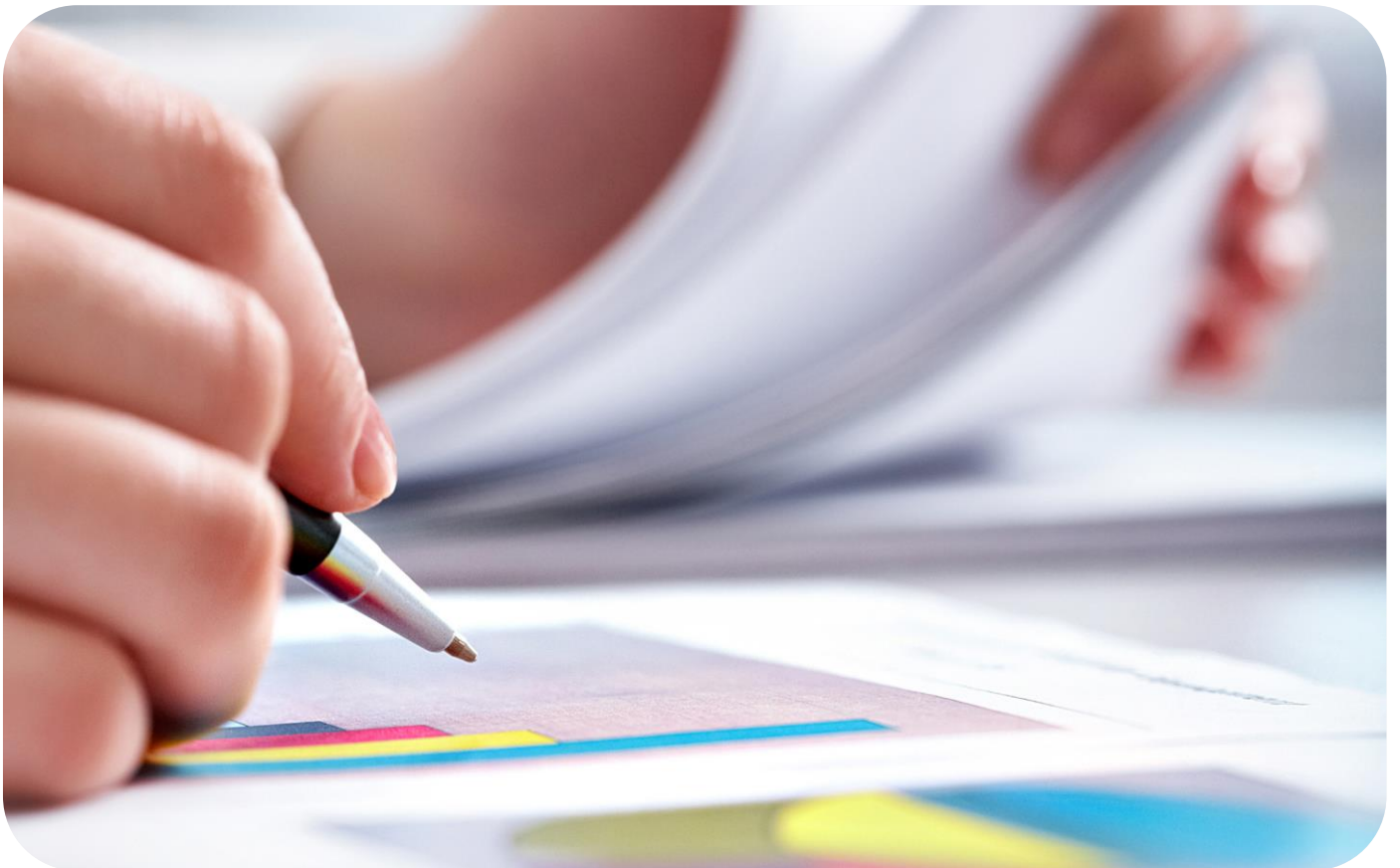


Strategisch Plan 2019-2023

3 december 2018



Inhoud

Inleiding.....	2
1. Wie zijn wij?.....	4
1.1. Onze missie.....	4
1.2. Werkgebied.....	4
1.3. Collegiale samenwerking.....	5
1.4. Doelgroepen.....	5
2. Omgevingsanalyse.....	7
2.1. Demografische ontwikkelingen.....	7
2.2. Economische ontwikkelingen.....	7
2.3. Sociaal-culturele ontwikkelingen.....	8
2.4. Technologische ontwikkelingen.....	8
2.5. Ecologische ontwikkelingen (duurzaamheid).....	8
2.6. Politieke ontwikkelingen.....	9
3. Het DrieKamerModel.....	10
3.1. Inleiding.....	10
3.2. De kamers.....	11
3.3. Verdeling budgetten.....	12
3.4. Tot slot.....	13
4. Onze strategische doelen.....	14
4.1. Betaalbaarheid.....	14
4.2. Beschikbaarheid.....	14
4.3. Duurzaamheid en kwaliteit.....	15
4.4. Leefbaarheid en verbinding.....	15
5. Onze wensportefeuille.....	17
6. Onze financiële kaders en economische verwachtingen.....	20
7. Onze dienstverlening en organisatie.....	21
8. Onze plannen.....	22
8.1. Betaalbaarheid.....	22
8.2. Beschikbaarheid.....	22
8.3. Duurzaamheid en kwaliteit.....	23
8.4. Leefbaarheid en verbinding.....	24
9. Realisatie wensportefeuille.....	26
9.1. Het portefeuilleresultaat.....	26
9.2. De financiële uitkomsten.....	27
10. Onze vervolgstappen.....	30
10.1. Externe vervolgstappen.....	30
10.2. Interne vervolgstappen.....	30
BIJLAGE A: VASTGOEDINVESTERINGEN BESTAANDE BOUW 2019-2028.....	32
BIJLAGE B: VASTGOEDINVESTERINGEN NIEUWBOUW 2019-2028.....	33

Inleiding

In 2018 stelden we een nieuw strategisch plan vast. Jaarlijks brengen we, volgend uit de verplichtingen van de woningwet 2015, ons bod op de woonvisie uit. Dit deden we in 2019 voor de tweede achtereenvolgende keer, als integraal onderdeel van ons strategisch plan. Met het uitbrengen van het bod (2019) op de woonvisie lag er een nieuw concept strategisch plan. Na de uitwerking hiervan in de prestatieafspraken stellen we het strategisch plan 2019-2023 definitief vast. Dit strategisch plan 2019 – 2023 ligt nu voor u.

Ons strategisch plan was nog vers en behoeft weinig aanpassing. Wel is de afgelopen tijd weer het een ander gebeurd wat we in onze jaarlijkse omgevingsanalyse hebben opgemerkt. Deze gebeurtenissen hebben invloed op het kunnen realiseren van onze ambities. Denk met name aan de sterke stijging van de bouwkosten, een ATAD die op ons afkomt en de versnelling van de duurzaamheidsopgave met het besluit van aardgasloze nieuwbouw per 1 juli 2018 als concrete voorbeelden. Tevens blijft de druk op de huurmarkt onverminderd groot en zien we onze doelgroep van beleid nog immer groeien en de druk vanuit andere regio's op onze woningmarkt toenemen.

Naast de externe ontwikkelingen blijven we ook als organisatie in beweging met verdere uitwerking van nieuwbouwplannen, verduurzaming en digitalisering. Als gevolg daarvan nemen we voor onze nieuwbouw extra budget op per woning om deze aardgasloos op te leveren en bouwkostenstijging te compenseren. Ook gaan we uit van een toename van de kosten voor de duurzaamheidsopgave door te kiezen voor het creëren van toekomstbestendig bezit. Oftewel niet alleen energetische investeringen, maar ook kijken naar kwaliteit, leefbaarheid en woongenot. Voor deze integrale benadering reserveren we extra geld. Plannen worden concreter en in de nieuwbouwplanning en doorrekening zijn wonen met zorg samen met Neboplus en studenteneenheden voor Aeres opgenomen. Ten slotte willen we graag een extra wijkbeheerder ter bevordering van leefbaar, schoon heel en veilig wonen en houden we de woningen betaalbaar met een inflatieneutraal huurbeleid.

De eerste jaren kunnen we onze opgaven en ambities zonder problemen uitvoeren. Op de langere termijn zien we dat we onze in- en externe normen naderen en wordt de interne norm voor de Loan to Value (LTV) overschreden. In de nabije toekomst wordt Woningstichting Barneveld bij ongewijzigd beleid geconfronteerd met de financiële gevolgen van een aantal wettelijke maatregelen, zoals de saneringsheffing, de vennootschapsbelasting en de ATAD. Daarnaast zal de verwachte stijging van de WOZ-waarde een hogere verhuurdersheffing met zich mee brengen. Hierdoor wordt het aandeel van de huurinkomsten dat ingezet kan worden voor nieuwbouw of verduurzaming kleiner en moet Woningstichting Barneveld de kosten voor nieuwbouw en verduurzaming in toenemende mate financieren met leningen. Hierbij is van belang dat er een goede balans blijft bestaan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen.

Wij vinden deze financiële uitkomsten voor de eerste jaren acceptabel maar zien dat bijsturing nodig is. Er zijn verschillende bijsturingsmogelijkheden, die wij in 2019 uitwerken. De drie belangrijkste knoppen waaraan gedraaid kan worden zijn de investeringen voor nieuwbouw en verduurzaming, de verkopen en de financiering van de investeringen (looptijd van de leningen).

Veel wijzigingen bevat het strategisch plan daarom niet ten opzichte van vorig jaar, behalve de doorwerking van hetgeen hierboven is aangegeven. We zijn er van overtuigd hiermee een volkshuisvestelijk maximaal resultaat te behalen binnen de financiële mogelijkheden die we hebben.

Liesbeth Brouwer–de Jong

Directeur-bestuurder

Leeswijzer

Dit strategisch plan ziet op de periode van 2019-2023 en begint met een beschrijving van onze missie en wie wij zijn (hoofdstuk 1), de omgevingsanalyse (hoofdstuk 2) en het door ons gebruikte Drie Kamer model (hoofdstuk 3). Daaruit volgend zijn beschreven onze concrete doelen (hoofdstuk 4) en de maatregelen die wij nemen, onze plannen (hoofdstuk 8).

We onderscheiden hierbij harde doelen (nieuwbouw, renovatie, energetische ingrepen) en zachte doelen (leefbaarheid). De maatregelen om harde doelen te realiseren, zijn nodig om toe te werken naar de wensportefeuille. Dit is de benodigde omvang en samenstelling van onze vastgoedportefeuille over tien jaar voor het huisvesten van onze doelgroep. In dit strategisch plan wordt daarom aan de wensportefeuille veel aandacht geschonken. We geven de wensportefeuille aan (hoofdstuk 5) en tevens wat het resultaat van ons beleid is voor de wensportefeuille en de financiële effecten van het voorgestelde beleid (hoofdstuk 8).

Ter verduidelijking; we hebben voor tien jaar investeringen opgenomen, die alleen de komende vijf jaar heel concreet zijn gemaakt in doelen en maatregelen. We monitoren jaarlijks of we op de goede weg zitten of dat bijstelling gewenst is.

1. Wie zijn wij?

Woningstichting Barneveld staat bekend als een lokaal betrokken woningcorporatie die zich maximaal inzet voor betaalbaar wonen en leefbaarheid in de gemeente Barneveld en die de lijnen met haar partners, ook in de regio, kort houdt.

We hebben ruim 4.000 huurwoningen en zorgvastgoed in ons bezit. Daarmee bieden we huisvesting aan ongeveer 10.000 mensen. Daar horen ook de mensen bij die zorgbehoevend zijn.

Met ruim 50 medewerkers realiseren we deze opgave. Om ook in de toekomst die rol in een sterk veranderend werkveld uit te voeren, zorgen we voor een wendbare en efficiënte organisatie.

1.1. Onze missie

Missie:

Ieder mens heeft behoefte aan een veilige basis om in te wonen en een vertrouwde omgeving om in te leven. Daarom werken we met passie voor Barneveld en hart voor de regio aan betrouwbaar en prettig wonen. Dit doen we samen met onze huurders en onze maatschappelijke partners.

Onze medewerkers zijn betrokken en competent. Onze dienstverlening is modern ingericht, digitaal waar het kan, en met persoonlijke contact waar de huurder dat wil of wij dat willen.

Vier kernwaarden staan bij Woningstichting Barneveld centraal:

- Met elkaar
- Betrouwbaar
- Bewust doen
- Durven

Ze geven aan waar het in onze organisatie om draait. We delen deze kernwaarden met onze medewerkers, huurders en maatschappelijke partners en zijn aanspreekbaar op deze waarden.

- **Met elkaar** We staan dicht bij de huurder en zijn makkelijk bereikbaar. We benaderen mensen persoonlijk en luisteren goed. Bij al onze activiteiten op het gebied van wonen en leefbaarheid werken we graag samen met onze huurders en maatschappelijke partners. Daarbij maken we heldere afspraken over wat we van elkaar kunnen verwachten en wie wat doet.

- **Betrouwbaar** Huurders en maatschappelijke partners weten wat ze aan ons hebben. We zijn een betrouwbare en integere verhuurder en partner. We leveren kwaliteit en zijn duidelijk over wat wel en niet kan.

- **Bewust doen** We houden van aanpakken, samen met onze maatschappelijke partners. We maken bewuste keuzes, waarbij we het belang van de huurder en een goede woning in een prettige woonomgeving vooropstellen. Deze bewuste aanpak houdt ook in dat we soms heel weloverwogen 'nee' zeggen.

- **Durven** Het belang van onze huurders staat voorop. We zijn ondernemend, tonen lef en durven risico's te nemen. Onze drijfveer is de huurder en de leefbaarheid in de gemeente Barneveld en in de regio.

1.2. Werkgebied

Woningstichting Barneveld is actief in de gemeente Barneveld en werkt samen in de regio FoodValley. Het is onze intentie in de toekomst onze activiteiten vooral in de gemeente Barneveld uit te voeren. Hiermee brengen we onze betrokkenheid bij deze gemeente tot uitdrukking. We sluiten echter niet uit

dat we ook buiten de gemeente actief zullen worden. We maken deel uit van de woningmarktregio FoodValley. Ons beleid zullen we ook in regionaal verband afstemmen.

1.3. Collegiale samenwerking

Samenwerking met collega-corporaties is van belang. Volkshuisvestelijk hebben we een jarenlange samenwerking met de corporaties in de woningmarktregio FoodValley. In 2018 besloten we deze samenwerking uit te breiden op het gebied van bedrijfsvoering. Het doel is de organisaties van de deelnemende corporaties te versterken door het delen van kennis over bedrijfsprocessen en producten. Vanwege het aanbrengen van de noodzakelijke focus in samenwerking, beëindigen we eind 2018 de formele samenwerking met de corporaties in Leusden, Nijkerk en Woudenberg (BLNW), die onderdeel zijn van de woningmarktregio regio Amersfoort, Noord-Veluwe, Zeewolde.

Ook binnen Aedes vinden we kennisdeling met andere corporaties van belang. We willen leren van anderen en we zetten onze kennis op regionaal en landelijk niveau in om zo een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de volkshuisvesting.

1.4. Doelgroepen

In de eerste plaats zijn we er voor mensen die aangewezen zijn op sociale verhuur, voor mensen met een inkomen tot € 38.035 per jaar (prijspeil 2019) en voor zorgbehoevenden. We bieden een mix van woningen in type, prijs en kwaliteit. We zijn echter niet alleen ontwikkelaar, beheerder en aanbieder van woningen, we zijn ook partner gericht op samenwerking op het gebied van wonen, zorg en welzijn in vitale wijken en kernen.

Onze primaire doelgroep bestaat uit mensen met een inkomen tot aan het maximum van de regeling voor de huurtoeslag (€ 22.700 of € 30.825 afhankelijk van huishoudgrootte) prijsspeil 2019.

Van deze huishoudens zullen we 95% passend toewijzen, met een huur lager dan de aftoppingsgrens, op het moment dat een huishouden verhuist naar een sociale huurwoning.

Huishoudens met een inkomen boven deze grenzen tot maximaal € 38.035 (prijsspeil 2019) vormen onze secundaire doelgroep.

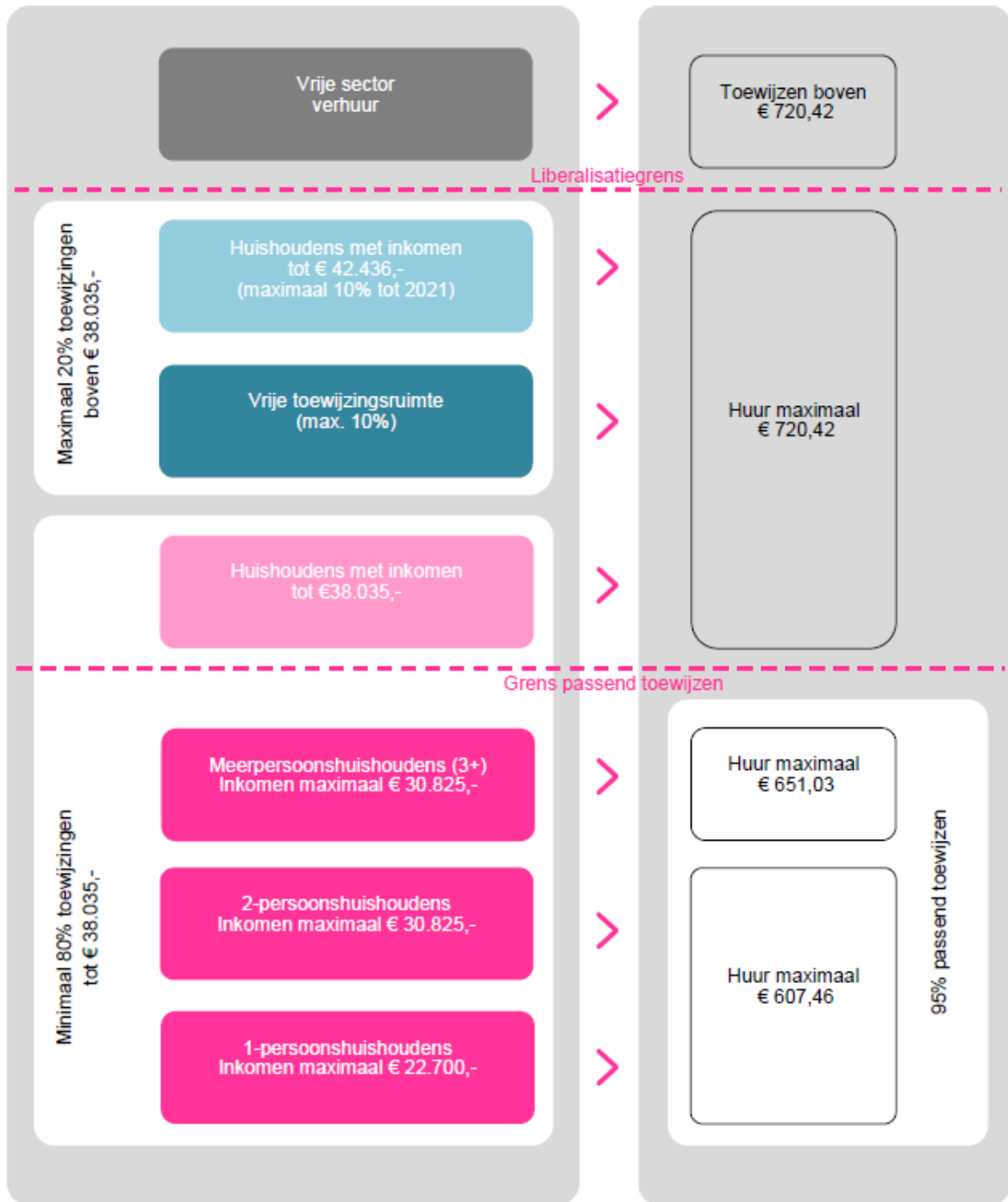
Daarnaast zijn wij ook aanspreekbaar in Barneveld voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen die zorg nodig hebben. Daarbij hebben we als woningcorporatie een rol in het huisvesten van statushouders.

In beperkte mate hebben wij woningen beschikbaar voor de middeninkomens tot € 42.436 (prijsspeil 2019). Hiervoor zetten wij de 10% uitzonderingen op de toewijzingsnorm in. Daarnaast bieden wij te verkopen woningen onder voorwaarden (Koopgarant) aan voor deze groep.

Voor de groep boven de €42.436 (prijsspeil 2019) (de hogere inkomens) hebben wij een beperkt aantal geliberaliseerde huurwoningen beschikbaar, bijvoorbeeld seniorenwoningen.

Onze doelgroepen

(prijspeil 2019)



- Primaire doelgroep
- Secundaire doelgroep
- Midden-inkomens
- Urgenten en uitzonderingen
- Commerciële verhuur

2. Omgevingsanalyse

Er zijn op nationaal en regionaal niveau ontwikkelingen die van belang zijn voor Woningstichting Barneveld. Deze ontwikkelingen worden hier toegelicht aan de hand van de DESTEP-methodiek. De externe ontwikkelingen op het gebied van Demografie, Economie, Sociaal-cultureel, Technologie, Ecologie en Politiek komen achtereenvolgens aan bod.

2.1. Demografische ontwikkelingen

Op nationaal niveau vormen vergrijzing, huishoudensverdunding en de instroom van statushouders grote demografische uitdagingen. Deze hebben ook een weerslag op de ontwikkeling van de woonbehoefte in Barneveld en in regio FoodValley.

Binnen de huidige bevolkingssamenstelling van de gemeente Barneveld zijn er veel (jonge) gezinnen en nog relatief weinig alleenstaanden. De afgelopen jaren zien we echter dat het aantal gezinnen langzaam afneemt (van 47% in 2005 tot 43% in 2016) en het aantal huishoudens van 65 jaar of ouder toeneemt (van 22% in 2005 tot 27% in 2016). Verder geldt dat de huishoudensgrootte is afgenomen met 8% in de periode van 2005 tot 2016. De verwachting is dat deze trends doorzetten.

Het bewonersaantal van Barneveld zal tot 2025 groeien met ongeveer 16%. Hierbij zal in Barneveld tussen 2015 en 2025 ook de huishoudenssamenstelling naar leeftijd veranderen. Verwacht wordt dat er meer jonge gezinnen tussen de 30 en 45 jaar in Barneveld een woning zullen gaan zoeken, en dat het percentage ouderen zal toenemen in de aankomende 10 jaar. De grootste groep woningzoekenden zal bestaan uit 1-2 personen. Om te zorgen dat we deze mensen kunnen bedienen in de toekomst, is het van belang dat ons woningaanbod meer afgestemd is op de behoefte van 1-2 persoonshuishoudens.

Over de toekomstige omvang van de secundaire doelgroep is nu nog te weinig bekend. Is de beschikbaarheid voor de secundaire doelgroep voldoende om deze groep ook daadwerkelijk te huisvesten? Om hierover meer duidelijkheid te krijgen, monitoren we de slaagkansen per doelgroep

Wij zien dat er sprake is van een overloop van huishoudens uit de regio Amersfoort naar regio FoodValley die voor een gedeelte ook binnen de gemeente Barneveld willen wonen.

2.2. Economische ontwikkelingen

Op korte termijn zijn de economische vooruitzichten voorspoedig. Hierdoor stijgt de inflatoire druk. De komende jaren zal het ruime monetaire beleid van de ECB geleidelijk afgebouwd worden met een geleidelijk stijgende rente als gevolg. Hierdoor zal de huidige situatie waarbij woningcorporaties zeer goedkoop kapitaal kunnen aantrekken geleidelijk veranderen naar hogere rentestanden.

Op de lange termijn is de verwachting dat gedreven door structurele hervormingen, technologie en opkomende markten de economische groei op peil blijft. Dit herstel is echter onzeker. De verwachting is dat de gemiddeld hoge niveaus van het verleden niet meer gehaald zullen worden.

Voor woningcorporaties geldt dat het exploitatiebeleid verandert. Waar voorgaande jaren door met name de inkomensafhankelijke huurverhoging de huren met meer dan de inflatie stegen, zal dat de komende jaren niet meer het geval zijn. Over het algemeen zal inflatievolgend huurbeleid het uitgangspunt worden. De afgelopen jaren zijn de exploitatielasten, met name de personeelskosten gedaald, mede ter compensatie van de verhuurderheffing. De komende jaren zal er een opgaande druk zijn op de hoogte van de exploitatiekosten. Het zal een trend in de sector zijn dat met name de onderhoudskosten toenemen als gevolg van de hernieuwde focus op het behoud van het bestaand bezit. Ook de verdere veroudering van de woningvoorraad draagt daaraan bij. Bovendien nemen de administratieve lasten toe door de veranderende regelgeving. Door deze ontwikkelingen aan de inkomsten- en de uitgavenkant komt het exploitatieresultaat onder druk te staan.

2.3. Sociaal-culturele ontwikkelingen

Op sociaal-cultureel vlak vormen individualisering en extramuralisering van de zorg belangrijke thema's. Als gevolg van de individualisering zal het aantal eenpersoonshuishoudens toenemen. Dit leidt tot een stijgende vraag naar woonruimte. Senioren wonen zo lang mogelijk op zichzelf en in hun vertrouwde omgeving. Ook de extramuralisering van zorg vergroot de druk op de woningmarkt. Door extramuralisering en strengere eisen die aan kopers worden gesteld, zal er immers ook een grotere vraag naar (huur)woningen ontstaan.

De samenleving ontwikkelt zich verder en er is sprake van een nadruk op zelfredzaamheid. Hierbij is eenzaamheid een groeiend maatschappelijk probleem. De woningcorporaties zullen onder hun bewoners in toenemende mate worden geconfronteerd met maatschappelijke problemen, die mede samenhangen met ouderdom en vereenzaming. Verder legt de terugtrekkende overheid een focus op de participatiemaatschappij. Mensen worden geacht voor elkaar op te komen. Dat zal lang niet in alle gevallen in de praktijk gerealiseerd kunnen worden.

2.4. Technologische ontwikkelingen

Voor de komende jaren is de verwachting dat de aantrekkende bouwmarkt tot capaciteitstekorten leidt, en dat daarmee de bouwkosten zullen stijgen. Op de lange termijn zullen bouwkosten door innovatie en kostenreductie in de bouw echter afnemen. Voor woningcorporaties is deze structurele ontwikkeling op termijn positief. De bouwkosten voor nieuwbouw, renovatie en duurzaamheidsmaatregelen zullen door de technologische ontwikkelingen in de (verdere) toekomst kunnen dalen.

Automatisering en digitalisering leiden tot verandering van bedrijfsprocessen bij woningcorporaties. Hierdoor zullen de werkzaamheden veranderen en verdwijnen er hiermee samenhangende arbeidsplaatsen. Deze algemene trend heeft een positief effect op de efficiëntie van het werkapparaat van de woningcorporatie.

Het is van belang goed en tijdig te kunnen inspelen op de ontwikkeling van innovatieve, nieuwe woonvormen. Met flexibiliteit van het vastgoed is het mogelijk om in te kunnen spelen op de veranderende vraag.

2.5. Ecologische ontwikkelingen (duurzaamheid)

Bewustwording van milieubelasting, het levensloopbestendig maken van woningen en verduurzaming zijn voor corporaties belangrijke ontwikkelingen op ecologisch vlak. Prestaties op het gebied van duurzaamheid zijn niet meer vrijblijvend, maar zullen door de maatschappelijke druk en mogelijk wetgeving steeds meer worden afgedwongen. Duurzaamheid is een onderdeel van de woningkwaliteit, en heeft bovendien via de energielasten ook invloed op de betaalbaarheid.

Gemeente Barneveld kent een relatief jonge woningvoorraad en mede daardoor ook een kwalitatief hoogwaardige woningvoorraad. Dit blijkt ook wel uit de hoge WOZ-waarden. Ook is de huursector relatief jong en kent deze veel grondgebonden woningen.

Voorts kent de gemeente Barneveld in haar woonvisie aan duurzaamheid en een toekomstbestendige woningvoorraad een groot belang toe. De gemeente streeft ernaar dat in 2050 de woningvoorraad energieneutraal en aardgasvrij is (ook wel CO₂ neutraal genoemd).

Eerder dan verwacht is aardgasvrij de standaard voor omgevingsvergunningen die vanaf 1 juli 2018 worden aangevraagd. Dit betekent dat in 2019 met uitloop 2020 de laatste woningen met gasaansluiting worden opgeleverd. Als gevolg van dit beleid zal er een verdere toename van de stichtingskosten zijn. De verwachting is dat dit na enkele jaren zal normaliseren.

2.6. Politieke ontwikkelingen

Vanuit de politiek is er momenteel een focus op drie onderwerpen: betaalbaarheid, duurzaamheid en beschikbaarheid. Daarnaast krijgt ook de beheersbaarheid van de uitgaven voor huurtoeslag aandacht.

Uit onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) blijkt dat 18% van de huurders van corporatiewoningen een betaalrisico heeft. Dit houdt in dat het inkomen onvoldoende is om de netto huur plus de andere noodzakelijke kosten voor levensonderhoud te kunnen betalen. Over het algemeen hebben deze huishoudens een erg laag inkomen. Verder zijn ook de energielasten van belang voor de betaalbaarheid van de woning.

De overschrijdingen van de uitgaven voor de huurtoeslag zijn reden geweest voor een nader onderzoek. Een belangrijke conclusie was dat de huidige regeling in de toekomst financieel houdbaar is. Het nieuwe regeerakkoord zet in op vereenvoudigingen van de regeling. Verder heeft de gemeente Barneveld een woonvisie gepubliceerd. Deze gemeentelijke visie is voor onze beleidskeuzes van belang. De Woningwet geeft immers aan dat de woningcorporatie naar redelijkheid een bijdrage levert aan de woonvisie van de gemeente. Zoals aangegeven streeft de gemeente ernaar dat in 2050 de woningvoorraad energieneutraal is.

In het regeerakkoord zijn beleidsvoornemens opgenomen die betrekking hebben op het tegengaan van belastingontwijking door internationaal opererende bedrijven (Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD)-richtlijn). Door de wijze waarop deze maatregelen zijn vormgegeven, dreigt voor de corporatiesector een forse verzwaring van de vennootschapsbelasting. Als dit doorgaat zoals nu de plannen zijn, zal dat ook bij ons de investeringsmogelijkheden beperken.

Tot slot heeft provincie Gelderland in samenwerking met Regio FoodValley een proces van kwalitatieve woningbouwprogrammering ingezet. Samen met de gemeentes, woningcorporaties en marktpartijen wordt nagedacht over de huidige en toekomstige woonwensen van mensen en de woonvormen die daarbij passen. Het streven is erop gericht vraag en aanbod in regionaal verband op elkaar af te stemmen, zodat op duurzame wijze voorzien wordt in de vraag naar passende woonruimte.

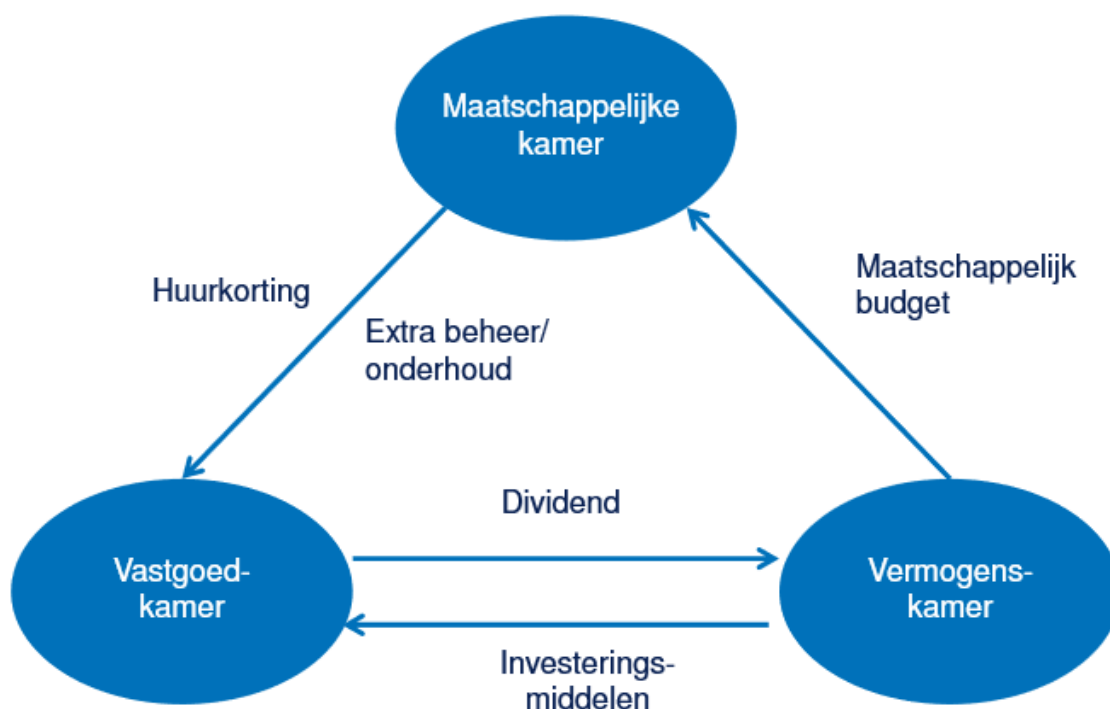
De uitkomsten van de gemeentelijke verkiezingen heeft geen grote verschuiving teweeggebracht die ons noodzaakt tot aanpassing van onze koers.

3. Het DrieKamerModel

Wij willen in ons sturingsbeleid het DrieKamerModel als leidraad gebruiken. Dat is de reden dat in dit Strategisch Plan de hoofdlijnen van dit sturingsconcept zijn weergegeven. Voor ons is het DrieKamer Model geen organisatiemodel. Het ondersteunt ons wel bij de gerichte sturing om onze doelen te bereiken.

3.1. Inleiding

Het DrieKamerModel is een integraal, strategisch sturingsconcept voor een corporatie. Het gaat hierbij in de eerste plaats om effectiviteit, efficiëntie en financiële continuïteit. Dit zijn de drie belangrijke basisprincipes die in een integraal sturingskader tot hun recht dienen te komen. In het DrieKamer Model gebeurt dit door elk principe in een afzonderlijke 'kamer' onder te brengen en vervolgens de onderlinge samenhang en interactie tot hun recht te laten komen: de Maatschappelijke kamer, de Vastgoedkamer en de Vermogenskamer. Juist door onderscheid te maken tussen de principes per kamer, wordt de samenhang tussen de kamers bevorderd en wordt het nemen van integrale beslissingen vanuit drie perspectieven gestimuleerd. De drie kamers maken onderdeel uit van de corporatie en zijn op strategisch niveau onderling met elkaar verbonden. De samenhang op het strategische niveau wordt ingevuld door de vierde kamer, de Bestuurskamer.



DrieKamerModel

3.2. De kamers

De verantwoordelijkheid van de **Maatschappelijke kamer** is een effectieve inzet van beschikbare middelen voor maatschappelijk gewenste activiteiten. Hiervoor staat de Maatschappelijke kamer een jaarlijks budget ter beschikking. Met dit budget kan de Maatschappelijke kamer middelen inzetten voor de maatschappelijke taken van de corporaties. Het gaat in de Maatschappelijke kamer steeds om uitgaven waar geen financiële opbrengst, maar wel een maatschappelijke meerwaarde tegenover staat. Deze inzet kan onder meer betrekking hebben op huurmatiging, extra beheer en/of onderhoud, bijdragen aan investeringen en leefbaarheid. In de praktijk zullen deze middelen in belangrijke mate toevloeien naar de Vastgoedkamer. Door het inzichtelijk maken van de verdeling van het beschikbare budget over de verschillende maatschappelijke activiteiten van de corporatie, en de betrokkenheid van externe belanghouders daarbij, kan de effectiviteit van de inzet van het beschikbare maatschappelijke budget beter geborgd worden.

De verantwoordelijkheid van de **Vastgoedkamer** is het efficiënt exploiteren van het vastgoed om op deze wijze een marktconform rendement te realiseren, en het realiseren van de gewenste transformatie van de vastgoedportefeuille. In deze kamer bevindt zich het assetmanagement van de corporatie. Het assetmanagement vormt de verbindende schakel tussen het opgestelde portefeuilleplan op strategisch niveau - de verantwoordelijkheid van de Bestuurskamer, zie hierna - en het property management op operationeel niveau.

Binnen de kaders die bij de corporatie van toepassing zijn, streeft de Vastgoedkamer naar een marktconform, direct en indirect rendement. De Vastgoedkamer realiseert het directe rendement (de netto kasstroom uit de exploitatie) in principe op basis van een marktconform huurniveau (of maximaal huurniveau bij gereguleerde huurwoningen) en marktconforme kosten. In de mate dat vanuit het maatschappelijke budget middelen ter beschikking zijn gesteld voor bijvoorbeeld huurmatiging of extra beheer kan daarmee een bijdrage aan het directe rendement worden geleverd. Het indirecte rendement vloeit voort uit de waardeontwikkeling van het vastgoed. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen het via de verkoop gerealiseerde en het ongerealiseerde indirect rendement (de waardeontwikkeling van het vastgoed). De Vastgoedkamer keert het directe rendement en het gerealiseerde indirecte rendement intern uit als dividend. De Vastgoedkamer heeft de verantwoordelijkheid om ervoor zorg te dragen dat het rendement, binnen de gestelde strategische kaders, zo hoog mogelijk is, waardoor er meer dividend kan worden uitgekeerd.

De verantwoordelijkheid van de **Vermogenskamer** is het behouden van de financiële continuïteit. Dit gebeurt in deze kamer primair door te sturen op de gewenste ontwikkeling van de kasstromen, het eigen vermogen en de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. De omvang van het eigen vermogen wordt bepaald op basis van de marktwaarde van het vastgoed. De Vermogenskamer draagt ook zorg voor de gewenste vermogens- en liquiditeitsontwikkeling om borgbaar te blijven volgens de criteria van het WSW. In samenhang hiermee bepaalt de Vermogenskamer ook de mate waarin de corporatie vreemd vermogen aantrekt (leverage).

De drie kamers zijn niet autonoom. Ze maken deel uit van de corporatie. Het is noodzakelijk dat de drie invalshoeken of kamers geïntegreerd worden omdat zij op tactisch niveau uitvoering geven aan de strategie en deels tegengestelde belangen hebben. De integratie gebeurt in het meerjarig strategisch plan dat het integratiekader vormt voor de beleidsplannen van de afzonderlijke kamers. De **Bestuurskamer** is verantwoordelijk voor het strategisch plan.

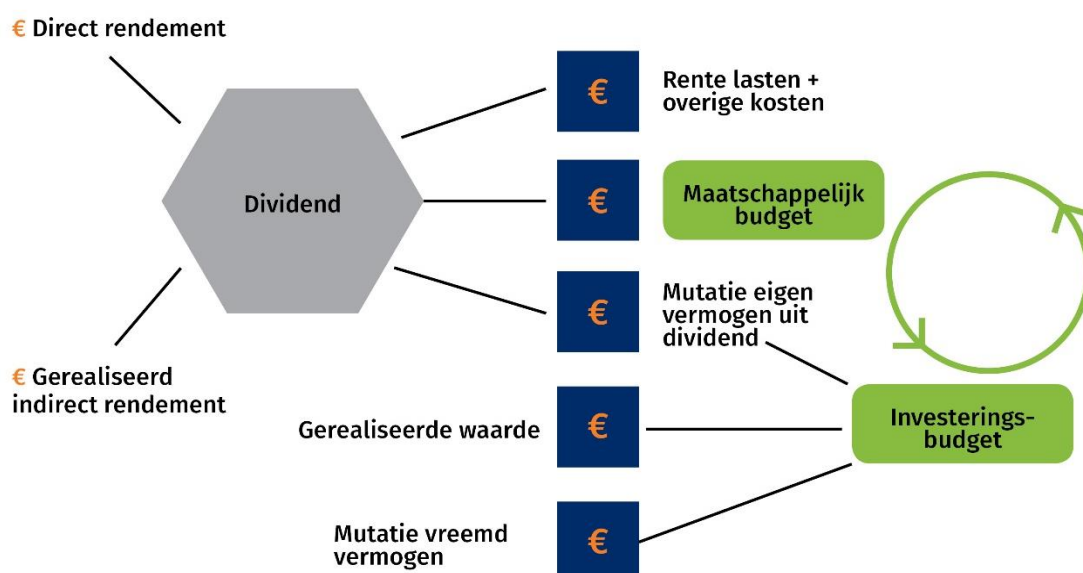
Strategische sturing begint dan ook in de Bestuurskamer. Vertrekpunt is de langetermijnvisie van de corporatie op haar positie en rol in haar werkgebied. Centraal staat de maatschappelijke rol van de corporatie en de op basis daarvan te realiseren maatschappelijke doelstellingen op het gebied van onder meer betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit en leefbaarheid. Deze doelstellingen worden geformuleerd in het strategisch plan, waarbij de afzonderlijke doelstellingen en randvoorwaarden op elkaar worden afgestemd zodat een consistent geheel ontstaat. Het portefeuilleplan vormt een belangrijke bouwsteen van het strategisch plan, omdat veel doelstellingen behaald worden via het vastgoed.

Als het strategische beleidsplan is vastgesteld, is vervolgens elke kamer verantwoordelijk voor de tactische en operationele uitwerking binnen de kaders van het strategisch plan.

3.3. Verdeling budgetten

Een belangrijk onderdeel van het proces om tot een strategisch plan te komen is het verdelen van de budgetten. In deze paragraaf lichten we toe wat de principes zijn van het DrieKamerModel bij de verdeling van budgetten.

Een belangrijk uitgangspunt is dat voor een juiste verdeling de budgetten in samenhang moeten worden beschouwd en niet als losstaande posten. Het maatschappelijk budget en het investeringsbudget staan hierbij centraal. Zoals te zien is in onderstaande figuur, hangen deze budgetten met elkaar samen.



Overzicht van de samenhang van de strategische financiële keuzes

De omvang van het maatschappelijk budget vloeit voort uit de keuze van de bestemmingen van het dividend. Uit het dividend dienen de rentelasten en de overige niet-vastgoed gebonden kosten te worden betaald. Vervolgens kan een deel aan het eigen vermogen worden toegevoegd. Deze keuze dient in het strategisch plan te worden gemaakt. De toevoeging aan het eigen vermogen kan ook (tijdelijk) negatief zijn. De derde bestemming van het dividend is het maatschappelijk budget. Een groot deel van het maatschappelijk budget ligt vast vanwege in het verleden aangegane verplichtingen, met name de huurmatiging die voortvloeit uit de lopende huurovereenkomsten.

De hoogte van het investeringsbudget is afhankelijk van de kasstromen die beschikbaar komen via de mutatie van het eigen vermogen vanuit het dividend, via de verkoop van vastgoed (exclusief de winst bij verkoop die tot het dividend hoort) en via de mutatie van de leningenportefeuille.

De onderlinge verdeling van de budgetten is het resultaat van de verwachte marktontwikkelingen en de financiële beleidskaders. De marktontwikkelingen zijn bepalend voor de totale financiële ruimte die de corporatie naar verwachting gedurende de periode van het strategisch plan ter beschikking staat. De financiële beleidskaders, waaronder de gewenste groei van het eigen vermogen maar ook de

gewenste ontwikkeling van de diverse financiële ratio's, zijn bepalend voor de omvang van beide budgetten. De hoogte van zowel het maatschappelijk budget als dat van het investeringsbudget moeten dusdanig zijn bepaald dat een consistent 'sluitend' financieel meerjarig bouwwerk ontstaat.

3.4. Tot slot

Het DrieKamerModel vormt de leidraad voor het bepalen van de strategische doelen en de maatregelen om de doelen te realiseren. In het volgende hoofdstuk zoomen we in op onze strategische doelen.

4. Onze strategische doelen

Op basis van onze missie en de omgevingsanalyse hebben we vier speerpunten geformuleerd. In volgorde van prioriteit gaat het om de volgende speerpunten:

1. Betaalbaarheid
2. Beschikbaarheid
3. Duurzaamheid en kwaliteit
4. Leefbaarheid en verbinding

4.1. Betaalbaarheid

Betaalbaarheid van het wonen voor onze doelgroepen staat centraal voor ons. Het is ons belangrijkste strategische doel. Bij de betaalbaarheid kijken we niet alleen naar de huur, maar ook naar de energielasten. De totale woonlasten dienen betaalbaar te zijn voor onze huurders. Betaalbaarheid legt een groot beslag op onze beschikbare middelen. We willen daarom deze doelstelling goed in balans brengen met onze andere doelstellingen.

Betaalbaarheid realiseren we door voldoende woningen aan te bieden met een huur onder de aftoppingsgrenzen. Dit zijn huurwoningen in de goedkope en de betaalbare prijsklassen. Verder zullen we de komende jaren een gematigd, inflatievolgend huurbeleid voeren. De energielasten willen we verlagen via duurzaamheidsmaatregelen. Met deze maatregelen maken we onze woningen energiezuiniger waardoor de woonlasten ook langs deze weg beperkt kunnen worden. Met een woonlastenberekening, toegespitst op het huishouden kunnen we (potentiele) huurders (vooraf) informeren over de te verwachten woonlasten.

Wij creëren een grotere voorraad woningen die beschikbaar is voor zowel mensen met als zonder huurtoeslag en de lagere middeninkomens. We kijken naar het inkomen van de kandidaat-huurder en baseren daar de huurprijs op, in plaats van ons vooraf te richten op de doelgroep die in aanmerking komt voor de woning. Dit betekent meer keuzevrijheid en een betere aansluiting bij de vraag.

4.2. Beschikbaarheid

Het aantal huishoudens zal de komende 10 jaar toenemen in Barneveld. Dat betekent dat wij ook zullen moeten groeien met onze woningvoorraad om te zorgen dat er genoeg sociale huurwoningen voor onze doelgroepen beschikbaar zijn. Het aantal lage inkomens kan daarnaast nog gaan toenemen in de toekomst. Hier moeten we als woningstichting op voorbereid zijn. In de komende 5 jaren willen we al aan deze behoefte tegemoetkomen.

Met de nieuwbouw zullen we ons vooral richten op 1-2 persoonshuishoudens om de verwachte groei van deze groep te kunnen opvangen. We streven daarbij naar zo veel mogelijk levensloopbestendige woningen. Verder zullen de huurwoningen in projecten die al in voorbereiding zijn bijna energieneutraal gebouwd (volgens het BENG-principe) worden en willen we het gebruik van hernieuwbare energie mogelijk maken. Nieuwe plannen voeren we conform de nieuwe wetgeving aardgasvrij uit. Tevens zal onze woningvoorraad geschikt moeten zijn voor het groeiende aantal ouderen in de gemeente. Hiervoor is het noodzakelijk een deel van de bestaande woningen aan te passen, zodat ouderen hier goed, prettig en veilig kunnen (blijven) wonen. We willen flexibel en levensloopbestendig bouwen: goed toegankelijke woningen waar jong en oud kan en wil wonen. We streven ernaar de productie gefaseerd en gedoseerd in de markt te zetten. We houden in de eerste jaren rekening met de 'inhaalslag sociale woningbouw' die we overeengekomen zijn met de gemeente Barneveld en de Huurdersvereniging Barneveld.

We streven ernaar de slaagkansen voor alle groepen (potentiële) huurders aanvaardbaar en in goede balans te krijgen. Dit gebeurt door het monitoren van de slaagkansen per groep en het onderzoeken hoe het gewenste evenwicht in slaagkansen tussen de verschillende doelgroepen gerealiseerd kan worden. We hebben in 2018 nieuw huurbeleid geïmplementeerd waarbij potentiële huurders met een

bruto inkomen tussen € 38.035 en € 42.436 (prijspeil 2019) meer ruimte krijgt om te reageren op woningen.

4.3. Duurzaamheid en kwaliteit

Ons ambitieniveau is dat onze woningportefeuille in 2050 CO₂ neutraal en aardgasvrij is. We sluiten hierbij aan bij het nationale energieconvenant. In ons beleid gaan we daarbij uit van de Trias Energetica: we richten ons eerst op de bouwkundige schil van de woningen, vervolgens op de installaties in de woningen en ten derde op het gedrag van de bewoners.

Bij onze nieuwbouw sorteren we voor op de toekomstige wetgeving (Bijna Energie Neutraal Gebouw verplicht vanaf 2020) en ontwikkelen we alle nieuwe plannen volgens het BENG-principe. Conform de nieuwe wetgeving zijn vanaf 1 juli 2018 al onze vergunningsaanvragen voor woningen aardgasvrij. Op dit moment heeft onze woningvoorraad gemiddeld label B (gemiddelde energie index < 1,40). Daarmee voldoen we al aan de sectordoelstelling voor 2021. De komende vier jaar besteden we vooral aan experimenten om kennis en ervaring op te doen op welke wijze we onze energetische doelstellingen (CO₂ neutraal en aardgasvrij in 2050) het beste kunnen realiseren. Verder zullen we de komende vier jaar vooral de bouwkundige schil aanpakken. Ondertussen, zo verwachten we, zullen nieuwe technische oplossingen beschikbaar komen. De door de gemeente op te stellen warmtevisie zal daarbij voor ons ook belangrijke richtinggever zijn technische keuzes en planning. Na deze eerste jaren zullen we versnellen met de uitvoering van ons beleid om de langetermijndoelstelling te realiseren.

Naast technische ingrepen is het gedrag van bewoners, ongeacht het 'label' van de woning, altijd van grote invloed op het feitelijke energiegebruik. Wij willen de bewoners nadrukkelijk betrekken bij onze duurzaamheidsingrepen. Het ondersteunen van bewonersgedrag is ook een maatregel die direct energiebesparing én dus woonlastenreductie oplevert. We willen zodanige maatregelen uitvoeren en het bewustzijn vergroten dat duurzaamheid bijdraagt aan betaalbaarheid.

Om de verduurzaming en duurzame nieuwbouw op langere termijn te kunnen blijven financieren onderzoeken we hoe we, met aandacht voor woonlasten voor de huurder, wel vergoeding te kunnen vragen voor extra duurzame woningen. Hierbij denken we aan mogelijkheden als Nul-op-de-Meter-woningen, Energie Prestatie Vergoeding en servicekosten.

Duurzaamheid is meer dan alleen energiebesparing. We zullen ook aandacht geven aan toegankelijkheid, het levensloopbestendig maken van de woningen en aan andere woonvormen (jongeren, senioren, begeleid wonen).

Door het meer integrale vastgoedsturingsproces in 2018 zal in 2019 de voorbereiding en uitvoering van de duurzaamheidsingrepen verder verbeteren. We kijken naar verhuurbaarheid, leefbaarheid, onderhoud, financiële prestaties en energetische maatregelen, met het doel de toekomstbestendigheid van ons bezit te verbeteren. Door integraal te kijken naar onze complexen worden noodzakelijke maatregelen op één planmoment opgepakt.

4.4. Leefbaarheid en verbinding

Ieder mens heeft behoefte aan een veilige basis om in te wonen en een vertrouwde omgeving om in te leven. Daarom werken we met passie voor Barneveld en hart voor de regio aan betrouwbaar en prettig wonen. Dit doen we samen met onze huurders en maatschappelijke partners. Leefbaarheid draait om een prettige woon- en leefomgeving. Een veilige basis om in te wonen en een vertrouwde omgeving om in te leven. Wij betrekken bewoners actief en stimuleren hen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen situatie en hun eigen buurt. We spelen in op wensen die er leven.

Wij willen eraan bijdragen dat:

- de woningzoekende graag wil wonen in een huurwoning van de woningstichting;
- de zittende huurders de woning en de woonomgeving als prettig ervaren;

- de huurwoningen goed verhuurd worden of, indien van toepassing, goed verkocht kunnen worden.

Ons beleid verschilt per wijk of kern en wordt afgestemd op wat de bewoners nodig hebben. We kunnen dat niet alleen. Wij zien voor onszelf ook een rol als de verbinder van bewoners en maatschappelijke partners die werkzaam zijn in de wijk of kern. We werken vanuit schoon, heel en veilig, aangevuld met het voorkomen van overlast en woonmaatschappelijk werk achter de voordeur. We trekken met maatschappelijke partners op in het begeleiden van kwetsbare mensen. Hierbij wordt voor Woningstichting Barneveld de speelruimte bepaald door de Woningwet. Als woningstichting mogen we namelijk enkel een bijdrage leveren aan leefbaarheidsactiviteiten als ze gericht zijn op:

- a. woonmaatschappelijk werk met inbegrip van een bijdrage aan achter de voordeur programma's onder verantwoordelijkheid van maatschappelijke organisaties en uitsluitend ten behoeve van de huurders van Woningstichting Barneveld;
- b. de aanleg en onderhoud van kleinschalige infrastructuur in de directe nabijheid van onze woningen of andere onroerende zaken van Woningstichting Barneveld (zoals paden, verlichting en groenvoorzieningen);
- c. de uitvoering van plannen ter bevordering van een schone woonomgeving, ter voorkoming van overlast en ter bevordering van de veiligheid (zoals opschoonacties, tuinacties, verbeteracties voor algemene ruimten en organiseren van themabijeenkomsten).

5. Onze wensportefeuille

Onze speerpunten hebben we nader uitgewerkt in een wensportefeuille. Hierin geven we aan hoe onze woningvoorraad er over 5 respectievelijk 10 jaar uit moet zien.

We willen groeien met onze huurwoningvoorraad. Eind 2017 hadden we 3.600¹ DAEB-woningen beschikbaar om te verhuren. Onze doelstelling voor 2027 was uit te komen tussen de 4200 en 4400 woningen. Door het opschuiven van de planningshorizon hebben we deze ambitie met 50 woningen opgehoogd naar 4250-4450. Een groei van 20%, afgestemd op de ontwikkeling van de omvang van de primaire en secundaire doelgroep in Barneveld. Om dat te bereiken is in 2023 de gewenste omvang van onze DAEB-voorraad 4.075 huurwoningen.

Gewenste omvang van het DAEB-huurwoningbezit					
Realisatie 2016	Realisatie 2017	2022	2023	2027	2028
3.581	3600	4.000	4.075	4300	4350

Tabel 1 Gewenste omvang van het woningbezit (DAEB)

Een deel van onze woningvoorraad hebben we bij de administratieve DAEB-scheiding ondergebracht in de niet-DAEB tak. Eind 2017 zijn dat in totaal 339 woningen, die al geliberaliseerd zijn of op basis van de kwaliteit te liberaliseren zijn. Daarnaast zijn ook garages en bedrijfsruimten/winkels in de niet-DAEB-tak geplaatst. De woningen zullen deels bij mutatie worden verkocht. De verkoopopbrengsten komen via versnelde aflossing van de interne lening en via dividenduitkering van niet-DAEB aan de DAEB-tak, ten goede aan de financiering van onze DAEB-activiteiten. De woningen in de niet-DAEB tak die niet worden verkocht, zijn met name bestemd en speciaal geschikt voor senioren. Rekening houdend met de afname van ons bezit in de niet-DAEB-tak is de totale groei 16%. Deze groei is nodig vanwege de huishoudensgroei in Barneveld.

We hebben ook woningen in Koopgarant, eind 2018 in totaal 268 woningen. Deze woningen bieden we, na terugkoop, weer aan met Koopgarant-voorwaarden aan mensen met een inkomen tot €42.436 (prijspeil 2019). We hebben geen voornemens om deze aantallen substantieel te veranderen.

Om ervoor te zorgen dat onze huurwoningen betaalbaar zijn voor de doelgroepen, willen we dat 85% van onze huurwoningen in de categorie bereikbaar en betaalbaar blijft. Dat is nu ook al het geval en dat willen we zo houden. Onze ambitie blijft ten opzichte van ons vorige Strategisch Plan dus gelijk. Deze woningen zijn ook nodig om te kunnen voldoen aan de eisen van passend toewijzen. Daarnaast willen we dat 10% huurwoningen in de categorie bereikbaar blijven vallen. Deze woningen zijn beschikbaar voor de secundaire doelgroep. Tot slot bevindt 5% van onze huurwoningen zich in de vrije sector. Deze woningen willen we vooral beschikbaar houden voor senioren. Het gaat om gestapelde huurwoningen met lift in het niet-DAEB-segment.

¹ In 2017 zijn 55 woningen aan de voorraad toegevoegd en geen woningen uit DAEB verkocht. Door verbeterde datakwaliteit sluiten de cijfers niet 100% aan. Een aantal woningtypen zijn van onzelfstandig naar maatschappelijk verschoven en worden niet meer meegeteld.

Gewenste samenstelling (DAEB plus niet-DAEB) naar prijsklasse			
	Realisatie 2017	2023	2028
Goedkoop	10%	10%	10%
Betaalbaar 1 + 2	75%	75%	75%
Bereikbaar	10%	10%	10%
Vrije sector	5%	5%	5%

Tabel 2 Gewenste samenstelling naar prijsklasse (DAEB en Niet-DAEB)

Onze energetische doelstellingen hebben we vertaald in de wensportefeuille die in 2028 voor 86% moet bestaan uit woningen met label A++/B. Daarnaast zal dan 9% een label C of D² hebben. We zetten daarmee de lijn van vorig jaar door. We zijn van plan om de noodzakelijke stappen te zetten zodat onze woningvoorraad in 2050 CO₂ neutraal en aardgasvrij is. We gaan er (vooralnog) vanuit dat we de komende tien jaar 5% woningen met een label lager dan D zullen houden. Het gaat hierbij om woningen waarbij de huurder niet bereid of in staat is om mee te werken of om oudere woningen waarvan wij de woonlasten bewust laag willen houden. Het gaat met name om woningen waar nu nog geen CV-installatie aanwezig is.

Gewenste samenstelling naar energielabel						
	Realisatie 2016	Realisatie 2017	2022	2023	2027	2028
Label A++/B	47%	55%	75%	75%	85%	86%
Label C/D	48%	40%	20%	20%	10%	9%
Label E/G	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Tabel 3 Gewenste samenstelling naar energielabel (DAEB)

In onze wensportefeuille maken we ook onderscheid naar type woning. We hebben een maatschappelijke opgave om onze bewoners passend te huisvesten. We hebben dan ook als doel om de samenstelling naar woningtype aan te passen aan de doelgroep. Het aandeel eengezinswoningen (EGW) zal in de aankomende 5 jaar afnemen omdat onze doelgroep verandert. De komende 10 jaar zal het aandeel EGW afnemen van 61% naar 56%. We zien vooralnog geen reden om deze verhouding in 2028 aan te passen. In 2019 zullen we, als de uitkomsten van het schaarste onderzoek in FoodValley en WoON 2018 daar aanleiding toe geven, deze percentages heroverwegen. De daling van het aandeel EGW willen we vooral realiseren via verkoop van niet-DAEB-woningen. Het aandeel meergezinswoningen (MGW) met lift zal stijgen van 28% naar 33%. Deze stijging willen we met name via nieuwbouw tot stand brengen. Ook realiseren we via nieuwbouw innovatieve woonvormen. Deze zijn verdeeld over de verschillende categorieën.

² Door verdere toepassing van de nieuwe labelsystematiek valt onze labelverbetering nog beter uit dan vorig jaar. Tevens hebben we weer behoorlijk wat nieuwbouw en verbeteringen in het label doorgevoerd.

Gewenste samenstelling naar woningtype						
	Realisatie 2016	Realisatie 2017	2022	2023	2027	2028
EGW	60%	61%	59%	58%	56%	56%
MGW met lift	29%	28%	30%	31%	33%	33%
MGW zonder lift	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Onzelfstandig	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Tabel 4 Gewenste samenstelling naar woningtype (DAEB)

6. Onze financiële kaders en economische verwachtingen

Onze doelstellingen, inclusief de realisatie van de wensportefeuille, dienen te passen binnen onze financiële mogelijkheden. Het toezicht op woningcorporaties wordt uitgevoerd door Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In 2018 hebben Aw en WSW de samenwerking geïntensiveerd. In 2018 is een gezamenlijk beoordelingskader vastgesteld. In dit kader zijn vier kengetallen opgenomen om de financiële continuïteit te toetsen. Deze hebben deels betrekking op onze kasstromen (ICR) en deels op de omvang van ons vermogen (Loan to Value (LtV) op basis van beleidswaarde, solvabiliteit en dekkingsratio. Het kengetal LtV is gebaseerd op de beleidswaarde in plaats van bedrijfswaarde. De normering is door Aw/WSW gesteld op maximaal 75%. We willen ons niet richten op de ondergrens, respectievelijk de bovengrens vanuit de externe toezichthouders om enige ruimte te hebben voor tegenvallers en/of onverwachte, aanvullende beleidswensen. Het overheidsbeleid is ongewis; de verhuurderheffing kan verder worden verhoogd. Met deze mogelijkheden houden we rekening door enige marge te behouden ten opzichte van de grenzen die de toezichthouders hanteren.

Wij constateren een toenemende druk als gevolg van heffingen en belastingen. Naast de verhuurderheffing zal de betaling van vennootschapsbelasting de investeringsruimte verkleinen. Hierbij geldt dat politieke maatregelen deze lasten verhogen, zoals bij de ATAD-maatregel (Anti Tax Avoidance Directive). Dit leidt tot hogere vennootschapsbelasting. Vanaf het jaar 2020 wordt voor iedere euro die een huurder betaalt, circa 10% betaald aan vennootschapsbelasting.

Vanaf dit jaar presenteren we alleen de twee meest kritische kengetallen (LtV en ICR). De andere drie leveren in de praktijk geen restrictie op voor ons beleid.

Op dit moment hebben we de eerste paar jaar voldoende marge ten opzichte van de grenzen die de toezichthouders hanteren. Verder hanteren we bij ons financieel beleid ook onze eigen normen als grenzen, die iets strenger zijn dan die van het WSW en Aw. Onze eigen normen bieden mogelijkheden om de komende jaren het beleid te intensiveren en waar nodig tijdig tot bijsturing van het beleid over te kunnen gaan. Omdat de impact van bovengenoemde risico's op onze borgings- en leencapaciteit groot kan zijn, focussen we met onze interne normen met name op de LtV en ICR.

Ratio	Norm Aw / WSW	Prognose 2019	Eigen norm
ICR	Min. 1,4	3,5	Min. 1,6
LtV	Max. 75%	43%	Max. 65%

Verder zijn ook de economische verwachtingen van belang voor de realisatie van onze doelstellingen. We sluiten hierbij aan bij de economische verwachtingen van de Aw zoals die zijn opgenomen in de "update economische parameters dPi" 2018.

Jaar	Inflatie	Loonstijging	Rente geborgde lening	Leegwaardestijging
2019	2,3%	3,1%	1,65%	5,40%
2020	2,2%	2,8%	2,35%	2,00%
2021	2,1%	2,6%	3,05%	2,00%
2022	2,0%	2,5%	3,15%	2,00%
2023	2,0%	2,5%	3,15%	2,00%
2024 EV	2,0%	2,5%	5,00%	2,00%

Bron: update economische parameters dPi 2018

7. Onze dienstverlening en organisatie

Het is onze ambitie om persoonlijke dienstverlening op maat te leveren en dat betaalbaar te maken door te digitaliseren waar dat kan. Om dat mogelijk te maken zijn onze medewerkers betrokken en competent en wordt onze dienstverlening modern ingericht. Digitaal waar het kan, en met persoonlijk contact waar de huurder dat wil of wij dat willen. Persoonlijke betrouwbare - digitale - dienstverlening van een hoog niveau staat in de benadering van de huurder centraal.

We geven vorm aan die persoonlijke en betrouwbare dienstverlening door al onze klantprocessen vraag- en zaakgericht in te richten.

De inrichting van een zaak en het maken van prestatieafspraken (doorlooptijd en kwaliteit) met de diverse afdelingen is de verantwoordelijkheid van de proceseigenaar. De proceseigenaar borgt ook de inrichting van de juiste systeemondersteuning voor de zaak. Al onze werkprocessen beschrijven we op basis van de referentie-architectuur van woningcorporaties CORA 3.1.

Wij zijn professionals die ons werk zelfstandig vormgeven. We zijn resultaatverantwoordelijk en in de rol van zaakeigenaar spreken we indien nodig ook collega's en leidinggevendenden aan om te borgen dat we voldoen aan de afspraak met de huurder. Als zaakeigenaren signaleren we onvolkomenheden in de zaakinrichting aan de proceseigenaar.

Zaakgericht werken stimuleert de competenties die belangrijk zijn voor duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. In de strategische personeelsplanning (SPP) die we in 2018 hebben opgesteld hebben we vastgelegd welke kwantitatieve en kwalitatieve personele capaciteiten en kerncompetenties we nodig hebben om toekomstbestendig te zijn en onze strategische doelen te realiseren. Deze competenties zijn:

- klantgericht
- resultaatgericht
- betrouwbaar
- flexibel

Alle medewerkers hebben in 2018 een geactualiseerde functiebeschrijving ontvangen, waarin we de stap gezet hebben naar generieke functieprofielen. Op basis van het generieke functieprofiel stelt elke medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan op. De uitvoering van deze plannen volgen we de komende jaren op de voet. Hiermee borgen we de uitgangspunten die we in het SPP hebben vastgelegd. De jaarlijkse herijking van het SPP hebben we in de PDCA-cyclus opgenomen.

De bestaande organisatie inrichting is bij de implementatie van zaakgericht en resultaatgericht werken het uitgangspunt. Daar waar dat knelt gaan we met elkaar in gesprek. Efficiënt ingerichte werkprocessen zijn bepalend voor de keuzes die we hierin maken.

Heldere zaakkaders maken het mogelijk om SMART afspraken met medewerkers te maken en die te monitoren in het kader van de PDCA-cyclus maar ook in het kader van de HR-cyclus. Omdat deze kaders en resultaten transparant zijn voor medewerkers faciliteren ze ook zelfsturing in de ontwikkeling van medewerkers.

8. Onze plannen

Om onze doelstellingen te realiseren hebben we een groot aantal plannen voor de komende jaren. Deze plannen worden per speerpunt weergegeven.

8.1. Betaalbaarheid

Het huurbeleid is een belangrijk middel om de betaalbaarheid voor de huurders te borgen. Op hoofdlijnen ziet ons huurbeleid er als volgt uit.

Voor de zittende huurders is de jaarlijkse huurverhoging in principe gelijk aan de inflatie. Bij bewonerswisseling hanteren we streefhuren die zijn vastgesteld op basis van markthuur. De verdeling van de streefhuren over de betaalbaarheidsklassen sluit aan bij de wensportefeuille (zie ook tabel 2 uit hoofdstuk 5). Tevens hanteren we voor onze primaire doelgroep het principe van het tweehurenbeleid. Dit houdt in dat het inkomen van de nieuwe bewoner en de huishoudensamenstelling medebepalend zijn voor de hoogte van de nieuwe huur. De nieuwe huur is niet hoger dan de 1^e resp. de 2^e aftoppingsgrens. Hiermee kunnen we voldoen aan de eisen van passend toewijzen.

We verwachten dat de huuraanpassingen bij bewonerswisseling de eerste jaren nog enige extra huurstijging oplevert. Deze extra inkomsten hebben we nodig voor de uitvoering van onze kerntaken. Op de lange termijn zal er naar verwachting bij bewonerswisseling per saldo geen extra huurstijging meer optreden. De totale huursom, inclusief de jaarlijkse huurstijging, zal dan stijgen met de inflatie.

In 2019 voeren we het nieuwe huurbeleid uit met als voornaamste aanpassing een uitbreiding van het tweehurenbeleid. Hierdoor creëren we een grotere voorraad woningen die beschikbaar is voor zowel mensen met als zonder huurtoeslag en de lagere middeninkomens. We zijn minder afhankelijk van welke woning muteert, omdat we per mutatie kijken naar het inkomen van de kandidaat-huurder en daar de huurprijs op baseren, in plaats van al vooraf aan te geven welke doelgroep in aanmerking komt voor de woning.

Jaarlijks zullen we maximaal 10% van de woningen verhuren aan huishoudens die niet tot onze primaire of secundaire doelgroepen behoren met een inkomen niet hoger dan € 41.056 (prijsspeil 2018). Het gaat hierbij in principe om huurwoningen met een huur boven de 2^e aftoppingsgrens.

We willen de betaalbaarheid ook realiseren via energetische maatregelen. Dit komt aan de orde bij onze plannen voor duurzaamheid en kwaliteit.

We stimuleren, in samenwerking met de gemeente, doorstroming van huurders die ten opzichte van hun inkomen te duur wonen naar een goedkopere woning. Bij acute en structurele inkomensdaling bieden we de mogelijkheid van maatwerk, om betaalproblemen te voorkomen.

Binnen de doelgroep jongeren (18 t/m 22 jaar) heeft nu vooral de jongere van 22 jaar kans op een woning. Om de kans op een woning binnen deze doelgroep jongeren gelijk te verdelen werken we in 2019 een pilot uit en starten met de uitvoering waarbij woningen speciaal voor deze doelgroep op een andere manier worden aangeboden.

8.2. Beschikbaarheid

De komende jaren gaan we nieuwe huurwoningen toevoegen aan onze voorraad. Voor een belangrijk deel zijn hiervoor de plannen al beschikbaar. Deze bestaande plannen zijn in bijlage B opgenomen. We zullen in de nieuwbouw innovatieve woonvormen en kleinere woningen gaan realiseren om daarmee tegemoet te komen aan de stijgende vraag van 1-2 persoonshuishoudens en aan toekomstige woonwensen.

De verwachte nieuwbouw aantallen voor de periode tot en met 2023 is in onderstaande tabel weergegeven. Dit kan per jaar fluctueren. Voor de realisatie zijn we ook afhankelijk van de medewerking van de gemeente en marktpartijen.

	2019	2020	2021	2022	2023
Nieuwbouw	145	107	198	184	58

Vanaf 2022, streven we naar ongeveer 50 nieuwe huurwoningen per jaar. De komende 5 jaren zullen er 10 woningen worden gesloopt. Ook zullen eenheden worden verplaatst naar een definitieve locatie. In de tweede periode houden we rekening met 23 te slopen woningen. Dit aantal kan in de toekomst wijzigen. Bij variantenstudie naar de beste optie voor verduurzaming van een complexen kan sloop met vervangende nieuwbouw als beste keuze naar voren komen.

We hebben nu geen plannen om woningen die zich in de DAEB-tak bevinden, te verkopen, anders dan koopgarant. De vrije verkoop vindt alleen plaats in de niet-DAEB tak. De komende 5 jaren zullen we naar verwachting circa 60-80 woningen verkopen. De verkoopopbrengsten komen ten goede aan de DAEB-tak.

Voor de tweede periode van 5 jaar willen we de mogelijkheid openhouden om eventueel extra woningen uit bestaand bezit te verkopen en de nieuwbouw van DAEB-woningen met dezelfde aantallen te verhogen.

De komende jaren gaan we ook de toegankelijkheid van onze huurwoningen verbeteren. Over een periode van 10 jaar is hiervoor € 1,25 miljoen gereserveerd. De uitvoering zal nader worden onderzocht. Dit zal een combinatie zijn van het aanwijzen van specifieke woningen voor het opplussen van de plattegrond in combinatie met duurzaamheidsmaatregelen. Daarnaast ook 'losse' maatregelen op basis van de vraag van bewoners om hen langer prettig en veilig te laten wonen in de eigen woning.

In samenwerking met de gemeente experimenteren wij met tijdelijke contracten.

8.3. Duurzaamheid en kwaliteit

Duurzaamheid staat de komende vier jaar in het teken van experimenteren en leren om daarna een versnelling aan te brengen in onze duurzaamheidsmaatregelen voor de bestaande voorraad. We hebben hierover ook al afspraken gemaakt met de gemeente om in de periode 2018 – 2021 jaarlijks extra te investeren in duurzaamheid. In 2018 zijn we gestart bij een complex met woningen aan de Goudenstein. Voor 2019 en 2020 hebben we een concreet plan op stapel staan: Valkhof. Dit is een complex van 169 grondgebonden woningen met een C of D label. Na de verbeteringreep hebben deze woningen een A label. Vanaf 2021 zullen we de versnelling in ons duurzaamheidsbeleid realiseren. Jaarlijks zullen we dan bij ruim 100 woningen de duurzaamheid verbeteren.

We richten ons bij deze zogenaamde verbeterprojecten op het creëren van toekomstbestendige woningen, waarbij het reduceren van de CO₂ uitstoot een onderdeel is. We experimenteren in duurzaamheid en werken vanuit een experimenteerfase aan een standaard.

Voor het complex Valkhof richten we een projectteam op met medewerkers uit elke afdeling om de integraliteit van het plan te borgen. Hiermee organiseren we dat we naast de energetische ingreep ook overige wenselijke ingrepen, bijvoorbeeld op het terrein van leefbaarheid, aanpakken.

Door energie van PV-panelen kan eenvoudig de woonlast worden gereduceerd. Komende twee jaar zetten we ons actief in voor meer PV-panelen op huurwoningen en activiteiten waardoor huurders gebruik kunnen maken van de voordelen van PV-panelen (bv. Postcoderoosregeling).

Vanaf medio 2018 is aardgasloze nieuwbouw de standaard. Alle omgevingsvergunningen worden vanaf 1 juli 2018 aangevraagd op basis van gasloze woningen. Dit betekent dat we vanaf 2019 alleen nog gasloze woningen bouwen. Van de 'escape' om via een bouwvergunningaanvraag alsnog gebruik te mogen maken van een gasaansluiting maken wij geen gebruik.

Bij de eerste aardgasvrije en BENG nieuwbouw monitoren we het energieverbruik (met toestemming van de huurders) en evalueren we de projecten en de resultaten. De uitkomsten hiervan gebruiken we

voor toekomstige keuzes. We delen de bevindingen met gemeente Barneveld en Huurdersvereniging Barneveld.

Voor nieuwbouw zien we door hogere duurzaamheidseisen, aardgasloos en BENG, en stijgende bouwkosten de stichtingskosten voor nieuwbouw stijgen. Door het passend toewijzen blijven de huren beperkt. We zien hierdoor dat de financiële haalbaarheid (rendementen) voor nieuwbouwprojecten onder druk staat. In 2019 ontwikkelen we voor onszelf een haalbare business case duurzame nieuwbouwwoningen. Hierbij kijken we ook naar Nul-op-de-meter woningen, de Energie-prestatie-vergoeding of andere mogelijkheden om inkomsten te vergroten en kosten te verlagen.

Bewoners kiezen zelf hun 'gedrag'. We vinden wel dat wij bewoners kunnen faciliteren en stimuleren tot energiezuinig gedrag. Dit doen we door het bieden van of verwijzen naar goede informatie. Dit betekent dat we zelf de kennis in huis hebben of halen. Voor dit punt startten we in 2018 een samenwerking met het Energieloket van de gemeente Barneveld en Huurdersvereniging Barneveld. Deze samenwerking zetten we de komende jaren door.

We geven huurders extra uitleg over de werking en het gebruik van de installaties, inzicht in hun eigen verbruik en begeleiding over een langere periode. Ook bij verbeterprojecten gebruiken we 'het moment' om bewoners extra te informeren, inzicht te geven en te begeleiden. We beginnen vanuit de nieuwbouw en verbeterprojecten om van daaruit in de toekomst alle huurders te ondersteunen in energiezuinig gedrag. We informeren nieuwe huurders actief over de woonlasten van hun nieuwe woning en we blijven hierop inzetten.

We werken als belangrijke stakeholder met Liander en gemeente Barneveld aan de door haar op te stellen warmtevisie. Deze zal richting geven aan het aardgasvrij maken van heel Barneveld. Samen bekijken we hoe wij een startwijk kunnen kiezen en zo de eerste bestaande wijk in Barneveld kunnen afkoppelen van aardgas. Daarbij sluiten we bij voorkeur aan bij het Gelders Energieakkoord, met hun "wijk van de toekomst".

De warmtevisie zullen we matchen met onze beoogde verbetercomplexen om te komen tot een concreter programma met planning en keuzes voor ingrepen. In het kader van voorbereiding voor aardgasvrij brengen we vanaf 2019 bij elke vervanging van de keukens gelijk een aansluiting voor elektrisch koken, bijvoorbeeld inductie, aan.

8.4. Leefbaarheid en verbinding

Om onze doelstelling op het terrein van leefbaarheid te realiseren is het van belang dat we zichtbaar zijn in de wijken. Wij willen de bewoners graag kennen en de bewoners ons, zodat we elkaar kunnen aanspreken. Bij leefbaarheid gaat het namelijk primair om inspanningen en activiteiten vanuit bewoners zelf. In buurten waar bewoners elkaar kennen en waar bewoners naar elkaar omzien is het prettig wonen. Bewoners voelen zich veiliger. De gemeenschapszin binnen Barneveld is gelukkig groot. Bewoners staan in verbinding met elkaar, nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid en dragen bij aan het levend houden van de buurt.

In straten, buurten of wijken waar deze gemeenschapszin minder groot is, spannen we ons actiever in en zijn we zichtbaarder. We willen alle groepen bewoners opzoeken en betrekken bij ons beleid. Voor het op peil houden of verbeteren van de leefbaarheid is het daarbij belangrijk dat huurders Woningstichting Barneveld weten te vinden en zien als samenwerkingspartner. Gezamenlijk met partners trekken we de wijk in en zijn we zichtbaar. We zetten in op vaste aanspreekpunten voor onze huurders en brengen deze actief onder de aandacht. Onze wijkbeheerders en consultants sociaal beheer zijn zichtbaar aanwezig voor onze huurders. Zij zijn ook het eerste aanspreekpunt op het gebied van leefbaarheid en woonoverlast. Ook de goede samenwerking met Huurdersvereniging Barneveld willen we daarbij behouden.

We werken aan prettig en veilig wonen voor ouderen. Dit is een samenspel tussen ons en de ouderen die 65 jaar of ouder zijn. We geven advies over aanpassing van de woning of over verhuizen. We passen de woningen aan waar nodig en mogelijk. We voeren experimenten uit om Doorstroming te bevorderen en voegen levensloopbestendige woningen toe.

We voorzien dat de omvang van de kwetsbare groepen in onze woningen gaat toenemen. Om een goed vangnet te hebben zoeken we heel nadrukkelijk de verbinding met onze maatschappelijke partners. We kunnen de maatschappelijke problemen van onze bewoners signaleren, maar niet in ons eentje oplossen. Dat doen we in samenwerking met onze maatschappelijke partners, onder de noemer 'vroegsignalering van schulden' en 'versterking van het eigen netwerk van bewoners'. Ieder vanuit zijn eigen competentie en verantwoordelijkheid, gericht op bevorderen van het welbevinden van onze bewoners. De bewoner blijft zelf verantwoordelijk, maar kan een beroep doen op ondersteuning, informatie en begeleiding. Het bestuurlijk overleg 'Wonen, zorg en welzijn' is een belangrijk platform om de door ons gezochte verbinding vorm te geven.

Om te bezien of we succesvol zijn in onze aanpak, gebruiken we onder meer de Veiligheidsmonitor. Ook de volgende visitatie zullen we gebruiken om te weten te komen of ons beleid ten aanzien van leefbaarheid en verbinding het gewenste resultaat heeft opgeleverd.

In 2019 continueren wij onze invulling aan het uitvoeringsprogramma, met nadruk op schoon, heel en veilig, in onze wijken en buurten, om (binnen de wettelijke kaders) zoveel mogelijk bij te kunnen dragen aan de leefbaarheid voor onze huurders. Verder zoeken we binnen het uitvoeringsprogramma leefbaarheid de samenwerking met onze maatschappelijke partners om verwarde personen te ondersteunen ter voorkoming van overlast in de buurt.

Om onze betrokkenheid, zichtbaarheid en leefbaarheid binnen de wijken te vergroten breiden wij de afdeling wonen uit met een wijkbeheerder.

9. Realisatie wensportefeuille

In hoofdstuk 5 is onze wensportefeuille aan de orde geweest. We hebben de plannen weergegeven voor de komende jaren, waarmee die wensportefeuille gerealiseerd moet worden. We hebben ook de financiële kaders aangegeven, waarbinnen de plannen gerealiseerd moeten worden. We laten nu de te verwachten resultaten zien. Hierbij maken we zichtbaar hoe het voorgenomen portefeuillebeleid leidt tot realisatie van de wensportefeuille. Daarnaast beoordelen we of we binnen de door ons gestelde financiële kaders blijven.

9.1. Het portefeuilleresultaat

De volgende tabel geeft de omvang van onze woningvoorraad weer als de weergegeven plannen worden uitgevoerd. Uit de tabel blijkt dat de gewenste aantallen met het ingerekende programma worden gerealiseerd.

Aantal woningen	Wens 2023	Realisatie 2023	Wens 2028	Realisatie 2028
DAEB	4.075	4.311	4.350	4.548
Niet-DAEB	200	255	220	240
Totaal	4.275	4.566	4.570	4.788

Na 2023 houden we op dit moment rekening met een aantal van totaal 23 te slopen woningen. Verder houden we rekening met verkopen. Deze aantallen zijn verwerkt in bovenstaande tabel. Het verschil tussen de realisatie 2023 en 2028 is nieuwbouwrealisatie min sloop- en verkoopaantallen.

De verdeling naar prijsklasse is in de onderstaande tabel weergegeven. Het gaat hierbij om zowel DAEB als niet-DAEB (vrije sector) woningen. De doelstelling van minimaal 85% goedkoop en bereikbaar aan te bieden wordt gerealiseerd. De onderverdeling verdient aandacht. De stijging van de vrije sector met 1% komt door woningen uit het DAEB-segment die door de jaarlijkse huurverhoging boven de liberalisatiegrens stijgen. Door passend toewijzen, bij mutatie, daalt dit percentage weer naar 5% in 2028. De doelstelling om maximaal 5% in de vrije sector aan te bieden wordt dan gerealiseerd.

	Wens 2023	Realisatie 2023	Wens 2028	Realisatie 2028
Goedkoop	10%	8%	10%	6%
Betaalbaar 1 + Betaalbaar 2	75%	79%	75%	82%
Bereikbaar	10%	8%	10%	7%
Vrije sector en duurdere huur	5%	6%	5%	5%

De volgende tabel laat de verdeling naar energielabel zien. In 2028 zijn met de ingerekende plannen de energetische doelstellingen vrijwel gerealiseerd. Daarbij zijn er minder E,F,G labels en wat meer C/D labels. Het aandeel woningen met een label lager dan D daalt al doordat het totaal aantal woningen als gevolg van nieuwbouw stijgt. En, zoals in het voorafgaande is aangegeven, blijven deze woningen in de portefeuille omdat de verwachting is dat bewoners niet altijd zullen meewerken aan de

aangeboden energiemaatregelen. We verwachten wel dat deze woningen in de komende 10 jaar een keer leeg komen. Bij deze mutatie voeren we de verbetering dan als nog uit. Daarmee daalt het aandeel na 2023.

	Wens 2023	Realisatie 2023	Wens 2028	Realisatie 2028
Label A++/B	75%	75%	86%	85%
Label C/D	20%	21%	9%	14%
Label E/G	5%	4%	5%	1%

De verdeling naar type woning laat zich niet gemakkelijk aanpassen, omdat aanpassing voornamelijk plaatsvindt via nieuwbouw. De resultaten in de volgende tabel hebben betrekking op het DAEB en niet-DAEB segment. In de DAEB-tak vinden er geen verkopen plaats; de sloop is ook beperkt. In de Niet-DAEB tak investeren we in principe niet. Onderstaande tabel laat zien dat door de nieuwbouw de gewenste groei in de MGW met lift wordt gehaald. Door de ingerekende huisvesting voor studenten stijgt het aandeel onzelfstandig. Dit is een beperkte groei binnen de voorraad.

	Wens 2023	Realisatie 2023	Wens 2028	Realisatie 2028
EGW	59%	58%	56%	56%
MGW met lift	30%	32%	33%	34%
MGW zonder lift	9%	8%	9%	7%
overig	2%	3%	2%	3%

Alles overziende kan worden geconcludeerd dat de portefeuilledoelstellingen met de voorgenomen plannen in grote lijnen worden gerealiseerd. Er is geen aanleiding om de plannen aan te passen. Uiteraard monitoren we doorlopend de realisatie van de portefeuilledoelstellingen.

9.2. De financiële uitkomsten

De financiële uitkomsten toetsen we aan onze eigen normen voor de twee financiële ratio's, zoals omschreven in hoofdstuk 6. De uitkomsten van de ratio's in 2023 en 2028 zijn in de volgende tabel weergegeven. Deze toetsing is zowel voor de DAEB-tak als de niet-DAEB tak uitgevoerd. In het basisscenario blijven we voor beide takken de komende jaren binnen de gestelde interne- en externe norm. Na een aantal jaren wordt de interne LtV norm overschreden. Het is nodig tijdig bij te sturen om dit te voorkomen. De ratio's zijn in de tabel voor Woningstichting Barneveld opgenomen over de woningvoorraad als een totaal. Gezien de beperkte omvang van de niet- DAEB tak wordt dit niet verder per tak toegelicht.

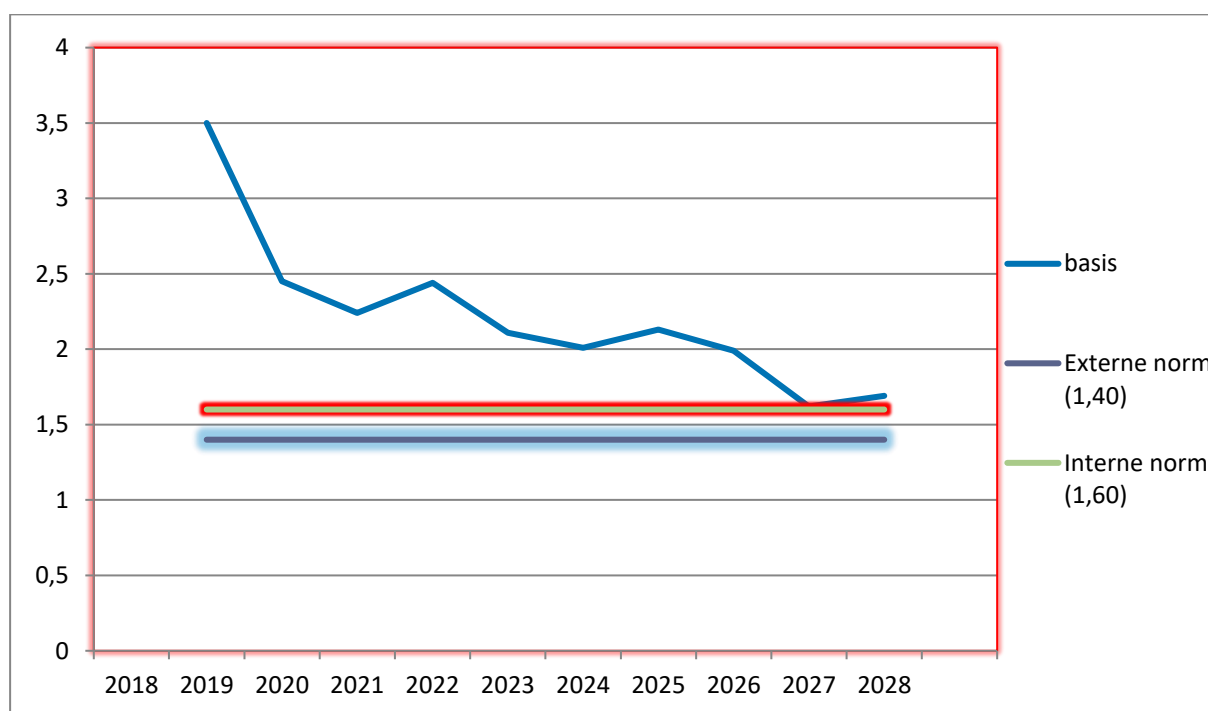
De financiële uitgangspositie voor Woningstichting Barneveld is met een Loan to Value (LtV) van 40% goed te noemen. De operationele kasstroom daalt de komende jaren door met name de betaling van vennootschapsbelasting (vpb). Deze vpb-last is ook hoger als gevolg van nieuwe regelgeving die de aftrekbaarheid van rentekosten beperkt (ATAD).

Er is een ambitieus investeringsprogramma ingerekend voor nieuwbouw en verbetering van de bestaande voorraad, in lijn met de plannen zoals omschreven in dit Strategisch Plan. Dit levert een bijdrage aan de doelstellingen (betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid). Dit investeringsprogramma wordt, mede door de afname van de operationele kasstroom, voor 70% gefinancierd met nieuwe leningen. Mede hierdoor stijgt de LtV. De operationele kasstroom daalt door enerzijds vpb en anderzijds de toenemende rente als gevolg van de toenemende schuld. De gemiddelde rentevoet daalt de komende jaren.

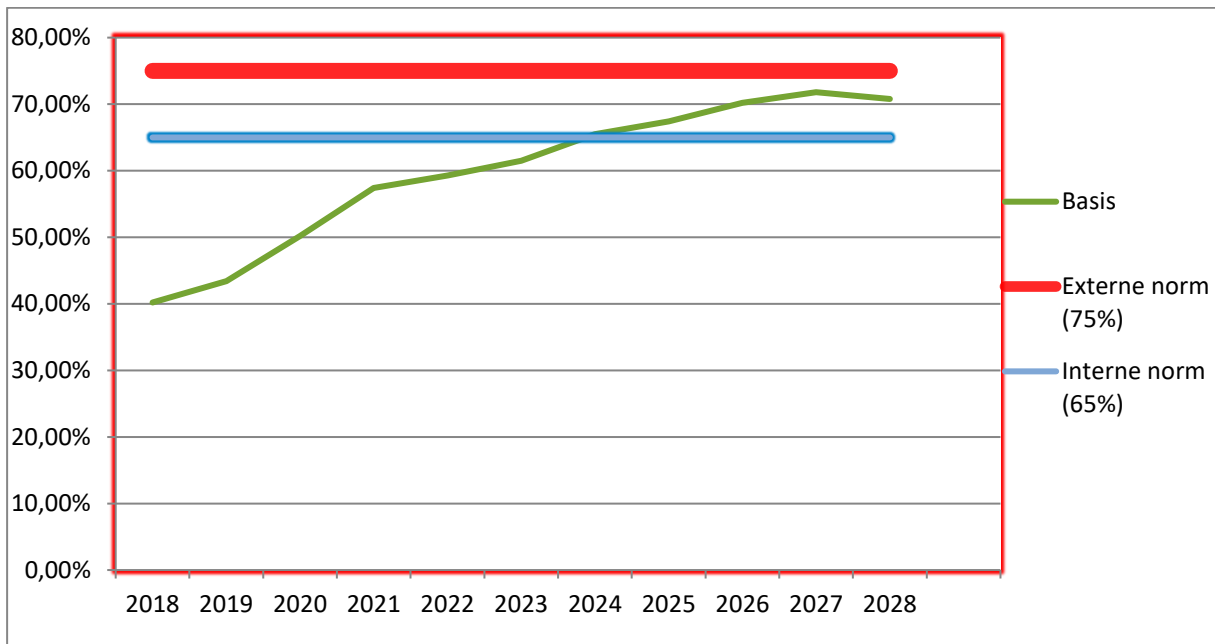
Uitvoering van dit programma is haalbaar. De LtV stijgt, maar blijft de eerstkomende vijf jaar onder de interne- en externe norm. De jaren daarna wordt de norm overschreden. We presteren met de uitvoering van onze plannen naar vermogen.

Wij vinden deze financiële uitkomsten voor de eerste jaren acceptabel maar zien dat bijsturing nodig is. Er zijn verschillende bijsturingmogelijkheden. De drie belangrijkste onderdelen waarop we kunnen bijsturen zijn de investeringen, de verkopen en de financiering (looptijd van de leningen).

Ratio	Norm Aw / WSW	Eigen norm	Realisatie 2023	Realisatie 2028
ICR	Min 1,4	Min. 1,6	2,11	1,69
LtV	Max 75%	Max. 65%	61,5%	70,8%



Figuur 1 - ontwikkeling ICR



Figuur 2 - ontwikkeling LtV - op basis van balans op beleidswaarde

10. Onze vervolgstappen

Onze vervolgstappen gaan in twee richtingen: extern en intern.

10.1. Externe vervolgstappen

Een eerdere versie van dit Strategisch Plan hebben we middels een memo en scenario's besproken met gemeente Barneveld, Huurdersvereniging Barneveld en onze maatschappelijke partners. We hebben hen de keuzes voorgelegd die we hebben gemaakt.

Middels een update van dit Strategisch Plan brachten we in juni 2018 een bod uit op de woonvisie waarna we met gemeente Barneveld en Huurdersvereniging Barneveld prestatieafspraken maakten. Onze koers is niet gewijzigd. Dit resulteert in het voorliggende Strategisch Plan.

Concrete afspraken leggen we vast in de prestatieafspraken. Beide documenten communiceren wij met onze stakeholders en zijn voor iedereen inzichtelijk op onze website.

10.2. Interne vervolgstappen

Ons proces voor de totstandkoming van het bod op de woonvisie verankeren wij in onze planning- en control cyclus voor de komende jaren. Hierin nemen we op dat het Strategisch Plan eens in de 4/5 jaar herzien gaat worden. Jaarlijks updaten wij ons Strategisch Plan. Het Strategisch Plan 2023-2028 is een update van ons Strategisch Plan 2018-2022. In het jaar 2021/2022 herijken wij ons Strategisch Plan tenzij uit omgevingsanalyses blijkt dat wij hier eerder op moeten acteren.

Vanuit dit Strategisch Plan worden jaarplannen gemaakt. Deze jaarplannen vormen onder de noemer van het portefeuilleplan de basis voor de (meerjaren)begroting. Verder hebben we een monitoringsysteem om de vinger aan de pols houden bij de uitvoering van onze plannen. Zo bewaken we dat we met de uitvoering op de gewenste koers blijven.

Bijlagen

BIJLAGE A: VASTGOEDINVESTERINGEN BESTAANDE BOUW 2018-2028

BIJLAGE B: VASTGOEDINVESTERINGEN NIEUWBOUW 2018-2028

BIJLAGE A: VASTGOEDINVESTERINGEN BESTAANDE BOUW 2019-2028

Omschrijving	Totaal	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Energetische verbetering	1136	85	173	120	93	155	184	85	100	84	57
Prettig en veilig wonen senioren	500	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Totaal aantallen per jaar	1636	135	223	170	143	205	234	135	150	134	107

Sloop (incl. herplaatsing)	62	10	0	29*	0	0	0	0	3	0	20
Verkoop (alleen niet-DAEB)	0	18	18	18	11	5	4	4	3	3	1

* betreft herplaatsing woningen

Naast bovenstaande investeringen hebben we uiteraard ook de planmatige onderhoudsbegroting

Bezoek / Post

Parmentierstraat 1
Postbus 61
3770 AB Barneveld

Telefoon / E-mail

T 0342 - 427 500
info@wstg-barneveld.nl

Internet

 wstg-barneveld.nl
 [@wstgbarneveld](https://twitter.com/wstgbarneveld)
 [wstgbarneveld](https://www.facebook.com/wstgbarneveld)