

Koersaanscherping UWOON 2021

Titel?

1 Waarom deze koersaanscherping?

We werken in 2021 op verschillende fronten hard aan de verbetering van hoe we werken: een soepel verloop van de dagelijkse processen van verhuur en onderhoud, projecten projectmatiger aanpakken, slimmer samenwerken met o.a. ketenpartners en zorgpartijen, en zorgen dat we nu en straks de juiste kennis en kunde in huis hebben om onze doelen te behalen. **We doen dat allemaal niet zomaar.** We willen slim, professioneel en bevlogen werken omdat we dan maximaal onze volkshuisvestelijke doelen kunnen bereiken, oftewel meer kunnen betekenen voor onze huurders en woningzoekenden.

Dat betekent dat we met z'n allen goed duidelijk moeten hebben wat die volkshuisvestelijke doelen dan zijn. We hebben ons ondernemingsplan, maar we merken dat het net niet concreet genoeg richting geeft bij het maken van keuzes. Bovendien heeft de tijd niet stilgestaan, wat maakt dat sommige uitgangspunten van het ondernemingsplan om een nieuwe afweging vragen. Vandaar deze koersaanscherping, als leidraad voor het dagelijkse en niet-dagelijkse werk dat we doen.

De koers van heel UWOON

In de lente van 2021 zijn we als onderdeel van de veranderagenda de discussie over onze inhoudelijke koers met elkaar aangegaan. We zijn begonnen door met 12 collega's uit verschillende afdelingen van UWOON uitgebreid van gedachten te wisselen over wat onze koers zou moeten zijn: wat willen we bereiken, wat vinden we het belangrijkste, tot welke dilemma's en keuzes leidt dat? De meest prangende kwesties hebben we vervolgens voorgelegd en besproken met zo'n 50 collega's, met de Raad van Commissarissen en met de huurdersorganisaties.

Bij al deze sessies merkten we dat we het op sommige thema's snel roerend eens waren, terwijl andere vragen knetterende discussie opleverden. En zo hoort het ook, want het gaat ergens om. De keuzes die we nu maken betekenen dan ook niet dat de discussie daarmee klaar is. Er blijven dilemma's, de wereld verandert snel en voortschrijdend inzicht kan en moet tot nieuwe keuzes leiden. Tegelijkertijd moet de hoofdlijn van deze koers wel een paar jaar tegen een stootje kunnen.

Bij het bespreken van de inhoudelijke vragen ontstonden logischerwijs ook diverse discussies over *hoe* we werken. Deze waardevolle opbrengst hebben we expliciet benoemd om verder mee aan de slag te gaan. Achterin hebben we dit op een rij gezet.

2 Waar doen we het uiteindelijk voor?

We hebben uitgebreid gesproken over wat we uiteindelijk – pakweg in 2030 – willen bereiken. Wanneer hebben we het goed gedaan? Je kunt het ook de droom van UWOON noemen.

Uit alle dromen die door de collega's zijn aangedragen en benoemd komen een paar gemeenschappelijke dromen naar voren. En die dromen vertellen waar het ons gezamenlijk uiteindelijk om te doen is:

1. We willen dat iedereen de keuze heeft om een eigen stek te vinden

Dat klinkt logisch, maar op de huidige woningmarkt is dat helemaal niet het geval. Door de schaarste en verstopping op zowel de koop- als huurmarkt is het voor haast iedereen moeilijk een (betaalbare) woning te bemachtigen. Vooral voor thuiswonende jongeren en mensen die om allerlei redenen met spoed een andere woning zoeken leidt dat tot wanhoop die wij niet acceptabel vinden.

2. We willen dat iedereen een passende woning heeft

Ook dit klinkt logisch, maar ook dit is nu niet het geval. We weten dat een deel van onze huurders meer huur betaalt dan hun inkomen eigenlijk toelaat en vice versa dat er huurders zijn die goedkoper wonen dan nodig. Ook zijn er gezinnen met kinderen in te krappe woningen, terwijl omgekeerd veel van onze ruime woningen door kleine huishoudens worden bewoond.

3. We willen dat iedereen in een fijne buurt woont met ongestoord woongenot

Buurt en wijken verschillen in allerlei opzichten van elkaar en dat verschil mag er zijn. Wat we echter niet willen is dat een buurt of straat vanwege overlast of onveiligheid onleefbaar wordt en mensen deze gaan mijden. Of dat de buurt waar je woont als een negatief etiket aan je kleeft en je belemmert.

4. Onze woningen zijn schoon, heel, veilig én energiezuinig

Schoon, heel en veilig spreekt voor zich: dat is ook geen droom voor 2030, maar het uitgangspunt voor vandaag. Wel is het van belang dat we daar hetzelfde beeld en verwachting bij hebben. Het zorgen voor een energiezuinige woningvoorraad daarentegen is een van de grote opgaven voor de komende decennia.

Gewoon een goede woning: samen de schouders eronder

Het benoemen van deze dromen roept in de organisatie veel enthousiasme op, maar ook enige terechte scepsis: is dat allemaal haalbaar? Komen er voldoende locaties vrij voor nieuwbouw? Hebben we de instrumenten in handen om op passend wonen te sturen? Kunnen we echt ongestoord woongenot bieden als we kijken naar de groeiende groep kwetsbare bewoners?

We moeten inderdaad geen onrealistische dromen najagen en zo onze eigen teleurstelling organiseren. Maar we willen ook niet bij voorbaat de lat lager leggen. Het zijn dus wel degelijk onze dromen, maar we zullen moeten uitwerken wat daarvoor nodig is en hoe ver we dus kunnen komen.

In de huidige wooncrisis lijken bovenstaande dromen haast een utopie, maar nuchter beschouwd zou dit in Nederland toch niet zo veelgevraagd zou moeten zijn? Dus misschien is dat wel de **echte droom**: dat in 2030 het – snel – vinden van een energiezuinige, passende en betaalbare woning in een fijne buurt helemaal niet meer bijzonder is, maar **iets heel gewoons!**

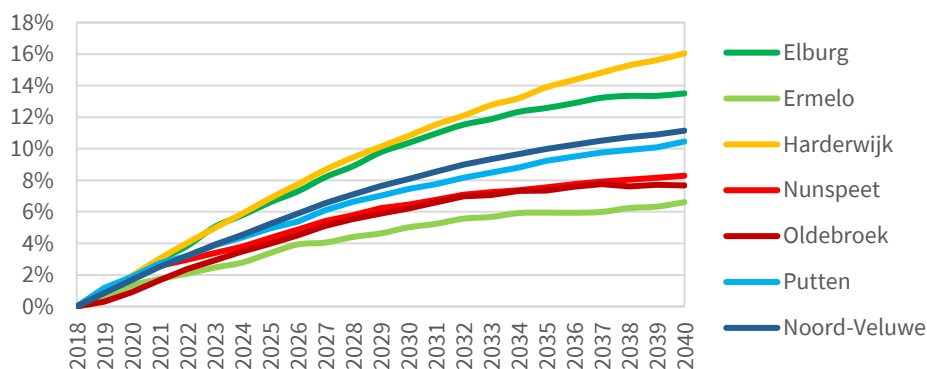
Eén ding is zeker: UWoon alleen gaat dat niet lukken. We hebben daar de gemeenten, zorgpartijen, ketenpartners, collega-corporaties én de bewoners voor nodig.

3 Ontwikkelingen en opgaven in de regio

Woningnood

Voor de grootste woningmarktopgave hoeven we alleen maar naar buiten te kijken: er heerst schaarste in ongeveer alle segmenten van de woningmarkt. Door het gebrek aan betaalbare koopwoningen kunnen steeds minder lage inkomens een woning kopen, waardoor ze op de sociale huur zijn aangewezen. Maar ook kunnen steeds minder sociale huurders de stap naar een koopwoning maken, zodat ze blijven zitten. Het resultaat is dat er minder woningen vrijkomen en de wachttijden verder oplopen. Voor wie op zoek is naar een beter passende woning is dat vervelend, maar voor starters en iedereen die om diverse redenen met spoed een woning zoekt is dat meer dan vervelend. We zien de **wanhoop** toeslaan.

Daar komt bij dat de regio groeit en naar verwachting blijft groeien tot zeker 2040. Al geruime tijd vestigen zich meer mensen in de regio (vooral kopende gezinnen en 60-plussers) dan er vertrekken (vooral jongeren). Noord Veluwe begint steeds meer **onderdeel van de Randstad** te worden, inclusief de bijbehorende druk op de woningmarkt.



Huishoudensprognose 2019-2040 (Primos2018, bewerking Atrivé)

Er is dus dringend behoefte om snel veel woningen toe te voegen in de regio, zoals blijkt uit verschillende woningmarktonderzoeken. Concreet leidt dat voor de vier UWOON-gemeenten tot een **forse opgave voor de gezamenlijke corporaties** om 1.500 sociale huurwoningen toe te voegen tussen 2020 en 2030: 1.050 in Harderwijk, ruim 300 in Ermelo en ca. 140 in Elburg. In Oldebroek wordt de behoefte nog onderzocht, maar ook hier ligt een substantiële behoefte.

Wat zegt een prognose?

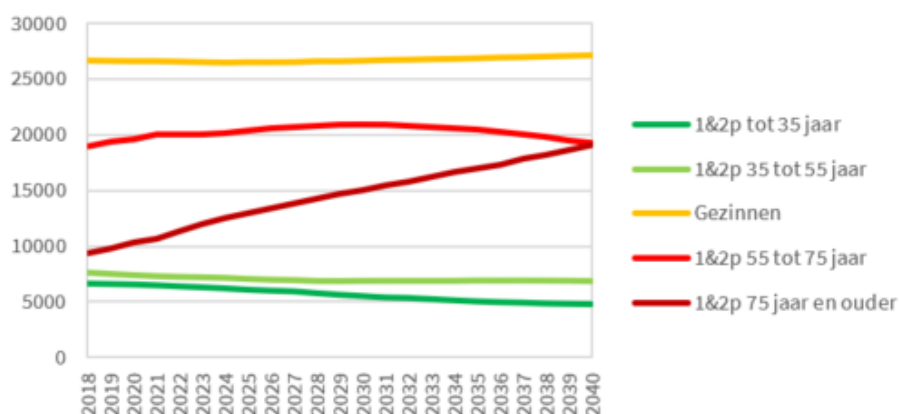
De woningbehoefte is gebaseerd op prognoses van de ontwikkeling van het aantal en type huishoudens. Die is afhankelijk van aannames over geboorte- en sterftecijfers, binnenlandse en buitenlandse migratie, economische ontwikkeling en woonwensen. Omdat die factoren constant in beweging zijn levert dat steeds verschillende prognoses op: van verschillende instanties en in de tijd.

De vraag of een prognose klopt is eigenlijk niet zo belangrijk (want een prognose klopt nooit). Belangrijker is de vraag of de grote lijnen plausibel en herkenbaar zijn. Concreet voor Noord Veluwe: er moeten tot 2030 veel meer woningen bij en die zijn straks voor veel meer kleine en oudere huishoudens. De conclusie is nu dat dat tot een opgave van ca. 1.100 voor UWOON

leidt. Een nieuwe prognose over twee jaar kan echter zomaar tot 800 of 1.200 leiden. Dat is niet vreemd of erg, zolang we de komende jaren in de juiste richting bewegen qua aantallen en type woningen. En waar nodig stellen we de strategie bij.

De juiste woningen voor de juiste huishoudens

Met het oog op de kwantitatieve behoefte willen we dus groeien – en snel. Maar minstens zo belangrijk is dat we de **juiste woningen voor de juiste huishoudens** bouwen. Daarvoor kijken we naar de ontwikkeling van de huishoudens in onze regio. We zien dan dat de verhouding tussen de huishoudentypen naar verwachting redelijk stabiel blijft. De grote uitzondering zijn echter de 75-plussers. Deze groep verdubbelt bijna tussen nu en 2040: in de regio als geheel, maar ook in de afzonderlijke gemeenten zien we dit patroon.



Huishoudensprognose in Noord Veluwe (Atrivé, 2019 o.b.v. Primos 2018)

Nu al is onze gemiddelde huurder 56 jaar. De vergrijzing leidt echter tot nog meer kleinere huishoudens en meer lage inkomens, vanwege pensionering en wegvallen van de partner. Een steeds groter deel van deze 75-plussers heeft een koopwoning en velen van hen zullen daar zo lang mogelijk in blijven wonen, maar een deel zal aankloppen bij de sociale huur. Hoeveel weten we nog niet, maar hoe dan ook gaat onze doelgroep uit oudere en kleinere huishoudens bestaan. Een flink deel van deze toekomstige 75-plussers woont immers nu al bij UWoon.

Dat betekent dat we meer behoefte hebben aan **kleinere en toegankelijke woningen**: gestapeld of grondgebonden. Ook krijgt een groeiend deel van onze doelgroep te maken met **mobiliteitsproblemen** of **behoefte aan zorg**. Dat vraagt steeds meer om woonoplossingen ‘tussen de huidige woning en het verpleeghuis’, waar zelfstandig wonen gecombineerd wordt met gemeenschappelijke ruimten voor ontmoeting of zorgverlening.



Actie: we herijken onze portefeuillestrategie, waarbij we inzetten op het (snel) toevoegen van met name goede, toegankelijke driekamerwoningen, gericht op (doorstroming van) de groeiende groep kleine huishoudens.

4 Voor wie en waar werken we?

Voor wie werken we?

Het spreekt vanzelf dat we sociale huurwoningen bieden voor de doelgroep zoals de Woningwet dat voorschrijft: de lage inkomens met recht op huurtoeslag en de doelgroep tot de EU-grens¹.

Daarbinnen hebben we allerlei verschillende doelgroepen te huisvesten: de huurtoeslaggroep en de inkomensgroep erboven, lokale woningzoekenden en van buiten de regio, starters, gezinnen en senioren, kwetsbare en minder kwetsbare mensen. Om de vraag te stillen moeten we veel woningen bijbouwen. Tegelijkertijd moeten we de woningen die dagelijks vrijkomen **zo eerlijk mogelijk verdelen** onder deze doelgroepen. Dat betekent:

- Het aanbod onder en boven de aftoppingsgrens staat in verhouding tot de vraag vanuit de huurtoeslagdoelgroep en de inkomensgroep erboven;
- De slaagkans voor jongeren (die immers minder inschrijfduur hebben) is ongeveer hetzelfde als de slaagkans van de rest;
- Urgenten gaan voor: daar zijn ze urgent voor. Niet iedereen is echter even urgent en omgekeerd zijn er spoedzoekers zonder urgentiestatus die we wellicht sneller zouden willen helpen.



Actie: we gaan (samen met gemeenten en collega-corporaties) kritisch kijken naar hoeveel en welke woningen we (met voorrang) aan welke doelgroepen aanbieden, met als uitgangspunt een zo eerlijk mogelijke verdeling.

Meer voor middeninkomens

We zien dat middeninkomens steeds meer de dupe zijn van het groeiende tekort aan betaalbare koop- en huurwoningen. Zij kunnen namelijk niet of nauwelijks uitwijken naar de sociale huur, waardoor het gat tussen wal en schip steeds groter wordt. De Woningwet zegt dat we er primair zijn voor de DAEB: de lage inkomens en de sociale huur. Maar wanneer ook midden-groepen (leraren, verplegers, agenten) geen betaalbare huisvesting kunnen vinden voelen we ons geroepen daar een bijdrage aan te leveren, of dat nou DAEB is of niet².

Omdat marktpartijen de middeninkomens in onze regio momenteel niet of nauwelijks bedienen, gaan we meer woningen in het middensegment aanbieden, dus tussen de 750 en 1000 euro. Dat mes snijdt aan meerdere kanten:

- Het biedt de middeninkomens meer betaalbaar aanbod;
- Het is een belangrijke manier om aan gemengde buurten te werken. Vooral omdat we zien dat de sociale huur steeds meer door kwetsbare bewoners bewoond wordt;

¹ In 2021 is de grens ca. 40.000 euro voor alleenstaanden en 44.000 euro voor meerpersoonshuishoudens.

² Bij deze discussie wordt weleens gezegd dat corporaties alleen de laagste inkomens moeten huisvesten 'omdat dat van oudsher hun taak is'. Maar van oudsher huisvestten corporaties zowel arbeiders als de middenstand en niet eens zozeer de 'echte onderkant' van de maatschappij.

- Sociale huurders met een wat hoger inkomen bieden we zo de kans om door te stromen, ook binnen hun eigen wijk. We geven doorstromers uit de sociale huur voorrang, zodat er dankzij middeldure huur ook weer sociale huurwoningen vrijkomen.



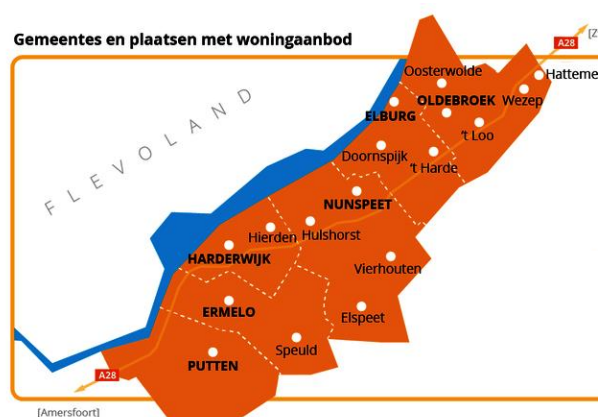
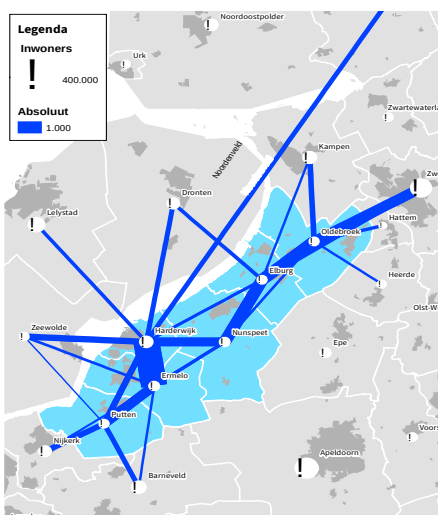
Actie: we gaan het aanbod middeldure huur de komende jaren vergroten, binnen de financiële mogelijkheden die de niet-DAEB-tak daarvoor biedt. Bij het herzien van ons huurbeleid bepalen we hoeveel en welke van onze bestaande woningen dat worden. Daarnaast gaan we in samenwerking met gemeente, collega-corporaties en marktpartijen verkennen waar, hoe en onder welke randvoorwaarden we middeldure huur in de nieuwbouw kunnen toevoegen.

Waar werken we?

Op dit moment werken we in vier gemeenten: Harderwijk, Ermelo, Elburg en Oldebroek. Dat is het resultaat van de fusie in 2008. Is dat logisch en handig? Dat hangt af van twee overwegingen:

- We willen aansluiten bij het zoekgebied van woningzoekenden, die zich steeds minder aantrekken van gemeentegrenzen;
- We willen enige massa in een gemeente, kern of wijk hebben: alleen dan kunnen we er serieus iets betekenen, efficiënt werken en een band opbouwen met de huurders en lokale partners.

We zijn niet de enige corporatie: in ons gebied zijn nog vijf corporaties actief, waarbij we het meest met Omnia Wonen te maken hebben. Omdat we uiteindelijk allemaal aan dezelfde regionale opgaven werken is het goed en belangrijk dat we elkaar steeds meer opzoeken: in de buurten en wijken waar we samen aan leefbaarheid en verduurzaming werken, of bij het logisch verdelen van de bouwopgaven. **Geen concurrenten maar collega's** dus.



Figuur links: Verhuisbewegingen in en om de regio tussen 2014-2017 (Atrivé, 2019).

Figuur rechts: Gemeenten in het gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem Huren Noord-Veluwe

Dat betekent het volgende:

- We behouden en versterken onze rol in **Harderwijk** en **Ermelo**. Net als de vele verhuizers zien we Harderwijk en Ermelo als één gebied, waarin de gemeentegrens voor ons steeds minder interessant is.
- We behouden en versterken onze positie in **Elburg**, waar we als grootste corporatie een belangrijke rol hebben.
- We bezinnen ons op onze rol in **Oldebroek**. Onze 50 woningen staan hier in geen verhouding tot het bezit van Omnia Wonen en deltaWonen. We zijn eigenlijk te klein om hier het verschil te maken.
- Precies tussen onze kerngebieden in ligt **Nunspeet**. In het kielzog van de huidige verhuisbewegingen gaan we verkennen hoe we de samenwerking en verbinding met Nunspeet kunnen versterken.
- En we gaan ons ervoor hardmaken dat verhuizen van en naar gemeenten buiten het woonruimteverdeelsysteem makkelijker wordt, zoals van en naar **Zeewolde**. De woonwensen houden niet op bij de grenzen van het woonruimteverdeelsysteem Huren Noord Veluwe, maar de geldigheid van inschrijfduur wel. Zulke barrières willen we slechten³.

5 Op naar zoveel mogelijk passende woningen

Ons doel is om zoveel mogelijk woningen te bouwen die passen bij de woningbehoefte van vandaag, morgen en overmorgen. Die opgave in Harderwijk, Ermelo en Elburg is zoals we zagen groot: 1.500 sociale woningen erbij tussen 2020 en 2030. Aan die opgave willen we minimaal ons 'fair share' bijdragen, wat neerkomt op ruim 1.000 woningen voor UWON⁴.

Om die opgave te realiseren zijn financiële middelen nodig, voldoende locaties, mensen en materialen. Onze droom is deze opgave helemaal te realiseren, maar we zullen in de portefeuillestrategie uitwerken in hoeverre dit ook haalbaar is.

Bouwen voor de doorstroming

Ongeveer al onze doelgroepen wachten met smart op meer woningen, maar dat betekent niet dat we ook in alle segmenten bouwen. De woningen die we toevoegen moeten passen bij de ontwikkeling van de huishoudens in de regio. Omdat de huishoudens steeds kleiner worden zullen we **compacte woningen** toevoegen, vooral driekamerwoningen.

Door aantrekkelijke en toegankelijke woningen toe te voegen stimuleren we (vaak oudere) huishoudens door te stromen uit hun ruimere eengezinswoningen, zodat die woningen vrijkomen voor gezinnen. Aan het eind van de verhuisketen komen zo woningen vrij voor starters, vaak ook specifiek voor hen gelabeld. Zo helpen we dus alle doelgroepen.

³ We vinden het vreemd dat iemand met een hoog inkomen morgen van of naar bijvoorbeeld Rotterdam kan verhuizen voor een nieuwe baan, maar dat een sociale huurder dat niet kan omdat hij/zij daar toeval-
lig niet is ingeschreven.

⁴ Dit stemmen we af met Omnia Wonen, onze belangrijkste collega-corporatie in ons gebied.

Gecclusterd wonen

We hebben in de sociale huur te maken met steeds meer kwetsbare bewoners: senioren met een zorgbehoefte die langer thuis wonen en mensen die uitstromen uit bijvoorbeeld GGZ-instellingen en de maatschappelijke opvang. Veel van deze mensen kunnen in een 'gewone' woning terecht, met zorg en begeleiding aan huis. Maar we zien ook een groeiende behoefte aan geclusterd wonen: tussenvormen waar men wel zelfstandig woont, maar met gezamenlijke ruimtes en/of voorzieningen. Dat kan op verschillende manieren meerwaarde bieden:

- Het beantwoordt aan de behoefte om vrijblijvend te ontmoeten en gezamenlijk activiteiten te ondernemen: van klaverjassen tot tuinieren of koken. Zo verkleinen we de kans op verenzaming;
- Het bieden van zorg en begeleiding wordt efficiënter;
- Het bij elkaar huisvesten van bepaalde kwetsbare groepen kan de rest van de buurt ontlasten.

Gecclusterd wonen is echter een containerbegrip: het kan variëren in omvang, doelgroep en vormgeving en kan soms ook in de bestaande voorraad gerealiseerd worden. Dat hangt allemaal af van de doelgroep en de locatie. Tot nu toe ging het vooral om grote zorgcomplexen, op maat gesneden voor een specifieke zorgdoelgroep, met langjarige contracten met de zorgaanbieder. Dat vinden we niet toekomstbestendig en niet onze rol. Geclusterde woonvormen realiseren we daarom alleen als het aan deze voorwaarden voldoet:

- Het gebouw is flexibel, zodat we het altijd gemakkelijk aan een andere doelgroep of regulier kunnen verhuren. Denk aan een ontmoetings- of zorgruimte die makkelijk van functie kan veranderen of kan worden omgevormd tot een woning.
- We verhuren woningen rechtstreeks aan de bewoner. Vormen waarbij wonen en zorg niet gescheiden zijn, laten we aan zorgpartijen.
- Geclusterde woonvormen voor speciale kwetsbare doelgroepen verhuren we alleen als we goede en duidelijke afspraken hebben met de betreffende zorgpartij.
- In plaats van rechtstreeks in te gaan op aanvragen van zorgpartijen om speciale doelgroepen te huisvesten stemmen we vraag en aanbod lokaal en regionaal af met de gemeenten, zorgpartijen en collega-corporaties. Zo voorkomen we ad-hocbeleid, willekeur en een onevenredig aandeel woningen voor deze groepen ten opzichte van de 'gewone' woningzoekenden.

Sturen op passend wonen

Passend wonen betekent een woning die qua grootte en type past bij het huishouden en een huurprijs die past bij het inkomen. Dat klinkt logisch, maar we weten dat er op verschillende manieren niet-passend gewoond wordt.

Sinds de invoering van passend toewijzen in 2016 en de huurverlaging van 2021 zou er officieel niemand meer te duur moeten huren. Dat heeft de betaalbaarheid goed gedaan, maar het feit dat iedereen volgens de rijksregels passend woont betekent niet automatisch dat men in de praktijk werkelijk een huur betaalt die past bij het inkomen, zeker niet als we ook naar de energielasten kijken.

Het verschil tussen passend volgens rijksbeleid en volgens Nibudnormen

Ter illustratie: de tabel hieronder maakt bijvoorbeeld duidelijk dat de huurprijzen voor huishoudens op bijstands- of AOW-niveau enorm verschillen naar huishoudentype.

Type huishouden	Maximaal betaalbare huur bij inkomen op niveau Participatiewet
Alleenstaande 23 jaar tot AOW-leeftijd	€ 506
Alleenstaande vanaf AOW-leeftijd	€ 752
Paar zonder kinderen, 23 jaar tot AOW-leeftijd, eenverdiener of tweeverdiener	€ 453
Paar zonder kinderen, vanaf AOW-leeftijd	€ 752
Eenoudergezin met 1 of 2 kinderen	Ca. € 745 - € 752
Eenoudergezin met 3 of meer kinderen	Ca. € 446 - € 466
Paar met 1 kind, eenverdiener of tweeverdiener	€ 519
Paar met 2 of meer kinderen, eenverdiener of tweeverdiener	€ 442 - € 447

Maximaal betaalbare huren voor huishoudens met inkomens op bijstandsniveau (Staat van de woningmarkt, 2021)

Hoewel we genoeg ruime woningen in de voorraad hebben, wordt er ook te krap gewoond: gezinnen waarbij vooral de kinderen te weinig plek hebben om te spelen of huiswerk te maken. De ruime woningen die voor hen passend zouden zijn komen echter beperkt vrij, en omdat ze niet met voorrang naar gezinnen gaan hebben deze gezinnen vaak te weinig inschrijfduur om de stap naar een passende woning te maken.

Je woning moet een gezonde basis zijn voor het leven, maar bij te duur of te krap wonen wordt het een bron van financiële of sociale problemen. Dat vinden we niet acceptabel en onze ambitie is daarom dat **niemand bij ons te duur of te krap woont**.

Tegenover de huurders die te duur of te krap wonen staan huurders die goedkoper of ruimer dan nodig wonen. Voor henzelf is dat niet erg of zelfs prettig, maar het zijn wel slaapkamers en euro's die elders harder nodig zijn. Vandaar dat we het rechtvaardig vinden om een hogere huur te vragen bij een hoger inkomen. En we proberen onze ruim wonende huurders te verleiden naar een kleinere woning te verhuizen: dat vraagt om een integraal pakket en hulp van de gemeente.

Ons doel is dus niet alleen dat niemand te duur of te krap woont, maar zolang er schaarste aan woningen en financiële middelen is, willen we ook dat onze **huurders niet goedkoper of ruimer dan nodig** wonen.

Er zijn verschillende manieren om te sturen op financieel en ruimtelijk passend wonen: bij nieuwe en zittende huurders. De komende tijd werken we uit wat we wel en niet passend vinden, hoe we daarop gaan sturen en hoe ver we daarin gaan. Bij de betaalbaarheid zullen we in elk geval steeds meer kijken naar de totale woonlasten, dus inclusief de energielasten. En bij het huisvesten van gezinnen zullen we bijvoorbeeld kritischer kijken of dat nog passend is op bovenverdiepingen van complexen met houten vloeren.



Actie: in het huurbeleid gaan we uitwerken hoe we meer op betaalbaarheid kunnen sturen: zowel bij nieuwe verhuringen als bij zittende huurders.



Actie: we gaan strakker sturen op de match tussen woninggrootte en huishoudensgrootte: bij nieuwe verhuringen, maar we gaan ook het gesprek aan als zittende huurders te ruim wonen en komen in actie als ze te krap wonen. Ook gaan we kritisch ons beleid voor Airbnb en onderhuur bekijken.

Een van de soms onderbelichte zaken waar we aandacht voor vragen is de groep huurders of woningzoekenden met een aanzienlijk **vermogen**, vaak uit de verkoop van hun koopwoning. Op basis van hun inkomen komen zij in aanmerking voor een sociale huurwoning, maar door hun vermogen is het niet de groep die hardst onze sociale huurwoningen nodig heeft. Zolang er schaarste aan sociale huurwoningen is, roepen we de overheid op vermogen toe te voegen als criterium, zoals dat bij de huurtoeslag wel het geval is. En we onderzoeken waar we beleidsruimte om zelf het vermogen al mee te wegen.

6 Ongestoord woongenot voor iedereen

Je woning kan alleen een fijn thuis zijn als je er veilig en zonder overlast kunt wonen: ongestoord woongenot dus. Dat is voor al onze huurders het streven, iets dat de wet ons overigens verplicht om te bieden. Ook toen minister Blok meldde dat corporaties zich moesten terugtrekken op hun kerntaak zijn we ons blijven inzetten leefbaarheid, juist omdat we dat als onze kerntaak zien⁵.

Maar werken aan leefbaarheid is taai. En mede vanwege de groei van het aantal kwetsbare bewoners wordt het steeds ingewikkelder om de buurt, de straat en het portiek leuk en leefbaar te houden. Zo dreigen er buurten te ontstaan waar mensen alleen naartoe verhuizen omdat daar de huren het laagst of de wachttijd het kortst is. Ons streven is juist dat mensen om positieve redenen voor een buurt kiezen en zich daar thuis voelen.

Samen met de gemeenten monitoren we hoe het met onze buurten gaat, zodat we zoveel mogelijk hetzelfde beeld hebben. En samen bepalen we in welke buurten extra inzet nodig is en wat voor type maatregelen daar bij horen. Het werken aan leefbare buurten is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van corporaties, de gemeente, zorgpartijen en de bewoners zelf. Om die samenwerking te laten werken is het belangrijk dat **duidelijk is wat ieders rol daarbij** is. Van UWoon mag men het volgende verwachten:

- We zorgen voor **goede woningen** met een mix in woningtype en prijs, want we geloven in **gemengde buurten**. Zo voorkomen we de kans op concentratie van kwetsbare bewoners en stigmatisering;
- We **sturen op de instroom** van kwetsbare bewoners om de verhouding tussen 'vragers en dragers' in balans te houden. Sommige buurten kunnen wat meer aan, andere moeten soms een tijdje worden ontzien;
- We voeren **intakegesprekken** met nieuwe huurders, zodat we weten wie er woont, wat er speelt en om af te spreken wat de huurder van UWoon mag verwachten en vice versa;
- We (buurtbeheerders, TWA's, allrounders, vaklieden) **zijn er niet om sociale problemen van huurders op te lossen, maar om ze te signaleren** en via korte lijntjes door te geven aan onze zorg- of welzijnspartner. We maken duidelijke afspraken over wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft;
- We **faciliteren** initiatieven van buurtbewoners: een straatfeest organiseren we niet zelf, maar we stimuleren en kunnen een handje helpen.

Het mooiste is het natuurlijk als we door het bovenstaande slim en proactief aan te pakken problemen aan de voorkant kunnen **voorkomen**.

⁵ Zie bijvoorbeeld het opiniestuk van buurtbeheerder Co Schaftenaar in [Aedes magazine nr. 11, 2014](#)



Actie: met de gemeenten, zorg- en welzijnspartners maken we (prestatie)afspraken over wie welke rol in de buurt heeft en wie de regie voert. En we gaan samen met de gemeenten bepalen welke buurten extra inzet nodig hebben op basis van een gezamenlijk dashboard met hoe de buurten ervoor staan.

7 Schoon, heel, veilig én energieuinig

Dat onze woningen schoon, heel en veilig zijn is geen doel voor 2030, maar de randvoorwaarde voor elke woning nu. Al onze woningen moeten van goede kwaliteit zijn, maar wel doelmatig: niets om je voor te schamen, maar we moeten wel de onderhoudskosten in toom houden. Die kosten zien we namelijk al geruime tijd boven het corporatiegemiddelde liggen.

We gaan ten eerste dus analyseren hoe dat zit. Klopt de vergelijking met andere corporaties of worden er appels met peren vergeleken? Werken we efficiënt genoeg? Is ons kwaliteitsniveau misschien te hoog?

Daarnaast merken we dat niet iedereen hetzelfde beeld heeft bij wat schoon, heel en veilig dan precies is. Hoeveel pitten moeten er in een fornuis? Plaatsen we standaard mengkranen in de douche? Wanneer is een keuken aan vervanging toe en wanneer kan ie nog mee? En hoe verhoudt dat zich tot het kwaliteitsniveau dat we bij nieuwbouw hanteren? We gaan dus het **kwaliteitsniveau concreet benoemen**, zodat het voor onszelf en de huurders duidelijk is. En even snel een lampje voor een oude dame vervangen doen we toch gewoon?

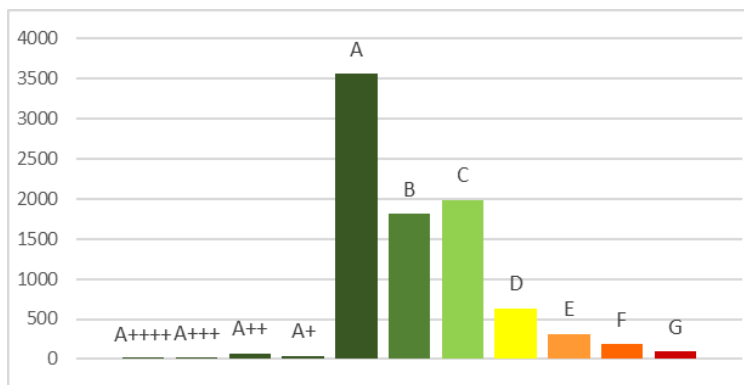


Actie: we gaan kwaliteitsbeleid opstellen, waarin we concreet de kwaliteitsniveaus benoemen die bij schoon, heel en veilig passen. Er blijft ruimte voor maatwerk, maar binnen duidelijke kaders. Ook zorgen we dat we voor alle complexen de conditiescores in beeld hebben en houden.

Duurzaamheid: voor energielasten en wooncomfort

De corporaties staan voor de immense opgave om hun bezit in 2050 CO₂-neutraal te krijgen en daarmee bij te dragen aan het beperken van de opwarming van de aarde. Dat is het einddoel. Dat vraagt om een plan voor de komende jaren: wat doen we aan verduurzaming in welke delen van onze woningvoorraad? En wat is daarbij onze rol?

Bij het kiezen welke woningen hoe aan te pakken kijken we vooral waar onze investering het meest bijdraagt aan het terugdringen van de **energielasten** en het verbeteren van het **comfort**. Dat betekent dat we liever twee woningen van label E naar B brengen dan een woning met een B-label Nul op de Meter maken. Het gaat uiteindelijk om de totale woonlasten, dus we kijken daarbij steeds meer naar de energielasten in combinatie met de huurprijs.



Verdeling van onze woningvoorraad naar energie-labels

We hebben bij verduurzaming te maken met verschillende onzekerheden: over hoe de technologie van duurzame opwekking zich ontwikkelt, de energieprijzen, het rijksbeleid en wat andere (energie)partijen doen. Vanwege die onzekerheid, in combinatie met onze schaarse middelen kiezen we ervoor om niet voorop te lopen met innovatie: we investeren alleen in **bewezen technieken**.

Daar komt bij dat veel technieken alleen goed werken als ze goed gebruikt worden. Dat betekent aan de ene kant dat we geen ingewikkelde techniek moeten gebruiken en aan de andere kant dat we de bewoners goed informeren en uitleggen hoe het werkt. Weten en onthouden huurders bijvoorbeeld dat ze hun filters van de balansventilatie moeten vervangen, of is het handiger als wij dat meenemen in de onderhoudscyclus?



Actie: we gaan kritisch kijken en monitoren of we onze huurders wel voldoende in staat stellen om hun woning 'goed te gebruiken'. Zo moeten verwarming en ventilatie eenvoudig te bedienen zijn.

8 Scherp sturen en bewust kiezen

Corporatiefinanciën zijn ingewikkeld en toch ook niet. In wezen geldt voor UWoon namelijk hetzelfde als het huishoudboekje thuis. We kunnen niet meer uitgeven dan er binnenkomt: uit de huurinkomsten moeten we het onderhoud, beheer, alle zakelijke lasten, de organisatiekosten, rentelasten – en heffingen betalen. En als we geld willen lenen voor investeringen in nieuwbouw en renovatie moeten daar net als thuis voldoende inkomsten en onderpand tegenover staan.

We zien dat de marktwaarde van ons bezit door de druk op de woningmarkt weliswaar stijgt, maar omdat we onze woningen sociaal verhuren hebben we daar weinig aan. Veel belangrijker is de waarde op basis van ons volkshuisvestelijk beleid. Terwijl de papieren marktwaarde stijgt, staat die beleidswaarde juist onder druk: door de verhuurderheffing, door de recente huurbeviëzing, door stijgende bouwkosten.

Daardoor komt ons hele **huishoudboekje onder druk** te staan: de opgaven worden groter, terwijl de financiële ruimte afneemt. We zullen dus hoe dan ook dichterbij de financiële normen van de toezichthouders komen en opnieuw moeten bepalen hoe breed de 'vluchtstrook' moet zijn die we aanhouden. We willen eruit halen wat er financieel in zit, maar ook niet in proble-

men komen bij één of twee tegenvallers. Daarom bepalen we periodiek de buffer die we aanhouden: op basis van de strategische risico's die we zien én de mate waarin we in staat zijn snel bij te sturen.

Voor de dagelijkse praktijk geldt dat we scherper gaan sturen op de inkomsten en uitgaven. Niet alles kan, dus we zullen – soms lastige – keuzes moeten maken.

Scherper sturen op financieel en maatschappelijk presteren

Vanuit verschillende afdelingen werken we bevlogen aan goede, betaalbare en leefbare woningen en wijken. We weten ook hoeveel geld er nu en de komende jaren onze voorraad in- en uitgaat. Maar bij de vraag welke complexen goed of slecht presteren, wat ermee moet gebeuren, en of de optelsom van onze complexstrategieën past bij onze doelen missen we een duidelijke 'eigenaar' bij wie dit samenkomt.

Daarom gaan we **portefeuillesturing en assetmanagement** introduceren bij UWOON. De assetmanager is de spin in het web en de schakel tussen de uitvoering en de strategie. Zij/hij verwerkt de kennis en informatie over de kwaliteit van de woningen, de verhuurbaarheid, leefbaarheidskwesties, financiën en de portefeuillestrategie in een aanpak voor elk complex. De assetmanager kijkt naar het financieel en maatschappelijk presteren van complexen, stuurt op de inkomsten en uitgaven en zorgt zo dat we binnen de financiële kaders maximaal volkshuisvestelijk presteren. Dat vraagt om een stevig mandaat en dito positie in de organisatie.



Actie: we gaan portefeuillesturing en assetmanagement introduceren bij UWOON.

Wat als we moeten kiezen?

Door scherper te sturen halen we eruit wat erin zit. Maar ook dan – juist dan – zullen we keuzes moeten maken. We hebben dromen en ambities genoemd die we willen bereiken: meer bouwen, meer betaalbaarheid, fijne buurten, energiezuinige woningen. Maar zoals bij de meeste corporaties geldt ook bij UWOON dat niet alles tegelijk kan. Welke keuzes maken we dan en hoe maken we die keuzes?

In plaats van onze doelen simpelweg te rangschikken benoemen we wat we per doel in elk geval willen bereiken, de ondergrenzen waar we niet doorheen willen zakken. Wanneer we zien dat die ondergrenzen op elk doel financieel haalbaar zijn is de vraag wat we het allerbelangrijkst vinden en wat we dus doen met de middelen en investeringscapaciteit die dan nog (hopelijk) beschikbaar zijn.

Het antwoord op die vraag is **meer bouwen**. De behoefte aan meer woningen is dermate groot dat hier dit de hoogste prioriteit krijgt – maar dus zeker niet ten koste van betaalbaarheid, leefbaarheid of kwaliteit.

Thema	Onze ambitie is:	Maar in elk geval willen dit bereiken:
Betaalbaar en passend wonen	Niemand woont te duur en te krap – en niemand woont goedkoper of ruimer dan nodig zolang er schaarste aan woningen en middelen is	Niemand woont te duur en te krap

Beschikbaarheid	We voegen tot 2030 zoveel sociale huurwoningen (en middensegment) toe als de woningbehoefte vraagt.	We voegen zoveel mogelijk sociale huurwoningen (en middensegment) toe als de financiële middelen en locaties toelaten.
Fijne buurten	In elke buurt zijn al onze huurders tevreden met onze bijdrage aan de leefbaarheid ⁶ .	In elke buurt is minimaal 80% van onze huurders tevreden met onze bijdrage aan de leefbaarheid.
Kwaliteit en energiezuinig wonen	Iedereen woont in een energiezuinige woning zonder toch en vocht. Dat betekent dat <u>elke</u> woning minimaal label B heeft Elke woning is schoon heel en veilig (2021)	Iedereen woont in een energiezuinige woning zonder toch en vocht. Elke woning (uitgezonderd sloopwoningen) heeft minimaal label C. Elke woning is schoon heel en veilig (2021)

9 Aan de slag!

Deze koersaanscherping is aanleiding voor het herijken van beleid: de **portefeuillestrategie** wordt herijkt en we gaan het **huurbeleid** en het **duurzaamheidsbeleid** onder loep nemen: beide meer gericht op passend wonen en betaalbare woonlasten.

Maar bij de discussies hebben we nog meer zaken geconstateerd waar we aan de slag mee moeten: allerlei dingen die we beter moeten gaan regelen willen we onze inhoudelijke doelen bereiken. In het jaarplan 2022 geven we hier nader invulling aan.

⁶ Dit is nou typisch een uitspraak die we lastig vinden. Onze ambitie is immers ongestoord woongenot voor iedereen, maar we zien de druk op leefbaarheid toenemen en we zijn zéér afhankelijk van de partners in de buurt. We spreken de ambitie dus uit, maar met besef van de beperkte maakbaarheid.

Wat zien we?	Hoe pakken we dat op?	Wie?
We hanteren onvoldoende duidelijke onder- en bovengrenzen voor passend wonen.	We gaan in het toewijzingsbeleid kijken naar de bezettingsnormen op basis van woning- en huishoudensgrootte.	Wonen en Strategie
Verhuur via AirBNB is bij ons toegestaan. Willen we dat wel?	In het huurbeleid stellen we paal en perk aan AirBNB waar het leidt tot misbruik van sociale huur.	Wonen
Bij het werken aan leefbaarheid is niet altijd duidelijk wie de regierol heeft Het is niet altijd duidelijk waar de grens ligt tussen de verantwoordelijkheid van ons en de huurder	Met de gemeente, zorg- en welzijnspartners maken we (prestatie)afspraken over wie welke rol in de buurt heeft en wie de regie voert.	Leefbaarheid / Wonen / Strategie
De onderhoudskosten liggen ruim boven het sectorgemiddelde en we weten niet goed hoe dat komt. We hebben het gewenste kwaliteitsniveau dat bij schoon en heel en veilig hoort onvoldoende uitgewerkt. De conditiescores zijn nog niet op orde als maatstaf voor kwaliteit	We analyseren waar het verschil met het sectorgemiddelde vandaan komt. We werken een zo concreet mogelijk kwaliteitsbeleid voor bestaande en nieuwbouw uit en zorgen dat we voor elk complex conditiescores hebben.	Vastgoed & Strategie
Onze huurders weten niet altijd hoe ze (de techniek in) onze woningen goed moeten gebruiken.	We adopteren alleen gebruiksvriendelijke technieken in ons PvE en nemen de communicatie over het gebruik van de woning onder loop.	Vastgoed en Communicatie
We betrekken onze klanten niet altijd voldoende en op tijd bij renovatie en onderhoud	We maken een projectmatig stappenplan en geven de bewonerscommunicatie een duidelijke plek in het projectmatig werken	Vastgoed
Signalen uit de complexen en buurten over wat er nodig is dringen onvoldoende door tot de besluitvorming. De begroting is daardoor te weinig gevoed door wat er lokaal nodig is.	We gaan portefeuillesturing en assetmanagement introduceren : als schakel tussen strategie en uitvoering, als spin in het web voor de afdelingen en als bron voor beleidsrijke begroting vanuit de complexen.	Strategie / Bestuur
We hebben nog niet voldoende expliciet gemaakt hoe scherp we aan de wind willen en kunnen varen om maximaal volkshuisvestelijk te presenteren, zonder in financiële problemen te komen.	Op basis van de strategische risico's en mate van wendbaarheid gaan we in onze financiële sturing bepalen hoe groot onze financiële buffers moeten zijn.	Financiën

Op te pakken zaken die zijn genoemd bij de koersdiscussies

1 UWOON, binnen en buiten

Het is geen toeval dat in de lijst hierboven veel overlap zit met wat er in de veranderagenda staat. Maar deze koers is de **inhoudelijke kleur en invulling van die veranderagenda**. We moeten dus slimmer onze processen inrichten, samenwerken, inkopen, projectmatig werken omdat we anders onze volkshuisvestelijke doelen niet gaan halen. Dat is waarom 1 UWOON zo belangrijk is.

Met het aanscherpen van deze volkshuisvestelijke koers begint het werk pas. Intern hebben we er al uitgebreid over gesproken: met de collega's en de RvC. Dat doen we ook met de **huurders-koepels, de gemeente en andere partners**. Zodat duidelijk is wat onze inzet is, wat men van UWOON kan verwachten hoe we op basis daarvan samen aan onze droom werken: dat het snel vinden van een energiezuinige, passende en betaalbare woning in een fijne buurt in 2030 **iets heel gewoons** is!