

Koers 3B Wonen  
**Passend en Dichtbij**

2016 - 2019



9 juni 2016

## **Voorwoord**

Onze nieuwe koers krijgt de titel 'Passend en dichtbij'. Onze omgeving verandert in snel tempo. Maatschappelijke veranderingen en ook de nieuwe woningwet vragen van ons strategische keuzes om onze woningen ook in de toekomst betaalbaar te houden voor onze doelgroep. Deze koers is samen met de woonvisie de onderlegger voor de prestatieafspraken die we medio 2016 maakten met de gemeente en de huurdersvereniging.

### **Passend**

Wij staan voor passend wonen voor mensen met een beperkt budget. Passend betekent woonruimte die aansluit op de leefsituatie en wonen in een buurt waar de huurder zich thuis voelt. Passend betekent ook dat de huurprijs van de woning zich zo goed als mogelijk verhoudt tot de kwaliteit van die woning, waarbij we vanuit betaalbaarheid ook oog hebben voor het inkomen van de huurder. Daar waar mogelijk voeren wij duurzaamheidsmaatregelen door om energielasten voor onze huurders te beperken. Wij werken er aan ons woningbezit te laten aansluiten op de vraag.

### **Dichtbij**

Dichtbij betekent voor 3B Wonen dat zij in haar dienstverlening en klantbediening zoveel mogelijk aansluit en inspeelt op de wensen en behoeften van haar klanten en belanghouders.

We streven ernaar dat we 7 x 24 uur via internet bereikbaar en toegankelijk zijn. De klant moet zijn vragen of verzoeken indienen op een voor haar of hem gewenst moment. Indien nodig kunnen we klanten telefonisch te woord staan of kunnen zij langskomen op ons kantoor. Het betekent ook dat we werken volgens afspraak, zodat we de juiste tijd en aandacht aan onze klant kunnen geven. Indien de persoonlijke omstandigheden van de klant daarom vragen, komen we naar de klant toe. De inzet van moderne technologieën en communicatiekanalen speelt hierin een belangrijke rol.

Dit doen we niet alleen, maar samen. Met partners die ons waarderen als een betrouwbare en betrokken partij en medewerkers die met plezier bij ons werken.

### **Proces**

Onze nieuwe koers bespraken we de afgelopen periode met het bestuur van de huurdersvereniging Lansingerland. Ook presenteerden we de koers aan een divers samengestelde groep overige belanghouders. Onze belanghouders onderschrijven onze ambities. Zorg wordt uitgesproken over het relatief dalende aantal sociale huurwoningen in onze gemeente.

### **Leeswijzer**

In hoofdstuk 1 gaan we in op de veranderingen om ons heen. In hoofdstuk 2 staan onze missie en visie en onze kernwaarden. Voor 2016 - 2019 hebben wij zeven doelen geformuleerd en uitgewerkt in ambities. Hierover leest u in hoofdstuk 3. In de financiële toets die volgt hebben we de consequenties van onze voornemens doorgerekend. Uit deze doorrekening blijkt dat 3B Wonen een financieel solide organisatie is en blijft. De beleidsmaatregelen uit hoofdstuk 4 zetten we daarom om in voorgenomen beleid. Dit lichten we toe in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 staat welke risico's wij voor de komende jaren onderkennen. In hoofdstuk 7 tenslotte geven we aan hoe we ons verantwoorden.

Ik hoor graag wat u ervan vindt!

Frans Weterings  
directeur 3B Wonen

## Inhoud

Voorwoord .....	2
1. Een nieuw tijdperk .....	4
2. Onze missie en visie .....	6
3. Onze doelen .....	8
4. Financiële toets .....	10
5. Voorgenomen beleid .....	13
6. Risico's .....	14
7. Verantwoording .....	16
Bijlage Balanced Score Card .....	17

## 1. Een nieuw tijdperk

De wereld om ons heen is in beweging. De verzorgingsstaat verandert in een participatiesamenleving. Dit betekent dat er een groter beroep wordt gedaan op de zelfredzaamheid van burgers. Deze ontwikkeling is terug te vinden in het woonbeleid. De nieuwe wetgeving maakt dat woningcorporaties een beperktere opdracht krijgen, waardoor onze dienstverlening ten opzichte van het recente verleden sterk is ingekaderd. Wij realiseren ons dat we werken met geld van onze huurders. Dat dwingt ons scherp te werken en strategische keuzes te maken.

### **Nieuwe woningwet**

Sinds 1 juli 2015 is de nieuwe woningwet van kracht. Dit heeft vergaande consequenties voor de taakuitoefening en de positie van de woningcorporatie. De opdracht van de woningcorporaties is in sterke mate ingeperkt tot het voorzien in woonruimte voor huishouden met inkomens tot circa € 36.000,-. Daarnaast is de invloed van zowel huurders als gemeenten op het beleid van de woningcorporatie gereguleerd en sterk toegenomen. De rol van intern en extern toezicht is verder uitgewerkt. Dit leidt tot een nadrukkelijk toenemen van de administratieve last en verantwoordingsdruk.

### Betaalbaarheid

Vanaf 2016 moeten corporaties passend toewijzen als instrument om betaalbaarheid te bevorderen. Dat betekent dat huishoudens met recht op huurtoeslag een woning toegewezen krijgen met een huur onder de zogenaamde aftoppingsgrenzen (rond € 600,-). Huurders krijgen zo een woning met een huur die past bij hun inkomen. Minder huurders komen in betalingsproblemen en het groeiende beroep op huurtoeslag neemt af. Het investeren in duurzame woningen is een ander instrument dat moet bijdragen aan betaalbare woonlasten.

### Scherper toezicht op het financieel beleid

Woningcorporaties werken met maatschappelijk gebonden vermogen en dat vereist behoedzaam financieel beleid. De randvoorwaarden van onze toezichthouders, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Woonautoriteit, zijn aangescherpt. Zij kijken nog nauwkeuriger naar onze financiële bedrijfsvoering.

### **Demografische ontwikkelingen**

Lansingerland telt ruim 58.000 inwoners. De demografische ontwikkelingen laten vergrijzing en ontgroening zien. Daarbij speelt dat de inkomenspositie en werkzekerheid de afgelopen jaren zijn afgenomen. Levensfase en inkomen bepalen in sterke mate wat de verschillende doelgroepen nodig hebben zowel in bestaande bouw als in nieuwbouw.

De belangstelling voor levensloopbestendige woningen neemt toe. Door een toename van het aantal scheidingen is er ook behoefte aan kleinere woningen of appartementen, bij voorkeur in de eigen gemeente.

De leeftijdscategorie van 50 tot 70 jaar is een groeiende groep. Zij krijgen te maken met uit huis vertrekende kinderen. De ambitie is dat deze ouderen en volwassen kinderen in Lansingerland blijven wonen. Huishoudensscheefheid, dit wil zeggen achterblijvende oudere één- en tweepersoonshuishoudens in grote eengezinswoningen, is een vraagstuk dat om beleid vraagt.

### **Sociale huurwoningen in Lansingerland**

Lansingerland telt ruim 22.000 woningen. Hiervan zijn minder dan 20% sociale huurwoningen, ongeveer 4.300. De woningen zijn grotendeels grondgebonden. De economische crisisjaren, die achter ons lijken te liggen met onder meer hogere werkloosheidscijfers tot gevolg, leidden de afgelopen jaren tot een toename van huishoudens met relatief lage inkomens.

Hiermee groeit de doelgroep van woningcorporaties. De zich in 2015 in volle omvang openbarende vluchtelingencrisis versterkt deze groei nog verder. Het aantal vluchtelingen dat in Nederland de status van asielgerechtigde krijgt stijgt de afgelopen jaren snel.

Op grond van de verwachte ontwikkeling van de doelgroep zou het relatieve aantal sociale huurwoningen in Lansingerland gelijke tred moeten houden.

### **Beleid gemeente**

In de Woonvisie 2015 - 2020 heeft de gemeente Lansingerland haar ambities op het gebied van wonen voor de komende jaren geformuleerd. Belangrijke beleidsdoelen uit deze visie zijn:

- Vergroten van keuzevrijheid en een gevarieerd woningaanbod
- Bieden van gevarieerde en veilige woonmilieus
- Versterken van een duurzame woon- en leefomgeving

De ambitie van de gemeente is in de periode tot het jaar 2020 gemiddeld 400 nieuwbouwwoningen per jaar te realiseren en de toename van het aantal sociale huurwoningen afhankelijk te maken van de ontwikkeling van de doelgroep binnen Lansingerland. Wel onderschrijven wij de zorg uitgesproken door onze belanghouders voor wat betreft de vooralsnog beperkte groei van het aantal sociale huurwoningen.

De ambities van 3B Wonen sluiten nagenoeg geheel aan bij de beleidsdoelen van de gemeente Lansingerland. Meer passende woningen voor gezinnen waar de kinderen de deur uit zijn gegaan, binnen de kaders van de woningwet blijven investeren in een veilige woonomgeving, beperken van energieverbruik en gebruik van duurzame materialen.

### **Ontwikkelingen sociale woningmarkt**

De woningen van 3B Wonen zijn relatief ruim en goed onderhouden. Ons bezit kent een lage mutatiegraad. Het aantal huurders dat jaarlijks verhuist is beperkt. Mensen wonen prettig in Lansingerland. De prijs-kwaliteitverhouding van ons bezit is ondanks inkomensafhankelijke huurverhogingen goed. 3B Wonen is het eens met de passage in het coalitieakkoord van het College van Burgemeester & Wethouders om scheefwonen tegen te gaan.

De huisvesting van urgent woningzoekenden heeft invloed op de wachtlijst voor sociale huurwoningen. Voor actief woningzoekenden die met regelmaat op het woningaanbod reageren is de wachttijd drie tot vier jaar. Wanneer er niet meer sociale huurwoningen beschikbaar komen, wordt de wachttijd voor woningzoekenden langer.

### **Toename zorgvraag**

Bepaalde groepen, zoals ouderen en mensen met psychiatrische problemen moeten langer zelfstandig blijven wonen. De zorgvraag en vereenzaming van deze groepen nemen toe. Dit leidt ertoe dat familie en vrienden in toenemende mate voor ondersteuning moeten zorgen. Deze ontwikkelingen vragen om maatwerk en woningaanpassingen. We zien landelijk nieuwe woonvormen als woongemeenschappen verschijnen als alternatief voor het zelfstandig thuis wonen.

## 2. Onze missie en visie

### Missie

3B Wonen wil binnen de gemeente Lansingerland dé volkshuisvester zijn. Vanuit deze gedachte hebben wij de volgende missie geformuleerd:

*3B Wonen zorgt in Lansingerland voor passend wonen voor mensen met een beperkt budget.*

### Visie

Met onze visie willen we duidelijk maken waar 3B Wonen in de komende ondernemingsplanperiode voor staat.

3B Wonen is het aanspreekpunt voor iedereen die wil huren in de sociale sector in Lansingerland. Wij richten ons op het betaalbaar houden van onze woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Dit doen wij door passend huurbeleid en door te investeren in duurzaamheid. Onder dit laatste verstaan wij het gebruik van materialen die de vervuiling van aarde, lucht en water zoveel mogelijk beperken en het investeren in energiebesparende maatregelen.

Wij gaan er vanuit dat onze huurders zelfstandig en zelfredzaam zijn en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen woonomgeving. We motiveren hen die verantwoordelijkheid te nemen en ondersteunen waar passend. Hierbij werken we nauw samen met onze maatschappelijke partners. Het merendeel van onze huurders is prima in staat zelf zijn woonzaken te regelen. Voor deze huurders willen wij onze online dienstverlening uitbreiden zodat zij op efficiënte en klantvriendelijke wijze een woning kunnen huren. Voor de kleine groep huurders die het niet redt op eigen kracht bieden wij extra hulp, waarbij we nauw samenwerken met onze partners.

Het nieuwe tijdperk vraagt om een stabiele en financieel gezonde organisatie. Dit betekent dat we de komende jaren blijvend investeren in het verbeteren van onze klant- en bedrijfsvoeringsprocessen en het nauwer samenwerken met (keten)partners en leveranciers 3B Wonen.

### Kernwaarden

Onze medewerkers werken volgens drie kernwaarden: betrokken, betrouwbaar en dichtbij. Deze kernwaarden beschrijven de bedrijfscultuur van 3B Wonen. Zo gaan we met elkaar om, intern en extern.

#### Betrokken

We zijn nauw betrokken bij de samenleving in Lansingerland. We kennen onze klanten en ons werkgebied en werken samen met huurders en partners aan leefbare wijken en woonomgeving. We werken nauw samen met gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen om bij te dragen aan oplossingen voor mensen met sociale problematiek.

#### Betrouwbaar

Betrouwbaar betekent dat wij onze afspraken nakomen; “*We doen wat we zeggen, en zeggen wat we doen*”. Huurders, gemeente en andere belanghouders weten waarvoor we staan en wat ze aan ons hebben en we nemen onze rol en verantwoordelijkheid bij het oplossen van volkshuisvestelijke en sociale problemen. Betrouwbaarheid is voor ons dé basis van integriteit. Wij handelen in lijn met de Governancecode Woningcorporaties.

### Dichtbij

We willen op korte afstand staan van onze huurders. Dit betekent dat wij zowel fysiek als digitaal in verbinding willen blijven om daarmee zicht te houden op hun vragen en wensen.

We stemmen onze dienstverlening af op de wensen van de huurder. Steeds meer huurders willen zaken regelen op een moment dat het hen uitkomt. Daarom zorgen wij ervoor dat huurders meer online kunnen regelen via het klantenportaal. Via de moderne communicatiekanalen worden wij beter bereikbaar. Hiernaast blijven we aandacht houden voor mensen die niet met deze ontwikkelingen mee kunnen gaan. Persoonlijk contact blijft waar nodig. Met gericht klantonderzoek houden we zicht op de wensen van onze huurders.

### 3. Onze Doelen

Voor de jaren 2016 - 2019 hebben wij zeven doelen geformuleerd in lijn met de resultaatgebieden van het INK-managementmodel.

In hoofdstuk vier maken we met het doorrekenen van vier scenario's de financiële consequenties van onze voornemens inzichtelijk.

#### 1. Klant: We leveren passende woonruimte voor mensen met een beperkt budget.

Onze huren zijn en blijven betaalbaar voor mensen met een lager inkomen. Binnen de kaders van het beleid van de rijksoverheid verhogen we de huurprijzen voor huishoudens met een inkomen dat niet meer past bij het wonen in een sociale huurwoning. Bij ons huurprijsbeleid is het eerste uitgangspunt dat de prijs van de woning een redelijke verhouding kent tot de kwaliteit. De slaagkans voor woningzoekenden die afhankelijk zijn van huurtoeslag dient echter ten minste gelijk te zijn aan de slaagkans voor de overige doelgroepen. De streefhuurprijzen van onze woningen passen we aan in lijn met deze uitgangspunten.

Door te investeren in duurzaamheid dragen we ook bij aan betaalbaarheid.

Er verhuizen jaarlijks maar weinig huurders. Wij stimuleren beweging in de woningmarkt. Bijvoorbeeld door achterblijvende huurders van wie de kinderen het huis uit zijn, de zogenoemde "empty nesters", te verleiden te kiezen voor een appartement in de eigen woonomgeving.

Wij verbeteren onze online dienstverlening om onze huurders de mogelijkheid te bieden ook buiten kantooruren zaken te regelen.

#### 2. Vastgoed: Onze woningvoorraad past bij onze doelgroep en sluit aan op de huidige en toekomstige ontwikkelingen.

Op basis van de Woonvisie 2015 - 2020 maken we met de gemeente en huurdersvereniging prestatieafspraken. Gezien de ontwikkeling van de doelgroep is het onze ambitie dat ook in de toekomst tenminste 20% van de woningen in Lansingerland sociaal blijft. Daarom beperken wij het aantal woningen dat we jaarlijks verkopen, mede omdat een groot deel van onze huidige verkoopportefeuille aansluit bij de behoefte van onze doelgroep. De nieuwbouwontwikkelingen stemmen we af op de vraag. We gaan ervan uit dat we de komende 10 jaar totaal 500 woningen opleveren.

De woontechnische kwaliteit van een beperkt deel van onze woningvoorraad laat te wensen over. Om die reden onderzoeken we de mogelijkheden die we hebben om het daaraan te laten voldoen. Het resultaat van zo'n onderzoek kan renovatie, maar ook herontwikkeling of nieuwbouw zijn. Over de uitkomsten van het onderzoek gaan we in gesprek met de bewoners. 3B Wonen levert haar bijdrage aan het duurzaamheidsconvenant dat tussen het Rijk en Aedes is afgesloten. Daarin is overeengekomen dat in het jaar 2020 de woningvoorraad een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (voorheen energielabel B) zal hebben. Wij willen dit realiseren door duurzaamheidsinvesteringen voor onze rekening te nemen en hebben op grond van een financiële toets (hoofdstuk 4) vastgesteld dat dit past binnen de financiële mogelijkheden. Dit draagt tevens bij tot betaalbare woonlasten.



**3. Samenwerking met maatschappelijk partners:** We zijn voor onze maatschappelijke partners een betrouwbare en integere organisatie.

We versterken de samenwerking met onze maatschappelijke partners. Met de gemeente en onze huurders werken we aan wijken waar het fijn wonen is. En we trekken samen op bij het huisvesten van asielgerechtigden. We werken samen met zorgpartijen om een antwoord te geven op het langer zelfstandig thuis wonen.

**4. Leveranciers en ketenpartners:** Onze leveranciers en partners zien 3B Wonen als een betrouwbare en integere samenwerkingspartner.

Met onze leveranciers werken we samen in sterke ketens om de dienstverlening aan onze huurders te verbeteren. Wij zullen ons nadrukkelijk profileren als professionele opdrachtgever die stuurt in plaats van uitvoert. We kijken steeds kritisch welke activiteiten we zelf doen en welke we beter uit kunnen besteden vanwege kosten of inhoudelijke kwaliteit.

**5. Medewerkers:** Medewerkers werken met plezier bij 3B Wonen.

De ontwikkelingen binnen onze sector, technologische veranderingen en de inzichten ten aanzien van klantbediening veranderen. Dit heeft effect op onze manier van werken. We sturen op resultaat, eigen verantwoordelijkheid en professionalisering. Van medewerkers verwachten we dat ze zich zowel inhoudelijk als procesmatig ontwikkelen. Wij bieden onze medewerkers en leidinggevendenden groei- en ontwikkelmogelijkheden. Daarbij krijgen kennisdeling en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden alle aandacht en ondersteuning. Het managementteam heeft een extra verantwoordelijkheid bij het eenduidig uitdragen en begeleiden van de veranderingen.

**6. Organisatie:** We zijn een resultaatgerichte organisatie met oog voor de mens.

We optimaliseren onze klant- en bedrijfsprocessen. Hierdoor werken we slimmer en efficiënter en zijn we beter in staat onze huurders te bedienen. Onze medewerkers werken binnen heldere kaders aan concrete resultaten, waarbij de menselijke maat niet uit het oog wordt verloren. We luisteren naar onze huurders en betrekken de huurdersvereniging en gemeente bij de ontwikkeling van nieuw beleid.

**7. Onderneming:** Onze organisatie is financieel solide.

Onze organisatie is financieel solide zodat wij ook op de lange termijn onze doelstellingen kunnen realiseren. Vanuit voorzichtigheid stellen we de intern te hanteren normen van de belangrijkste financiële ratio's als volgt vast. Tussen haakjes zijn de normen opgenomen van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw:

	Norm 3B Wonen	Norm AW/WSW
• Interest Coverage Ratio	> 1,6	> 1,4
• Debt Service Coverage Ratio	> 1,2	> 1,0
• Loan to Value	< 70%	< 75%
• Solvabiliteit	> 35%	> 20%

We vergelijken onze uitgaven met die van andere corporaties en besparen daar waar kan.

## 4. Financiële toets

De voornemens in de Koers zijn financieel vertaald. Uitgangspunt voor deze doorrekening was de begroting 2016. Op basis van die begroting is telkens een beleidsmaatregel toegevoegd om inzicht te krijgen in de cumulatieve effecten. Daarbij is gekeken naar de effecten op de Restant Schulddpositie (per vhe) (RS), de Interest Coverage Ratio (ICR), de Debt service coverage ratio (DSCR) en de Loan to Value (LTV).

### Basis is begroting 2016

Bij het uitwerken van onze beleidsvoornemens voor 2016 hebben we onderstaande uitgangspunten gehanteerd bij het opstellen van onze begroting voor 2016:

- Huurverhoging van 1% voor de jaren 2016 en 2017 en daarna 2%, exclusief huurharmonisatie.
- Huurharmonisatie op basis van passend toewijzen waarbij de huren zijn afgetopt op 100% van de maximaal toegestane huur.
- Energetische verbetering 70% deelname, investeringsbedrag € 2,8 miljoen.
- Verkopen totaal 25 woningen waarvan 20 sociale woningen en 5 vrije sector woningen.

Bij iedere volgende beleidsmaatregel is het financiële effect ten opzichte van de voorgaande maatregel doorgerekend. Zo is goed te zien wat het effect is van de desbetreffende maatregel. In de tabellen zijn de absolute uitkomsten vermeld. De beleidsmaatregelen die achtereenvolgens worden besproken zijn:

- Maatregel 1 Renovatie en vervangende nieuwbouw
- Maatregel 2 Verkopen 10 woningen per jaar
- Maatregel 3 Duurzaamheid
- Maatregel 4 Uitbreiding woningbestand door nieuwbouw

#### Maatregel 1 Renovatie en vervangende nieuwbouw

In aanvulling op de voornemens uit de begroting 2016 rekenen we vier renovatie/vervangende nieuwbouwprojecten in voor totaal € 17.665.000,-. De projecten hebben betrekking op 119 woningen en staan gepland voor de jaren 2019 tot en met 2021.

#### Maatregel 2 Verkopen 10 woningen per jaar

Het verlagen van ons verkoopvolume is een volgende maatregel. Tot 2016 rekenden we de verkoop van circa 25 woningen per jaar in. Het betrof 20 sociale woningen en 5 vrije sectorwoningen. We verlagen het aantal verkopen naar 10 woningen per jaar, namelijk 5 sociale woningen en 5 vrije sector woningen per jaar.

#### Maatregel 3 Duurzaamheid

Omdat we als 3B Wonen onze bijdrage aan de duurzaamheidsafspraken willen realiseren hebben we ervoor gekozen de uitvoering van energetische verbeteringen voor 100% voor onze rekening te nemen. De investeringen, inclusief investeringen voor zonne-energie, bedragen totaal € 13,5 miljoen. Over de periode 2017 tot en met 2020 is jaarlijks € 3.375.000,- begroot.

#### Maatregel 4 Uitbreiding woningbestand door nieuwbouw

Bij deze maatregel is gerekend met de oplevering van 100 woningen in 2018 en 2019 en daarna met de oplevering van 50 woningen per jaar, stichtingskosten € 160.000,- per woning en huur van € 600,- per maand. Er is gerekend met een financieringsrente van 5,25%.

## Invloed diverse beleidsmaatregelen op kengetallen

Hierna ziet u welke invloed de maatregelen hebben op de Restant Schuldpositie, ICR, DSCR en de Loan to Value. Deze kengetallen geven inzicht in de financiële huishouding van 3B Wonen. In de tabellen staan steeds de absolute cijfers.

### Restant schuldpositie

De totale restant schuldpositie (in miljoenen) is het schuldrestant van de leningportefeuille aan het einde van het boekjaar minus de beschikbare liquide middelen. In onderstaande tabel staat bij iedere maatregel de restant schuldpositie in 2016, 2017, 2020 en 2025 vermeld.

Restant schuldpositie totaal X € 1.000,--	2016	2017	2020	2025
begroting 2016	146.506	135.952	96.505	9.453
sloop/vervangende nieuwbouw/renovatie	146.506	135.952	109.731	30.206
minder verkopen	148.612	140.801	122.219	58.211
duurzaamheid	148.612	142.321	134.080	73.628
uitbreiding bezit 500 woningen	148.612	154.736	182.164	163.881

De effecten op de restant schuldpositie per vhe zijn in onderstaande tabel te zien.

Restant schuldpositie per vhe	2016	2017	2020	2025
begroting 2016	35.751	33.175	23.988	2.425
sloop/vervangende nieuwbouw/renovatie	35.751	33.175	27.276	7.749
minder verkopen	36.132	34.109	29.824	14.380
duurzaamheid	36.132	34.477	32.718	18.189
uitbreiding bezit 500 woningen	36.132	37.484	41.896	36.034

### Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio geeft aan hoeveel keer de rentelasten uit de exploitatie kunnen worden gedekt. Onze norm is minimaal 1,6 % (WSW 1,4%). In onderstaande tabel is voor iedere maatregel de ICR in 2017, 2020 en 2025 aangegeven.

ICR norm > 1,6	2016	2017	2020	2025
begroting 2016	2,07	2,27	2,94	3,7
sloop/vervangende nieuwbouw/renovatie	2,07	2,26	2,78	3,49
minder verkopen	2,07	2,25	2,62	3,20
duurzaamheid	2,07	2,24	2,43	2,87
uitbreiding bezit 500 woningen	2,07	2,24	1,98	2,12

### DSCR

De Debt Service Coverage Ratio geeft aan in welke mate wij de rentelasten plus aflossingen kunnen voldoen uit de operationele kasstromen. De intern gehanteerde norm is 1,2 (WSW 1,0%).

DSCR norm > 1,20	2016	2017	2020	2025
begroting 2016	1,47	1,54	2,04	2,49
sloop/vervangende nieuwbouw/renovatie	1,47	1,53	1,89	2,23
minder verkopen	1,41	1,45	1,64	1,89
duurzaamheid	1,41	1,45	1,51	1,67
uitbreiding bezit 500 woningen	1,41	1,45	1,25	1,26

### Loan to Value

De Loan to Value geeft de verhouding aan tussen de hoogte van de leningschuld en de (bedrijfs)waarde van de woningen. De norm van de Loan to Value is maximaal 70% (WSW 75%).

In onderstaande tabel is voor iedere maatregel de LTV in 2017, 2020 en 2025 weergegeven.

LTV norm < 70%	2016	2017	2020	2025
begroting 2016	52,9	46,6	38,8	35,0
sloop/vervangende nieuwbouw/renovatie	55,8	49,2	41,4	37,3
minder verkopen	58,2	51,9	45,3	40,9
duurzaamheid	60,4	54,3	48,9	45,3
uitbreiding bezit 500 woningen	60,4	58,8	60,1	56,2

## 5. Voorgenomen beleid

Uit de financiële doorrekening in het vorige hoofdstuk blijkt dat 3B Wonen een financieel solide organisatie is en blijft. Het is daarom mogelijk om de vier opgenomen beleidsmaatregelen om te zetten in voorgenomen beleid zonder dat 3B Wonen in een financieel risicovolle situatie komt te verkeren.

Kort en goed betekent dit dat 3B Wonen het voornemen heeft de komende jaren:

1. Voor 119 woningen gelegen in Berkel Dorp met de huidige bewoners verder onderzoek te doen naar de huidige bouwtechnische en woontechnische kwaliteit van de woningen alsmede het te verwachten toekomstperspectief. Dit onderzoek zou kunnen leiden tot projectmatig aan te pakken groot onderhoud, renovatie of vervangende nieuwbouw.
2. Het bestaande verkoopprogramma terug te brengen tot gemiddeld 10 woningen per jaar, waarvan 5 vrije sector woningen.
3. We volop inzetten op verduurzaming van onze woningvoorraad. 3B Wonen wil aan het einde van het jaar 2020 beschikken over een woningvoorraad met een gemiddeld energielabel B. We intensiveren hiertoe ons programma, maken onder meer gebruik van zonne-energie en voeren dit programma de komende jaren zo veel als mogelijk gelijktijdig uit met voorgenomen gevelonderhoud in de diverse wooncomplexen. De hiermee verband houdende investering, de komende vier jaar geraamd op € 13,5 miljoen, neemt 3B Wonen voor haar rekening. We dienen hiermee zowel de betaalbaarheid van het wonen, een belang van huurders, als het belang van duurzaamheid.
4. We ons de komende tien jaren samen met de gemeente en private grondeigenaren inspannen 500 nieuwbouwwoningen, gemiddeld 50 woningen per jaar, aan ons bestand toe te voegen.

## 6. Risico's

Het herkennen, met elkaar bespreken en beheersbaar maken van risico's is een onmisbaar managementinstrument in een tijd dat externe ontwikkelingen zich in snel tempo opvolgen. In het kader van onze nieuwe koers onderkennen we de komende jaren de volgende belangrijke risico's:

### Wijzigingen beleid rijksoverheid

In het voorjaar van 2016 wordt de verhuurderheffing geëvalueerd. Grosso modo is gebleken dat de sector de heffing kan dragen. Zichtbaar is echter ook een aanzienlijke overschrijding van het budget van het rijk voor huurtoeslag. De verwachting is dat de in rekening gebrachte verhuurderheffing ad € 1,7 miljard in 2017 minder dan 50% bedraagt dan de uitgaven die nodig zijn voor huurtoeslag. Het beeld in Den Haag is dus dat woningcorporaties financieel nog wel wat kunnen hebben. Dit beeld zal naar verwachting alleen maar sterker worden als vanaf dit jaar rijk en gemeenten periodiek een indicatie krijgen van de investeringscapaciteit van woningcorporaties. Vanaf 2017 hanteren we hiervoor de waarderingsgrondslag 'marktwaarde in verhuurde staat'. Die leidt tot een hogere waardering dan de tot op heden gehanteerde grondslagen, zonder dat ons vermogen in werkelijkheid groeit. Ook klinkt opnieuw een roep om verevening van vermogens tussen woningcorporaties. Dit om oplossing te bieden voor financiële problemen zoals in Rotterdam Zuid en de krimpregio's.

Maatregel: lobby, vooral vanuit brancheorganisatie Aedes richting Rijk en VNG, om 'echte' cijfers op tafel te krijgen teneinde met elkaar een zuivere discussie te kunnen voeren. Nauwkeurig en transparant beeld van toekomstige investeringsbehoefte om opgave in Lansingerland te realiseren communiceren met stakeholders.

### Decentralisatiebeleid van rijks- naar gemeentelijke overheid, scheiden wonen - zorg

De afgelopen periode laat zien dat als gevolg van dit beleid woningcorporaties in toenemende mate geconfronteerd worden met huurders die te kampen hebben met onder meer psychische problemen. Hierdoor is sprake van toenemende overlast woningzoekenden die tussen wal en schip dreigen te vallen. Kwetsbare doelgroepen en toename van urgent woningzoekenden waaronder asielgerechtigden, maar ook zittende huurders vragen in toenemende mate om begeleiding ter voorkoming van problemen op het gebied van leefbaarheid en incasso.

Maatregelen: We werken structureel samen met de partijen in het veld zoals gemeente, politie, zorg- en welzijnsinstellingen. Vanuit onze verantwoordelijkheid als corporatie zetten wij in op de signaleringsfunctie, naast onze aanpak woonoverlast, woonfraude en incasso.

### Implementatie Woningwet

Vanaf 1 juli 2015 wordt deze nieuwe wet in fasen ingevoerd. De meeste werkzaamheden dienen in 2016 te worden verricht, zoals nieuwe statuten en hiervan afgeleide reglementen, een voorstel scheiding DAEB / niet-DAEB en het opstellen van een reglement financieel beheer.

Maatregelen: Binnen onze organisatie is een organisatiebrede werkgroep implementatie Woningwet ingesteld. De diverse activiteiten zijn in tijd uitgezet en worden bewaakt.

### Financiële positie gemeente Lansingerland

Met ingang van 2016 is het provinciaal financieel toezicht op de gemeente Lansingerland opgeheven. De financiële positie van onze gemeente is echter nog altijd niet zonder zorg. Dit beperkt zonder twijfel de financieringsmogelijkheden voor de gemeente. Dit kan zich manifesteren in de uitgifteprijs van grondkavels voor sociale huur, bij gewenste investeringen in de openbare ruimte en in leefbaarheidsinvesteringen in het grijze gebied privaat versus openbaar.

Maatregelen: Ondanks dit gegeven redeneren wij bij financieringsvraagstukken primair vanuit de eigen verantwoordelijkheid, ook gelet op de beperkingen die de nieuwe Woningwet ons oplegt. In de jaarlijks te actualiseren prestatieafspraken leggen we wensen op tafel en leggen vast wat is afgesproken.

### **Fluctuatie solvabiliteit en andere financiële kengetallen**

De verplicht te hanteren waarderingsgrondslag 'marktwaarde in verhuurde staat' leidt als gevolg van marktbevingen tot fluctuatie van solvabiliteit en andere kengetallen die iets zeggen over de financiële soliditeit van woningcorporaties. Dit kan ook gevolgen hebben voor de financiering van voorgenomen investeringen.

Maatregelen: Via eigen beleid houden wij buffers aan ten opzichte van de door externe toezichthouders AW en WSW minimaal voorgeschreven niveaus van kengetallen. Wij benadrukken het belang hiervan in discussies met belanghouders zoals gemeente en huurdersvereniging.

### **Lage rente**

De rente is al geruime tijd erg laag. We profiteren hier als kapitaalintensieve organisatie in ruime mate van. Ongetwijfeld gaat de rente op termijn weer stijgen wat aanzienlijke gevolgen heeft voor de exploitatie van onze activiteiten.

Maatregel: We spreiden renterisico's in tijd. Bij het aangaan van nieuwe leningen leggen we renteniveaus waarbij wij ons comfortabel voelen voor langere tijd vast, voor zover passend in de meerjaren risicokalender.

### **Veranderopgave in eigen organisatie**

Voldoende beschikbare en betaalbare huurwoningen, dat is in deze tijd dé uitdaging. Om dit te kunnen realiseren is het onder meer noodzakelijk de wijze van inkoop en onze werkprocessen kritisch te beschouwen op efficiency en effectiviteit. Lagere organisatiekosten helpen immers mee de huurprijzen betaalbaar te houden. Tevens beschouwen we onze wijze van klantbediening kritisch. We zetten in op meer online dienstverlening. Dit alles heeft gevolgen voor de benodigde competenties bij onze medewerkers.

Maatregelen: Duidelijke bepaling van koers. Transparante communicatie hierover, extern en intern. Opstellen van strategisch personeelsbeleidsplan en -planning. Gerichte inzet op competentieontwikkeling. Procesoptimalisatie van de klantprocessen heeft voortdurend onze aandacht.

### **Reputatie**

Verankering in de lokale gemeenschap is één van onze strategische doelstellingen. 3B Wonen heeft bij huurders en belanghouders een goede pers. Dit vraagt van de medewerkers in onze organisatie een voortdurend bewustzijn van klantgedreven handelen.

Maatregelen: We agenderen lokale verankering en klantgedreven handelen regelmatig in werkoverleggen. We laten voorbeeldgedrag zien. We voeren een imago- en reputatieonderzoek uit.

## 7. Verantwoording

Wij hechten veel waarde aan goed bestuur, transparante verantwoording en het beheersen van risico's. 3B Wonen staat achter de richtlijnen van goed bestuur zoals opgenomen in de Governancecode Woningcorporaties en past deze toe. Wij voldoen aan de normen en kaders van onze toezichhouders en aan de Woningwet. Wij zorgen voor heldere en eenduidige informatievoorziening en leggen op de volgende wijze verantwoording af:

- In deze koers, die wij jaarlijks herijken, staan onze visie, strategie en voornemens voor de komende jaren.
- In de begroting staan onze voornemens en begrote opgaven voor het nieuwe jaar en een doorkijk naar de komende jaren.
- De realisatie van onze doelstellingen en de financiële verantwoording staan in het volkshuisvestelijke verslag, het jaarverslag en de jaarrekening.
- 3B Wonen maakt elk jaar afspraken met de gemeente en de huurdersvereniging over de prestaties die ze gaat leveren.
- Wij actualiseren onze portefeuillestrategie. Hierin staat onze visie op ons woningbezit voor de komende jaren.
- In 2016 implementeren wij de in 2015 geactualiseerde Governancecode Woningcorporaties volledig. In het jaarverslag geven wij terugkoppeling op het toepassen van de Governancecode.
- In 2017 laten wij ons visiteren. Met deze visitatie worden onze volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties gemeten. Ook levert de visitatie een oordeel op over de kwaliteit van de governance en de manier waarop wij aan belanghebbenden de gelegenheid geven invloed uit te oefenen op ons beleid.



## Bijlage Balanced Score Card

Wij hebben onze doelstellingen vertaald naar de volgende strategische prestatie indicatoren.

#	Domein	#PI	PI	Meeteenheid	NORM
1	Klant	101	Toewijzing aan EC doelgroep	Perc.	85% toewijzing aan inkomens < 34.911 (waarvan > 95% passend is toegewezen)
		102	Passend toewijzen	Perc.	Slaagkans primaire doelgroep > overige doelgroepen
		103	Mutatiegraad	Perc.	>=5% per jaar
		104	Klanttevredenheid	Waarde	>= 7
		105	Voortgang energie index	Waarde	EI = 1,25 in 2020
2	Vastgoed	201	Sociale woningvoorraad	Perc.	20% van de woningvoorraad is sociaal
		202	Verkopen	Waarde	<= 5 per jaar
		203	Nieuwbouw woningen	Waarde	>=50 per jaar over 10 jaar
3	Samenwerking met maatschappelijk partners	301	Actieve samenwerkingsconvenanten	Waarde	>=3
		302	Maatschappij tevredenheid	Waarde	>= 7,5
		303	Huisvesting asielgerechtigden	Perc.	100% per jaar
4	Leveranciers en ketenpartners	401	Verbetervoorstellen door leverancier	Waarde	>=2 per jaar
		402	TCO	Waarde	TCO uitbesteden < TCO zelfdoen
5	Medewerkers	501	Medewerkerstevredenheid op basis van onderzoek	Waarde	>= 7
		502	Ziekteverzuim	Perc.	<=4%
6	Organisatie	601	Verbeterinitiatieven en Lean-trajecten	Waarde	3 op organisatieniveau
7	Onderneming	701	ICR	Waarde	> 1,60
		702	DSCR	Waarde	> 1,20
		703	Loan to value	Perc.	< 70%
		704	Solvabiliteit	Perc.	> 35%
		705	Dekkingsratio	Perc.	< 50%
		706	Voldoet aan 2% stresstest	Waarde	ja
		707	Uitgaven onderhoud per VHE (excl.asbestsanering)	Waarde	vastgestelde jaarbegroting uitgedrukt in bedrag per verhuureenheid
		708	Uitgaven leefbaarheid per VHE	Waarde	idem
		709	Beïnvloedbarer ov. Bedrijfslasten per VHE	Waarde	idem
		710	Huurderving	Perc.	<2%
		711	Huuropbrengst	Waarde	totaalbedrag vastgestelde jaarbegroting
		712	Huurachterstand	Perc.	<0,75%
		713	CBC Klanttevredenheid	Waarde	A
		714	CBC Beïnvloedbare bedrijfslasten	Waarde	B
		715	CBC Onderhoudslasten	Waarde	B