



Tevreden huurders,  
in een eerlijke stad,  
nu en in de toekomst

# Inhoud

1. Inleiding	3
2. De uitdagingen van deze tijd	5
3. De bijdrage van Vestia	7
4. Strategie	9
5. Maatschappelijke en efficiënte organisatie	16
6. Op naar financieel herstel	19
7. Tot slot	22

# 1. Inleiding



## Goede huisvesting voor alles

De volkshuisvesting draagt al bijna anderhalve eeuw bij aan een samenleving waar iedereen fatsoenlijk en betaalbaar kan wonen. Waar niemand wordt uitgesloten en waar de plek waar je woont niet bepalend is voor de kansen die je krijgt. De volkshuisvesting heeft zware tijden achter de rug. Een financiële en morele crisis heeft de sector doen schudden op zijn grondvesten, maar het belang van goede huisvesting voor iedereen staat als een paal boven water. Er zijn grote uitdagingen op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en soms ook de kwaliteit van wonen, waarin corporaties een essentiële rol vervullen. Als de samenleving een stevige nieuwbouwoopgave ziet, de woningvoorraad moet verduurzamen of als er zorg is over de leefbaarheid in wijken, dan wordt ook naar de woningcorporaties gekeken. De komende jaren mag van woningcorporaties een belangrijke bijdrage worden verwacht.

## Het hart van Vestia

Vestia draagt al decennia bij aan de volkshuisvesting, maar heeft de laatste jaren een stevige deuk opgelopen. Door het derivatendebacle in 2012 en de financiële malaise die volgde, moesten we de financiële positie versterken. Dat ging soms ten koste van het maatschappelijke resultaat. Alle corporaties droegen bij om ons door de moeilijkste periode in ons bestaan te loodsen. Onze huurders, de gemeenten waar we werken en onze eigen organisatie werden op de proef gesteld. Ondanks alles bleven we onze bijdrage leveren aan de volkshuisvestelijke opgaven. We zochten daarbij consequent de grenzen van ons kunnen. Zo hebben we nooit ingeboet op onderhoud en leefbaarheid. We leverden onveranderd onze bijdrage in herstructureringsprogramma's zoals het Nationaal Programma Rotterdam Zuid en de Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest. Inmiddels zijn ruim 20.000 woningen verkocht, hebben we scherpe keuzes gemaakt in werkgebied en type vastgoed, is de governance verbeterd en is de organisatie afgeslankt.

Een ingrijpende en noodzakelijke transformatie, maar het hart van Vestia bleef intact. Vestia wordt gedragen door een brede groep betrokken en energieke medewerkers. Medewerkers die staan voor de kwaliteit van onze woningen, voor de diversiteit in onze portefeuille en voor onze aanwezigheid in de wijken. Zij weten wat daar speelt en hebben een open en eerlijke relatie met huurders, gemeenten, zorginstanties en andere partijen in de wijk. Ze zijn trots op de verbeterlagen die we de afgelopen jaren met elkaar hebben gemaakt en de veerkracht die we hebben getoond. Onze opgedane ervaring met continu verbeteren en improviseren blijkt nu een kracht. Maar we zijn er nog niet.

## Duurzaam financieel herstel

We hebben de afgelopen jaren grote stappen gemaakt op weg naar duurzaam financieel herstel, maar door de lage rentestand hebben we pas op de plaats moeten maken. Grootschalige aflossingen bij een lage rentestand zijn veel te kostbaar, dus temporiseerden we onze verkoopdoelstellingen. Hiermee was de mogelijkheid om in een paar grote stappen de verhouding tussen ons vermogen en onze schulden op orde te brengen, verkeken. In diezelfde periode wijzigde de wet op het gebied van woningtoewijzing en huurtoeslag drastisch, waardoor de inkomsten uit huur lager uitvielen. Het oorspronkelijke doel om eind 2021 - tien jaar na het derivatendebacle - weer volledig financieel gezond te zijn, raakte buiten beeld. Wel werken we aan een duurzaam verdienmodel, wat betekent dat we onze woningvoorraad op waarde houden en zo aan onze verplichtingen voldoen. Dit verdienmodel komt echter financieel en volkshuisvestelijk steeds verder onder druk te staan.

## Een vraagstuk dat groter is dan Vestia

Er is bij huurders, gemeenten, collega corporaties en toezichthouders begrip en zelfs waardering voor onze saneringsinspanningen, maar onze volkshuisvestelijke bijdrage wordt onder de maat bevonden. Ook van Vestia wordt een bijdrage verwacht aan betaalbaarheid en duurzaamheid. Bijdragen die we niet of nauwelijks kunnen leveren. Onze huren zijn - na zes jaar huurmaximalisatie - hoog en aan duurzaamheid hebben we te weinig kunnen doen. Omdat we de verkoop moesten temporiseren hebben we nog veel woningen buiten onze kerngemeenten Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. En zolang wij nog veel sociale woningen verhuren in de gemeenten Barendrecht, Bergeijk, Brielle, Pijnacker-Nootdorp, Westland en Zuidplas, worden ook hier volkshuisvestelijke bijdragen van ons verwacht. Bijdragen die onze mogelijkheden overstijgen.

## Onze opgave

Onze opgave is de komende vier jaar te komen tot financieel herstel en de vereiste volkshuisvestelijke bijdrage te leveren. Dat willen we zelf en volgens de wet moet ook een saneringscorporatie in staat zijn 'de werkzaamheden die behoren tot de diensten van algemeen economisch belang te kunnen verrichten of voortzetten'. De condities waaronder wij werken sinds de vaststelling van het Verbeterplan 2014 – 2021, zijn drastisch veranderd. We moeten nu bepalen welke werkzaamheden wij móeten verrichten, om recht te doen aan onze volkshuisvestelijke opgave. Wij realiseren ons dat met de nieuwe verplichtingen omtrent duurzaamheid en betaalbaarheid, de onmogelijkheid vervroegd af te lossen en de volkshuisvestelijke opgave in onze gemeenten, duurzaam financieel herstel op eigen kracht eind 2021 helaas niet meer haalbaar is.

## De opzet van dit ondernemingsplan

Dit ondernemingsplan beschrijft eerst de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. Vervolgens formuleren we in hoofdstuk 3 onze missie en doelstellingen. In hoofdstuk 4 werken we een aantal wegen uit waarlangs we onze missie en doelen gaan realiseren. In hoofdstuk 5 beschrijven we wat dit vraagt van onze mensen en organisatie, waarna we in hoofdstuk 6 ingaan op financieel herstel. In de bijlagen concretiseren we onze doelstellingen, door er kritieke prestatie indicatoren aan te verbinden. Hiermee maken we voor onze huurders, gemeenten, andere stakeholders en toezichthouders duidelijk waar we succes aan afmeten. De normen worden in 2018 - bij de herijking van het Verbeterplan - definitief vastgesteld.

## 2. De uitdagingen van deze tijd



### De kernopgave

Door de jaren heen is de kernopgave in de sociale huisvesting nauwelijks veranderd. Aan het begin van de twintigste eeuw ging het met de krotopruijing vooral over de kwaliteit van wonen en na de oorlog om grote aantallen. In de jaren zeventig en tachtig moesten eveneens veel woningen worden gebouwd, ditmaal in de groeikernen. Toen de vooroorlogse stadswijken verpauperden, verschoof het accent weer naar de kwaliteit van wonen. Aan het eind van de vorige eeuw ging het om de kwaliteit van wonen in de meest brede zin. Corporaties moesten de probleemwijken aanpakken die - om met Pieter Winsemius te spreken - in brand stonden. Steeds ging het om dringende maatschappelijke opgaven die corporaties legitimeerden te handelen.

Vandaag zien we drie urgente opgaven waar de samenleving een bijdrage van ons vraagt:

- Er dreigt een nieuw woningtekort.
- De opwarming van de aarde vraagt verduurzaming van de woningvoorraad.
- Er is sprake van een afnemende inclusiviteit in de samenleving.

### Het nieuwe woningtekort

Steeds meer mensen trekken naar de stad voor werk, studie en vertier. Dit drukt op alle segmenten van de woningmarkt. Ruim 30% van de bewoners in onze regio heeft een inkomen waarmee ze zijn aangewezen op een sociale huurwoning. De mensen die naar de stad komen, vaak aan het begin van woon- en werkcarrière, hebben meestal een lager inkomen dan de mensen die de stad verlaten. Het is daarom de verwachting dat de omvang van onze doelgroep niet gaat afnemen. Het aantal één- en tweepersoonshuishoudens neemt toe, ook onder de lagere inkomensgroepen. Door die gezinsverdunding en de trend dat ouderen langer thuis wonen, zijn er meer woningen nodig. Dan zijn er nog de mensen uit andere landen, veelal op de vlucht voor oorlog en geweld. Zij doen eveneens een beroep op de beschikbare woningvoorraad, vaak in het betaalbare segment.

Onze huurders worden gemiddeld steeds ouder en dat brengt andere woonvoorkeuren met zich mee. Mensen die vanwege fysieke of mentale beperkingen voorheen in woonzorginstellingen woonden, zijn nu aangewezen op reguliere sociale huur. Ook zij hebben specifieke wensen. Dit zet de beschikbaarheid van woningen onder druk en vraagt om een aangepast sociaal beheer.

Alles bij elkaar leidt dit tot een toenemende vraag, terwijl het aanbod de laatste jaren is afgenomen. Om voldoende woningen beschikbaar te hebben, moeten er in de metropoolregio Rotterdam Den Haag duizenden woningen worden toegevoegd. De opgave verschilt per gemeente, maar een belangrijk deel van die nieuwbouw moet bestaan uit sociale huurwoningen en woningen voor middeninkomens.

Onze visie is dat er moet worden geïnvesteerd in de bouw van nieuwe huurwoningen en in de kwaliteit van de bestaande huurwoningvoorraad.

### **De opwarming van de aarde**

Duurzaamheid staat prominent op de maatschappelijke agenda. In het klimaatakkoord van Parijs is afgesproken dat we de temperatuurstijging op aarde onder de 2 °C gaan houden. Dit vraagt een beperking van de CO<sub>2</sub> uitstoot en het energiegebruik. De leefomgeving draagt maar liefst 40% bij aan de uitstoot van CO<sub>2</sub> en 30% aan het energieverbruik in de wereld. Op het gebied van wonen is dus een grote slag te maken, in nieuwbouw én bestaande bouw en in energie- en materiaalgebruik. De Nederlandse bouwers en Aedes hebben zich achter de klimaatdoelstellingen geschaard.

Duurzaamheid speelt een belangrijke rol in de woonlasten van bewoners. De kosten voor verwarming en elektra vormen een substantieel deel van deze lasten. Het is onzeker hoe die kosten zich de komende decennia ontwikkelen. Het is een reële bedreiging dat huurders met een lager inkomen in de toekomst wel de huur kunnen betalen, maar zich de woning toch niet kunnen veroorloven omdat de stookkosten te hoog zijn. Er komt een dag dat de mate van duurzaamheid bepalend is voor de waarde van de woning en daarmee bepalend voor ons duurzame verdienmodel. Onze visie is dat duurzaam wonen van cruciaal belang is voor de planeet (planet), voor onze huurders (people) en voor de waarde van het vastgoed (profit).

### **De 'eerlijke stad' die onder druk staat**

Inclusiviteit gaat over de mate waarin bewoners evenredig profiteren van welvaartsgroei en het gevoel hebben onderdeel uit te maken van de samenleving. De toenemende onzekerheid bij burgers op het gebied van werk, inkomen en woonsituatie en de toenemende verschillen in de kwaliteit van leven, veroorzaken een tekort aan inclusiviteit. Dit kan leiden tot economische schade en maatschappelijke onrust. Zowel in onderzoeken als in politieke visies, valt te lezen dat de tegenstellingen in de samenleving groeien en inclusiviteit in het geding is.

De verschillen tussen wijken nemen aantoonbaar toe. Dat maakt dat verschillende bevolkingsgroepen elkaar minder ontmoeten. Daarmee neemt de vervreemding toe en de verdraagzaamheid af. Ook in onze wijken hebben steeds meer mensen het gevoel dat de stad er niet voor hen is. Dat de welvaartsgroei langs ze heen gaat en dat ze niet gehoord worden.

De stad als samenleving functioneert beter als iedereen het gevoel heeft er deel van uit te maken en evenredig meedeelt in de welvaartsgroei. Wij noemen dit de eerlijke stad, het stedelijk gebied waar onze huurders wonen, werken en recreëren.

Onze visie is dat de sociale huisvesting een belangrijke bijdrage kan leveren aan een eerlijke stad. Wij vinden het van groot belang dat de stad - ondanks toenemende marktdruk - er ook is voor lagere inkomensgroepen. Voor ons is een eerlijke stad een stad waar hogere en lagere inkomens samen wonen en elkaar ontmoeten.

### 3. De bijdrage van Vestia



#### Tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst

Wij willen er zijn voor onze huurders, we willen een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven die nu om een antwoord vragen en we willen dat zodanig doen dat we ook de toekomstige opgaven kunnen vervullen. Zo komen wij tot onze missie die gaat over onze huurders, de samenleving en over de toekomst. Tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst. Deze kwalitatieve missie valt uiteen in zeven kwantificeerbare doelstellingen. Op basis hiervan weten we in 2022, aan het eind van de looptijd van dit ondernemingsplan, of we onze missie realiseren en kunnen we tussentijds bijsturen.

We streven naar tevreden huurders door te zorgen voor goede woningen (1) en goede dienstverlening (2). Bij goede woningen gaat het vanzelfsprekend over de technische kwaliteit. Het gaat ook over de mate waarin de woning past bij de huurder en andersom. Dit betekent dat we onze sociale woningvoorraad zo passend mogelijk inzetten voor huurders met een bruto jaarinkomen tot € 41.000. Onze vrije sector huurwoningen zijn bij uitstek geschikt voor huurders met een inkomen tot circa € 51.000.

Vestia levert in de metropoolregio Rotterdam Den Haag een bijdrage aan een samenleving waarvan alle bewoners - rijk en arm, ongeacht afkomst of achtergrond - zich een volwaardig onderdeel voelen. Voor ons is de inclusieve stad, of zoals wij dat liever noemen de eerlijke stad, een van de meest waardevolle verdiensten van honderd jaar volkshuisvesting. Natuurlijk vraagt die eerlijke stad veel meer dan wij als corporatie kunnen bieden. Maar door voldoende sociale huurwoningen te behouden en te zorgen dat deze aansluiten bij de veranderende vraag, zorgen we wel dat de stad er is en blijft voor iedereen (3). Wij richten ons daarbij op de reguliere woningzoekende in het algemeen en we zien een bijzondere uitdaging in het inspelen op de vergrijzing. Een eerlijke stad bestaat voor ons uit gemengde wijken, waar mensen graag samen wonen: een leefbare wijk (4).

Onze zorg voor de toekomst betekent dat we behalve werken aan de uitdagingen van deze tijd, ook rekenen op grote uitdagingen in de toekomst. Over twintig jaar vraagt de samenleving ons opnieuw een opgave te vervullen, al weten we nog niet welke. Dat betekent dat we nu moeten doen wat op termijn toegevoegde waarde heeft. Duurzaamheid is hierbij essentieel (5). Voor de toekomst is ons menselijk kapitaal net zo belangrijk als ons kapitaal in stenen (6). En last but not least is ons duurzaam financieel herstel een belangrijke doelstelling (7). In 2021 moet de verhouding tussen vermogen en schulden op orde zijn, moet

ons verdienmodel duurzaam zijn en moeten we aan onze DAEB-verplichtingen kunnen voldoen. Na tien jaar krapte en beperking moet Vestia in 2021 weer gezond zijn. Dit is essentieel voor onze huurders, de volkshuisvesting in onze gemeenten en voor onze medewerkers. De toekomst vraagt om een duurzame voorraad, betrokken medewerkers en financieel herstel.

## Van wat, naar hoe

Doordat we iedere doelstelling hebben geconcretiseerd kunnen we de komende vier jaar laten zien hoe we vorderen op het realiseren van onze missie. We hebben aan iedere doelstelling kritieke prestatie indicatoren verbonden (zie bijlage 1). Daarmee hebben we voor onszelf, voor onze huurders en andere stakeholders concreet waaraan we succes afmeten. In het volgende hoofdstuk maken we duidelijk hoe we dat gaan doen: onze strategie. Die strategie bestaat uit drie onderdelen:

- We maken duidelijk waar onze huurders altijd op mogen rekenen. Het gaat om goede woningen, dienstverlening en leefbaarheid.
- Duurzaamheid en betaalbaarheid krijgen nu de hoogste prioriteit.
- We willen de volkshuisvestelijke opgave graag delen. We kunnen de komende jaren niet financieel herstellen en tegelijkertijd de door alle stakeholders gewenste bijdrage leveren aan de volkshuisvesting. We vragen anderen om ons daarbij te helpen.

De strategie draagt bij aan de zeven doelstellingen en daarmee aan de missie. De drie onderdelen van onze strategie zijn niet een-op-een gekoppeld aan de doelstellingen, maar dragen gezamenlijk bij aan alle zeven. We onderscheiden bijvoorbeeld geen aparte financiële strategie die moet leiden naar financieel herstel. De drie onderdelen van de strategie tezamen zorgen voor financieel herstel. In het volgende hoofdstuk beschrijven we hoe we onze doelstellingen willen bereiken. In het hoofdstuk daarna specificeren we welke voorwaarden de strategie stelt aan onze organisatie.





## 4. Strategie



### Goede woningen, dienstverlening en leefbaarheid als basis

#### Niet overal, niet alles tegelijk en evenveel

Onze missie is duidelijk, we weten op welke terreinen we moeten presteren en waar we succes aan afmeten. We weten dat onze middelen beperkt zijn. Daarom doen we niet alles tegelijk, maar brengen we prioriteit aan in de geformuleerde doelstellingen. Op één staan de doelen die wij garanderen voor alle huurders en waar wij ook de afgelopen jaren niet op bezuinigd hebben. Los van waar een huurder woont, mag hij rekenen op een goede woning, goede dienstverlening en een leefbare wijk.

#### Goede woningen door verwachtingsmanagement en verbeterd opdrachtgeverschap

Een woning is een plek waar je je thuis voelt. Voor een thuis kunnen wij niet zorgen, dat is het gevoel van de bewoner zelf. Wij kunnen er wel voor zorgen dat de randvoorwaarden goed zijn. Kwaliteit van de woning en het woongebouw is een van deze randvoorwaarden. Wij bieden onze huurders een woning van goede kwaliteit: bouwtechnisch in orde, veilig en gezond. Dat vraagt voldoende onderhoud aan onze woningen en tijdige renovatie. Als het niet anders kan slopen we woningen, om er betere voor terug te bouwen. In totaal starten we uiterlijk 2021 de renovatie van minimaal 3.000 woningen en starten we de bouw van ten minste 300 nieuwe huurwoningen. De precieze aantallen zijn onderwerp van nader onderzoek bij de herijking van ons Verbeterplan.

De woningen van Vestia hebben een redelijke kwaliteit. We scoren de conditie van de buitenkant van onze woningen en de installaties op een schaal waarbij 1 uitstekend is en 6 zeer slecht. Onze score lag in 2017 op een 1,67 gemiddeld, wat goed is. Onze woningen zijn schoon, heel, veilig en functioneel. Dat houden we zo en verbeteren we waar nodig. Om dat te doen vernieuwen we het opdrachtgeverschap richting aannemers. De afspraken die we met hen maken, beperken we niet meer tot het moment van oplevering, maar gaan ook over de resultaten die we in de jaren daarna halen. Wij streven naar een resultaatgerichte samenwerking, waarbij we naast de technische kwaliteit ook de tevredenheid van onze huurders meewegen in de beoordeling en selectie van onze partners. Zo houden we de technische kwaliteit van onze woningen en de onderhoudskosten stabiel en verbeteren waar dat moet en kan.

Wij streven ernaar dat de waardering van onze huurders voor de kwaliteit van hun woning verbetert van een 6,3 in 2017 naar een 6,5 in 2021. Omdat we weten dat onze huurders veel waarde hechten aan het binnenpakket van onze woningen, maken we juist hier de komende jaren werk van. De waardering van huurders voor hun woning vraagt ook om het managen van verwachtingen. We zijn duidelijk over de kwaliteit die we kunnen leveren en waar onze grenzen liggen.

### **Goede dienstverlening, door te werken en verbeteren vanuit de huurder**

Goede dienstverlening is essentieel voor tevreden huurders. Wij streven ernaar dat onze huurders de dienstverlening in 2021 waarderen met een 7,5 gemiddeld. Daarvoor is een verbeteringslag nodig. Dat verbeteren begint bij zaken die onze huurders beschouwen als de basis: we zijn goed bereikbaar, we leven ons in, we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We richten ons in het bijzonder op de manier waarop we reparaties uitvoeren. We gaan de waardering op dit punt verhogen van een 6,7 in 2017 naar een 7,5 in 2021. Dit doen we door de deskundigheid van onze mensen verder te vergroten, reparaties in één keer goed te doen en de klantgerichtheid te verhogen.

Natuurlijk gaan onze ambities verder. We willen dat 70% van onze huurders de dienstverlening in 2021 waardeert met een 8 of hoger. Nu ligt dit percentage op 51%. We gaan ons richten op zaken waarvan we weten dat onze huurders ze bijzonder waarderen als we die - bovenop de basis - doen. Het gaat over de manier waarop we onze fouten goedmaken en hoe we huurders ondersteunen die minder makkelijk hun weg vinden. En hoe we bereikbaar zijn op de manier die huurders graag willen, via de telefoon tijdens werkdagen of dag en nacht digitaal. In 2021 waarderen onze huurders het klantcontact met een 7,5 gemiddeld. We zijn ervan overtuigd dat we processen kunnen verbeteren door goed te luisteren naar huurders en ze te betrekken bij oplossingen.

Het werken vanuit de huurder leidt ook tot werkplezier bij onze medewerkers. Iedereen is verantwoordelijk voor de huurder en benut de feedback om te verbeteren. Onze medewerkers zijn het gezicht en het luisterend oor van Vestia. Essentieel is dat onze huurders weten wat ze aan ons hebben. We zijn altijd eerlijk, en open als dat kan. Duidelijkheid over verwachtingen voorkomt teleurstellingen.

### **Leefbaarheid, door gemengde wijken, slimme woonruimtebemiddeling en goed sociaal beheer**

Onze bijdrage aan de eerlijke stad is dat ook huishoudens met lagere inkomens er kunnen wonen, in gemengde wijken. Dat betekent niet dat wij een opvatting hebben over wat een ideale mix van mensen zou zijn, maar wel dat wij de risico's zien van te eenzijdige wijken. We willen concentraties van problemen en een tweedeling van de stad helpen voorkomen. Dat doen we door bij onze aankopen, verkopen en nieuwbouw te sturen op een woningportefeuille die verspreid is over de stad. In sommige gebieden vraagt dat een bijdrage aan integrale gebiedsontwikkeling. We richten ons daarbij de komende jaren op Rotterdam Zuid en Den Haag Zuidwest.

We streven naar een woonruimtebemiddeling waarbij de meest kwetsbaren op de woningmarkt én de regulier woningzoekenden, een woning kunnen bemachtigen. We streven ernaar dat minimaal 70% van de nieuw te verhuren woningen beschikbaar is voor reguliere woningzoekenden. De overige woningen zijn bedoeld voor herhuisvesting van huishoudens als gevolg van sloop en transformatie, medisch urgenten, statushouders, bijzondere doelgroepen - zoals mensen met een zorgindicatie, gehandicapten of daklozen - of lokaal maatwerk. Wij willen de woonruimtebemiddeling niet alleen beperken tot de actief woningzoekenden, maar ook richten op huurders die - wat betreft huishoudensgrootte, leeftijd of inkomen - zelf vinden dat

ze niet meer passen bij hun woning. Het is voor onze huurders en voor onszelf soms slimmer te verhuizen naar een aantrekkelijke alternatieve woning, dan de oude woning aan te passen. We gaan graag in gesprek over hoe we samen de woonruimtebemiddeling regionaal het beste kunnen organiseren, met ruimte voor situationeel maatwerk. Want een tevreden huurder draagt bij aan een leefbare wijk. In 2017 geven onze huurders de buurt een 6,7 en dit willen we graag zo houden.

Wij geloven in de kracht van diversiteit, maar beseffen dat samenleven in een stedelijke omgeving ook spanningen kan opleveren. De diversiteit in de samenleving is groot. Verschillen in leefstijl en leefritme kunnen het woongenot verstoren. Wij dragen eraan bij dat bewoners van onze wijken prettig samenwonen. Waar dat niet vanzelf gaat, zetten wij ons in om samen met de huurders en onze stakeholders dat wel te laten slagen. Bij zaken die spelen op complexniveau nemen wij daarbij de regie, bijvoorbeeld door het faciliteren van huurders bij het oprichten van een bewonerscommissie. Als de oorzaak of oplossing op wijk- of stadsniveau ligt, zijn wij een partner van de gemeente, bewoners, ondernemers, politie, aanbieders van zorg, welzijn en onderwijs.

Sociaal beheer is daarom een onmisbare schakel in de leefbaarheid van de wijk. Het vraagt om aanwezigheid in de wijk, zodat we weten wat er speelt. We willen dat huurders en partners ons weten te vinden en wij hen. Dat we er zijn. Niet omdat we alles zelf kunnen oplossen, maar juist omdat we in samenwerking het verschil kunnen maken. Waar we in andere activiteiten door te standaardiseren en centraliseren onze huurders meer kunnen bieden voor minder geld, gaat dat hier niet op. Bij sociaal beheer gaat het juist om de menselijke maat. Het is iedere keer zoeken naar het optimum tussen de meest effectieve en betaalbare oplossing. In 2021 willen we minimaal een 6 voor de afhandeling van een sociale melding. Bijvoorbeeld bij een melding van woonoverlast. Nu geven bewoners ons een 5,6.

## Prioriteit voor duurzaamheid en betaalbaarheid

### Duurzaam en betaalbaar is enorme uitdaging

Een duurzame woningportefeuille en een betaalbare stad zijn de doelstellingen waarbij wij het meest tegen onze financiële kaders aanlopen. We kunnen niet maximaal investeren in duurzaamheid en de huren tegelijkertijd minimaliseren. De opgave is om op het gebied van duurzaamheid te doen wat niet langer kan wachten en tegelijkertijd te zorgen dat onze woningen betaalbaar blijven voor onze doelgroep.

Onze visie is dat onze portefeuille er technisch redelijk goed bijstaat, maar dat we op het gebied van duurzaamheid geen dag langer kunnen wachten. Om met Barack Obama te spreken: we zijn de eerste generatie die wordt geconfronteerd met de desastreuze gevolgen van de klimaatveranderingen en we zijn de laatste generatie die er iets aan kan doen.

### Duurzaam, door optimalisatie isolatie en locatiegerichte oplossingen

We moeten nu beginnen met de verduurzaming van onze woningen. Uitstel is geen optie, omdat de klimaatverandering er nu om vraagt en de politiek terecht actie eist: onze woningen moeten in 2050 CO<sub>2</sub> neutraal zijn. Uitstel van verduurzaming is ook financieel gezien geen optie, omdat er geen afstel komt en de kosten bij uitstel nog hoger zijn. Maar onze financiële middelen zijn beperkt en niemand weet anno 2018 wat de meest kosteneffectieve wijze van verduurzamen is. Technologische ontwikkelingen, geopolitieke verhoudingen, de internationale energiehandel en de wet- en regelgeving compliceren de transitie en

beïnvloeden de prijs van energie. Het aantal onzekerheden en afhankelijkheden is enorm. Wij kiezen er daarom voor ons te beperken tot 'no regret' duurzaamheidsmaatregelen die in ieder scenario tot de basis behoren. Wij concentreren onze duurzaamheidsaanpak op onze kerngemeenten. Daar is het verschil tussen het huidige en het gewenste niveau het grootst en kunnen we de grootste slag slaan. We combineren onze aanpak zoveel mogelijk, planmatig onderhoud en renovaties, omdat we op die manier kosteneffectief zijn en de huurder maar één keer tot last zijn.

Onze visie is dat energie verduurzaamt en we in staat zijn onze woningen op de lange termijn daarmee te verwarmen. We beseffen dat die gedroomde situatie voorlopig nog op zich laat wachten. En dat zelfs als het zo ver is, veel van onze woningen een hogere graad van isolatie moeten hebben dan we nu bieden. Dit stelt ons voor een dilemma. Investeren in een te hoge graad van isolatie van onze woningen kan in de toekomst weggegooid geld blijken te zijn. Tegelijkertijd brengt wachten met isoleren op middellange termijn de betaalbaarheid en de toekomstwaarde van onze woningen in gevaar en daarmee onze missie. Wij kiezen er daarom voor te investeren in 'optimale isolatie van onze woningen'. We passen de tachtig-twintig regel toe: we kiezen voor relatief goedkope en eenvoudige ingrepen die toch een positief effect hebben op de duurzaamheid. Voor onze 60.000 woningen in de kerngemeenten willen we de gemiddelde energie index van 1,79 in 2017 verbeteren naar 1,74 in 2021.

Per locatie zoeken we naar de meest optimale manier van duurzaam verwarmen. Soms is dat aardwarmte, soms stadsverwarming, grond(water) of lucht. Concreet streven we ernaar gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan 1.000 woningen in onze kerngemeenten aan te sluiten of voor te bereiden op duurzame energiebronnen. Het precieze aantal is onderwerp van nader onderzoek in het kader van de herijking van ons Verbeterplan. Nieuwbouw realiseren we altijd CO<sub>2</sub> neutraal en daarmee vanzelfsprekend aardgasvrij. Zo werken wij met relatief beperkte middelen aan een betaalbare CO<sub>2</sub> neutrale woningportefeuille en stellen wij zeker dat we ook in de toekomst onze missie kunnen verwezenlijken.

### **Duurzame woningportefeuille, door aan te sluiten bij veranderende vraag**

Een duurzame woningportefeuille gaat ook over de mate waarin deze aansluit bij de veranderende vraag. De komende twintig jaar komen er per jaar dertig- tot veertigduizend alleenstaanden bij. In onze kerngemeenten is inmiddels circa 50% alleenstaand. Dit vraagt gericht beleid omtrent de samenstelling van onze woningportefeuille op het gebied van woninggrootte en woningtype. De toename van het aantal alleenstaanden komt met name door de vergrijzing. Ouderen blijven alleen achter doordat hun partner overlijdt of naar een zorginstelling gaat. Omdat binnen de groep 65-plussers vooral het aandeel 80-plussers sterk toeneemt, blijven wij in de kerngemeenten minimaal 17.000 gelijkvloerse woningen aanbieden. We gaan de mogelijkheden benutten om deze woningen ook daadwerkelijk beschikbaar te krijgen voor die huishoudens die er behoefte aan hebben. Daarnaast zoeken we de samenwerking met gemeenten en zorgaanbieders, zodat onze huurders langer zelfstandig thuis kunnen wonen.

Een eerlijke stad betekent ook dat er een plek is voor huurders met een zorg- of begeleidingsbehoefte. In de kerngemeenten Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer blijven we hieraan een bijdrage leveren met ons zorgvastgoed. Met de verhuur van aanleunwoningen en beschut wonen, bieden we woningen in de nabijheid van begeleidende of zorgverlenende instellingen. Wij blijven investeren in zorgvastgoed met toekomstwaarde. We transformeren onze verzorgings- en verpleeghuizen, zodat ze aansluiten bij de wensen van een brede groep huurders en flexibel zijn in gebruik. Waar zich de komende jaren kansen aandienen, maken we ons zorgvastgoed duurzaam inzetbaar. Vanuit het oogpunt van risicobeheersing stoten we ons zorgvastgoed buiten de kerngemeenten waar mogelijk af.

## **De betaalbare stad, door een gegarandeerde sociale voorraad en de juiste woningen op de juiste plek**

Wat betreft de betaalbare stad zien we de komende jaren de grenzen naderen van wat markttechnisch haalbaar, maar ook volkshuisvestelijk nog gewenst is. Ons huurniveau ligt met gemiddeld ruim 82% van 'maximaal redelijk' relatief hoog. Steeds meer gemeenten waar wij werken, geven in hun woonvisie aan dat de betaalbare huurwoningvoorraad te klein wordt, zich te veel concentreert in bepaalde delen van de stad of juist te weinig verspreid is over de regio.

Voor ons is een betaalbare stad een stad waar voldoende sociale huurwoningen beschikbaar zijn voor onze primaire doelgroep en waar ook plek is voor de lage middeninkomens. Wij garanderen minimaal 45.750 sociale huurwoningen in onze vier kerngemeenten. Jaarlijks stijgt de gemiddelde huur van deze woningen met de wettelijk toegestane huursom. Vooral woningen met een relatief lage huur krijgen een jaarlijkse huurverhoging. Voor woningen die al een hoge huur hebben, voeren we een gematigd beleid.

Wij houden de stad betaalbaar en gemengd, door in ons huur- en portefeuillebeleid een relatie aan te brengen tussen de prijs en de kwaliteit van woningen. Sociale huurwoningen wederverhuren we dan ook tegen een huur die in verhouding staat tot de kwaliteit van onze andere sociale huurwoningen. Wij garanderen woningen voor de laagste inkomensgroepen door een - nog vast te stellen - aantal sociale huurwoningen te verhuren voor een huur beneden de aftoppingsgrens. Het precieze aantal is onderwerp van gesprek met onze lokale stakeholders. De gemeente is het bestuurlijke niveau om het gesprek hierover te voeren en afspraken te maken. Wij doen dat het liefst vanuit een gedragen regionale visie op de sociale huisvesting. Betaalbaarheid is geen thema dat ophoudt bij gemeentegrenzen. Ook zoeken we naar de juiste woningen op de juiste plek. Op dure plekken zijn die woningen vanzelfsprekend kleiner, terwijl we aan de randen van de stad voor diezelfde prijs wat ruimere sociale huurwoningen blijven aanbieden. Als een woning uit de niet-DAEB tak vrijkomt, vragen we de markthuurling.

## **Delen van de volkshuisvestelijke opgave**

### **Onze opgave verwezenlijken, door hulp van anderen**

Lange tijd waren wij ervan overtuigd dat we op eigen kracht en op verantwoorde wijze tot duurzaam financieel herstel konden komen. Dat was het doel van ons Verbeterplan 2014-2021. Nu - halverwege de looptijd van dat Verbeterplan - zien wij dat dit onder de huidige omstandigheden niet haalbaar is en dat we onze strategie moeten wijzigen. We doen dit vanuit financieel herstel, maar vooral ook omdat we zien hoe groot de volkshuisvestelijke opgave is in onze kerngemeenten en de gemeenten waar we een belangrijke speler zijn. Daarom doen wij een beroep op collega corporaties om die opgave deels van ons over te nemen. Dan kunnen wij ons vanuit een financieel gezonde situatie concentreren op onze vier kerngemeenten. Een verschuiving van 'op eigen kracht' naar 'vereende kracht'.

### **De oude strategie voldoet niet meer**

De strategie uit het Verbeterplan 2014 - 2021 leunde op het verhogen van de huur, de verkoop van woningen en het matigen van de bedrijfslasten. We verhoogden de huur zes achtereenvolgende jaren zo maximaal mogelijk, maar de huursombenadering begrenste de inkomsten uit huur. We bespaarden sterk op de bedrijfslasten. We verkochten veel woningen en slaagden erin leningen af te lossen. Maar de rente bleef laag, wat verder aflossen financieel onverantwoord maakte. Vervolgens verkochten we alleen

als we de opbrengst direct konden herinvesteren. Het financieel herstel stagneerde en we behielden bezit in maar liefst 136 gemeenten. In de gemeenten waar wij woningen verhuren, gaan de verwachtingen van onze stakeholders verder dan we ons financieel kunnen veroorloven. Dat zien we jaarlijks terug bij het maken van prestatieafspraken en werd in het bijzonder duidelijk bij de visitatie in 2017 en bij ons scheidingsvoorstel DAEB en niet-DAEB. Onze volkshuisvestelijke bijdrage wordt onder de maat bevonden. Huurders, wethouders, zorginstanties en andere partners vragen ons een grotere bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgaven. Er is een toenemende vraag naar betaalbare woningen, een enorme duurzaamheidsopgave en er zijn stevige leefbaarheids-vraagstukken in de wijken. Wij kunnen onmogelijk de gewenste bijdrage leveren in al die gemeenten. Dit pleit voor de focus op de vier kerngemeenten - Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. Daar kunnen we onze missie 'tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst' waarmaken.

### **Het delen van de opgave**

De strategie van terugtrekken is niet nieuw, de manier waarop we dat willen doen is dat wel. Wij kunnen onze volkshuisvestelijke opgaven het beste realiseren als collega corporaties onze woningen buiten de vier kerngemeenten overnemen, inclusief de leningen. Als zij hiertoe bereid en in staat zijn, dan kunnen wij ons concentreren op de opgaven in onze vier kerngemeenten en komt er perspectief op financieel herstel. Het is voor de partij die de woningen overneemt echter een bedrijfsmatig onaantrekkelijke manier om woningen te verwerven. Om dit haalbaar te maken, worden ook het ministerie van BZK, de Aw - onze toezichthouder - en de provincie betrokken bij deze oplossingen. Volkshuisvestelijk snijdt het mes aan twee kanten: buiten onze kerngemeenten kunnen lokale corporaties de opgave beter aan dan wij en binnen de kerngemeenten kunnen wij ons vanuit een betere financiële positie concentreren op de niet geringe volkshuisvestelijke opgaven.

### **Alternatieve oplossingen**

Voor partijen die het volkshuisvestelijk argument inzien en ook financieel in staat zijn een deel van de oplossing te dragen, zijn er ook andere mogelijkheden een bijdrage te leveren. Denk aan het overnemen van een deel van de lokale nieuwbouw- of betaalbaarheidsopgave. In het kader van het scheidingsvoorstel hebben we de mogelijkheden hiertoe al verkend. Ook gemeenten kunnen bijdragen aan de oplossing, door in het woningmarktgebied actieve corporaties bouwlocaties aan te bieden voor nieuwbouw van sociale huurwoningen. Deze alternatieve oplossingen verlichten de volkshuisvestelijk pijn, maar leiden niet tot financieel herstel.

## Strategie per deelgebied

Samenvattend bestaat onze strategie uit drie delen. De invulling verschilt. De basis - goede woningen, dienstverlening en sociaal beheer - doen we altijd goed, ongeacht waar en voor iedereen die bij ons huurt. We geven prioriteit aan duurzaamheid en betaalbaarheid, maar zien dat we deze twee zaken wel evenwichtig kunnen oppakken in onze kerngemeenten, maar daarbuiten niet. Dat laatste geldt sowieso voor alle investeringen, behalve als de verhuurbaarheid of de waarde van de woningen aantoonbaar in het geding is. Die beperkte inzet wordt een serieus probleem in de gemeenten waar wij een groot deel van de sociale woningen in bezit hebben, zoals Barendrecht, Bergeijk, Brielle, Pijnacker-Nootdorp, Westland en Zuidplas. Juist om die reden gaat het derde deel van onze strategie over het - op een volkshuisvestelijk en financieel verantwoorde manier - terugtrekken uit deze gemeenten. Onze strategie pakt in ieder gebied dus anders uit.

	Basis	Prioriteit	Focus
Kerngemeenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Goede woningen</li> <li>➤ Dienstverlening</li> <li>➤ Sociaal beheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 'No regret' duurzaamheid</li> <li>➤ Prestatieafspraken over betaalbaarheid (beschikbaarheid)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investeren in bestaande portefeuille (renovatie)</li> <li>➤ Afstoten commercieel vastgoed</li> <li>➤ Investeren in zorgvastgoed met toekomstwaarde.</li> <li>➤ Gebiedsontwikkeling</li> <li>➤ Nieuwbouw/aankoop</li> <li>➤ Verkoop niet passende woningen</li> </ul>
Barendrecht, Brielle, Bergeijk, Pijnacker-Nootdorp, Westland en Zuidplas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Goede woningen</li> <li>➤ Dienstverlening</li> <li>➤ Sociaal beheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prestatieafspraken over betaalbaarheid (beschikbaarheid)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Activa-passiva transacties</li> <li>➤ Verkoop woningen</li> <li>➤ Verkoop commercieel en zorgvastgoed</li> </ul>
Overige gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Goede woningen</li> <li>➤ Dienstverlening</li> <li>➤ Sociaal beheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Betaalbaarheid wonen van zittende huurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Activa-passiva transacties</li> <li>➤ Verkoop woningen</li> <li>➤ Verkoop commercieel en zorgvastgoed</li> </ul>

Deze uitwerking betreft de hoofdstrategie in een gebied. De praktijk is genuanceerder. Zo renoveren we in een maatwerkgebied als dat niet anders kan en/of als de waarde in het geding is. Het zal echter de uitzondering op de regel zijn.

## 5. Maatschappelijke en efficiënte organisatie



### Maatschappelijke organisatie, door verbondenheid met stakeholders

Onze missie realiseren we niet alleen. Wij maken op meerdere niveaus afspraken met gemeenten en andere maatschappelijke organisaties. Op het niveau van de stad zijn prestatieafspraken met gemeenten en huurders voor ons belangrijk. De totstandkoming daarvan draagt bij aan een gedeelde visie op de volkshuisvestelijke opgave. De afspraak zelf maakt expliciet waar we elkaar op mogen aanspreken. De afspraken moeten duidelijk en uitdagend zijn, maar ook ruimte laten voor de professionaliteit en zelfstandigheid van de verschillende partijen. Ook op wijkniveau zoeken we graag de verbinding. Wij zijn niet voor elke opgave de aangewezen partij, maar werken graag samen met andere partijen aan de wijk.

Wij zijn ervan overtuigd dat we in samenspraak met onze huurders tot slimmere keuzen en betere resultaten komen. Wij geloven dat participatie nadrukkelijk hoort bij de toekomst. Wel zien we dat klassieke participatievormen niet meer voldoende aansluiten bij de wensen van onze huurders. We willen graag behouden wat goed is en samen met onze huurdersraad werken aan nieuwe vormen en nieuwe onderwerpen van participatie. Op die manier willen we een grotere en meer diverse groep huurders bereiken.

### De stad en de wijk vragen betrokken, betrouwbare en ambitieuze medewerkers

De kansen en bedreigingen waarmee wij in de stad en in de wijk te maken hebben, raken altijd meerdere partijen, kaders en belangen. De situatie waarin we werken is dynamisch en beleidsrijk. Oplossingen zijn zelden zwart of wit. Dat geldt op strategisch niveau bijvoorbeeld bij duurzaamheid, maar het geldt ook op operationeel niveau, zoals bij het helpen van een huurder aan een passende woning. Dit vraagt om betrokken, betrouwbare en ambitieuze medewerkers. Betrokken medewerkers die staan voor een goede dienstverlening en zich inzetten voor de kwaliteit van onze woningen. Die met plezier een bijdrage leveren, die interesse tonen in de klant en in elkaar. Betrouwbare medewerkers met kennis en vakmanschap, die een open en eerlijke relatie hebben met huurders en andere stakeholders. Ambitieuze medewerkers die er voor onze huurders willen zijn. Die zaken efficiënt en resultaatgericht regelen, maar tegelijkertijd oog houden voor de menselijke maat en lokale situatie. Medewerkers die zich continu willen verbeteren. Competenties waar we op ontwikkelen en scouten.



## **Wendbaar en innovatief, door duurzaam te ontwikkelen**

Wij willen een cultuur van blijven leren waarin iedereen zich blijft ontwikkelen en wendbaar blijft. Onze medewerkers doen gedurende hun loopbaan brede ervaring op en voeren een eigen regie op hun werkend leven. Wij faciliteren dit. Onze medewerkers zijn zich bewust van hun eigen verantwoordelijkheid om duurzaam inzetbaar te blijven en benutten de mogelijkheden die wij bieden. Hierdoor is het voor medewerkers mogelijk om tot hun pensioen een gezonde bijdrage te leveren. Medewerkers van Vestia besteden minimaal drie dagen per jaar aan opleidingen of andere vormen van ontwikkeling.

Duurzaam ontwikkelen maakt ons als team slimmer en inventiever. Wij zijn ervan overtuigd dat wij ons werk beter kunnen doen als we in teams werken met mensen van verschillende achtergronden en leeftijden. Diversiteit is een kracht. Het stelt ons in staat beter mee te bewegen met de steeds snellere technologische en sociologische ontwikkelingen. Bovendien is de diversiteit onder onze bewoners een realiteit en nemen de verschillen toe. Wij kunnen ons gemakkelijker inleven in onze huurders en in de situatie in onze wijken, als wij in onze werkomgeving gewend zijn aan verschillen in leeftijd, competenties en achtergrond.

## **Presteren met plezier, samenwerken aan onze missie**

Wij zijn als maatschappelijke organisatie gelegitimeerd door een maatschappelijke urgentie en een achterban die deze urgentie deelt. Juist het samen met andere partijen op een efficiënte manier leveren van een bijdrage aan die maatschappij - tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst - is wat ons drijft en plezier geeft. Wij streven naar een ontspannen werkomgeving, waar we van fouten leren en successen vieren. Positieve energie verhoogt de betrokkenheid en de kwaliteit van werken. Als wij plezier hebben in ons werk, draagt dat bij aan het plezierig wonen van onze huurders. Wij streven naar een gemiddelde score op het medewerkersonderzoek van minimaal een 7,1 in 2021. Dat vraagt wat van onszelf en ook van de manier waarop wij zijn georganiseerd. Het vraagt dat we samenwerken met elkaar en met alle partners in de steden waar we werken.

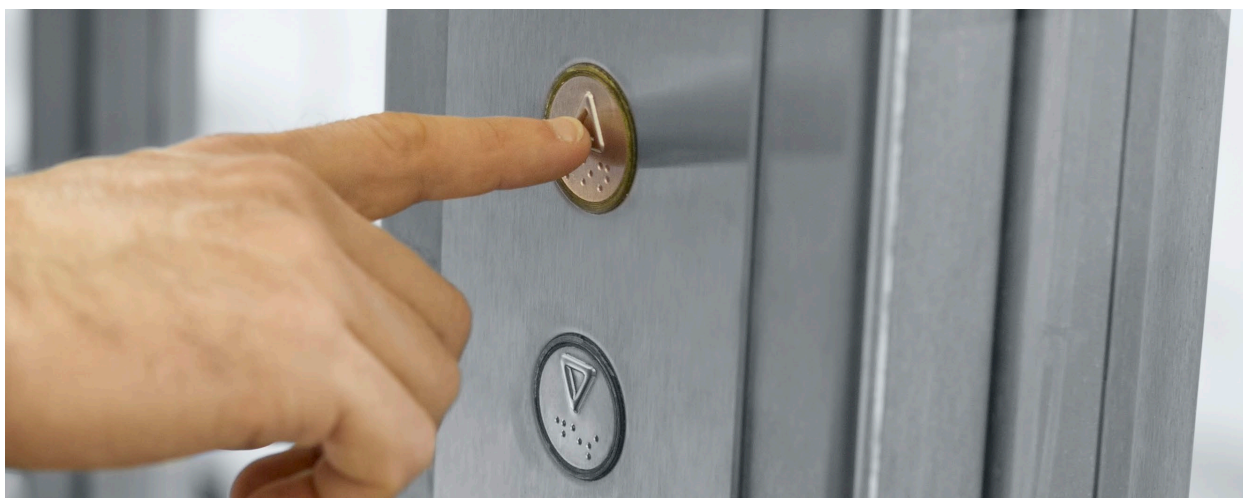
## **Efficiënte bedrijfsvoering**

Wij werken vanuit een eigen visie en verantwoordelijkheid aan een publieke opgave. Wij doen het pas goed als we iets wezenlijks bijdragen aan de maatschappij en als we dat op een bedrijfsmatig zodanig efficiënte manier doen, dat we het nog decennia kunnen doen. Daar hoort bij dat we onze bedrijfsvoering verduurzamen. We willen een organisatie zijn waar mensen zelf durven te denken en doen, waarin samenwerking is gebaseerd op het vertrouwen in de kunde en toegevoegde waarde van de ander. We hebben de ambitie te groeien in slagvaardigheid en innovatie, maar blijven natuurlijk een integere organisatie en aantoonbaar 'in control'. In 2021 zijn control statements afgegeven voor alle directies, stafafdelingen en de kritische bedrijfsprocessen.

Het is een uitdaging onszelf zo te ontwikkelen dat we hierin de beste balans vinden. Daarbij sturen we eerder op basis van principes dan op regels. Sommige activiteiten - zoals onderhoud en verhuur - lenen zich uitstekend om te standaardiseren. We kunnen de klanttevredenheid en efficiëntie bij deze processen vergroten door ze LEAN te verbeteren. Hierbij streven we naar operational excellence. Andere zaken - denk aan sociaal beheer - vragen vooral om duidelijke kaders en handelingsvrijheid voor medewerkers om situationeel te optimaliseren en de menselijk maat te kunnen hanteren. Hierbij geldt dat niets zo oneerlijk en inefficiënt is, als ongelijke situaties gelijk te behandelen. Hier sturen we bovenal op de budgetten versus de outcome en natuurlijk op de kwaliteit van onze medewerkers. Wij ondersteunen deze beweging met de programma's Mensen maken Vestia en Procesoptimalisatie.

Als wij erin slagen om ons bezit te verkopen aan andere corporaties, moet onze eigen werkorganisatie krimpen. Conform de afspraken met de vakbonden realiseren wij dat deels door medewerkers op basis van overgang van onderneming over te laten gaan naar kopende corporaties. Daarnaast moeten wij verder krimpen, met name in de ondersteuning. Waar mogelijk realiseren wij dat door natuurlijk verloop, maar naar verwachting moeten wij ook geforceerd krimpen. Omdat wij al een aantal grote reorganisaties en bezuinigingsronden achter de rug hebben, doen wij dat niet voortdurend bij elke verkoop, maar kiezen wij daarvoor te zijner tijd een gepast moment.

## 6. Op naar financieel herstel



### We zijn een saneringscorporatie

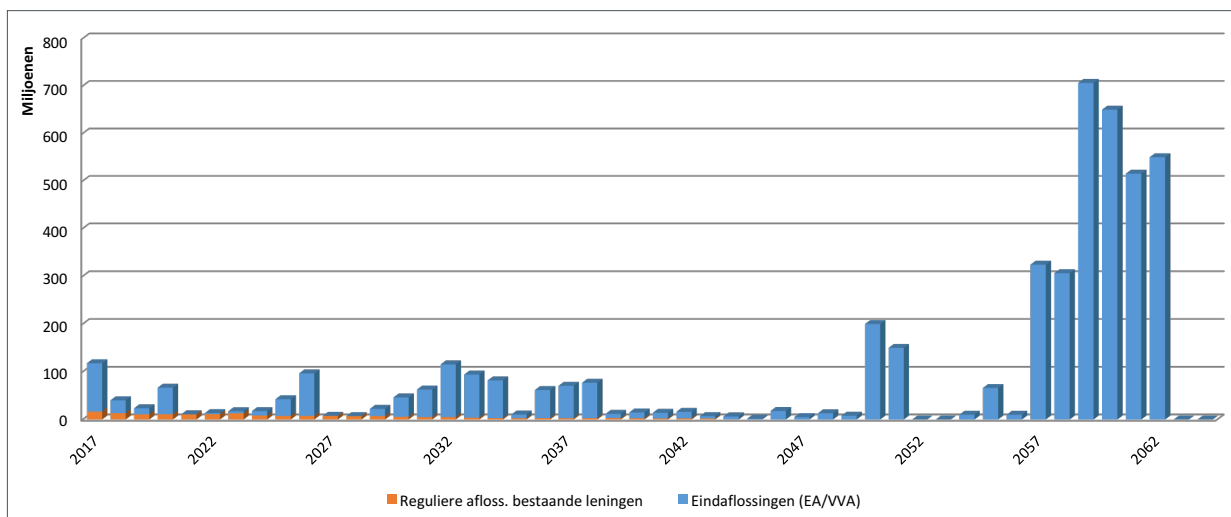
In de inleiding beschreven we dat we de komende vier jaar willen komen tot financieel herstel en de vereiste volkshuisvestelijke bijdrage willen leveren. De komende jaren neemt de doelstelling 'financieel herstel' daarin een zeer belangrijke plaats in. We zijn een saneringscorporatie en dat scheidt bijzondere verplichtingen. De wet eist dat we in 2021 financieel zijn hersteld en dat we op dat moment weer een corporatie zijn die aan haar volkshuisvestelijke opgaven kan voldoen. In dit hoofdstuk staan we stil bij wat de opgave duurzaam financieel herstel betekent, waar we staan en hoe we verder willen gaan.

### Duurzaam financieel herstel

In ons Verbeterplan 2014-2021 hebben wij als doel geformuleerd dat 'Vestia zoveel mogelijk op eigen kracht ultimo 2021 duurzaam financieel herstel bereikt op verantwoorde wijze'. Duurzaam wil zeggen dat de portefeuillesamenstelling eind 2021 past bij de kerntaken en kernopgave van een gezonde woningcorporatie. Dat betekent voldoende sociale huurwoningen, in goede staat en met voldoende verdien capaciteit. Financieel herstel wil zeggen dat we voldoen aan de financiële ratio's van het WSW voor een gezonde woningcorporatie. Verantwoord wil zeggen dat we tot eind 2021 in voldoende mate onze volkshuisvestelijke prestaties kunnen uitvoeren. Bij de goedkeuring van het Verbeterplan is afgesproken dat we in 2018 het plan nog eens onder de loep nemen en de haalbaarheid opnieuw beoordelen.

### Op eigen kracht niet meer haalbaar

In de afgelopen jaren maakten we grote slagen in de verbetering van onze financiële positie. We verkochten ruim 20.000 woningen, verlaagden de bedrijfslasten en optimaliseerden de huuropbrengsten. Toch is op dit moment onze uitgangspositie nog niet goed. Wij hebben een te grote schuld ten opzichte van de waarde van onze woningen. Voor duurzaam financieel herstel moeten we de leningenportefeuille verkleinen. Een groot knelpunt daarbij is de aflossingskalender van onze leningenportefeuille. Veruit de meeste leningen hebben nog een looptijd van veertig jaar of meer (zie onderstaande figuur). Aflossen is bij de huidige lage rentestand zeer kostbaar, wat de mogelijkheden om onze financiële positie te verbeteren, beperkt.



Onze kengetallen eind 2017 zijn als volgt:

Financiële kengetallen	Norm	Eind 2017	Eind 2021
Solvabiliteit Marktwaaarde	Minimaal 40%	39,0%	42,1%
Solvabiliteit Bedrijfswaarde	Minimaal 20%	11,8%	14,0%
Loan to Value	Maximaal 75%	94,6%	92,5%
Dekkingsratio	Maximaal 50%	61,1%	58,5%
ICR-gewogen	Minimaal 1.4	1,37	1,67

## Verkoop van woningen met leningen

Door de verzwarende van de opgave en de - voor ons – ongunstige lage rentestand is volledig herstel op eigen kracht helaas niet haalbaar. Een beroep op onze collega's is onvermijdelijk. Er zijn meerdere oplossingen mogelijk die financieel en volkshuisvestelijk verschillend uitpakken. Een van de meest optimale scenario's om te komen tot gezonde balansverhoudingen is om samen met de woningen ook de leningen te verkopen aan collega corporaties. Dat spreekt niet voor zich, want de collega corporatie kan zelf goedkoper lenen. Dit verschil kunnen wij voor een deel dragen, maar niet helemaal. Dan herstellen onze balansverhoudingen onvoldoende. De vraag is of de kopende collega corporaties en de sector bij willen dragen aan dit verschil. Wij zien dit als de meest voordelige oplossing voor de sector. Zeker in vergelijking met een volledige sanering. Wij dragen dan namelijk zelf een deel van de pijn.

## Een duurzaam verdienmodel?

In een duurzaam verdienmodel gaat het om de balans tussen de inkomsten uit huur, onderhoud en overige bedrijfslasten, de verkoop van woningen en de investeringen in de woningportefeuille en de rente en verhuurderheffing. We moeten dus voldoende kasstroom genereren om aan onze verplichtingen te voldoen en daarmee de waarde van de woningportefeuille op peil te houden. Het gaat om onze financiële en onze volkshuisvestelijke verplichtingen. Niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst. Ons duurzaam verdienmodel staat onder druk door de verzwarende van onze volkshuisvestelijke opgave.

## Herijking Verbeterplan

Het basisuitgangspunt voor het Verbeterplan en de herijking daarvan is dat we onze DAEB-activiteiten kunnen uitvoeren. Dat is verankerd in de Woningwet. Het herijken gebeurt in 2018 en daarvoor hanteren we de onderstaande uitgangspunten:

- Ons huurbeleid was de afgelopen jaren gericht op het maximaliseren van de huuropbrengsten. Door de huursombenadering konden we meer woningen sociaal houden, maar door de invoering van het passend toewijzen lopen we opnieuw tegen grenzen aan, de betaalbaarheidsgrenzen. In de herijking van het Verbeterplan onderbouwen we hoeveel betaalbare woningen noodzakelijk zijn om onze doelgroep te bedienen.
- We nemen het inzicht uit onze meerjarenonderhouds-, meerjareninvesterings- en meerjarenverkoopbegroting mee in de herijking.
- De kosten van onze bedrijfsvoering zijn voldoende laag. Daar bezuinigen we niet verder op.
- Investerings zijn noodzakelijk om ons bezit op waarde te houden. We investeren in renovatie, herstructurering van wijken en nieuwbouw. We houden bij de herijking van het Verbeterplan ook rekening met een toename van duurzaamheidsinvesteringen na 2021 met redelijke huurverhogingen.

Het bijsturen en bijschaven van de bovenstaande uitgangspunten voor het duurzaam verdienmodel is onderdeel van de herijking van het Verbeterplan in 2018. Voor de betaalbaarheidsgrenzen weten we dat het een negatief effect heeft op ons duurzaam verdienmodel. Bij onderhoud en investering is het effect nog niet bekend. Zeker is dat duurzaamheid na 2021 een effect heeft op ons duurzaam verdienmodel.

## 7. Tot slot



### Gemotiveerd om te doen wat we wel kunnen

In dit ondernemingsplan beschrijven we de volkshuisvestelijke opgave en wat wij daaraan kunnen bijdragen. We kunnen al onze huurders goede woningen, een goede dienstverlening en een leefbare wijk bieden. Daarmee geven we vorm en invulling aan ons streven naar 'tevreden huurders'. We kunnen gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan in onze kerngemeenten doen wat nodig is om perspectief te houden op een CO<sub>2</sub> neutrale woningportefeuille in 2050. We behouden tienduizenden woningen sociaal, waarvan het merendeel bereikbaar voor huishoudens die recht hebben op huurtoeslag en waarvan een groot deel geschikt is voor huurders die langer zelfstandig thuis willen wonen. Belangrijke resultaten voor onze huurders en voor de samenleving als geheel, die ons motiveren het beste van onszelf te geven. Dit is wat ons drijft en daarop zijn wij aanspreekbaar.

We investeren naar vermogen, maar het is op de lange termijn niet genoeg. 'De eerlijke stad' vraagt op termijn een grotere inzet op betaalbaarheid, portefeuille- en gebiedsontwikkeling. Bovendien moeten we over een aantal jaar onze investeringen in duurzaamheid stevig intensiveren. Om 'nu en in de toekomst' onze volkshuisvestelijke bijdrage te kunnen leveren moeten we financieel herstellen en dat is onder de huidige condities helaas op eigen kracht niet reëel.

### Eerlijk en open over waar onze grenzen liggen

Vestia heeft zelf een groot aandeel gehad in de problemen waar we nu voor staan. En de sector heeft al fors bijgedragen aan de oplossing. We moeten daarom zoveel mogelijk zelf voor oplossingen zorgen. Dat is al jaren het uitgangspunt van ons Verbeterplan. Bescheidenheid is op zijn plaats, maar met de transformatie van onze organisatie, de grote reductie op onze bedrijfslasten en de verkoop van grote aantallen woningen, is er aantoonbaar veel werk verzet. Inmiddels is het debacle zes jaar geleden, maar definitief financieel herstel is nog niet in zicht. Huurders en gemeenten plukken nog steeds de zure vruchten. Zij vragen terecht om helderheid over het tijdstip waarop er licht komt aan het eind van de tunnel, en wat ze dan van ons kunnen verwachten. Wij ervaren dagelijks bij onze huurders, bij de partijen waarmee wij werken en ook bij onze medewerkers, dat we niet oneindig een saneringscorporatie kunnen zijn. We willen er alles aan doen om eind 2021 weer financieel gezond te zijn. Dan kunnen wij onze DAEB-verplichtingen weer in volle omvang uitvoeren.

## Samen in het belang van de volkshuisvesting

Samenwerken is in de sociale huisvesting belangrijk om succesvol te zijn en voor ons geldt dat de komende jaren zeker. Al tijdens de totstandkoming van dit ondernemingsplan was er veel en goed contact met huurders, gemeenten, collega corporaties, Aedes, provincies, de Autoriteit Woningcorporaties, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Onderwerp van gesprek was het gat tussen de volkshuisvestelijke opgave en onze financiële mogelijkheden. In de loop van 2018 zetten we het contact met de Aw en het WSW voort in het kader van de herijking van ons Verbeterplan. Samen krijgen we scherp wat nodig is om financieel te herstellen. Parallel verkennen we samen met collega corporaties en gemeenten de mogelijkheden om het gat te dichten. Gezien de omvang van de opgave beperken we deze verkenning niet tot gesprekken op lokaal of provinciaal niveau. Wij geloven dat, als wij ons aantoonbaar tot het maximum stretchen, de sector als geheel ook bereid is een aandeel te leveren. Het gaat uiteindelijk niet om ons of om andere partijen. Het gaat om de volkshuisvesting in het algemeen en duizenden huurders in het bijzonder.

*Wij streven naar 'tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst'.*

## Tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst

Goede Woningen	Goede Dienstverlening	Betaalbare Stad	Leefbare Wijk	Duurzame portefeuille	Mens en organisatie	Financieel Herstel
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oordeel huurders over woning 6,5</li> <li>➤ Staat buitenkant woning en installaties 1,67</li> <li>➤ Onderhoudsbudget per VHE ≤ €1.296</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oordeel huurders over dienstverlening 7,5</li> <li>➤ 70% huurders beoordeelt dienstverlening ≥8</li> <li>➤ Oordeel huurders over reparatieverzoeken 7,5</li> <li>➤ Oordeel huurders over klantcontact 7,5</li> <li>➤ &gt; 80% aangenomen gesprekken binnen 30 sec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aantal DAEB-woningen 45.750 in kerngemeenten</li> <li>➤ 84% DAEB-woningen onder aftoppingsgrens in kerngemeenten</li> <li>➤ 70% vrije sector woningen aangeboden aan inkomens ≤ €51.000</li> <li>➤ 80% huurwoningen in kerngemeenten</li> <li>➤ Aantal ontruimingens ≤100</li> <li>➤ Huursom inflatie + 1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oordeel bewoners over buurt 6,7</li> <li>➤ Oordeel huurders over sociale meldingen 6,0</li> <li>➤ Toewijzingen aan regulier woningzoekenden ≥70%</li> <li>➤ Uitvoering herstructurering NPRZ &amp; Moerwijk Oost</li> <li>➤ Leefbaarheidsbudget per DAEB-VHE ≤ €127,51</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gemiddelde EI woningen 1,74 in kerngemeenten</li> <li>➤ 1.000 woningen klaar voor duurzame energiebronnen in kerngemeenten</li> <li>➤ Start bouw 300 woningen in kerngemeenten</li> <li>➤ Start vernieuwing 3.000 woningen kerngemeenten</li> <li>➤ ≥ 17.000 gelijkvloerse woningen kerngemeenten</li> <li>➤ Investeringsbudget per VHE ≤ €2.259</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Score medewerkers onderzoek ≥ 7,1</li> <li>➤ Alle afdelingen in control statements afgegeven</li> <li>➤ Ziekteverzuim ≤ 4,5%</li> <li>➤ Medewerkers volgen opleiding/ontwikkeling &gt;3 dagen per jaar</li> <li>➤ Bedrijfslasten stabiel in A-groep benchmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solvabiliteit 42,1%</li> <li>➤ Loan to value 92,5%</li> <li>➤ Dekkingsratio 58,5%</li> <li>➤ ICR gewogen 1,67</li> <li>➤ Jaarresultaat per jaar behaald</li> <li>➤ 8.000 woningen in activa-passiva transactie</li> <li>➤ Verkopen 200 woningen per jaar</li> </ul>

### BASIS

#### Goede woningen, dienstverlening en leefbaarheid als basis

- Goede woningen, door verwachttingsmanagement en verbeterd opdrachtgeverschap
- Goede dienstverlening, door te werken en te verbeteren vanuit de huurder
- Leefbaarheid, door gemengde wijken, goede woonruimtebemiddeling en goed sociaal beheer

### PRIORITEIT

#### Prioriteit voor duurzaamheid en betaalbaarheid

- Duurzaam, door optimalisatie isolatie en locatiegerichte oplossingen
- Duurzame woningportefeuille, door aan te sluiten bij veranderende vraag
- Betaalbare stad, door gegarandeerde sociale voorraad en juiste woningen op juiste plek

### FOCUS

#### Delen van de volkshuisvestelijke opgave

- Onze opgave verwezenlijken, door hulp van anderen
- Alleen investeren in kerngemeenten, tenzij

### VOORWAARDEN

#### Een maatschappelijke en efficiënte organisatie

- Een maatschappelijke organisatie, door verbondenheid met stakeholders
- De stad en de wijk vragen betrokken, betrouwbare en ambitieuze medewerkers
- Presteren met plezier, samenwerken aan onze missie
- Efficiënte bedrijfsvoering