staat zijn om de maatschappelijke opgaven in voldoende mate op te pakken. De belangrijkste conclusie is dat corporaties over onvoldoende middelen beschikken om alle maatschappelijke opgaven tot en met 2035 op te pakken. Vanaf 2024 ontstaan op regionaal niveau financiële knelpunten, vanaf 2028 is er een sectorbreed tekort. Een kwart van de maatschappelijke opgave blijft liggen, ongeveer 30 miljard euro.

Belangrijke oorzaak is dat de kosten sneller stijgen dan de huurinkomsten. Hierdoor is er in de toekomst minder ruimte om te investeren. Ook moet er meer geïnvesteerd worden dan de corporaties de afgelopen jaren hebben gedaan.

Volgend op het landelijke onderzoek wordt vanaf de tweede helft van 2020 een regionale verdieping uitgevoerd.

Leeswijzer

Dit strategisch plan is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 zetten we kort uiteen waar we voor staan. Vervolgens lichten we de omgevingsanalyse toe die we hebben geactualiseerd met behulp van de DESTEMP-methode. In hoofdstuk 4 staan de strategische doelen genoemd. Het (kunnen) realiseren van deze strategische doelen is nauw verbonden met de organisatieontwikkeling van Woonstede, zoals toegelicht in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 vindt de vertaling plaats van de strategische doelen naar de wensportefeuille die in de komende jaren gerealiseerd zou moeten worden. Onze doelstellingen, inclusief de realisatie van de wensportefeuille, moeten echter passen binnen onze financiële mogelijkheden. In hoofdstuk 7 gaan we hier, aan de hand van de begroting 2021-2025 verder op in. We sluiten het strategisch plan af met de vertaling van de strategische doelen naar kaders en kpi's (kritieke prestatie indicatoren) op tactisch niveau in hoofdstuk 8.

2. Over ons

Woonstede bezit woningen in Ede, Scherpenzeel en omgeving. Met ruim 150 vaste en tijdelijke collega's geven we dagelijks invulling aan onze missie en visie. In onderstaande paragrafen vatten we onze missie en visie samen.

2.1. Missie

Iedereen heeft recht op een goede, betaalbare en duurzame woning. Woonstede wil mensen in de Food Valley met een laag inkomen of een middeninkomen, kwetsbare groepen, starters en senioren, gezinnen en alleenstaanden een goed onderhouden woning in een plezierige en veilige woonomgeving bieden. De leefomgeving moet schoon, heel en veilig zijn en de woonlasten zo laag mogelijk, in het bijzonder voor de laagste inkomensgroep.

2.2. Visie

Woonstede gaat voor de "blijde klant": huurders wonen het liefst in een woning van Woonstede. Dit komt in de eerste plaats omdat de woning voor onze huurders betaalbaar is. We knokken dan ook voor een reële huurprijs. Huurders van Woonstede wonen in een veilige woning. Een goed thuis neemt zorgen weg in plaats van dat het zorgen oplevert.

Dit doen we door slim te investeren, kostenbewust te bouwen en efficiënt te onderhouden. Maar ook door ons in te zetten voor lagere kosten voor warmte en elektra.

Woonstede speelt tijdig in op demografische, economische en technologische ontwikkelingen. We zien dat tot 2040 in de regio Food Valley een groei van het aantal inwoners en huishoudens wordt verwacht. Deze groei zit vooral in het aantal één- en tweepersoonshuishoudens en het aantal huishoudens van personen ouder dan 65 jaar. Dat vraagt om voldoende passende woningen voor zorgbehoevenden, waaronder deze ouderen, maar ook gehandicapten. Veiligheid voor deze bewoners is extra van belang.

De werkgelegenheid in de regio groeit meer dan het landelijke gemiddelde. Dat zal veelal met hoog gekwalificeerde banen zijn in de foodsector. Anderzijds is momenteel nog niet goed te voorzien wat de gevolgen van de coronacrisis zullen zijn voor de sociale woningmarkt. Vooralsnog gaan we uit van een gelijkblijvende druk op de markt.

Verder zien we dat door belastingmaatregelen de beweging naar aardgasvrij wordt gestimuleerd. Het gebruik van gas wordt extra belast want het stimuleren van duurzame energie door het Rijk moet worden gefinancierd. Voor onze huurders betekent dat hogere energielasten. Er wordt een beroep op ons gedaan om het energieverbruik van de woningen te reduceren en om over te gaan naar duurzame energiebronnen. Waar we deze kunnen verminderen door het aanbrengen van energiebesparende maatregelen en het verbeteren van de kwaliteit van de woningen, zullen we ons daarvoor inspannen.

We zijn voor de gemeenten Ede en Scherpenzeel een constructieve partner, die meehelpt om de doelstellingen uit de woonvisie te realiseren. We overleggen structureel met huurdersorganisatie Huurdersbond Ede e.o. en de bewonerscommissies. In 2020 verkenden wij samen met de Huurdersbond Ede e.o. nieuwe vormen van huurdersparticipatie. Deze verkenning heeft geleid tot een nieuwe participatiestructuur.

Een investering in de ontwikkeling van onze medewerkers kan hierbij niet achterblijven. De snelle veranderingen in de maatschappij en technologie vragen van hen een zelfstandige houding met aandacht voor de klant. Door zich als persoon te ontwikkelen, kunnen zij telkens direct en adequaat

reageren op deze veranderingen en de huurder van dienst zijn. Zo ontwikkelen we ons tot een doelgerichte en wendbare organisatie.

2.3. Werkgebied

Woonstede is actief in de gemeenten Ede, Scherpenzeel en Wageningen. We maken deel uit van de woningmarktregio Food Valley. Binnen ons werkgebied richten wij ons qua ontwikkelingen in onze woningportefeuille primair op Ede en Scherpenzeel. Het college van Gedeputeerde Staten heeft in 2020 een procedure gestart over de versterking van de bestuurskracht van de gemeente Scherpenzeel. Voor het college is een herindeling met de gemeente Barneveld een logische optie, maar ook zelfstandigheid wordt bekeken.

Het college van Scherpenzeel zet krachtig in op zelfstandigheid. Deze ontwikkeling zal naar verwachting geen fundamenteel effect hebben op de opgave die we zien in Scherpenzeel.

In de gemeente Wageningen hebben we één woningcomplex in bezit. Het complex in Wageningen houden we op peil en verbeteren we waar nodig.

2.4. Collegiale samenwerking

Samenwerking met collega-woningcorporaties vinden we belangrijk. Samen met de bestuurders van Patrimonium woonservice, Rhenam Wonen, Idealis en de Woningstichting (te Wageningen) hebben we een initiatief ontwikkeld met de naam 'Deel-goed'. In 2018 sloot de Woningstichting Barneveld zich aan bij dit samenwerkingsverband. Het doel van Deel-goed is elkaar te versterken, te ondersteunen, kennis te delen en krachten te bundelen op verschillende niveaus binnen de organisaties. Dit in het bijzonder op het gebied van HRM, financiën/control, huur- en arbeidsrecht en vastgoed. We doen dit al langere tijd met de woonruimteverdeling, via Huiswaarts.nu. Ook hebben wij structureel overleg met onze collega-corporaties in Food Valley. Met studentenhuisvester Idealis uit Wageningen hebben we een samenwerkingsovereenkomst, net als met woningcorporatie Plicht Getrouw uit Bennekom. Momenteel wordt een fusie met Plicht Getrouw onderzocht.

2.5. Doelgroepen

Onze primaire doelgroep bestaat uit mensen met een inkomen tot € 39.055 per jaar (prijspeil 2020) en mensen die niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien, zoals zorgbehoevenden en statushouders. Binnen de doelgroep met een inkomen tot € 39.055 wijzen we aan tenminste 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag, een passende woning toe: de passendheidsnorm (Woningwet, 2015). Voor een- en tweepersoonshuishoudens is deze norm € 619,01. Voor drie- en meerpersoonshuishoudens is deze norm € 663,40. Deze bedragen hebben als prijspeil 2020. De passendheidsnorm geldt voor huishoudens met een inkomen dat valt binnen de maximuminkomensgrenzen van de huurtoeslag. Die grenzen zijn in 2020:

- € 23.225 voor eenpersoonshuishoudens onder de pensioengerechtigde leeftijd;
- € 23.175 voor eenpersoonshuishoudens boven de pensioengerechtigde leeftijd;
- € 31.550 voor meerpersoonshuishoudens onder de pensioengerechtigde leeftijd;
- € 31.75 voor meerpersoonshuishoudens boven de pensioengerechtigde leeftijd.

Wij stellen ook huurwoningen ter beschikking aan de middeninkomens tot € 43.574. Hiervoor zetten wij de uitzonderingsruimte van 10% op de toewijzingsnorm in. Daarnaast bieden wij woningen onder Koopgarant-voorwaarden aan voor deze groep. Voor de groep met een inkomen hoger dan € 43.574 hebben wij een beperkt aantal geliberaliseerde huurwoningen beschikbaar.

3. Omgevingsanalyse

3.1. DESTEMP 2020

Trends en ontwikkelingen zijn van belang bij het bepalen van de strategie. Met behulp van de DESTEMP-methode brengen we de externe ontwikkelingen die voor Woonstede van belang zijn in beeld. Het gaat om ontwikkelingen op het gebied van demografie, economie, sociaal-cultureel, technologie, ecologie, markt en politiek. We geven soms expliciet de ontwikkelingen weer in de gemeenten Ede en Scherpenzeel en niet in Wageningen, omdat ons bezit in deze gemeente gering is en onze volkshuisvestelijke opgave daar niet wijzigt.

Demografische ontwikkelingen

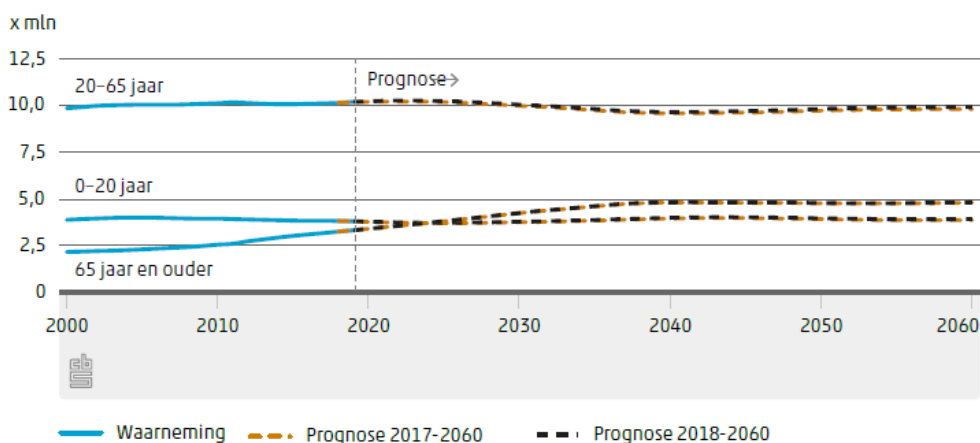
De bevolking van Nederland zal volgens voorspellingen van het CBS groeien tot 19,6 miljoen inwoners in 2060, de grens van 18 miljoen inwoners wordt in 2024 verwacht (kernprognose CBS december 2019).

(In de kernprognose van december 2018 was de verwachting 18,6 miljoen inwoners in 2060 en de grens van 18 miljoen in 2029)

De samenstelling van de bevolking zal er anders uit gaan zien als gevolg van onder andere vergrijzing, huishoudensverduunning en migratie.

Het aantal 65+ers loopt op tot 4,9 miljoen tegen 2040 (eind 2019 3,4 miljoen). De grijze druk, de verhouding tussen het aantal 65+ers en het aantal personen van 20 tot 65 jaar, loopt in die periode op van 33% naar 48% (kernprognose CBS december 2019).

In 2018 telde Nederland 7,9 miljoen huishoudens waaronder 3,0 miljoen eenpersoonshuishoudens 2,2 miljoen stellen zonder kinderen en 2,0 miljoen stellen met kinderen. De overige huishoudens betrof eenoudergezinnen met een of meer thuiswonende kinderen. Er wordt een toename van het aantal huishoudens voorzien tot rond 2030, daarna zal afvlakking plaatsvinden. In 2060 is naar verwachting sprake van 8,8 miljoen huishoudens. Deze groei wordt grotendeels veroorzaakt door eenpersoonshuishoudens (CBS huishoudensprognose 2018-2060). In onderstaande grafiek wordt deze CBS prognose uitgewerkt.



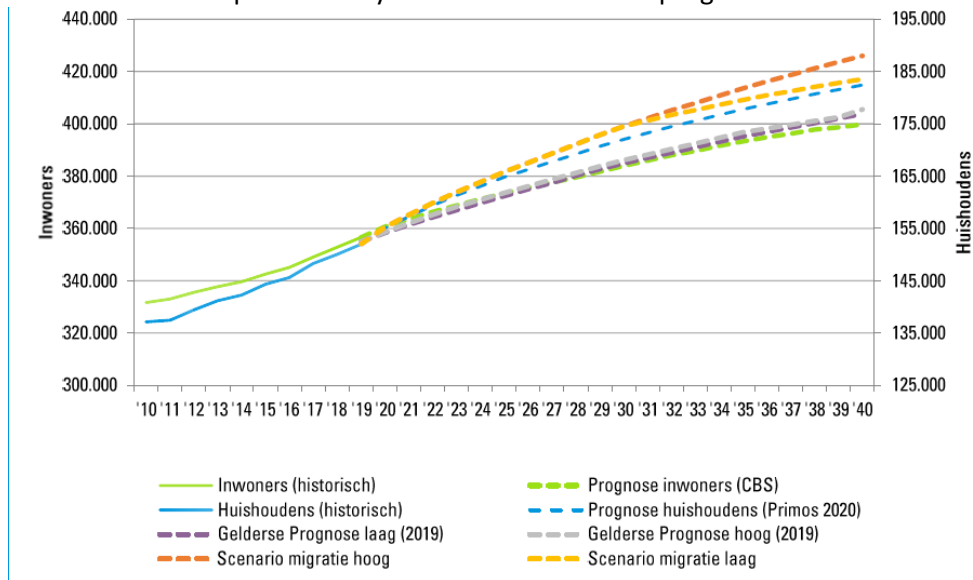
Figuur 3.1: Huishoudensprognose CBS 2018-2060

Verwacht wordt dat een groot deel van deze groeiende populatie zo lang mogelijk thuis wil blijven wonen. Daarbij zal ook de behoefte aan zorg in de buurt, op afroep, stijgen. De vraag naar specifieke voorzieningen voor ouderen zal toenemen (recreatie, cultuur, mobiliteit). Momenteel is nog niet duidelijk om welke voorzieningen het precies zal gaan. Het kunnen sociale ontmoetingsplekken zijn, maar ook plaatsen waar in de buurt gesport kan worden.

Er zijn ook gevolgen voor de woningvoorraad, denk aan aanpassingen in bestaande woningen (toegankelijkheid, drempelloos, badkamers, toiletten, trapliften) maar ook aan specifieke woonvormen voor 1- en 2-persoonshuishoudens, onder meer voor de groeiende groep alleenstaanden van 75 +.

De wens om langer in de huidige woning te blijven wonen heeft ook gevolgen voor andere groepen. Voor jongeren is het (mede daardoor) lastig om zelfstandige woonruimte te vinden. Vanaf 2030 zal de babyboomgeneratie door sterfte gaan krimpen, dan komen weer meer woningen voor jongeren beschikbaar (PBL 2018).

Als we inzoomen op FoodValley ziet de meest recente prognose tot 2040 er als volgt uit



Bron: Primos (2020), Primos (2019), Provincie Gelderland (2019), CBS (2020), bewerking Stec Groep (2020).

Figuur 3.2: Huishoudensprognose en inkomensontwikkeling (Stec Groep 2020)

Food Valley laat een stevige groei zien tot 2040, daarbij is te zien dat Ede (8.516 zelfstandige huurwoningen per 31-12-2019) met +21% tot +23% harder groeit dan Scherpenzeel (624 zelfstandige huurwoningen per 31-12-2019) met +12%.

De bevolking van de gemeente Ede groeit van 49.670 huishoudens in 2020 naar 56.170 huishoudens in 2030. Voor de periode tot 2040 wordt een groei naar 60.040 – 61.290 huishoudens verwacht. (Stec Groep 2020)

De gemiddelde huishoudensomvang is in Ede met 2,3 wat hoger dan het landelijk gemiddelde. De gemiddelde huishoudensomvang zal naar verwachting beperkt krimpen mede door groei van het aantal eenpersoonshuishoudens.

De bevolking van de gemeente Scherpenzeel groeit van 3.960 huishoudens in 2020 naar 4.260 huishoudens in 2030. Voor de periode tot 2040 wordt een groei naar 4.420 – 4.400 huishoudens verwacht. (Stec Groep 2020)

De gemiddelde huishoudensomvang is in Scherpenzeel met 2,5 wat hoger dan het landelijk gemiddelde en het gemiddelde in de gemeente Ede. De verwachting is dat de gemiddelde huishoudensomvang in de gemeente Scherpenzeel lang stabiel rond de 2,5 blijft en rond 2040 naar circa 2,4 krimpt.

In de gemeente Ede en de gemeente Scherpenzeel is het uitgangspunt dat de voorraad sociale huurwoningen mee moet groeien met de huishoudensgroei van de gemeente.

Naast de reguliere woningen zijn er ook woningen nodig om de uitstroom vanuit de Maatschappelijke opvang (MO), Beschermd wonen (BW) en jeugdzorg op te vangen. Woonstede gaat met de gemeenten in gesprek over de rol die zij kan vervullen in deze huisvesting.

Demografische ontwikkelingen

Voldoende woningen beschikbaar houden voor de groeiende en vergrijzende groep één- en tweepersoonshuishoudens en deze woningen betaalbaar verhuren zodat deze beschikbaar zijn voor huishoudens die in aanmerking komen voor huurtoeslag. De behoefte aan mantelzorgunits en scootmobielstallingen zal groeien. We zullen met de gemeenten overleggen hoe dit (ruimtelijk, planologisch etc.) is in te passen.

Economische ontwikkelingen

Normaliter baseren we ons op het Centraal Economisch Plan (CEP). Het CEP 2020 werd in maart 2020 gepubliceerd. In die periode begon duidelijk te worden dat de coronapandemie grote gevolgen voor de economie zou hebben. Het Centraal Planbureau (CPB) bracht vervolgens diverse scenario's naar buiten die een beeld geven van de mogelijke effecten van de crisis.

In de loop van 2020 zijn diverse onderzoeken gepubliceerd die voorspellingen doen voor de economische impact van de coronapandemie. Deze onderzoeken zijn het niet op alle punten met elkaar eens over de aard, omvang en duur van de effecten. De rode draad is wel dat er sprake is en zal zijn van substantiële effecten.

We kiezen er niet voor om een van deze voorspellingen te adopteren als basis voor beleid. We kiezen wel voor een extra waakzame houding ten opzichte van problemen bij huurders en leveren maatwerk waar dat nodig is.

Huurdersperspectief

In de balans voor de leefomgeving constateert het Planbureau voor de leefomgeving dat het aantal huurders met een betaalrisico in de jaren 2015 - 2018 is afgenomen naar circa 14%. De betaalrisico's in de huursector betekenen volgens het Planbureau niet automatisch dat huren te hoog zijn, deze risico's hangen bovenal samen met problemen in de inkomenssfeer.

Het PBL constateerde in 2017 dat de betaalrisico's vaak langdurig van aard zijn. In 2019 is het WoonOnderzoek (WoON2018) uitgebracht. Daarin is gekeken naar de ontwikkeling van de kosten van huren en wonen in relatie tot de ontwikkeling van het besteedbaar inkomen. In de periode 2012-2018 is het netto besteedbaar inkomen met 5% gegroeid. De gemiddelde netto huur steeg minder hard, daardoor daalde de netto huurquote met 0,2% procentpunt. De woonquote neemt ook de overige netto woonlasten mee in de vergelijking. De netto woonquote daalde tussen 2012 en 2018 met 0,7 procentpunt. Dit zijn cijfers over de gehele huursector waarbinnen uiteraard grote verschillen bestaan. Betaalbaarheid van het wonen blijft cruciaal, net als het vroegtijdig signaleren van een oplopende schuld.

Tot nu toe zien we bij onze huurders (nog) niet op grote schaal betaalproblemen als gevolg van corona. Daar waar nodig leveren we maatwerk.

Het passend toewijzen en de inkomensgrens van € 39.055¹ (prijspeil 2020) leidt tot druk op de middeninkomens. Slaagkansen voor middeninkomens² staan blijvend onder druk, zowel in de huur (beperkt aanbod) als bij koop (weliswaar lage rente maar aangescherpte eisen bij de

¹ Staatssteunregeling grens € 39.055

² Inkomensgrens Middeninkomens € 43.574

hypothekverstrekkers). Ons aandeel in het realiseren van woningen voor deze groep zal marginaal zijn

Woningmarkt

In de jaren na de eurocrisis was sprake van grote economische groei en druk op de huizenmarkt. Er is op veel plaatsen nog sprake van een mismatch tussen vraag en aanbod (kwalitatief en of kwantitatief). Als de komende jaren in Food Valley onvoldoende nieuwe woningen beschikbaar komen zal de druk op de markt niet afnemen. Vanuit andere regio's, bijvoorbeeld de Randstad, vormt Ede steeds meer een potentiële vestigingslocatie. Dit komt onder meer door de centrale ligging (met binnenkort een nieuw treinstation), de beschikbare woonmilieus en relatieve betaalbaarheid van woningen. De beschikbare locaties in harde en zachte plannen zijn (met name in Ede) nog niet voldoende om de geprognoseerde groei van de bevolking op te vangen.

Transformatie van kantoren en verdichting van locaties blijft daarom noodzakelijk en vraagt van ons oriëntatie op andere flexibele bouwconcepten (bijvoorbeeld optoppen, kant en klare inbouwpakketten e.d.).

Op dit moment is nog geen merkbaar effect van de coronacrisis op de woningmarkt in Food Valley.

Bouw- en onderhoudskosten

In samenhang met de economische vooruitgang zagen wij ons de afgelopen jaren geconfronteerd met substantieel gestegen bouwkosten en de daarmee samenhangende bijkomende kosten. Voor de komende periode wordt niet verwacht dat de stijging van kosten nog extreem door zal zetten. De kosten van investeringen in energetische maatregelen nemen toe door de veranderende, zwaardere regelgeving (BENG, CO2 neutraliteit). Deze ontwikkelingen hebben een substantieel effect op onze investeringsruimte en vragen om keuzes rond de inzet van beschikbare middelen.

Organisatieperspectief

Voorgaande ontwikkelingen zetten de betaalbaarheid van het wonen onder druk. Dat benadrukt de urgentie om ons werk kostenbewust, efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij is van belang dat de huurderstevredenheid geborgd blijft. Het aantrekken van (technisch) personeel is in de huidige markt lastig, daarom moet mogelijk vaker met externe krachten worden gewerkt. In lijn met de uitgangspunten voor financiële sturing zijn we kritisch op zelf uitvoeren of uitbesteden van werkzaamheden. Een flexibele schil van zeer specialistisch personeel (incidenteel inzetbaar) verhoogt onze mogelijkheden om de ontwikkelingen in de markt te volgen en te gebruiken.

Economische ontwikkelingen

Schuldenstress tot een minimum beperken: enerzijds door de woonlasten zo laag mogelijk te houden, anderzijds door instrumenten als vroegsignalering in te zetten. Maatwerk leveren voor huurders die in de knel komen. Zoeken naar manieren om (betaalbaar) te bouwen, bijvoorbeeld door gebundelde inkoop in Food Valley verband en of afspraken met de gemeenten met betrekking tot grondprijzen en parkeernormen en beeldkwaliteit.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

In onze samenleving wordt gezocht naar een balans tussen wonen, privé en werken. Die zoektocht heeft door de coronapandemie (onder meer door, beperkingen sociaal contact en thuiswerken) een extra dimensie gekregen.

Meer mensen werken als ZZP-er. Dit brengt economische onzekerheid met zich mee, waardoor mensen mogelijk sneller zoeken naar een huurwoning. Er is een groep kwetsbare mensen met een sociale hulpvraag. Daarnaast is er een fluctuerende stroom statushouders die continu aandacht vraagt en die voor 2021 in omvang toeneemt. In 2020 was de landelijke taakstelling om 12.000

statushouders te huisvesten. Voor de gemeente Ede en de gemeente Scherpenzeel was de taakstelling 87 statushouders in 2020. Op 3 november 2020 informeerde de staatssecretaris de Tweede Kamer over de taakstelling in 2021. Die landelijke taakstelling bedraagt 27.000. De toedeling van de taakstelling aan gemeenten heeft nog niet plaatsgevonden. Op basis van de cijfers over 2020 kan worden aangenomen dat de taakstelling voor de gemeente Ede en de gemeente Scherpenzeel 196 statushouders betreft (voor geheel 2021). Dat is een substantiële verzwaring van de taakstelling.

Een andere beweging is het langer thuis blijven wonen van zowel ouderen als jongeren. Ook het weer thuis gaan wonen na de studie, of tijdens de studie meerder malen van woonplek te wisselen of relatiebreuk vormt een trend. Senioren willen, maar moeten ook, zo lang mogelijk op zichzelf wonen en dat het liefst in hun vertrouwde omgeving (VNG, 2015). Eenzaamheid is een groeiende maatschappelijke uitdaging. Door de toenemende individualisering en het verdwijnen van veel voorzieningen waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, raken mensen gemakkelijker in een sociaal isolement. De behoefte aan fysiek contact neemt echter wel toe, maar is niet voor iedereen even eenvoudig vorm te geven. Dit wordt bij een deel van de bewoners versterkt door de extramuralisering die ertoe leidt dat ze niet of minder in aanmerking komen voor zorg (Kegel, 2017). Het aantal bewoners met verward gedrag neemt toe, dit vraagt onze aandacht in de samenwerking.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Zorg en welzijn organiseren in samenspraak met onze partners, met als doel de vereenzaming te signaleren en de overlast van verward gedrag te beperken en zo mogelijk te voorkomen. Bewonersinitiatieven, of initiatieven van zorgpartijen en ontwikkelaars die hieraan bijdragen stimuleren en ondersteunen. Uitstroom uit MO, BW en jeugdzorg faciliteren. De integratie van allochtone groepen in onze samenleving bevorderen.

Technologische ontwikkelingen

CO2 neutraal bouwen, geprefabriceerd bouwen, 3D-printing, de inzet van technologie als drones en laserscans bij vastgoedinspecties, het gebruik van een virtual of augmented reality bril, artificial intelligence, robots, PropTech en domotica zijn technologische ontwikkelingen die ook de corporatiesector raken en beïnvloeden. Concepten in de bouw richten zich niet alleen op nieuwbouw, maar ook steeds meer op transformatie van bestaand bezit en hergebruik/leasing van materialen. Domotica zal via 'apps' steeds meer worden ingezet vanwege het langer zelfstandig thuis wonen, het gemak van automatisering en het verbinden van (in)formele zorgdiensten (Bouw & Wonen, 2017).

Technologische ontwikkelingen gaan snel. Uitdagingen van nu zullen in de (nabije) toekomst minder belangrijk lijken omdat de technologie zich richt op het oplossen van de voornaamste mondiale problemen (vervuiling, eindigheid fossiele brandstoffen et cetera). Wij zoeken zelf in de markt wie het beter, sneller of goedkoper kan en geven die partijen de ruimte om het zelf te doen binnen de kaders die we stellen.

Technologische ontwikkelingen

Bewezen technologische ontwikkelingen toepassen als deze helpen onze woningen beter te maken voor onze huurders en / of leiden tot lagere onderhouds- en beheerkosten en daarmee ook lagere woonlasten. Alleen innovatieve ontwikkelingen mogelijk maken als er geen grote risico's aan zijn verbonden

Ecologische ontwikkelingen

Klimaat staat hoog op de maatschappelijke agenda zowel nationaal, regionaal als lokaal. In het verlengde van het akkoord van Parijs uit 2015 is in 2018 de klimaatwet door de Tweede Kamer aangenomen. In 2019 is het klimaatakkoord ondertekend (onder meer door Aedes, namens de corporaties). Het centrale thema is het tegengaan van verdere opwarming van de aarde. Als onderdeel van de klimaattafels heeft Aedes namens de corporaties deelgenomen aan de tafel gebouwde omgeving. Belangrijk thema's aan die tafel zijn energieneutraal bouwen en CO2-reductie. Er is afgesproken dat de corporaties de startmotor zouden zijn in de gebouwde omgeving. In de gebouwde omgeving moeten 7 miljoen woningen en 1 miljoen gebouwen van het aardgas af zijn in 2050.

Woonstede heeft de afgelopen jaren een grote inspanning geleverd om op tijd te voldoen aan het convenant energiebesparing huursector (gemiddeld label B). Als gevolg van die inspanningen is Woonstede momenteel een relatief duurzame corporatie. We kiezen daarom voor een wat terughoudende positie teneinde de beperkt beschikbare middelen in eerste instantie op de thema's betaalbaarheid en beschikbaarheid in te zetten. Met de gemeente Ede onderzoeken we de mogelijkheden om in de Bloemenbuurt en Zeeheldenbuurt te komen tot een sluitende businesscase voor warmtetransitie.

Gemeenten zijn bezig met het opstellen van warmtetransitievisies (eind 2021 uiterlijk gereed), waarin wordt vastgelegd op welke wijze de wijken aardgasvrij zullen worden. Woonstede zit aan tafel om mee te praten over deze documenten. Vanaf januari 2021 geldt voor nieuwbouw de BENG-norm. Alle nieuwe gebouwen moeten 'bijna energieneutrale gebouwen' zijn. Duurzaamheid vormt een onderdeel van de woningkwaliteit, en heeft bovendien via de energielasten ook invloed op de betaalbaarheid van de woning. Aan de andere kant worden door energetische maatregelen de bouwkosten aanzienlijk verhoogd, daarom is een vorm verrekening in de huur of servicekosten wenselijk. Daarbij mag de betaalbaarheid nooit verslechteren. We gaan onderzoeken of de vergoedingentabel uit het sociaal huurakkoord hanteerbaar is. Bewonersgedrag is een belangrijke factor in het energieverbruik, daarom gaan we in samenspraak met de gemeenten en huurders kijken op welke wijze we hier een positieve beweging in gang kunnen zetten, bijvoorbeeld door samenwerking met het energieloket van de gemeente Ede.

Ecologische ontwikkelingen

We volgen de ontwikkelingen nauwgezet en voeren het gesprek met de gemeenten. Solitaire duurzaamheidsprojecten zijn niet aan de orde gelet op onze relatief duurzame positie en de keus voor betaalbaarheid en beschikbaarheid. Verduurzamen op een effectieve en efficiënte wijze uitvoeren in samenhang met onderhoud en of renovaties.

Woningmarktontwikkelingen

De afgelopen jaren was sprake van een "booming" woningmarkt. Woningen gingen als warme broodjes over de toonbank. Een combinatie van inhaalvraag (na de crisis), lage hypotheekrente en grotere vraag dan aanbod resulteerde in enorme prijsstijgingen. De vraag naar koopwoningen van Woonstede was en is groot, deze woningen (zowel verkoop onder voorwaarden als uitpond) voorzien duidelijk in een behoefte.

De vraag naar sociale huurwoningen en vrije sectorhuurwoningen is groot, de beschikbaarheid van (sociale) huurwoningen is onder druk komen te staan. Dit leidt tot onverminderd lange wachttijden voor huurders met recht op huurtoeslag. Het schaarsteonderzoek (Companen 17-1-2019) laat zien

dat sprake is van een tekort aan sociale huurwoningen. Om dit tekort niet verder op te laten lopen moeten woningen worden toegevoegd aan de voorraad.

De gemeenten en de huurdersbond doen een beroep op Woonstede om de woningvoorraad te laten groeien in lijn met de geprognosticeerde groei van beide gemeenten. Binnen onze financiële mogelijkheden willen we graag onze bijdrage leveren. In de gemeente Ede zien we de noodzaak voor aanhoudende groei van de sociale huurvoorraad. In de gemeente Scherpenzeel lijkt op termijn een stabilisatiemoment te ontstaan. Dat maakt een fasering in de tijd mogelijk. Bij beide gemeenten willen we een diverse bevolkingssamenstelling in de wijken realiseren, ook in nieuwbouwprojecten is 25% sociaal een mooi uitgangspunt.

Woningmarktontwikkelingen

Naast nieuwbouw zorgen dat er via transformatie, splitsing en optopping voldoende woningen voor de primaire doelgroep en de huurders met een middeninkomen beschikbaar komen en blijven. In samenspraak met gemeenten een pilot voor integrale omgevingsvergunning starten waarin eenvoudige kaderstelling voor sociale huisvesting leidt tot minder bijkomende kosten.

Politieke ontwikkelingen

De Nationale Woonagenda 2018-2021 richt zich op meer woningen bouwen, betaalbaarheid en het beter benutten van de bestaande voorraad. Daarnaast is in het kader van het klimaatakkoord en het sociaal huurakkoord veel aandacht voor CO2-reductie in de gebouwde omgeving.

Lokale politiek

Wat betreft de lokale politiek nemen we de gemeentelijke woonvisies uiteraard in acht. In de woonvisies staat het belang van voldoende nieuwbouw / transformatie hoog op de agenda voor de komende jaren omdat de druk op het betaalbare huursegment te groot is. Besturen leggen een wisselend accent op beschikbaarheid en duurzaamheid. In Ede zwaarder op beschikbaarheid en in Scherpenzeel zwaarder op duurzaamheid in de bestaande bouw en nieuwbouw.

Huurders

De relatie tussen de burger en de overheid verandert. De wens van de overheid om burgers van begin tot eind in een transformatie bij het planproces te betrekken delen we. Het geloof van burgers in instituties vermindert en vraagt van ons het voeren van een goed en open gesprek, met uitleg van onze beperkingen en mogelijkheden.

De Huurdersbond Ede e.o. bepaalt mede onze opgave. Zij is betrokken bij het opstellen van de biedingen op de woonvisies en is een gelijkwaardige partner bij het maken van prestatieafspraken. De Huurdersbond legt een accent op beschikbaarheid (voorraadontwikkeling) en betaalbaarheid. Daarnaast kijkt de Huurdersbond kritisch mee naar verduurzamingsmaatregelen. De Huurdersbond is een vrijwilligersorganisatie die veel tijd investeert in de vertegenwoordiging van huurders. Wet- en regelgeving wijzigt regelmatig. Deze ontwikkelingen houden we samen met de Huurdersbond bij.

Politieke ontwikkelingen

Samenwerking met stakeholders zoals de gemeenten, zorgpartijen en Huurdersbond Ede e.o. verbeteren door proactieve communicatie. Samen met de Huurdersbond beleid en plannen opstellen, waar bij we duidelijk met elkaar vanaf het begin doelen en mogelijkheden delen

Organisatieperspectief

Voorgaande ontwikkelingen zetten de betaalbaarheid van het wonen onder druk. Dat benadrukt de urgentie om ons werk kostenbewust, efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij is van belang dat de huurderstevredenheid groeit.

Woonstede ontwikkelt zich naar de toekomst toe als een functionele, vraag gestuurde corporatie met hart voor de huurder, waarbij functioneel nadrukkelijk voorop staat. Een functionele corporatie betekent op de eerste plaats dat we efficiënt en effectief werken en technologie inzetten als aanjager van verandering. Een vraag gestuurde corporatie betekent dat het succes van onze corporatie wordt afgemeten aan de tevredenheid, of beter gezegd, het enthousiasme van onze huurders.

Woonstede creëert een cultuur waarin de huurder zich welkom voelt. Het gaat om persoonlijke, inspirerende en memorabele momenten gebaseerd op onze Klant Blijmakers (zie hoofdstuk 5). De kwaliteit van de langdurige relatie met onze huurder staat voorop. Wij zorgen ervoor dat onze huurder zich gezien en gehoord voelt. Medewerkers die dicht bij de huurder staan hebben de ruimte en de bevoegdheid om aan de wens van de huurder te voldoen. Mede dankzij informatietechnologie wordt onze gestandaardiseerde dienstverlening als persoonlijk ervaren.

Medewerkers van Woonstede zetten een stapje extra en weten verwachtingen te overtreffen. We doen de dingen in een keer goed, denken in oplossingen, vertellen de klant waar hij aan toe is en hechten waarde aan zijn mening. We werken zoveel mogelijk langs de lijn van het proces en volgen hiermee de huurder op zijn reis door de organisatie.

De ontwikkeling naar een functionele en vraag gestuurde corporatie met hart voor de klant, valt of staat met de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Zij zijn de sleutel tot het succes. We bevinden ons in een speelveld waarin de huurder steeds kritischer wordt en ketensamenwerking bepalend is voor het behalen van resultaat. Dat vraagt om communicatieve medewerkers, vak- en taakvolwassen die zelfstandig keuzes maken, eigenaarschap tonen, inlevend vermogen hebben en feedback kunnen geven en ontvangen.

De resultaatgerichtheid van onze teams zorgt ervoor dat we als vanzelfsprekend efficiënter en effectiever samenwerken. Met onze partners stellen we via een gemeenschappelijke analyse prioriteiten en realiseren we op de meest doelmatige wijze gezamenlijk gestelde doelen.

Ook met onze ketenpartners in de bouw zoeken we naar een constructieve en duurzame verbinding. We werken samen aan het verbeteren van onze huurderstevredenheid.

We zien dat in de markt de aanwezigheid van specifieke kennis sneller groeit dan wij in onze organisatie kunnen aanboren en ontwikkelen. We willen daar met voorrang gebruik van maken en oriënteren ons op de mogelijkheden die de markt ons biedt. We onderzoeken de mogelijkheid om onze indirecte personeelslasten/bedrijfslasten te verlagen en ambiëren een lage B in de Aedes Benchmark.

3.2. Risicoanalyse

Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen. Onzekerheden ontstaan als gevolg van het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet. Hieronder hebben we een selectie van de voornaamste risico's en onzekerheden gemaakt op het niveau van strategie, financiering en wet- en regelgeving. Dit zijn de risico's en onzekerheden, vaak met een externe oriëntatie of ontstaansgrond, die een belemmering vormen om onze strategie

te realiseren en invloed kunnen hebben op de langetermijndoelstellingen. De risico's hebben we onderverdeeld naar de beleidsthema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid), naar macro-economische risico's in verband met de randvoorwaarde van financiële continuïteit en naar wet- en regelgeving.

In paragraaf 7.22 gaan we op basis van scenarioanalyse in op de impact van risico's op de begroting.

4. Strategische doelen

Onze missie en visie vormen, in combinatie met de omgevingsanalyse, de basis voor het bepalen van onze strategische doelen. Deze doelen kunnen alleen behaald worden indien de veiligheid is geborgd. Veiligheid vormt daarmee een stevig fundament voor de strategische doelen. Bij onze strategische sturing hanteren we de onderstaande prioritering.

Onze volkshuisvestelijke ambities voor de komende vijf jaar:

- Betaalbaarheid voor onze (toekomstige) huurders behouden en waar mogelijk verbeteren.
- Aanbod van betaalbare huurwoningen behouden en vergroten en daarmee de beschikbaarheid aan sociale huurwoningen te borgen of zelfs verbeteren.
- Kwaliteit van onze woningen verbeteren en veiligheid voor bewoners vergroten.
- Woningen verduurzamen zodat we de woonlasten van onze huurders gelijk houden en waar mogelijk positief beïnvloeden.

Onze keuzes zijn primair gericht op het borgen en verbeteren van de betaalbaarheid voor onze huurders.

Als zich ontwikkelingen voordoen waarin scherpe keuzes gemaakt moeten worden, richten we ons in de eerste plaats op betaalbaarheid, beschikbaarheid en/of kwaliteit. Daarna wordt gezien welke van de overige doelen op dat moment en gelet op de ontstane situatie prioriteit behoort te krijgen.

Om onze strategische doelen te bereiken, hebben we per thema doelen en prioriteiten gesteld voor de komende vijf jaren: onze doorbraakdoelen. Deze doorbraakdoelen worden hieronder per speerpunt weergegeven.

4.1. Betaalbaarheid

Doorbraakdoel:

In 2022 heeft 83% van onze woningvoorraad een streefhuur in de categorie betaalbaar (tot de 2^e aftoppingsgrens). De streefhuur is de huur die een huurder bij nieuwe afhuur betaalt.

In ons werkgebied overstijgt de vraag naar sociale huurwoningen het aanbod aan sociale huurwoningen. De actieve zoektijd loopt op en de druk op de sociale huurwoningmarkt neemt dus toe. In de gemeenten Ede en Scherpenzeel is de gedachte dat de geprognosticeerde huishoudensgroei vergelijkbaar van samenstelling zal zijn en dat het huidige marktaandeel in beide gemeenten minimaal geborgd moet blijven. De betaalbaarheid voor deze primaire (huishoudens met een inkomen tot € 39.055, eerste aftoppingsgrens, prijspeil 2020) en secundaire doelgroep (huishoudens met een inkomen tussen € 39.055 en € 43.574, tweede aftoppingsgrens, prijspeil 2020) staat centraal voor ons. Het is ons belangrijkste strategisch doel en doorbraakdoel. Betaalbaarheid realiseren we door voldoende woningen aan te bieden met een huur onder de aftoppingsgrenzen. Het betreft huurwoningen in de goedkope en betaalbare prijsklassen. Tot slot willen we de energielasten verlagen via duurzaamheidsmaatregelen. Daarmee streven we ernaar om de woonlasten positief te beïnvloeden of minimaal gelijk te houden.

4.2. Beschikbaarheid

Doorbraakdoel:

In 2022 is er, vanaf januari 2018 gezien, een toename van 725 nieuwbouwwoningen op onze woningvoorraad.

Woonstede voegt in meerjarenperspectief woningen toe aan haar woningvoorraad en behoudt de beschikbaarheid van haar woningen door goed onderhoud en beheer van deze woningen. Beschikbaarheid betekent dan ook meer dan alleen het bouwen van nieuwbouwwoningen. In de wensportefeuille is de beoogde toename van het aantal woningen geformuleerd. Koopgeïnteresseerden bieden we in 2021 uitpondwoningen aan. In ons uitpondprogramma staan meer middeldure- dan goedkope / betaalbare woningen. Het uitpondprogramma wordt, in het verlengde van de wensportefeuille 2019 en focus per wijk, herijkt. Het verkoopprogramma sluit aan bij de portefeuilledoelstellingen en de blijvende beschikbaarheid van betaalbare woningen. Bij het verkopen van deze uitpondwoningen stellen we geen inkomensgrenzen. Op de huurklasse van de te verkopen Koopgarantwoningen hebben we minder invloed, omdat de huurder het initiatief neemt om tot koop over te gaan. Onze woningen die onder Koopgarant-voorwaarden worden verkocht, zijn niet verloren voor de betaalbare volkshuisvesting, vanwege onze terugkoopplicht. De verkoop van woningen in meerjarenperspectief mag niet leiden tot een kleinere netto woningvoorraad. We sturen daar actief op. In de prestatieafspraken is afgesproken dat we bij substantiële vertraging in de nieuwbouw kijken naar de mogelijkheden om de verkoop tijdelijk te temperen.

4.3. Kwaliteit

Doorbraakdoel:

In 2022 is 25% van onze woningvoorraad sociaal, technisch en fysiek veilig.

Bij de kwaliteit van de woningen richten we ons eerst op het verbeteren van de veiligheid en dan op het verder verduurzamen van onze woningen. We richten ons daarbij onder meer op de verbetering van vluchtveiligheid, asbestveiligheid en de kwaliteit van keukens, badkamers en toiletten. We hebben onze duurzaamheidsdoelen conform de doelstellingen van het (landelijke) 'Convenant energiebesparing huursector' van gemiddeld label B (= energie index 1,4 of beter) behaald.

De planning asbestveiligheid blijft gelijk aan de uitgangspunten van 2016 (asbestveilig in 2036). Verder wordt de planning voor brandveiligheid geactualiseerd. We streven ernaar om onze doelstelling 'vluchtveilig eind 2022' te behouden (bij brandveiligheid hebben seniorenwoningen prioriteit). Woonstede stelt de technische staat van haar bezit vast op basis van conditiemetingen. Het doel is een gemiddelde conditiescore van 3 a 4 over het gehele bezit.

We letten verder op de sociale veiligheid van wooncomplexen en sturen daar actief op. Medewerkers van Woonstede zijn zichtbaar en aanspreekbaar en bewoners beschouwen het complex als schoon, heel en veilig. Eventuele overlast wordt adequaat opgepakt.

4.4. Duurzaamheid

Woonstede is een koploper in duurzaamheid (A-score in de Aedes benchmark) en de portefeuille heeft gemiddeld label B. Daar zijn we trots op! Door mee te gaan in de lijn van wet- en regelgeving (BENG, klimaatakkoord e.d.) doen we wat van een maatschappelijke organisatie verwacht mag worden. Energetische maatregelen worden in het kader van kostenbesparing bij bestaande bouw toegepast in combinatie met onderhoud.

We vinden het momenteel verder maatschappelijk niet te verantwoorden en niet passend om bovenwettelijke investeringen te doen met geld uit de portemonnee van onze huurder.

4.5. Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

De raming van de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte in de gemeente Ede is onderwerp van bespreking. De gemeente Ede is momenteel bezig met het in beeld brengen van kwalitatieve en kwantitatieve vraag en aanbod. Het streven van de gemeente Ede was om 2020 nieuw seniorenbeleid vast te stellen, naar verwachting zal dit in 2021 plaatsvinden.

In de gemeente Scherpenzeel is in 2020 een nieuwe woonvisie vastgesteld, in het vervolg daarop gaan de gemeente en Woonstede met elkaar in gesprek over kwalitatieve en kwantitatieve vraag en aanbod.

4.6. Inzet leefbare woonomgeving

Een veilige en prettige woonomgeving is een verantwoordelijkheid van ons allemaal. Samen met huurders en partners werken wij proactief aan de kwaliteit van wonen. We zijn zichtbaar en aanspreekbaar in de wijk en kennen onze klant. We zijn duidelijk en eerlijk in onze communicatie en denken in oplossingen.

Klanten en organisaties die de woonomgeving leefbaarder maken, kunnen op onze steun rekenen. We garanderen deze steun jaarlijks tot € 122,00 per woning.

Klanten kunnen een beroep op ons en op buurtbemiddeling doen om de algemene huurvoorwaarden en woonregels te handhaven en woonfraude, overlast en ongewenst gedrag te bestrijden.

4.7. Bewonersparticipatie

Woonstede betreft haar huurders vroegtijdig en zij ervaren dat hun mening telt. Naast de wettelijke verplichtingen hebben we met elke bewonerscommissie en de Huurdersbond Ede en omgeving een actuele samenwerkingsovereenkomst waarin de huurdersparticipatie formeel is geregeld.

Nieuwe koers: behoefte van bewoners in beeld

In 2019 zijn we een verkenning gestart rond nieuwe vormen van huurdersparticipatie. Deze verkenning resulteerde in 2020 in een nieuwe participatiestructuur. In 2021 gaan we verder met de implementatie van deze structuur.

De huurdersorganisatie en bewonerscommissies zijn tot op heden vanuit onze ambities en vanuit de wetgeving de aangewezen organisaties om de stem van de huurders mede te laten gelden.

Geïstitutionaliseerde huurdersparticipatie wordt zeer gewaardeerd, maar is grotendeels vergrijsd. Ook wordt maar een deel van de huurders daarin vertegenwoordigd. Hoe gaan we daar mee om en welke vernieuwde vorm kunnen we met elkaar realiseren? Dit blijven we in elk geval doen door:

- ons te focussen op de klant/huurdersvraag;
- te concretiseren op welke manier wij de huurders breder kunnen interesseren en betrekken;
- een vernieuwende manier vinden om huurders en bewonerscommissies actief te betrekken en te bevragen wat hun behoefte is op het gebied van belangenbehartiging;
- zorg te dragen voor een representatieve vertegenwoordiging van de betrokken huurders bij renovaties, nieuwbouw en verbouw.

5. Organisatieontwikkeling

Het sturen op personeelsontwikkeling (kennis, vaardigheden en houding en gedrag) draagt bij aan het optimaal realiseren van de strategische doelen van Woonstede en de persoonlijke doelen van de individuele medewerker. Voor ons staat samenwerking centraal. Organisatieontwikkeling is voor ons een verantwoordelijkheid van leidinggevend en de medewerker. Lean denken en doen helpt medewerkers om zich te ontwikkelen naar resultaatgericht werken. Met Lean denken en doen worden processen geoptimaliseerd voor het leveren van een optimale toegevoegde waarde. We willen daarbij de talenten van medewerkers ten volle benutten. Zo kunnen medewerkers zich continu blijven ontwikkelen en zich voor de organisatie en de klant dáár inzetten waar zij het beste tot hun recht komen. We bezien in het kader van SPP aan welke kennis en vaardigheden behoefte is gezien de externe ontwikkelingen zoals benoemd in de DESTEMP-analyse

Doorbraakdoel:

In 2022 scoren wij bij onderzoek door KWH bij klantpresteren een A.

Woonstede heeft een stevige ambitie op klantpresteren. We streven ernaar om over 2022 in de Aedes Benchmark op het huurdersoordeel een A-score te behalen. Dat doen we door onze primaire klantprocessen in te richten aan de hand van de klantwens en het continu verbeteren onderdeel te maken van ons dagelijks werk. We investeren in onze medewerkers en streven naar een blijde klant.

Goede dienstverlening is in lijn met de verwachting van de klant. Woonstede heeft 4 KlantBlijmakers geformuleerd. Deze Blijmakers zijn een uiting van onze kernwaarde klantgericht (wat ervaart de klant als wij klantgericht werken en denken?) en zijn net als onze andere kernwaarden de basis voor ons klantgericht werken en denken. De Blijmakers zorgen ervoor dat ons gedrag en de keuzes die we maken toetsbaar en uitlegbaar zijn. Hier gaan we voor:

1. We doen de dingen in één keer goed.
In 80% van de klantcontacten handelen wij de klantvraag in een keer goed af. Lukt dat niet, dan maken we een concrete vervolgspraak en bewaken we dat deze wordt nagekomen.
We voelen en tonen ons eigenaar van de klantvraag.
2. U weet precies waar u aan toe bent.
Dat doen we door onze huurders op tijd en juist te informeren over zaken die spelen in de wijk of rond de woning. Ook als we iets niet doen leggen we dat uit en als we iets niet weten, gaan we op zoek naar een bevredigend antwoord. Wij helpen altijd verder.
We zijn eerlijk en duidelijk in onze communicatie. We communiceren op tijd en met respect.
3. Uw mening telt!
We betrekken onze huurders vooraf, organiseren structureel klantenpanels en houden regelmatig tevredenheidsonderzoeken.
4. Uw vraag vraagt om een oplossing!
Wij denken in kansen en in mogelijkheden en zoeken samen met onze huurder naar een oplossing of een passend alternatief. Wij helpen onze huurders altijd verder, benaderen onze huurders persoonlijk, zijn inlevend en denken mee. We luisteren actief en gaan op zoek naar de vraag achter de vraag. We bieden alternatieven als daarom wordt gevraagd. De regels en het beleid zijn er ter ondersteuning. Als professionals zijn we flexibel en spelen we in op specifieke klantvragen.

Beloven is een ding, doen is een ander verhaal. De KlantBlijmakers krijgen waarde door de vertaling naar algemene servicenormen. Per dienst wordt de norm door medewerkers vanuit optimalisatietrajecten getoetst bij de klant en geconcretiseerd om draagvalk te creëren en continu te

verbeteren op klantprestaties en efficiency. We onderscheiden kwalitatieve en kwantitatieve aspecten. Kwantitatieve aspecten zijn het meest tastbaar en meetbaar. Dit betreft bijvoorbeeld de wachttijd, het percentage van de klantcontact dat in 1 keer volledig is afgehandeld etc. Kwalitatieve aspecten zijn de aspecten die voor de klant de kwaliteit van de dienstverlening bepalen. Bijvoorbeeld de manier waarop hij of zij te woord wordt gestaan of de juistheid en volledigheid van het antwoord dat hij of zij kreeg. Ook hier geldt dat we de behoeften van de klant inventariseren en daarbij aansluiten. Of beter nog; deze overtreffen!

5.1. Speerpunten

We willen ons als organisatie zo inrichten en opstellen dat we snel en in samenspraak met belanghouders kunnen inspringen op nieuwe vragen of ontwikkelingen en op snel veranderende behoeftes van de doelgroep, met een open en initiatiefrijke houding. Als de omgeving verandert, bewegen we mee en zijn we wendbaar. Met professionele, betrokken medewerkers die hun vak verstaan, die de ontwikkelingen volgen en die – binnen kaders – zelf en resultaatgericht de beste oplossing voor de huurder regelen.

Resultaatgericht werken vraagt medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te tonen. Medewerkers zijn in staat om zelfstandig te werken en besluiten te nemen, binnen de door de organisatie gestelde kaders. Met andere woorden: medewerkers tonen persoonlijk leiderschap. Medewerkers zijn communicatief vaardig. Het is belangrijk dat we elkaar aanspreken en goed samenwerken. Bezieling, plezier in het werk en oprechte interesse vinden we belangrijk.

Doorbraakdoel:

In 2022 benutten al onze medewerkers hun talenten optimaal en zijn vakbekwaam. ³

5.2. Leidende principes organisatieontwikkeling ten aanzien van onze medewerkers

1. Sturen op meer verantwoordelijkheid en zelforganisatie van de medewerkers (zoeken naar en vormgeven van resultaatverantwoordelijke teams). We leggen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie.
2. Betrokken en competente, breed inzetbare medewerkers die hun talenten optimaal benutten. Medewerkers zijn verder vakbekwaam. Er is een breed palet aan mogelijkheden in het kader van (brede) inzetbaarheid, nu en in de toekomst, dat de leidinggevende kunnen aanbieden aan de medewerkers.
3. Wendbaarheid en flexibiliteit. Medewerkers van Woonstede zijn wendbaar en zich bewust van haar omgeving en kerntaken.
4. Medewerkers hebben een open en initiatiefrijke houding.

5.3. Leidende principes organisatieontwikkeling ten aanzien van gewenst leiderschap

1. Leidinggevend die met passie en coachend vermogen het beste in medewerkers naar boven halen, om samen de gestelde doelen te realiseren.
2. Leidinggevend stimuleren het zelf oplossend vermogen van medewerkers.
3. Leidinggevend geven de kaders aan, waarbinnen het team kan werken (doel, gewenst resultaat, budget et cetera).
4. Leidinggevend bewaken de balans tussen belasting enerzijds en belastbaarheid anderzijds.

³ Gelet op de impact die de coronacrisis heeft is het realistisch om enige uitloop tot 2023 voor dit doorbraakdoel in te ruimen.

Doorbraakdoel:

We bereiken onze doorbraakdoelen efficiënt en effectief.

5.4. Leidende principes organisatieontwikkeling ten aanzien van hoe wij werken en ons organiseren

1. De coronapandemie heeft onze manier van werken fors veranderd. We houden 1,5 m afstand en medewerkers werken zo veel mogelijk thuis.
2. Onze kernwaarden blijven onverminderd van kracht: klantgericht, maatschappelijk betrokken, creatief en resultaatgericht.
3. We kunnen snel inspelen op nieuwe vragen en ontwikkelingen en de veranderende behoefte van onze doelgroep.
4. We werken procesgericht en lean. Primaire processen zijn leidend, met zo min mogelijk verspilling.
5. We werken efficiënt en effectief.
6. We dragen zorg voor continuïteit van bestuur en bedrijfsvoering.
7. We garanderen de checks and balances (vier ogen principe).

De beleids- en besluitvorming binnen Woonstede verloopt volgens de kaders van goed bestuur (governance), de interne procedures en de wet- en regelgeving (compliance).

6. Wensportefeuille naar 2028

Onze strategische doelen worden onder meer vertaald naar een wensportefeuille. In de wensportefeuille wordt de huidige portefeuille als basis genomen en is op basis van de ondernemingsdoelstellingen bepaald welke samenstelling de portefeuille in 2028 idealiter moet hebben. Het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie is de transformatieopgave. Deze opgave leidt tot strategische keuzes en mondt uit in de portefeuillestrategie. Vervolgens worden hiertoe jaarlijks kaders en kpi's opgesteld voor het tactisch niveau. Deze monitoren wij per kwartaal. De ontwikkeling van de portefeuille ten opzichte van de wensportefeuille monitoren wij jaarlijks. In 2019 heeft een herijking van de wensportefeuille plaatsgevonden. Onderstaande is gebaseerd op de vastgestelde herijking.

6.1. Huidige portefeuille en wensportefeuille 2028

Omvang wensportefeuille

Wij willen groeien in onze huurwoningvoorraad (tabel 6.1). Wij hebben deze ambitie geformuleerd omdat wij in de regio Food Valley en in Ede en Scherpenzeel in het bijzonder, een toename zien van het aantal huishoudens. Naar verwachting is een deel van deze groeiende groep aangewezen op een sociale huurwoning. In beide gemeenten is behoud van het percentage sociale huur het uitgangspunt. Om gelijke tred te houden met de huishoudensontwikkeling is onderstaande netto groei van de voorraad wenselijk. Bij de huidige inzichten is de groei tot 2028 erg ambitieus. Wanneer deze groei niet volledig wordt gerealiseerd, neemt de druk op de sociale huurmarkt substantieel toe. Deze problematiek zal voornamelijk in de gemeente Ede spelen. De gemeente Ede onderzoekt momenteel in hoeverre andere partijen ook de sociale huurmarkt kunnen bedienen.

Type huurwoningen	31-12-2019	2028
Totaal zelfstandige woningen	9.228	10.032 – 10.247

Tabel 6.1. Huidige en gewenste omvang (ultimo)

Latent bezit / verkocht Koopgarant-bezit

Naast onze portefeuille sociale huurwoningen hebben wij ook woningen verkocht met Koopgarant. Deze woningen kopen wij op termijn terug. Daarna kunnen we dan beslissen of wij deze woningen opnieuw verkopen, verhuren of Te Woon aanbieden

Type Koopgarant	31-12-2019	2028
Totaal Koopgarant ⁴	993	< 1.000

Tabel 6.2. Huidige en gewenste omvang Koopgarant (ultimo)

⁴ Het betreft hier woningen met een terugkoopplicht.

Betaalbaarheid

Betaalbaarheid is primair gerelateerd aan de verdeling binnen de huurklassen en secundair aan de energiezuinigheid van de woningen.

De verdeling binnen de huurklassen is als volgt.

Huurklasse	Huidige portefeuille 31-12-2019	Wensportefeuille
Goedkoop	7,4%	Minimaal 5%
Betaalbaar laag	61,1%	Minimaal 65%
Betaalbaar hoog	13,0%	Minimaal 15%
Middelduur	17,3%	Maximaal 15%
Duur/geliberaliseerd	1,2%	Maximaal 2%

Tabel 6.3. Verdeling streefhuren huidig en doelstellingen

Overige kenmerken

De verdeling ten aanzien van de woningtypen volgens de wensportefeuille 2028 is als volgt

Woningtype	Huidige portefeuille 31-12-2019	Wensportefeuille
Grondgebonden	44,7%	Minimaal 45%
Gestapeld met lift	37,7%	Maximaal 40%
Gestapeld zonder lift	17,6%	Maximaal 15%

Tabel 6.4. Huidige (wensportefeuille 2028) en gewenste samenstelling naar woningtypen (ultimo)

Met betrekking tot toegankelijkheid volgens de wensportefeuille 2028 is de verdeling als volgt

Toegankelijkheid	2019	2028
Nultredenwoningen	49%	> 30%
Geen nultredenwoningen	51%	< 70%

Tabel 6.5. Huidige (wensportefeuille 2030) en gewenste samenstelling naar toegankelijkheid (ultimo)

De verdeling van de oppervlakten volgens de wensportefeuille is hieronder weergegeven (tabel 6.6). De verschuiving naar meer woningen in de categorieën tot 60 m² en 60m² tot 80 m² hangt samen met de geprognosticeerde huishoudensverduunning.

Oppervlakteklassen	31-12-2019	2028
Tot 60 m ² GBO	14,2%	> 10%
60 tot 80 m ² GBO	33,6%	> 45%
Groter dan 80 m ² GBO	52,2%	< 45%

Tabel 6.6. Huidige (wensportefeuille 2018) en gewenste samenstelling naar oppervlakteklassen (ultimo)

7. Begroting 2021 - 2025

(op basis van begroting d.d. 1 december 2020)

7.1 Inleiding

In de voorliggende begroting zijn de beleidsvoornemens voor de komende vijf jaar opgenomen. De doelstellingen betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit zijn uitgewerkt en afgezet tegen de randvoorwaarde van financiële continuïteit. We zien dat onze operationele kastromen voldoende zijn om de rentelasten te kunnen betalen en dat we vervolgens geld overhouden dat wordt ingezet voor de interne financiering van nieuwbouw en verbeteringen.

We hebben gekozen voor een investering in 1.395 nieuwbouwwoningen tot en met 2025. Het bedrag dat we hiervoor hebben begroot is 297 miljoen euro. Voor een deel betreft dit de herbouw van 356 te slopen woningen. Rekening houdend met de geraamde verkopen (uitpond en Koopgarant) gaan we in de begroting uit van een groei van 707 zelfstandige woningen. Dit is een mooi aantal, maar het is nog onvoldoende ten opzichte van de bevolkingsgroei.

Naast de investeringen in nieuwbouw investeren we de komende vijf jaar in verbeteringen in het bestaande bezit, in combinatie met wettelijke maatregelen in het kader van duurzaamheid en vluchtveiligheid. Het bedrag dat hiermee is gemoeid is 35,7 miljoen euro.

Het huurbeleid is inflatievolgend. Bij mutaties hanteren we het tweehurenbeleid, zodat huurders het recht behouden op huurtoeslag. Bij nieuwbouw gaan we ervan uit dat alle woningen worden aangeboden tot maximaal de tweede aftoppingsgrens.

Met het totaal van de investeringen in nieuwbouw en bestaande bouw en de uitvoering van het onderhoud denken we optimaal invulling te hebben gegeven aan de opgave die we hebben en dat we hiermee doen wat we kunnen voor de huidige en toekomstige huurder.

Op financieel gebied betekent dit dat we zowel in de daeb-tak als in de niet-daeb-tak met onze operationele kastroom alle jaren boven de minimale grens van de toezichthouders blijven. De marge die we ten opzichte van deze grens hebben, hebben we nodig om tegenvallers in de uitvoering op te kunnen vangen. Tegenvallers kunnen bijvoorbeeld zijn een hogere stijging van de bouw- en onderhoudskosten dan verwacht en een renteontwikkeling die negatiever is dan nu is ingerekend. Om dit inzichtelijk te maken, hebben we aan de begroting de uitkomsten van de scenarioanalyses toegevoegd.

De financiële ratio's voldoen alle jaren aan de normen van Aw en WSW. Ondanks de oplopende financiering en daarmee oplopende loan to value, stijgt de ICR. Dat hebben we te danken aan de huidige lage rente. Dit voordeel hebben we zowel bij nieuwe leningen als bij bestaande leningen die binnenkort moeten worden geherfinancierd. De herfinancieringen doen we met een leningsvorm waarop wordt afgelost. Herfinancierings- en renterisico's spreiden we door met de looptijden van nieuwe leningen te variëren en door bij herfinancieringen uit te gaan van leningvormen waarbij moet worden afgelost.

Wel zien we dat de loan to value op beleidswaarde oploopt van 59,3% eind 2020 naar 77,3% eind 2025. De redenen hiervoor zijn dat de beleidswaarde wordt gedrukt door een lage jaarlijkse huurverhoging en hogere onderhoudskosten en dat het investeringsprogramma voor 58% extern wordt gefinancierd.

De conclusie is dat we met deze begroting de operationele kasstroom op orde hebben, maar dat de loan to value het komende jaar aandacht vraagt. Risico's zien we in de realisatie van het investerings- en verkoopprogramma.

7.2 Algemene uitgangspunten

Voor de macro-economische uitgangspunten in deze begroting sluiten we aan bij de Leidraad economische parameters dPi 2020 die de Autoriteit woningcorporaties op 17 augustus 2020 heeft uitgebracht. Een uitzondering hierop is de verwachte ontwikkeling van de bouwkosten voor nieuwbouw. Op basis van onze eigen ervaringen en informatie van derden gaan we uit van hogere indexeringen op dit onderdeel in de komende jaren. Bij de afzonderlijke onderdelen van de begroting hebben we verwachte opbrengsten- dan wel kostenontwikkeling weergegeven.

7.3 Huuropbrengsten

De jaarlijkse huurverhoging is gebaseerd op de Woningwet en het Sociaal Huurakkoord. We gaan in beginsel uit van een inflatievolgende huur. Wanneer aanpassingen in wetgeving (op basis van sociaal huurakkoord) worden doorgevoerd onderzoeken we of een aanpassing van huren boven inflatie nodig is. We handhaven ons tweehurenbeleid (huren op basis van samenstelling huishouden). We passen bij mutatie huurharmonisatie toe tot de streefhuur. Bij nieuwbouw gaan we ervan uit dat alle woningen worden aangeboden tot maximaal de tweede aftoppingsgrens.

7.4 Huurharmonisaties

In verband met het passend toewijzen is beoordeeld welke woningen een huurprijs hebben boven de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. Bij mutatie worden deze woningen aangeboden tegen de streefhuur, rekening houdend met het tweehurenbeleid. Eén- en tweepersoonshuishoudens betalen dan op basis van de regelgeving per 1 januari 2020 € 619 per maand en drie- en meerpersoonshuishoudens betalen dan € 663 per maand. Op deze wijze borgen we dat huurders uit de primaire doelgroep recht houden op huurtoeslag. Het tweehurenbeleid heeft een drukkend effect op de huurharmonisaties in 2021 en de jaren daarna, maar komt ten goede aan de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van betaalbare woningen.

De leegstand begroten we op 1,0%. De huurachterstand ramen we op 0,5%. De verwachting is dat we erin slagen de huur binnen deze norm te incasseren.

	2021	2022	2023	2024	2025
Inflatie voorgaand jaar	1,10%	1,30%	1,00%	1,00%	1,50%
Huurharmonisatie	0,07%	0,12%	0,21%	0,15%	0,21%
Totaal	1,17%	1,42%	1,21%	1,15%	1,71%

Tabel 7.1. Inflatie en huurharmonisatie

Voor de effecten van huurverlaging en huurbevrozing rekenen we een variant door waarbij we rekening houden met een huurverlaging voor 10% van de huurders van € 25 per maand. Dit komt grofweg neer op 0,5% lagere huurverhoging per 1 juli 2021.

7.5 Verkopen

Bij Vrijekeuswoningen gaan we ervan uit dat we de woningen die we terugkopen weer verkopen. Hier wordt vrijwel geen financieel resultaat geraamd. De verhoging van de overdrachtsbelasting naar 8% speelt de koper en ons hierbij wel parten. Vooralsnog houden we hiermee in de begroting geen rekening. Uitbreiding van het aantal verkochte Koopgarantwoningen vindt plaats door verkoop aan

zittende huurders en woningzoekenden. In de begroting is het saldo van verkochte en teruggekochte woningen (verkoop onder voorwaarden) 33. De voorraad latent bezit groeit jaarlijks met 33 woningen.

In de vergadering van 24 september 2020 heeft de Raad van Commissarissen de verkoop van enkele complexen bedrijfsmatig-, zorg- en maatschappelijk onroerend goed goedgekeurd. In de begroting gaan we ervan uit dat we deze complexen in 2021 en 2022 verkopen. De geraamde opbrengst hebben we opgenomen voor het bedrag dat de makelaar die ons hierin begeleidt als realistisch heeft aangegeven.

Vanwege de opbrengsten die we met deze voorgenomen verkoop denken te realiseren, hebben we voor de jaren 2021, 2022 en 2023 ons verkoopprogramma van de uitpondwoningen gehalveerd van 50 naar 25 woningen per jaar. In de jaren 2024 en 2025 gaan we wel weer uit van jaarlijks 50 uit te ponden woningen.

7.6 Kosten

De loonstijging vormt het uitgangspunt voor de stijging van de beheerkosten, exclusief de zakelijke lasten. Voor 2020 en 2021 is het percentage afgeleid van de Juniraming 2020 van het CPB. Met een stabilisatie in de jaren 2022 tot en met 2024 wordt vanaf 2025 aangesloten bij de lange termijn verwachting. De lange termijn verwachting sluit aan bij de reële groei van de lonen in het verleden, die gemiddeld ongeveer 0,5% boven inflatie was.

De indexering per jaar is als volgt:

	2021	2022	2023	2024	2025
Indexering	1,49%	1,90%	1,90%	1,90%	2,50%

Tabel 7.2. Indexering per jaar

Bij de berekening van de loonkosten 2021 is rekening gehouden met periodieke verhogingen, CAO-stijgingen en andere aanpassingen. De werkgeverslasten voor pensioenen en sociale lasten, inclusief werkgeverslasten ziektekostenverzekering, worden opgenomen op basis van de laatst bekende gegevens.

7.7 Heffingen

In de begroting 2021 – 2025 houden we rekening met de onderstaande heffingen.

1. Verhuurderheffing. Het percentage van de verhuurderheffing is 0,562% van de WOZ-waarde in 2021 en 0,563% in 2022. Vanaf 2023 wordt dit percentage verlaagd naar 0,537% van de WOZ-waarde. De grondslag voor de verhuurderheffing, de WOZ-waarde, neemt de komende jaren toe met de index van de leegwaardestijging. Daar waar van toepassing benutten we de mogelijkheden voor korting op de verhuurderheffing in het kader van nieuwbouwprojecten en duurzaamheidsmaatregelen. We nemen hiervoor geen bedrag op in de begroting.
2. Saneringsheffing. Het percentage is 1% van de jaarlijkse huuropbrengst.
3. Obligoheffing. De op te nemen bedragen zijn de onderstaande percentages van de geborgde schuldrestanten aan het einde van het voorafgaande jaar.

	2021	2022	2023	2024	2025
Obligoheffing	0,041%	0,036%	0,027%	0,021%	0,035%

Tabel 7.3. Obligoheffing

De saneringsheffing en de obligoheffing worden in rekening gebracht als daar op basis van de regelgeving volgens de Aw en het WSW reden voor is.

7.9 Bouwkostenstijging

De bouwkostenstijging vormt het uitgangspunt voor de stijging van de onderhoudskosten, verbeteruitgaven, stichtingskosten nieuwbouw en de verkoopkosten en de verouderingskosten.

De indexering die door de Aw in de Leidraad van de economische parameters is voorgesteld, vinden wij passend voor de onderhoudskosten. Voor de nieuwbouw zijn wij van mening dat een hogere indexering meer recht doet aan de verwachtingen. De reden om af te wijken van de parameters van de Aw is dat we zien dat door aangescherpte regelgeving zoals BENG de bouwkosten meer stijgen dan alleen door de ontwikkeling van de materiaal- en loonbestanddelen van de bouw. Wij hanteren de volgende indexeringen:

	2021	2022	2023	2024	2025
Bouwkostenstijging nieuwbouw	5,50%	5,00%	4,50%	4,00%	3,50%
Bouwkostenstijging onderhoud	3,00%	2,50%	2,00%	2,00%	2,50%

Tabel 7.4. Indexering bouwkosten

Voor woningen die worden gerealiseerd door de aannemers met wie we langjarige overeenkomsten hebben gesloten, is de indexering van de bouwkosten 2,5% per jaar.

7.10 Leegwaardestijging

De leegwaardestijging vormt de basis voor de stijging van de verkoopopbrengsten en de ontwikkeling van de verhuurderheffing. De laatste is gebaseerd op de WOZ-waarde. Vanwege regionale verschillen is er een afzonderlijke leegwaardestijging voor elke provincie en voor de vier grote steden. De veronderstelling is dat de leegwaardestijging vanaf 2021 uitkomt op 2%. Dit sluit aan bij de lange termijnverwachting dat de leegwaardestijging trendmatig gelijk is aan de veronderstelde prijsinflatie en bij de manier waarop taxateurs de leegwaarde inschatten.

De indexering voor de provincie Gelderland is per jaar als volgt:

	2021	2022	2023	2024	2025
Leegwaardestijging	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Tabel 7.5. Indexering leegwaarde

7.11 Rente

Voor nieuw aan te trekken leningen en renteconversies van bestaande leningen hanteren we de parameters uit de Leidraad economische parameters van de Aw. Het gemiddelde percentage van de huidige leningportefeuille was op 31 december 2019 ongeveer 3,1%. Door de verwachte lage rentepercentages in de komende jaren zal het gemiddelde percentage de aankomende jaren dalen.

De nieuwe leningen en herfinancieringen zijn met de volgende rentepercentages in de begroting opgenomen.

	2021	2022	2023	2024	2025
Rente geborgd	0,55%	0,55%	0,95%	1,25%	1,60%

Tabel 7.6. Begrote rentepercentages

7.12 Belastingen

De vennootschapsbelasting hebben we ingerekend tegen 25% over het geraamde fiscale resultaat.

7.13 Bedrijfskosten

De begroting van de bedrijfskosten bestaat uit de huisvesting en transport, de RvC- en directiekosten, de personele kosten en de algemene kosten zoals ICT, facilitaire aangelegenheden en extern advies. Dit zijn zowel out-of-pocket-kosten als de afschrijvingen. De begrote bedrijfskosten voor 2020 en 2021 zijn als volgt.

Omschrijving	Begroting 2021	Begroting 2020
Huisvesting en transport	1.035	1.031
Bestuurs- en directiekosten	183	180
Loonkosten	9.939	9.392
Overige personeelskosten	2.017	2.383
Algemene kosten (o.a. ICT en facilitair)	5.389	4.917
Totaal	18.536	17.903

Tabel 7.7. Begrote bedrijfskosten

In de begroting 2021 is het totaal van de loonkosten en de overige personeelskosten € 181.000 hoger dan in de begroting 2020. Dit is veroorzaakt door de reguliere loonsverhogingen in 2021 en de uitbreiding van het aantal fte's. Per 1 oktober 2020 hebben we 126,5 fte's in dienst. In de begroting 2021 gaan we uit van 133,1 fte's. In het SPP hebben we de prognose opgenomen dat we in 2023 128,3 fte's hebben.

Momenteel zijn we bezig met het uitbesteden van delen van de ICT-functie. De verwachting is dat dit in de loop van 2021 zijn beslag gaat krijgen. De hiermee gemoeide fte's (2) zijn nog in de begroting over 2021 opgenomen. In het kader van SPP hebben we de gewenste formatie voor 2023 in beeld gebracht. Hierin zien we een daling van fte's bij Bedrijfsondersteuning (onder andere door de uitbesteding van delen van ICT) en bij Vastgoed (onder andere door de overgang van het belteam naar Wonen). Bij Wonen zien we een stijging van het aantal fte's, voor een groot deel veroorzaakt door de overgang van het belteam. We denken tijdelijk meer fte's nodig te hebben om een efficiëncyslag in gang te kunnen zetten zodat we toewerken naar de prognose in SPP. Verder gaan we in SPP 2023 uit van minder inhuur van extern personeel dan in 2021. In de begroting 2021 hebben we al € 245.000 minder extern personeel opgenomen dan in de begroting 2020.

Voor eventuele personele gevolgen van de uitwerking van SPP hebben we evenals in de begroting 2020 eenmalig € 600.000 opgenomen. Zoals het er nu naar uitziet, doen we in 2020 geen beroep op het gereserveerde bedrag.

Voor het overige zien we een stijging van de kosten bij ICT. De afschrijving van de investering in 2020 in de telefonie, het klantvolgsysteem en het verbeteren van de vastgoeddata is opgenomen, evenals

de licentiekosten van de uitbreiding van de applicaties, waaronder de klantvolgsoftware. Bij extern advies zien we een stijging van de kosten voor de begeleiding van de uitbesteding van de ICT en de opzet van de beheer- en ontwikkelorganisatie van de afdeling I&A.

Voor de bedrijfslasten hebben we de doelstelling geformuleerd dat we in 2022 een lage B in de Aedes-benchmark willen scoren. Over 2019 waren de bedrijfslasten € 728 per gewogen verhuureenheid. Dit is lager dan het sectorgemiddelde 2019 van € 828 per gewogen verhuureenheid. De inschatting van de ontwikkeling van de bedrijfslasten in de begroting 2021 – 2025 is als volgt.

	2021	2022	2023	2024	2025
Bedrijfslasten per gewogen verhuureenheid	881	848	827	799	801

Tabel 7.8. Bedrijfslasten per gewogen vhe

In de ontwikkeling van de bedrijfslasten per gewogen verhuureenheid is het eenmalige effect te zien van de kosten voor SPP en de uitbesteding van ICT en het meer structurele effect van de verkoop van de complexen bog/mog/zog. Het eerste levert in 2021 ongeveer € 80 extra bedrijfslasten per gewogen verhuureenheid op. Het tweede zorgt vanaf 2022 voor een jaarlijks effect van ongeveer € 30 extra bedrijfslasten per gewogen verhuureenheid.

7.14 Investerings in verbetering vastgoeddata

In de begroting is voor 2021 een bedrag van € 260.000 opgenomen voor het uitvoeren van een pilot en het verder uitwerken van het businessplan vastgoeddata met verschillende scenario's. Als intern overeenstemming is bereikt over het businessplan gaan we over tot uitvoering van dit project.

Het doel van dit project is het verrijken van vastgoeddata aan de hand van de gestelde datakwaliteitsnormen en het borgen hiervan in de processen waardoor betere 'data-driven decisions' gemaakt kunnen worden. De reden voor het starten van het project is dat data met betrekking tot vastgoed onvolledig is gezien de huidige informatiebehoefte, in sommige gevallen verouderd en/of onjuist is, versnipperd over verschillende applicaties is vastgelegd en niet voor iedereen die ermee moet werken eenvoudig toegankelijk is. Ook hebben we geconstateerd dat voor bepaalde gegevens verschillende definities worden gehanteerd. Het gevolg hiervan is dat tijd en geld verloren gaat.

7.15 Leefbaarheid

We gaan uit van een leefbaarheidsbudget van € 122 per woning in 2021. Voor initiatieven van bewoners op het terrein van leefbaarheid en participatie stellen we in 2021 een leefbaarheidsfonds van € 125.000 ter beschikking. Bewonerscommissies, huurders en organisaties kunnen een beroep doen op dit fonds op basis van vooraf gestelde criteria. Verder is een bijdrage vastgesteld voor de ondersteuning van Buurtbemiddeling. Deze wordt voor 50% gefinancierd door Woonstede en de andere 50 % door de gemeenten. Een bedrag van € 50.000 is gereserveerd in het kader van veiligheid in en rondom onze seniorencomplexen. Dit bedrag wordt besteed aan onder andere het vervangen en verbeteren van cameratoezicht, het bevorderen van het gebruiksgemak van ontmoetingsruimten en individuele voorzieningen die het langer zelfstandig thuis wonen bevorderen.

7.16 Vastgoed onderhoud en investeringen (bestaand bezit)

Voor de kosten van onderhoud is de begroting over 2020 de basis. In 2021 houden we rekening met € 2.228 per woning. Voor nieuwbouw is een onderhoudsnorm van € 1.311 per woning verwerkt. Voor beide bedragen geldt dat dit de norm van 2020 is vermeerderd met 6% indexering.

In deze onderhoudsnorm zijn de onderhoudskosten opgenomen voor de woningen, niet zijnde woningen, doorberekende kosten eigen onderhoudsdienst, maatschappelijk budget (onderdeel vastgoed), maandelijkse bijdrages en bruidsschat VvE en de onderhoudskosten in combinatie met het uitvoeren van groot onderhoud en de beleidsthema's.

Voor het onderscheid tussen onderhoud en investeringen sluiten we aan bij de definities van SBR-Wonen van juli 2019.

In aanvulling op de norm worden in Hoogbouw Zuid en in Veldhuizen vanaf 2023 extra onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd gecombineerd met duurzaamheidsmaatregelen.

De begrote directe kosten voor onderhoud komen hiermee uit op de volgende bedragen.

	2021	2022	2023	2024	2025
Begroting directe kosten onderhoud	20.540	19.8038	25.358	28.093	24.595

Tabel 7.9. Begrote directe kosten onderhoud

In het kader van de instandhouding van het bezit hebben we beleidsthema's voor onderhoud en investeringen geformuleerd. Bij brandveiligheid streven we naar vluchtveilig in 2023. We starten bij WZW-en seniorencomplexen. Met betrekking tot asbest is de doelstelling dat het bezit in 2036 asbestveilig is. We onderzoeken de mogelijkheden voor het aardgasloos maken van de bestaande woningvoorraad. Daarbij gaat het met name om het aansluiten op het warmtenet. Voor de komende vijf jaar hebben we voor verbeteringen 35,7 miljoen euro in de begroting opgenomen.

Bij de uitvoering gaan we zoveel mogelijk voor een combinatie van uit te voeren werkzaamheden. Dit betekent onder andere dat verbeteringen in het kader van de duurzaamheid tijdens reguliere onderhoudswerkzaamheden worden aangebracht.

Daar waar mogelijk gaan we bij deze investeringen gebruik maken van de bestaande subsidieregelingen en de korting op de verhuurderheffing bij duurzaamheidsinvesteringen.

De instandhoudingskosten per gewogen verhuureenheid berekenen we op de wijze van de Aedes-benchmark. Dit zijn de directe kosten van het onderhoud (bij ons gebaseerd op de norm per woning) vermeerderd met de uitgaven voor verbeteringen in het bezit (bijvoorbeeld duurzaamheid) en de aan instandhouding toe te rekenen indirecte kosten (bijvoorbeeld management, opzichters, ict). De gemiddelde kosten van instandhouding in de sector waren over het verslagjaar 2019 € 3.073 per gewogen verhuureenheid. Onze instandhoudingskosten over 2019 waren € 2.899 per gewogen verhuureenheid.

De opbouw van de kosten van instandhouding per gewogen verhuureenheid in de begroting 2021 – 2025 volgens de Aedes-benchmark is als volgt.

	2021	2022	2023	2024	2025
Onderhoudskosten	2.057	1.972	2.479	2.737	2.382
Verbeteringen	594	534	1.037	808	536
Totaal directe uitgaven	2.651	2.506	3.516	3.545	2.918
Toegerekende kosten	619	641	620	641	643
Totaal	3.270	3.147	4.136	4.185	3.561

Tabel 7.10. Opbouw instandhoudingskosten per gewogen vhe volgens Aedes Benchmark

7.17 Investerings nieuwbouw

De verplichtingen die we voor nieuwbouwplannen zijn aangegaan vormen de basis van de begroting. In de begrotingsperiode gaan we uit van ongeveer 1.327 nieuwe woningen in de gemeente Ede en ongeveer 68 nieuwe woningen in de gemeente Scherpenzeel. Van het totaal hebben ongeveer 524 woningen betrekking op harde projecten. Er zijn 484 nieuwbouwwoningen in herstructureringswijken opgenomen waar nog afspraken met de bewoners moeten worden gemaakt.

Voor nieuwe woningen zijn de stichtingskosten € 201.710 voor eengezinswoningen en € 196.282 voor appartementen. Beide bedragen zijn inclusief btw, hebben prijspeil 2020 en zijn van toepassing voor woningen die worden gerealiseerd door de aannemers met wie we langjarige overeenkomsten hebben afgesloten. Voor woningen die worden gerealiseerd door andere aannemers zijn de genoemde bedragen de streefbedragen.

Van de nieuw te bouwen woningen is 38% grondgebonden, 62% gestapeld met lift. Hiermee wordt voldaan aan de wensportefeuille.

Van de nieuwbouwwoningen hebben we er 807 (71%) opgenomen met een huur tot de eerste aftoppingsgrens en 328 (29%) met een huur tussen de eerste en tweede aftoppingsgrens. Hiermee passen ze in de portefeuillestrategie waarin is opgenomen dat we willen uitbreiden in deze huurklassen.

Naar oppervlakteklassen zijn in de begroting 1.108 woningen opgenomen met een oppervlakte tussen 60 en 80 vierkante meter en 27 woningen met een oppervlakte groter dan 80 vierkante meter. Hiermee voldoet de nieuwbouw aan de wens om het aandeel woningen in de kleinere oppervlakteklassen uit te breiden.

7.18 Sloop

In verband met de herstructurering nemen we de sloop van woningen in de begroting op. In de Kolkakkerbuurt zijn we inmiddels begonnen met de herstructurering en de renovaties. In de Wethoudersbuurt moet de planvorming, het overleg met de bewoners en de besluitvorming overigens nog plaatsvinden. Verder gaan we financieel uit van de herstructurering van het complex aan de Piet Heinstraat, mede in relatie tot de wens van de gemeente Ede om op die locatie tot uitbreiding van het aantal woningen te komen, in de Bloemenbuurt, Hoogbouw Zuid en Veldhuizen. Tot en met 2025 gaan we uit van 356 te slopen woningen.

7.19 Aankoop

In 2009 zijn we de verplichting aangegaan om de appartementen en garages van de serviceflat Belvédère aan te kopen. Inmiddels hebben we ruim 60 appartementen in ons bezit. We gaan er in de begroting vanuit dat we in de jaren 2021 - 2025 nog eens ongeveer 8 appartementen en 6 garages kopen.

7.20 Ontwikkeling portefeuille

Het aantal woningen in de betaalbare segmenten neemt in beperkte mate toe. Verduurzaming van onze woningen vindt tegen minimaal gelijkblijvende woonlasten plaats. We streven echter nadrukkelijk naar verlaging van de woonlasten voor onze huurders.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Stand 1 januari	10.776	10.749	10.574	10.750	10.940	10.826	
Nieuwbouw	116	228	457	246	152	312	1.395
Aankoop	5	3	3	2	0	0	8
Saldo koopgarant	0	-33	-33	-33	-33	-33	-165
Verkoop	-70	-25	-25	-25	-50	-50	-175
Verkoop bog/mog/zog	0	-292	-109	0	0	0	-401
Sloop	-78	-56	-117	0	-183	0	-356
Stand 31 december	10.749	10.574	10.750	10.940	10.826	11.055	306

Tabel 7.11. Ontwikkeling voorraad

In de begroting hebben we opgenomen dat we verwachten in 2021 228 nieuwe woningen op te leveren. Hiervan hebben 67 woningen betrekking op woningen in zachte plannen. Definitieve besluitvorming over deze projecten moet nog plaatsvinden. Verder hebben 49 woningen betrekking op fase 2 van de herstructurering van de Kolkakkerbuurt. De start van de bouw is gepland in het eerste kwartaal van 2021. Voor fase 3 van de herstructurering van de Kolkakkerbuurt geldt dat sloop en nieuwbouw vanaf de eerste helft van 2021 gelijk oploopt. De oplevering van de woningen vindt eind 2021 of begin 2022 plaats.

In algemene zin is de realisatie van de nieuwbouw mede afhankelijk van de ontwikkelingen op het gebied van milieu, zoals de discussie over stikstof en PFAS, het vergunningentraject, de beschikbare capaciteit bij de aannemers en de interne organisatie en de ontwikkeling van de bouwkosten.

De uitbreiding van de voorraad betreft voornamelijk de zelfstandige woningen. De ontwikkeling van de samenstelling van de voorraad is als volgt.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Woongelegenheden	9.238	9.355	9.640	9.830	9.731	9.960
Studenteneenheden	57	57	57	57	42	42
Maatschappelijk vastgoed	286	20	13	13	13	13
Intramuraal zorg vastgoed	313	287	185	185	185	185
Bedrijfsonroerend goed	9	9	9	9	9	9
Parkeerplaatsen	846	846	846	846	846	846
Totaal woongelegenheden	10.749	10.574	10.750	10.940	10.826	11.055

Tabel 7.12. Samenstelling voorraad

De nieuwe woningen hebben een huur tot maximaal de tweede aftoppingsgrens. Verder is de ontwikkeling van de verdeling van de woningen over de huurklassen afhankelijk van de sloop, verkoop en huurharmonisaties. Op basis van de begroting verwachten we per 31 december 2025 de volgende verdeling.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	% in 2025	% in 2020
Goedkoop	704	697	687	680	650	655	6,5%	7,6%
Betaalbaar 1-2 pers.	5.146	5.275	5.540	5.673	5.583	5.498	55,0%	55,4%
Betaalbaar 3+ pers.	1.629	1.629	1.673	1.723	1.708	1.974	19,7%	17,5%
Duur tot liberalisatiegrens	1.209	1.239	1.259	1.309	1.365	1.425	14,2%	13,0%
Duur boven liberalisatiegrens	607	572	538	502	467	450	4,5%	6,5%
Totaal	9.295	9.412	9.697	9.887	9.773	10.002	100,0%	100,0%

Tabel 7.13. Begrote samenstelling voorraad zelfstandige woningen naar huurklassen

In relatie tot de portefeuillestrategie is de begrote verdeling van de woningen over de huurklassen in onderstaande tabel opgenomen.

Huurklasse	Huurgrenzen 2020	Wensportefeuille 2028	Begroting 2025
Goedkoop	tot 432,51	> 5%	6,5%
Betaalbaar 1-2 pers.	tot 619,01	> 65%	55,0%
Betaalbaar 3+ pers.	tot 663,40	> 15%	19,7%
Duur tot liberalisatiegrens	tot 737,14	< 15%	14,2%
Duur boven liberalisatiegrens	boven 737,14	< 2%	4,5%

Tabel 7.14. Begrote samenstelling voorraad zelfstandige woningen ten opzichte van wensportefeuille 2028

We zien dat we langzaam groeien naar de gewenste verdeling van de woningvoorraad over de huurklassen in 2028. In de huurklasse betaalbaar voor 1- en 2-persoonshuishoudens blijft de toename achter, ondanks dat 60% van de nieuwbouw een huur heeft die in deze klasse past. De reden van de daling in deze klasse is dat de sloop en nieuwbouw van woningen voornamelijk betrekking heeft op woningen in deze klasse. Verder gaan door huurharmonisaties woningen van deze klasse over naar de klassen betaalbaar voor 3 en meer persoonshuishoudens.

7.21 Financieringsverhoudingen

In het voorjaar van 2019 hebben we onze financieringsstrategie vastgesteld. Hierin hebben we onder andere de gewenste financieringsverhouding van de investeringen opgenomen.

In de begroting 2021 – 2025 komen we op de volgende financieringsverhoudingen uit:

	Financieringsstrategie	Begroting 2021 – 2025
Operationeel	> 20%	15%
Verkoop	< 40%	27%
Leningen	< 40%	58%

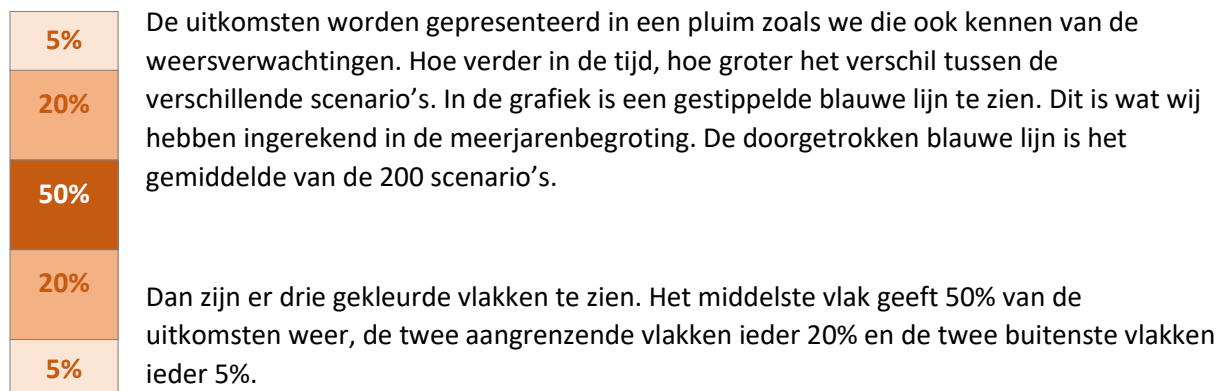
Tabel 7.15. Financieringsverhogingen begroting en financieringsstrategie

De operationele kasstroom is in de jaren 2021 – 2025 in totaal 51,4 miljoen euro. Hiermee worden de investeringen in verbeteringen van het bezit en in de ICT en eigen kantoren (39,5 miljoen euro) meer dan volledig gedekt. Dit betekent dat van het restant van de operationele kasstroom, de verkoop van delen van het bezit en door het aantrekken van leningen de nieuwbouw wordt betaald. De financiering door het aantrekken van leningen overschrijdt de gestelde grens. Het gevolg hiervan is dat de loan to value in de begrotingsperiode oploopt. Dit zien we terug bij de ontwikkeling van de kengetallen in bijlage 2.

7.22 Scenario's

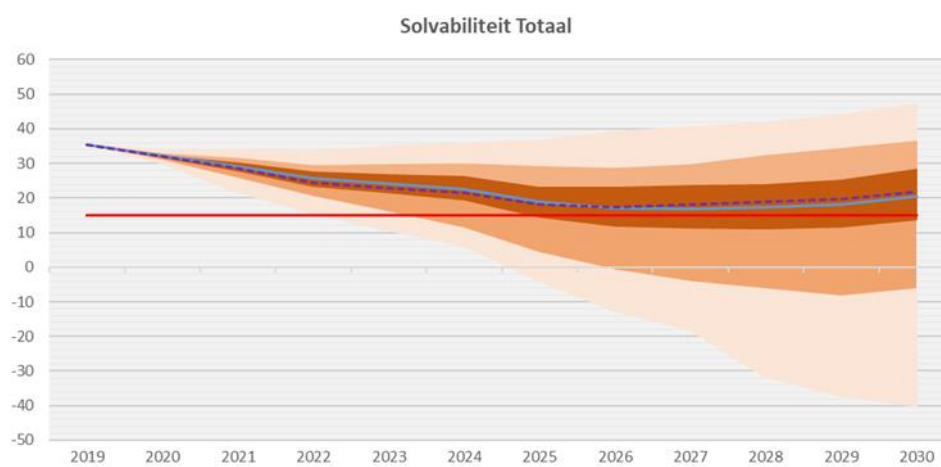
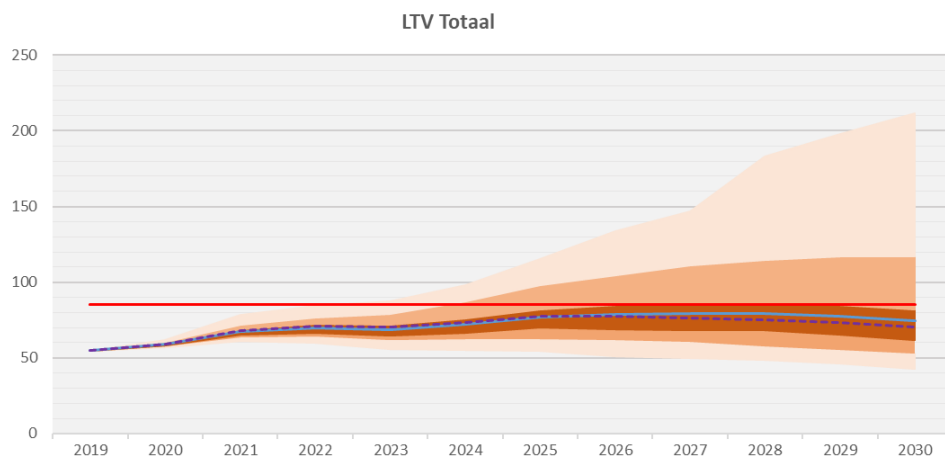
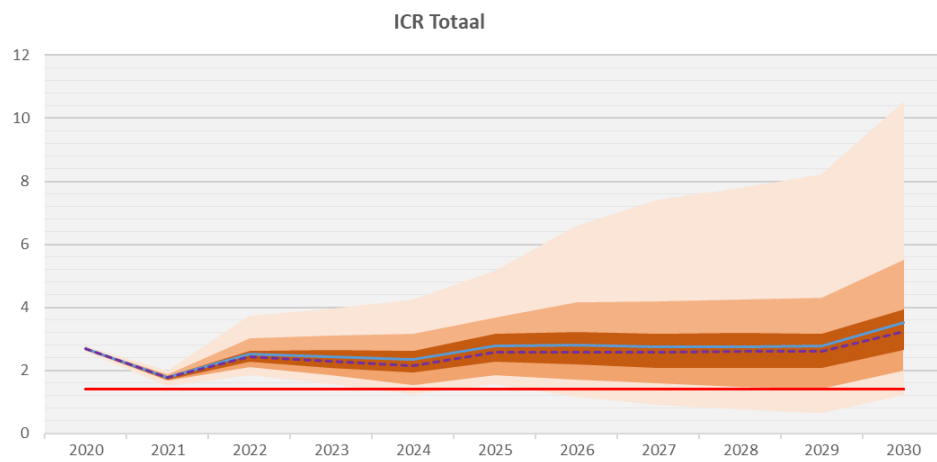
Om de gevoeligheid van de begroting voor de gehanteerde uitgangspunten in beeld te brengen, maken we gebruik van de scenarioanalysefaciliteit van WALS. In het kort volgt hieronder een uitleg van deze faciliteit.

De meerjarenbegroting is onder andere gebaseerd op uitgangspunten ten aanzien van prijsinflatie (huurverhoging), looninflatie (beheerkosten), onderhoudsinflatie, bouwkosteninflatie, stijging van de huizenprijzen en de renteontwikkeling. Hierbij maken we gebruik van de parameters van de Aw. Dit is feitelijk één mogelijkheid van hoe de economie zich zou kunnen ontwikkelen. Externe omstandigheden kunnen veranderen, waardoor de financiële ratio's, de kasstromen en de waarde van het vastgoed zich anders ontwikkelen. Om de effecten hiervan in beeld te brengen worden 200 economische scenario's doorgerekend, waarbij wordt gevarieerd met de macro-economische parameters. Hierbij wordt rekening gehouden met de correlatie tussen de verschillende parameters.



Tot slot is er een rode lijn opgenomen. Dit is de norm waaraan wordt getoetst.

Voor de nu voorliggende begroting zijn de scenarioanalyses voor de ICR, LTV en solvabiliteit als volgt:



De kans op het niet halen van de financiële normen op het totaalniveau van de organisatie in 2025 is voor de ICR 0%, voor de LTV 19% en voor de solvabiliteit 25%. Met andere woorden, in alle scenario's blijven we boven de gestelde norm voor de ICR. Dat hebben we te danken aan de lage rente op de langlopende leningen.

Ondanks dat de kans op onderschrijden van de norm voor solvabiliteit groter is dan op het overschrijden van de norm voor de LTV, gaan we voor een nadere analyse toch in op de LTV. Dit doen we omdat de LTV zowel kenmerken heeft van kasstroom als waardering, terwijl bij de solvabiliteit de nadruk meer op waardering ligt. De beïnvloeding van de kengetallen gebeurt primair via de kasstroom, waarna de waardering een resultante is. Een verbetering van de LTV is hiermee tevens een verbetering van de solvabiliteit.

Uit de analyse blijkt dat de LTV vooral gevoelig is voor de ontwikkeling van de onderhoudsindex, de loonindex en de bouwindex. Dit zijn parameters die betrekking hebben op een gedeelte van de uitgaven die in de beleidswaarde worden ingerekend. Beïnvloeding hiervan kan plaatsvinden door minder dan wel goedkoper onderhoud uit te voeren en verbeteringen, waaronder duurzaamheid, aan te brengen. De afweging tussen het behalen van de doelen op het gebied van instandhouding en duurzaamheid en de daarmee gemoeide uitgaven komt hiermee in beeld.

7.23 Bio-energiecentrale

Ongeveer 31,5% van onze woningen is aangesloten op de biomassacentrale in Ede. Momenteel zijn er landelijk vraagtekens over de duurzaamheid en de uitstoot van biomassacentrales. Het gaat hierbij vooral om biomassacentrales die hout verbranden dat uit bossen elders uit Europa en wellicht verder weg komt. De Edese biomassacentrale draait op lokale bronnen. In de eerste helft van oktober 2020 is bekend geworden dat de Edese biomassacentrale een financiering van de Europese Investeringsbank (EIB) krijgt van 30 miljoen euro. Deze financiering is bedoeld voor projecten voor geothermie, lokale biomassa-bronnen, het aanleggen van nieuwe warmtenetten en het moderniseren van de bestaande infrastructuur.

Gezien de toegekende financiering van de EIB schatten we het risico dat we onze woningen, die nu zijn aangesloten op de biomassacentrale, moeten voorzien van andere warmtebronnen op laag in. We blijven de ontwikkelingen op dit gebied op de voet volgen.

8. Vertaling naar kaders en kpi's tactisch niveau

In hoofdstuk vier zijn de strategische doelen van Woonstede beschreven. De tactische kamers hebben vervolgens de verantwoordelijkheid om hier uitvoering aan te geven. Om hierop te kunnen sturen, worden in dit hoofdstuk de strategische doelstellingen en begroting vertaald naar kaders en kpi's voor het tactisch niveau. De optelsom van al deze kpi's moet leiden tot het behalen van het strategisch plan.

8.1. Kaders en kpi's maatschappelijke kamer

De maatschappelijke kamer is ervoor verantwoordelijk om zo optimaal mogelijke maatschappelijke prestaties te leveren. De twee doelstellingen waar de maatschappelijke kamer verantwoordelijk voor is, hebben betrekking op het passend toewijzen en huurachterstand en de leefbare woonomgeving. Deze doelstellingen worden gerealiseerd binnen de onderstaande kaders:

- Wensportefeuille.
- Facetbeleid.
- Wet- en regelgeving.
- Gemeentelijk beleid.
- Maatschappelijk budget.

Een overzicht van de kpi's van de maatschappelijke kamer is opgenomen in tabel 8.1.

Maatschappelijke kamer	2021
Budget leefbaarheid	€ 122 per woning
Passend toewijzen aan primaire doelgroep	Minimaal 95%
Toewijzing aan doelgroep inkomen tot € 39.055	Minimaal 80%
Aantal huisuitzettingen als gevolg van huurachterstand	Maximaal 10
Aantal zittende huurders met een huurachterstand (excl. stookkosten en zakelijke huurders)	Maximaal 500
Huurachterstand zittende huurders (excl. stookkosten en zakelijke huurders)	Maximaal € 300.000
Maximale huurachterstand in maanden (excl. stookkosten en zakelijke huurders) ⁵	Maximaal 4 maanden
Sociale klachten (zonder rol externen) binnen 14 dagen afgesloten	Minimaal 65%

Tabel 8.1. Kpi's maatschappelijke kamer

⁵ Deze KPI is momenteel nog niet meetbaar. Er wordt pas gerapporteerd over de KPI wanneer deze meetbaar is.

8.1 Kaders en kpi's vastgoedkamer

De vastgoedkamer draagt de verantwoordelijkheid voor het efficiënt exploiteren van het vastgoed en het realiseren van de transformatieopgave (het verschil tussen de huidige portefeuille en de wensportefeuille). Ten aanzien van het vastgoed worden dan ook drie doelstellingen nagestreefd. Op de eerste plaats wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijk rendement met de bestaande vastgoedportefeuille. Daarnaast moet worden gezorgd voor de gewenste transformatie van de portefeuille. Tot slot is het realiseren van de verwachte waardeontwikkeling een doelstelling. Deze doelstellingen worden gerealiseerd binnen de onderstaande kaders:

- Wensportefeuille.
- Facetbeleid.
- Gemeentelijk beleid.
- Investeringsbudget.
- Maatschappelijk budget.

Een overzicht van de kpi's van de vastgoedkamer is opgenomen in tabel 8.2.

Vastgoedkamer	2021
Rendement	Rendementsbeleid investeringsstatuut
Verkoopopbrengsten	Minimaal € 16.335.000
Huuroopbrengsten	Minimaal € 69.329.000
Onderhoudslasten bestaand bezit	Maximaal € 2.228 per zelfstandige woning
Onderhoudslasten nieuwbouw	Maximaal € 1.311 per zelfstandige woning
Op te leveren nieuwbouwwoningen 2021-2025	1.395 woningen
Aandeel nultredenwoningen	Minimaal 30%
Woningen vluchtveilig	Eind 2023

Tabel 8.2. Kpi's vastgoedkamer

8.3. Kaders en kpi's vermogenskamer

De vermogenskamer streeft drie doelen na. Er moet voldoende liquiditeit zijn. Daarnaast wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijke externe financiering. Tot slot heeft de vermogenskamer een belangrijke signaalfunctie wanneer er financiële afwijkingen zijn. Deze doelstellingen worden gerealiseerd binnen de onderstaande kaders:

- Financieel beleid / ratio's.
- Dividend.
- Gerealiseerde waarde.

Een overzicht van de kpi's van de vermogenskamer is opgenomen in tabel 8.3.

Vermogenskamer	2020
Nieuw aan te trekken leningen en renteconversies van bestaande leningen conform economische parameters Aw.	
Uitvoeren begrotingscyclus	
Daar waar mogelijk bij investeringen gebruikmaken van de bestaande en nieuwe subsidieregelingen.	
Financieringsstrategie minimaal 20% financieren uit operationele kasstroom (organisatiebreed)	
Financieringsstrategie maximaal 40% financieren uit kasstroom verkopen (organisatiebreed)	
Financieringsstrategie maximaal 40% financieren uit kasstroom leningen (organisatiebreed)	

Tabel 8.3. Kpi's vermogenskamer

Bijlage 1: Overzicht bouwprogramma 2021-2025

Projectnaam	Gemeente	Aantal	Type	Hard/zacht
Kolkakkerbuurt fase 2	Ede	49	GG	hard
Kolkakkerbuurt fase 3	Ede	36	GG	hard
Soma	Ede	7	GG	hard
Soma	Ede	28	GmL	hard
Nieuwe Landgoed Stakenberg	Ede	17	GmL	hard
Kazerneterrein (Van Essen terrein)	Ede	24	GmL	hard
Loevestein	Ede	50	GmL	zacht
Kernhem B scherf 3	Ede	11	GmL	zacht
Kernhem B scherf 3	Ede	6	GG	zacht
Totaal 2021		228		
Kazerneterrein (Elias Beekman)	Ede	42	GmL	zacht
Loevestein	Ede	50	GmL	zacht
Vierzinnen-Nieuwstraat	Scherpenzeel	24	GmL	zacht
Van Heutzlaan	Ede	40	GmL	hard
Enka H2	Ede	100	GmL	hard
Kolkakkerbuurt fase 4	Ede	70	GG	hard
Wethoudersbuurt	Ede	50	GG	zacht
Soembaplein	Ede	8	GmL	zacht
De Weijdelaaer/ Dorpsstraat	Scherpenzeel	24	GmL	hard
Kernhem B scherf 1	Ede	21	GmL	zacht
Binnenterrein Poortlaan	Ede	28	GG	hard
Totaal 2022		457		
Loevestein	Ede	95	GmL	zacht
Enka H2	Ede	101	GmL	hard
Wethoudersbuurt	Ede	50	GG	zacht
Totaal 2023		246		
Wethoudersbuurt	Ede	100	GG	zacht
T Voort	Scherpenzeel	20	GG	zacht
Kernhem B scherf 17	Ede	12	GmL	zacht
GmL bij nieuw kantoor	Ede	20	GmL	zacht
Totaal 2024		152		
Kernhem B scherf 18	Ede	12	GG	zacht
Piet Heinstraat	Ede	60	GmL	zacht
Van Eekelenflat	Ede	200	GmL	zacht
Telefoonweg 36 40 appartementen	Ede	40	GmL	zacht
Totaal 2025		312		

Bijlage 2: Kengetallen begroting

Interest coverage ratio (icr)	Maakt inzichtelijk of de corporatie op korte- en middellange termijn voldoende operationele kasstromen genereert om aan haar renteverplichtingen te voldoen.
Loan to value (ltv)	Maakt inzichtelijk of de vastgoedportefeuille op lange termijn voldoende waarde genereert ten opzichte van de schuldpositie. De onderliggende kasstromen houden rekening met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
Solvabiliteit	Geeft inzicht in de eigen vermogenspositie van de corporatie, rekening houdende met het maatschappelijke beleid van de corporatie.
Dekkingsratio	Beoordeelt in geval van discontinuïteit of de (markt)waarde van het onderpand voldoende is om de schuldpositie af te lossen.

Geheel Woonstede	Norm	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Interest coverage ratio	> 1,5	2,7	1,8	2,4	2,3	2,2	2,6
Loan to value (beleidswaarde)	< 85%	59,3%	68,0%	71,1%	70,3%	73,4%	77,3%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	> 15%	31,9%	28,5%	24,5%	22,8%	21,5%	18,1%
Solvabiliteit (marktwaarde)	> 50%	63,1%	60,8%	59,0%	58,5%	57,3%	55,5%
Dekkingsratio	< 70%	34,8%	38,1%	39,2%	37,6%	37,6%	38,5%
Onderpandratio	< 70%	31,6%	35,2%	36,6%	35,2%	35,6%	36,8%

DAEB	Norm	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Interest coverage ratio	> 1,5	2,5	1,6	2,2	2,1	1,9	2,3
Loan to value (beleidswaarde)	< 85%	61,2%	70,2%	73,2%	72,4%	75,6%	79,4%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	> 15%	33,0%	29,5%	25,3%	23,6%	22,2%	18,7%
Solvabiliteit (marktwaarde)	> 50%	64,3%	61,8%	60,0%	59,5%	58,3%	56,4%
Dekkingsratio	< 70%	34,8%	38,1%	39,2%	37,6%	37,6%	38,5%
Onderpandratio	< 70%	geen	geen	geen	geen	geen	geen

Niet-DAEB	Norm	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Interest coverage ratio	> 1,8	geen	geen	geen	geen	geen	geen
Loan to value (beleidswaarde)	< 85%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	> 40%	44,3%	44,4%	43,8%	44,0%	44,0%	43,5%
Solvabiliteit (marktwaarde)	> 50%	64,3%	61,8%	60,0%	59,5%	58,3%	56,4%
Dekkingsratio	< 70%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Onderpandratio	< 70%	geen	geen	geen	geen	geen	geen

De ICR blijft in alle jaren boven de norm van 1,5 (Aw en WSW 1,4). De loan to value loopt op door de investeringen die een lagere beleidswaarde kennen dan dat de stichtingskosten zijn. Verder loopt de loan to value op doordat de financiering van de investeringen hoofdzakelijk door leningen geschiedt. Samengevat loopt de externe financiering van de investeringen sneller op dan de beleidswaarde van de investeringen. De derde ratio is de solvabiliteit. Vanwege het afboeken van de stichtingskosten van de investeringen naar beleidswaarde loopt het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal terug.

De dekkingsratio en de onderpandratio blijven ruim binnen de gestelde normen. Om deze reden laten we deze twee ratio's buiten beschouwing.

Bijlage 3: Resultatenrekening (functioneel)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Huuropbrengsten	68.273	69.329	71.348	73.641	74.953	76.701
Opbrengsten servicecontracten	4.608	4.671	4.757	4.846	4.937	5.058
Lasten servicecontracten	-4.584	-4.628	-4.717	-4.800	-4.887	-5.005
Overheidsbijdragen	-	-	-	-	-	-
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-3.171	-3.131	-3.206	-3.184	-3.203	-3.238
Lasten onderhoudsactiviteiten	-23.076	-26.725	-26.212	-31.696	-34.465	-31.020
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-11.563	-12.099	-12.905	-13.227	-13.780	-14.103
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	30.487	27.417	29.065	25.580	23.555	28.393
Netto resultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling	-	-	-	-	-	-
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	13.377	16.335	20.238	5.517	10.204	10.321
Toegerekende organisatiekosten	-399	-332	-357	-338	-331	-324
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-9.934	-17.415	-18.037	-3.919	-7.197	-7.434
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	3.044	-1.412	1.844	1.260	2.676	2.563
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	13.290	-2.122	-18.203	-2.928	-9.281	-5.613
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	2.110	1.385	1.638	1.447	1.462	1.731
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop	-	-	-	-	-	-
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	15.400	-737	-16.565	-1.481	-7.819	-3.882
Opbrengsten overige activiteiten	4.179	4.293	4.299	4.367	4.438	4.535
Kosten overige activiteiten	-3.335	-3.299	-3.356	-3.330	-3.348	-3.383
Netto resultaat overige activiteiten	844	994	943	1.037	1.090	1.152
Overige organisatiekosten	-3.284	-4.505	-4.112	-4.068	-4.057	-4.158
Leefbaarheid	-1.201	-1.399	-1.459	-1.442	-1.447	-1.459
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-	-	-	1	1
Rentelasten en soortgelijke kosten	-10.053	-9.445	-8.467	-7.641	-7.727	-7.900
Waardeverandering financiële instrumenten						
Saldo financiële baten en lasten	-10.053	-9.445	-8.467	-7.641	-7.726	-7.899
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	35.237	10.913	1.249	13.245	6.272	14.710
Belastingen	-4.981	-4.282	-4.699	-4.031	-3.646	-4.439
Resultaat deelnemingen	39	39	39	39	39	39
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	30.295	6.670	-3.411	9.253	2.665	10.310

Bijlage 4: Kasstroomoverzicht

	2021	2022	2023	2024	2025
Cashflow operationele activiteiten	7.224	12.626	10.337	8.847	12.396
Cashflow (des)investeringen	-66.738	-52.658	-22.984	-36.012	-68.510
Verkoop	21.316	25.746	10.926	15.675	16.071
Verbeteringen bestaand bezit	-5.936	-5.367	-10.603	-8.293	-5.532
Nieuwbouw huur	-79.484	-71.522	-22.620	-43.259	-78.696
Aankoop	-555	-583	-406	-	-
Investerings MVA ten dienste van exploitatie	-2.079	-932	-281	-135	-353
Cashflow financieringsactiviteiten	59.514	40.032	12.647	27.165	56.114
Nieuwe leningen o/g	97.872	79.658	44.758	40.706	67.972
Aflossingen leningen o/g	-38.358	-39.626	-32.111	-13.541	-11.858
Toename geldmiddelen	-	-	-	-	-
Stand liquide middelen	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500