

## Ondernemingsplan

2017 - 2021



Wie de toekomst ervaart als tegenwind loopt doorgaans in de verkeerde richting

Baarn, 1 januari 2017

**EEMLAND**  
WONEN®

## Inhoud

Inleiding .....	3
1. Missie, maatschappelijke positie en kernwaarden .....	4
1.1 Missie .....	4
1.2 Maatschappelijke positie.....	4
1.3 Positie in 2012 .....	5
1.4 Kernwaarden .....	5
2. Uitgangssituatie per 1 januari 2017 .....	6
2.1 Aantallen woningen per 1 mei 2016.....	6
2.2 Bouwjaar van de woningen.....	7
2.3 Huurprijzen van verhuurde woningen per 1 mei 2016 .....	8
2.4 Streefhuren zelfstandige woningen .....	9
2.5 Energetische waarden woningen .....	10
2.6 Conclusies .....	11
3. Vier beleidsterreinen (verhuur, onderhoud/verduurzamen, verkoop, nieuwbouw/renovatie); tezamen het Strategisch Voorraadbeleid. ....	12
3.1 Verhuur .....	12
3.2 Onderhoud en verduurzaming .....	13
3.2.1 Onderhoud .....	13
3.2.2 Verduurzaming .....	13
3.3 Verkoop .....	14
3.4 Nieuwbouw.....	15
3.5 Tussenbalans.....	15
4. Financiële beleidskaders .....	16
4.1 Interne kaders .....	16
4.2 Externe kaders.....	16
5. In stand houden efficiënte en klantgerichte organisatie .....	17
6. Governance .....	18
Bijlage Lijst van gebruikte afkortingen .....	19

## Inleiding

Het vijfde ondernemingsplan van Eemland Wonen beslaat de periode 2013 tot en met 2017. Dat het voorliggende ondernemingsplan voor wat betreft het jaar 2017 hiermee overlapt kent twee oorzaken:

- Per 1 juli 2015 is de rijksregelgeving voor de sector volkshuisvesting definitief geworden. Zowel de Woningwet als het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) zijn in werking getreden<sup>1</sup>. Hierdoor is een aantal uitgangspunten en doelstellingen in het vijfde ondernemingsplan achterhaald.
- De gemeente Baarn heeft er voor gekozen om een nieuwe Woonvisie op te stellen, voor de periode 2017 tot en met 2021. De vorige Woonvisie loopt af op 1 januari 2017.

De kaders zijn duidelijk. Eemland Wonen levert een "redelijke bijdrage" aan de Baarnse volkshuisvesting en indien mogelijk aan die van Bunschoten. Prestatieafspraken worden gemaakt met deze gemeenten, aan de totstandkoming waarvan het bestuur van Huurdersraad Eemland deelneemt.

De financiële mogelijkheden van Eemland Wonen zijn, volgens een recent bericht van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, voldoende om de ambities van de planperiode te realiseren. Ook het (volkshuisvestelijk) vermogen van het bezit duidt in die richting. Met nadruk zij gesteld dat indien in de planperiode het project De Noordschil mede door Eemland Wonen kan worden gerealiseerd, dit - gelet op de omvang ervan - het voorliggende plan op essentiële punten kan worden bijgesteld. Een tweede majeure bijstelling kan worden veroorzaakt door het onverhoopt niet afsluiten van prestatieafspraken met de gemeente Baarn, waardoor het accent van investeringen meer in Bunschoten kan worden gelegd.

Keuzes zijn gemaakt: een administratieve scheiding, (bijna) geen DAEB onroerend goed in eigendom, beleid op de vier hoofddoelstellingen is vastgelegd.

Het voorliggende ondernemingsplan is tot stand gekomen na goed overleg met de gemeente Baarn en met het bestuur van de Huurdersraad Eemland.

Het ondernemingsplan zal om de twee jaar worden voorzien van operationele doelstellingen. De eerste in deze reeks wordt vastgesteld in januari 2017.

De lezer wordt nadrukkelijk uitgenodigd om eventuele suggesties ter aanvulling dan wel ter wijziging, aan mij voor te leggen.

H. van der Velden,  
directeur

Baarn, 1 januari 2017

---

<sup>1</sup> Een aantal regelingen gaat na deze datum in werking.

# 1. Missie, maatschappelijke positie en kernwaarden

## 1.1 Missie

Eemland Wonen is een sociale huisvester in Baarn en omgeving. Eemland Wonen bouwt en verhuurt woningen voor mensen die er - veelal op grond van hun inkomen - voor kiezen om te wonen in een sociale huurwoning. Hierbij heeft Eemland Wonen speciale aandacht voor (kwetsbare) jongeren.

De woningen worden goed onderhouden. Het bouwen, verhuren, onderhouden en verkopen van sociale huurwoningen geschiedt in een verantwoord financieel kader. Binnen dit kader worden woningen duurzaam gebouwd dan wel gerenoveerd. Eemland Wonen realiseert deze doelstellingen in overleg met haar stakeholders. Eemland Wonen is een efficiënte en klantgerichte organisatie.

## 1.2 Maatschappelijke positie

Het *rijksbeleid inzake wonen* is kaderstellend voor het beleid van Eemland Wonen. Centraal hierin staan de Woningwet 2015 en het BTIV (2015). Dit betekent dat de hierop gebaseerde regelgeving van de *Autoriteit Woningcorporaties (AW)* en het *Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)* eveneens kaderstellend zijn.

Eemland Wonen is lid van *Aedes vereniging van woningcorporaties*. Dit betekent dat de vijf principes van de *Governancecode woningcorporaties 2015* richting geven aan de wijze waarop bestuur en Raad van Commissarissen (RvC) functioneren en aan de wijze waarop hierover verantwoording wordt afgelegd.

Eemland Wonen is werkzaam in de woningmarktregio *Amersfoort/Noord-Veluwe/Zeewolde*. Het investeringsbeleid van Eemland Wonen beperkt zich in deze regio tot de gemeenten *Baarn en Bunschoten*. Niet-DAEB onroerend goed buiten deze gemeenten wordt afgestoten, tegen marktconforme prijzen. Met beide gemeenten worden *prestatieafspraken* gemaakt op basis van hun *Woonvisies* en op basis van het voorliggende Ondernemingsplan 2017-2021. Vanaf heden legt Eemland Wonen elk jaar een voorstel inzake een redelijke bijdrage aan de plaatselijke volkshuisvesting voor aan beide gemeenten, teneinde het huurbeleid, het onderhoudsbeleid, het nieuwbouwbeleid en het verkoopbeleid af te stemmen op de woonvisies en op de actuele situatie.

Het beleid van Eemland Wonen heeft uitsluitend betrekking op het bouwen, verhuren, onderhouden en verkopen van onroerend goed, dat met het EU-begrip DAEB (Diensten van Algemeen Economisch Belang) wordt gekwalificeerd. Uitzondering hierop is het onroerend goed in het zogenoemde Rode Dorp, dat een zodanige historische waarde heeft dat de continuïteit ervan beter gewaarborgd is indien het in eigendom is van Eemland Wonen, en niet particulier eigendom is<sup>2</sup>.

Niet-DAEB onroerend goed (behoudens genoemde uitzonderingen) wordt afgestoten, tegen marktconforme prijzen. Eemland Wonen voert een gescheiden administratie voor wat betreft DAEB en niet-DAEB onroerend goed.

Het bestuur van de *Huurdersraad Eemland* wordt betrokken bij de totstandkoming van het Ondernemingsplan, de jaarbegroting en overige documenten, conform landelijke regelgeving. Ook bij de totstandkoming van het jaarverslag van de corporatie en de totstandkoming van de gemeentelijke woonvisies en de prestatieafspraken wordt dit bestuur betrokken.

---

<sup>2</sup> Ook zullen vier appartementen in de Reigerstraat in de vrije sector, opgeleverd in 2013 niet afgestoten worden.

### **1.3 Positie in 2012**

Het bezit van Eemland Wonen is in 2021 uitgebreid ten opzichte van dat ultimo 2016. Tevens is een belangrijk deel ervan verduurzaamd. Sloop-nieuwbouwprojecten zijn uitgevoerd (zie 3.4). Hopelijk zijn tevens woningen aan de voorraad toegevoegd, op locaties die de gemeenten Baarn en Bunschoten hiervoor hebben aangewezen.

Het bezit is in 2021 goed onderhouden.

Het verhuurbeleid, zoals dat in 3.1 wordt uiteengezet, resulteert in 2021 niet in een significante verschuiving van het aantal betaalbare woningen naar het aantal dure huurwoningen.

De positie van Eemland Wonen in de regio zal in de planperiode niet veranderen. Met de stakeholders gemeente Baarn en het bestuur van de Huurdersraad Eemland zullen intensieve banden blijvend worden onderhouden.

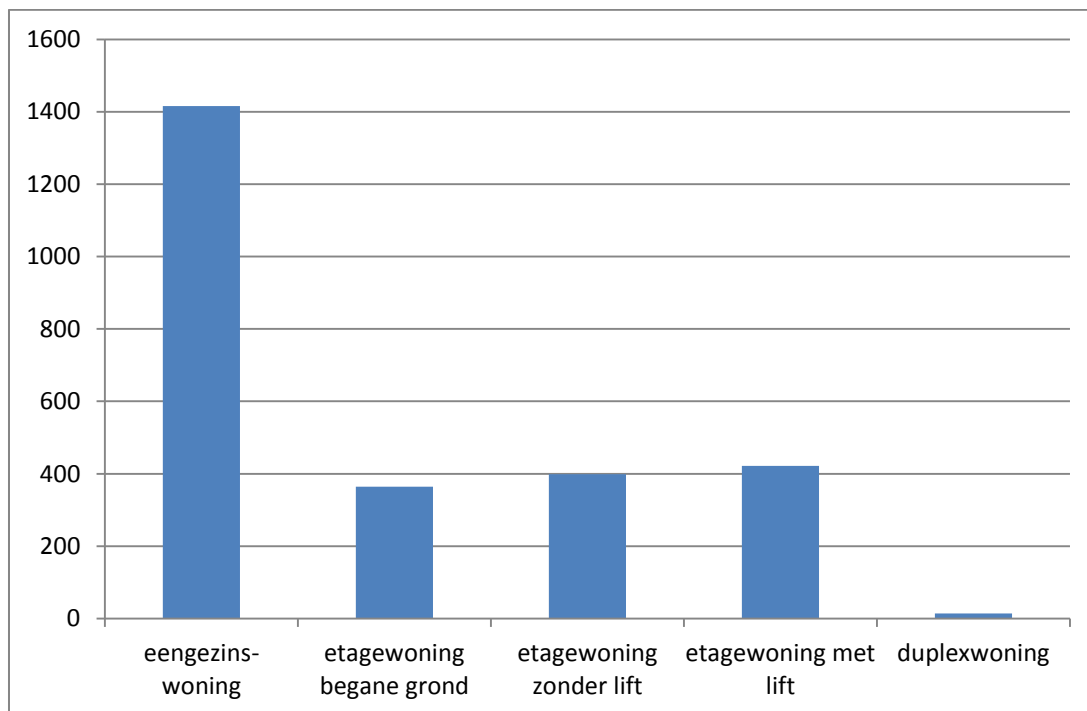
### **1.4 Kernwaarden**

Eemland Wonen wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het leven van bewoners van de gemeenten Baarn en Bunschoten. Daartoe worden alle woningen in het bezit verhuurd tegen een maatschappelijk aanvaardbare huur. Tevens wordt daartoe deze woonvoorraad sober doch doelmatig onderhouden, vervangen en uitgebreid, mede op basis van de woonvisies van de desbetreffende overheden. Eemland Wonen wenst een wendbare organisatie te zijn, dienstbaar aan de samenleving, met rentmeesterschap hoog in het vaandel.

## 2. Uitgangssituatie per 1 januari 2017

Ultimo 2016 bestaat het bezit van Eemland Wonen uit 2615 zelfstandige woningen, die op de navolgende wijzen kunnen worden gecategoriseerd.

### 2.1 Aantallen woningen per 1 mei 2016



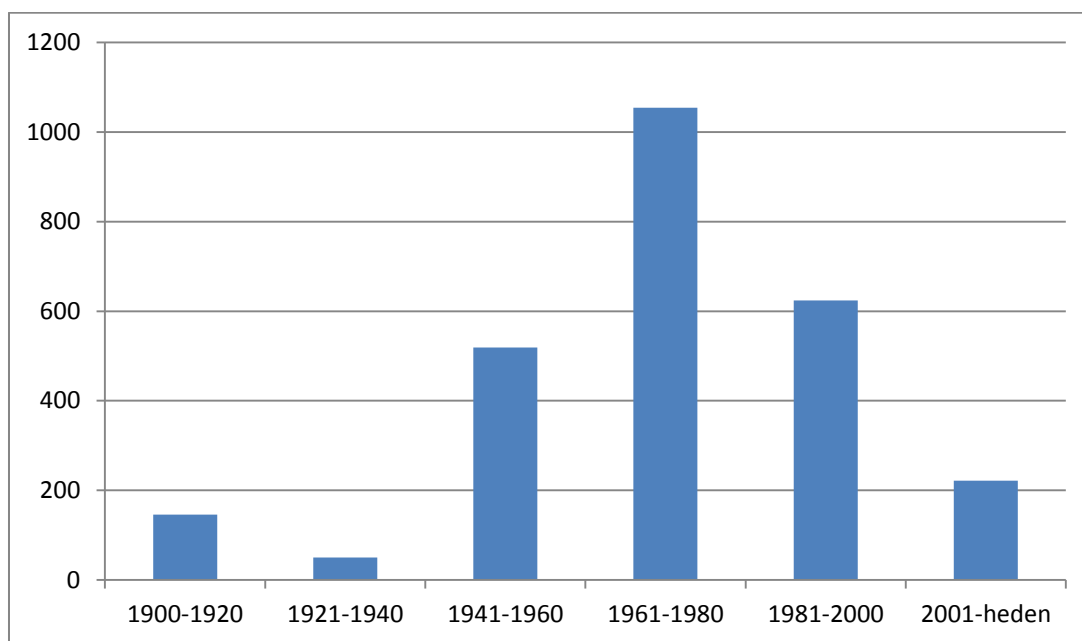
eengezinswoning	1416
etagewoning begane grond	364
etagewoning zonder lift	399
etagewoning met lift	422
duplexwoning	14
Totaal	2615

Naast deze zelfstandige woningen verhuurt Eemland Wonen<sup>3</sup>:

- Onzelfstandige verhuureenheden in panden in Baarn (Anna Paulownalaan, 17), (Gerrit van der Veenlaan, 39, Parkgebouw 32) Hilversum (Koninginneweg, 24), Huizen (Oranje weeshuisstraat 25), Amersfoort (Soesterweg, 7)
- 33 carports
- 49 garages
- aan 48 ondernemers wordt bedrijfsonroerend goed verhuurd (Baarn, Amersfoort, Eemnes)

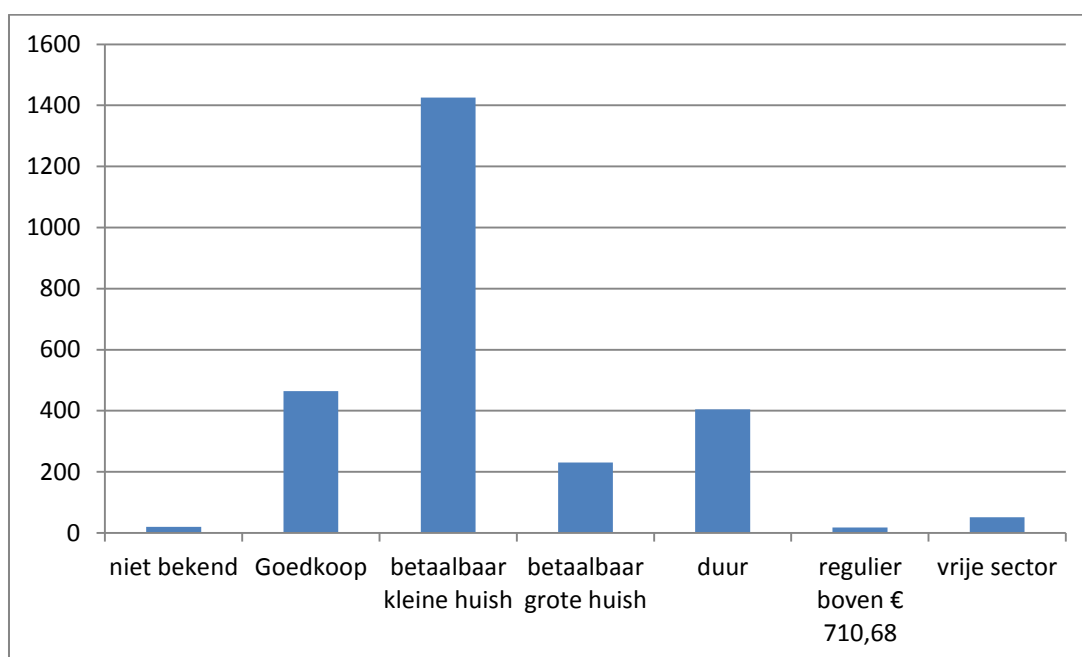
<sup>3</sup> In deze categorie bevinden zich verhuringen aan intermediaire organisaties.

## 2.2 Bouwjaar van de woningen



<b>Periode</b>	<b>Aantal</b>
1900-1920	146
1921-1940	50
1941-1960	519
1961-1980	1054
1981-2000	624
2001-heden	222
Totaal	2615

## 2.3 Huurprijzen van verhuurde woningen per 1 mei 2016



Aanduiding BTIV	Huurprijzen	Aantal
goedkoop	≤ € 409,02	464
betaalbaar kleine huishouders	> € 409,02 en ≤ € 586,68	1426
betaalbaar grote huishouders	> € 586,68 en ≤ € 628,76	231
duur	> € 628,76 en ≤ € 710,68	405
gereguleerd boven € 710,68	> 710,68	18
vrije sector	> 710,68	51
divers <sup>4</sup>		20
Totaal		2615

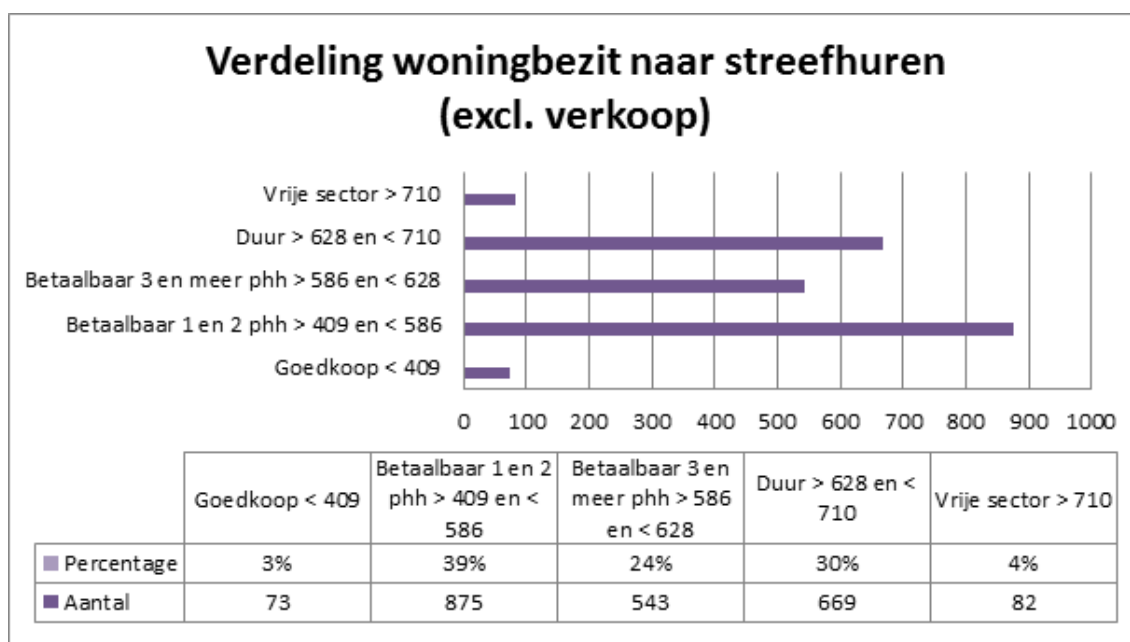
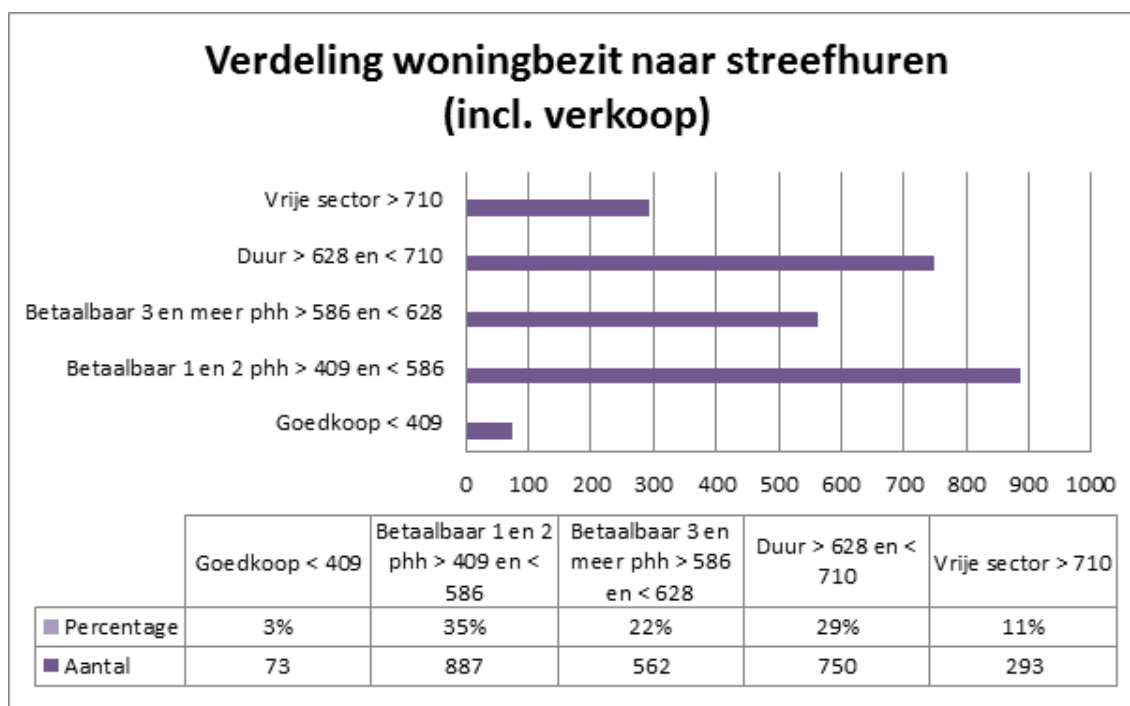
In onderstaande tabel is het procentuele aandeel van vier huurklassen (betaalbaar als één categorie) over de woningvoorraad van Eemland Wonen in 2014 afgezet tegen het landelijk beeld in 2014. Toegevoegd is de situatie in 2016 per 1 mei.

Aanduiding BTIV	Eemland Wonen		Landelijk
	2014	2016	2014
goedkoop	19,3	17,8	16,0
betaalbaar	61,6	63,8	65,7
duur	15,5	16,5	14,3
Vrije sector	3,6	1,9	4,0
	100	100	100

<sup>4</sup> Dit betreft af te breken woningen aan de Jan Steenlaan in Baarn.



## 2.4 Streefhuren zelfstandige woningen



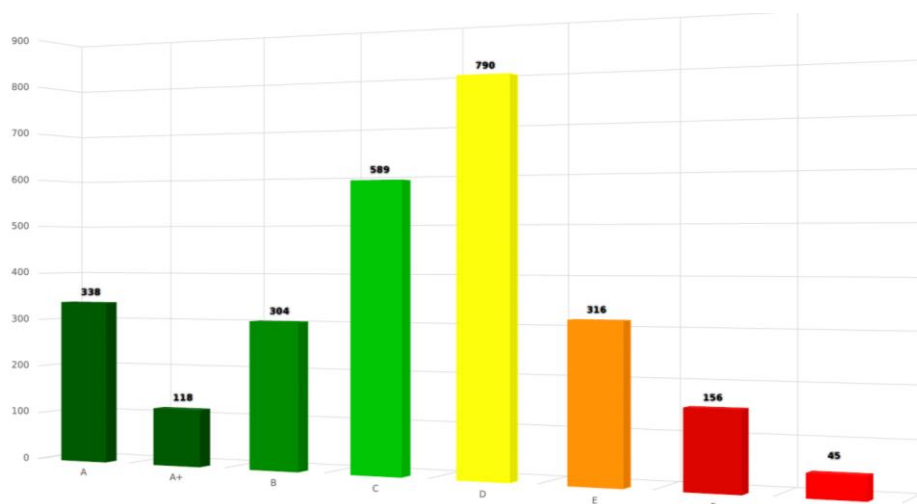
In bovenstaande grafische weergaven zijn de streefhuren van de zelfstandige woningen opgenomen die Eemland Wonen in eigendom heeft. Streefhuren zijn huurprijzen die nadat de vigerende huurovereenkomsten van woningen zijn beëindigd, gelden voor de desbetreffende woningen. Aan de hand van ervaringscijfers is de "mutatiegraad" te berekenen. De mutatiegraad geeft de verhouding weer van het aantal beëindigde huurovereenkomsten in een complex ten opzichte van het totaal aantal woningen in dit complex.

Voor eengezinswoningen geldt een gemiddelde mutatiegraad van 3%. Voor appartementen/flats ligt de mutatiegraad op gemiddeld 8%. De mutatiegraad verschilt per complex.

Het stelsel van streefhuren gecombineerd met mutatiegraden is één van de factoren die invloed hebben op de ontwikkeling van het vermogen van woningcorporaties.

Voor zelfstandige woningen die onderdeel uitmaken van een gebouw dat geheel verhuurd is aan een zorgorganisatie zijn geen streefhuren bepaald. Deze zijn ook niet verwerkt in de grafische weergaven.

## 2.5 Energetische waarden woningen



De aanduiding van de energetische waarde van huurwoningen is per 1 januari 2015 gewijzigd. De waarde die opgenomen is voor 1 januari 2015 is het bekende EPA-label (hoe groener het label, hoe beter de energetische waarde). Indien vanaf 1 januari 2015 een waarde wordt vastgesteld, dan dient deze te worden weergegeven als een waarde in de Energie-Index (EI-waarde)<sup>5</sup>.

In 2012 is er een landelijk energieakkoord gesloten tussen o.a. de rijksoverheid, de Woonbond en Aedes met betrekking tot het verduurzamen van woningen. De doelstelling in dat akkoord is dat de woningen van toegelaten instellingen in 2021 gemiddeld EPA-label B hebben. Label B getransformeerd naar de nieuwe systematiek komt overeen met EI-waarde < 1,4.

Grosso modo is de gemiddelde EI-waarde van woningen van Eemland Wonen vergelijkbaar met het voor 1 januari 2015 geldende EPA-label D.

<sup>5</sup> De presentatie van de energetische waarden in EI-waarde, van alle woningen van Eemland Wonen is niet mogelijk. Het merendeel van de woningen is (nog) gemeten met het tot 1 januari 2015 vigerende systeem, waarin de energetische waarden wordt uitgedrukt met een cijfer.

## 2.6 Conclusies

Eemland Wonen heeft een divers bezit. Opvallend is dat 27% voor 1960 is gebouwd en ruim 8% is van na de wisseling van het millennium. Het bezit is daarmee betrekkelijk oud. Het oudere bezit heeft in het algemeen als kenmerk dat de woningen klein zijn en dat de energetische kwaliteit laag is. Eemland Wonen staat daarmee voor een grote uitdaging om dit deel van de voorraad energetisch te verbeteren. Een uitdaging die voor 120 kleine woningen die voor 1960 gebouwd zijn, financieel gezien te groot is. Eemland Wonen heeft langer of korter geleden besloten dat deze woningen gesloopt of verkocht worden.

Voor de woningen die in jaren '60 zijn gebouwd (17% van de voorraad) geldt eveneens dat de energetische kwaliteit te laag is gelet op de huidige norm. De grootte en de uitrusting van de woning rechtvaardigt het om in deze woningen fors te investeren in de verbetering van de energetische kwaliteit.

Er zal een forse slag moeten worden gemaakt in de verduurzaming van de voorraad (zie 3.2.2).

De vigerende huurprijzen van de woningen zijn passend in het landelijk beeld, waarbij de significante afwijking in de vrije sector van Eemland Wonen is. Deze omvat een kleiner deel van de voorraad dan op landelijk niveau.

Als de woningen die thans in het verkoopcontingent zijn opgenomen niet in de beschouwing worden betrokken bij de analyse van de streefhuren dan wordt op termijn als gevolg van nieuwe verhuringen tweederde deel van de voorraad verhuurd in de categorie goedkoop en betaalbaar, 29% in de categorie duur en 4% in de vrije sector.<sup>[1]</sup> Indien er geen woningen meer verkocht worden dan zullen vooral de absolute aantallen per categorie in aantal stijgen. Het percentage van de categorie duur en vrije sector verandert echter minimaal.

---

<sup>[1]</sup> Deze analyse heeft beperkte betekenis, omdat geen rekening wordt gehouden met toevoeging aan de voorraad en omdat er jaarlijks 20 woningen worden verkocht.

### **3. Vier beleidsterreinen (verhuur, onderhoud/verduurzamen, verkoop, nieuwbouw/renovatie); tezamen het Strategisch Voorraadbeleid<sup>6</sup>.**

#### **3.1 Verhuur**

In de planperiode sluit het *huurprijsbeleid* aan op de huurprijsgrenzen in de systematiek van het stelsel van huurtoeslag. Daardoor wordt bereikt dat rijksbeleid dat gericht is op financiële ondersteuning van de huisvestingsbehoefte van huishoudens met lagere inkomens, optimaal geëffectueerd wordt. Tweederde van de woningvoorraad heeft een streefhuur, te hanteren na mutatie, op grond waarvan huurders die in aanmerking komen voor huurtoeslag ook gebruik kunnen maken van dit recht. De streefhuren van dit deel van de voorraad krijgen een opslag indien de woning verduurzaamd is. De huren van de eengezinswoningen krijgen een afslag indien dit niet het geval is. Daarmee dwingt Eemland Wonen zichzelf om opnieuw te verhuren eengezinswoningen te verduurzamen, hetgeen bijdraagt in het bereiken van de doelstelling om in 2021 een gemiddelde EI-waarde 1,305 te realiseren.<sup>7</sup>

Door het huurprijsbeleid te koppelen aan de mate van energiezuinigheid van de woningen is er in zekere mate sprake van een 'woonlastenbeleid', waarbij de huurprijs, het (verminderd) gasverbruik als gevolg van een hoge mate van warmte-isolatie en de (verlaagde) elektriciteitsrekening (door gebruikmaking van zonne-energie) als de belangrijkste componenten van de woonlasten voor huurders beschouwd worden.

Sinds 1 januari 2016 is het beleid om de streefhuren van de goedkope en betaalbare woningen die verduurzaamd zijn van een opslag te voorzien, doorkruist als gevolg van de inwerkingtreding van het 'passend verhuren'. Eemland Wonen experimenteert in 2017 met het zogenoemde tweehurenbeleid, teneinde huurders die aanspraak maken op huurtoeslag te blijven huisvesten. Zij betalen niet de opslag op de huurprijs van verduurzaamde woningen. Eind 2017 wordt het experiment geëvalueerd.

In de Wet doorstroming huurmarkt die in 2016 van kracht is geworden is bepaald dat de huurharmonisatie<sup>8</sup> naast de jaarlijkse huurverhoging onderdeel uitmaakt van de zogenaamde huursom. Het rijk bepaalt per kalenderjaar de stijging van de huursom. Ook maakt het mogelijke gebruik van het instrument van de inkomensafhankelijke huurverhoging deel uit van deze wet. In de evaluatie van het tweehurenbeleid wordt de vraag betrokken of en zo ja in welke mate, Eemland Wonen vanaf 2017 gebruik zal maken van het instrument inkomensafhankelijke huurverhoging. Voorts zal bezien moeten worden welk accent gelegd wordt in de huursombenadering: is de jaarlijkse huurverhoging een resultante van te verwachte harmonisatieopbrengst of is dat juist andersom?

Herijking van het streefhuurbeleid zal eveneens plaatsvinden.

In de planperiode worden nieuwe, ruime eengezinswoningen opgeleverd. Er wordt vanuit gegaan dat de regelgeving inzake passend verhuren niet gewijzigd wordt. Als de evaluatie van het tweehurenbeleid in 2017 leidt tot continuering van dit beleid, dan wordt er ernstig rekening mee gehouden dat ook voor de nieuwbouw een tweehurenbeleid wordt toegepast. Huishoudens van drie en meer personen die gelet op het inkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag komen alsdan in aanmerking om nieuwe, dure woningen te huren.

---

<sup>6</sup> Met inachtneming van het prealabel van hoofdstuk 4.

<sup>7</sup> Voor een aantal woningen in de gestapelde bouw geldt deze afslagsystematiek niet, omdat verduurzaming van deze woningen uitsluitend plaats kan vinden op gebouwniveau.

<sup>8</sup> Huurharmonisatie: de verhoging van de huurprijs van een woning die huurder betaalt ten opzichte van de huurprijs die de vorige huurder betaalde.

## 3.2 Onderhoud en verduurzaming

### 3.2.1 Onderhoud

Het onderhoudsbeleid dat in de planperiode gevoerd wordt bestaat uit drie onderdelen:

- 1. Dagelijks onderhoud.* Over de afgelopen acht jaar zijn gemiddeld 2838 verzoeken ontvangen om kleine onderhoudswerkzaamheden aan de woningen uit te voeren. Huurders is meegedeeld welke werkzaamheden door de corporatie worden uitgevoerd en welke werkzaamheden zij – desgewenst - zelf moeten (laten) uitvoeren. Het merendeel van de onderhoudswerkzaamheden waar Eemland Wonen voor verantwoordelijk is, wordt uitgevoerd door bedrijven die op basis van een zogenoemd moederbestek prijsafspraken met Eemland Wonen hebben gemaakt, alsmede omzetafspraken. De organisatie heeft de eigen onderhoudsdienst de laatste jaren afgebouwd. Een minimum bezetting van 1,0 fte is blijvend nodig voor de gewenste flexibele inzet. De materiaalvoorraad is geminimaliseerd.
- 2. Mutatieonderhoud.* Bij opzegging van een huurcontract wordt de woning op het vastgelegde uitrustingsniveau gebracht. De gemiddelde kosten hiervan zijn aanzienlijk. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat huurders lang een woning huren alvorens op te zeggen; Eemland Wonen verricht in deze (lange) periode geen planmatig binnenonderhoud. Dit verschijnsel zal in de planperiode blijvend zijn. In de planperiode zal bij elke mutatie de vraag worden beantwoord of de noodzakelijk te maken kosten om de woning weer verhuurbaar te maken, verantwoord zijn in relatie tot het eventuele verkooprendement. Indien in enigerlei jaar het budget voor mutatieonderhoud uitgeput is, zullen de desbetreffende woningen worden toegevoegd aan het verkoopcontingent.
- 3. Planmatig onderhoud.* Op basis van diverse onderhoudscycli wordt groot onderhoud op basis van een meerjarenbegroting uitgevoerd. De onderhoudscycli worden geoptimaliseerd.

Het totale onderhoudsbeleid voor de gehele planperiode is gemaximeerd op € 4.000.000,- per jaar (tot 2018 niet te indexeren voor inflatie). Bij het jaarlijks vaststellen van de lijst van aannemers zal scherp worden geselecteerd op de prijs/kwaliteitsverhouding. Naar mogelijk concurrerende bedrijven zal worden gezocht.

### 3.2.2 Verduurzaming

Het *verduurzamingsbeleid* is vastgelegd in een investeringsprogramma voor de periode 2015 tot en met 2021. In 2015 is ruim 300 huurders aangeboden om tegen een huurverhoging deel te nemen aan dit programma, waardoor hun woning tenminste EPA-niveau B krijgt; ruim 50% reageerde hierop positief. Het programma voor de planperiode ziet er als volgt uit:

<b>Jaar</b>	<b>Aantal woningen bij 100% deelname</b>	<b>Bedrag bij 100% deelname</b>	<b>Opgenomen in begroting 2016</b>
2016	363	4.231.474	2.324.000
2017	331	3.046.991	1.942.000
2018	194	1.777.295	1.329.000
2019	86	990.958	695.000
2020	184	1.618.083	1.141.000
2021	133	1.349.728	972.000
Totaal	1.261	12.623.646	8.403.000

Het verduurzamingsbeleid is gebaseerd op de aanname dat de desbetreffende woningen nog een levensduur hebben van ten minste 25 jaar vanaf het jaar van uitvoering.

De belangrijkste onderdelen van het beleid zijn:

- Het aanbrengen van zonnepanelen
- Bodemisolatie
- Spouwmuurisolatie
- Dakisolatie
- Verbeteren glasisolatie
- Plaatsen van hoog-rendement cv-ketels
- Ventilatie

### 3.3 Verkoop

Het *verkoopbeleid* in de planperiode van Eemland Wonen is gericht op het realiseren van twee doelen:

- Bevorderen van eigen woningbezit voor de secundaire doelgroep<sup>9</sup>
- Realiseren van de nagestreefde investeringen, binnen de financiële kaders van Eemland Wonen

Van te verkopen woningen is een contingent vastgesteld. Woningen in dit contingent worden eerst aan zittende huurders te koop aangeboden. Plaatsing in dit contingent is gebaseerd op basis van één of meerdere van de navolgende kwalificaties<sup>10</sup>:

- Niet-DAEB-woningen
- Alleenstaande woning, dat wil zeggen rechts noch links grenzend aan ander eigendom van Eemland Wonen
- Woningen in gestapelde bouw waarbinnen een VvE is gevestigd waarvan Eemland Wonen lid is
- Vergrijsde populatie in een blok (gemiddelde leeftijd >60 jaar)
- Versnipperd bezit (meerdere woningen in een blok zijn geen eigendom van Eemland Wonen)
- Ligging ten opzichte van koopwoningen (de huurwoningen wijken niet af voor wat betreft aangrenzende koopwoningen)
- Ligging (straatbeeld/locatie, uitzicht, bezonning)
- Financiële opbrengst

De woningen worden primair verkocht aan zittende huurders, secundair onbewoond, tegen *marktwaarde*. Overeenkomstig nationale regelgeving moet de verkoopprijs minimaal 90% van de WOZ-waarde zijn dan wel minimaal 90% van de taxatiewaarde zijn; het desbetreffende taxatierapport mag niet ouder zijn dan een half jaar ten opzichte van de transportdatum. Indien Eemland Wonen onder deze minima wenst te verkopen is ministeriële toestemming vereist.

Eemland Wonen verkoopt ook woningen op basis van *KoopStart*. Koopstart draagt de goedkeuring weg van de diverse ministeries, de belastingdienst, het notariaat, hypotheekverstrekkers etc.

Eemland Wonen biedt op basis van Koopstart woningen uit het verkoopcontingent in het lagere prijssegment aan (taxatiewaarde circa € 180.000,-). De korting die Eemland Wonen verstrekt is maximaal 20%.

Het komt voor dat woningen die niet opgenomen zijn in het verkoopcontingent toch worden verkocht. Dit betreft woningen waarvan de huur is opgezegd en die naar verhouding zeer hoge kosten met zich brengen om ze weer op verhuurbaar niveau te brengen. De hoge kosten worden niet veroorzaakt doordat de schil van de woning niet in orde zou zijn. Het gaat om sterk verwaarloosde interieurs, niet geoorloofde aan- of

<sup>9</sup> Dit zijn woningzoekenden die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag en geen toereikende hypothecaire lening kunnen verkrijgen.

<sup>10</sup> Een enkele kwalificatie is voldoende voor plaatsing.

uitbouwen etc. De mutatiekosten kunnen in dit soort situaties niet op de (erfgenamen van de) voormalige huurder verhaald worden. Woningen die in het kader van het verduurzamingsbeleid zijn verbeterd worden uit het verkoopcontingent gehaald.

In de planperiode streeft Eemland Wonen ernaar om twintig woningen per jaar te verkopen. Indien in een jaar niet-DAEB onroerend goed, niet zijnde woningen, wordt verkocht, zal de opbrengst hiervan van deze doelstelling (gekapitaliseerd) worden afgetrokken.

### **3.4 Nieuwbouw**

*Nieuwbouwbeleid* in Baarn, en in mindere mate in Bunschoten, is in de planperiode in beperkte mate mogelijk; het aantal beschikbare bouwlocaties is gering. In lijn met de afgelopen vijftien jaar, een periode waarin Eemland Wonen in Baarn op eigen initiatief projecten initieerde, is in deze gemeente voorzien in het opleveren van de navolgende woningen:

- 33 appartementen in de vorm van geclusterd wonen aan de Jan Steenlaan
- 15 eengezinswoningen aan de Jan Steenlaan
- 32 appartementen aan de Kempphaanstraat
- 36 eengezinswoningen aan de Troelstralaan e.o.

Deze nieuwbouwprojecten zijn opgenomen in de begroting 2017.

Eemland Wonen zal elk jaar aangeven welke redelijke bijdrage aan de volkshuisvesting in Baarn en Bunschoten geleverd kan worden. De Woonvisies van beide gemeenten zijn hierbij leidend.

Naar verwachting zal de gemeente Baarn in de planperiode een aantal locaties aanwijzen waarop sociale woningbouw kan worden gerealiseerd. Eemland Wonen zal met voorrang onderzoeken of op deze locaties huurwoningen voor (kwetsbare) jongeren kunnen worden gerealiseerd.

Indien de desbetreffende gemeentelijke besluitvorming op zich laat wachten, en de investeringsruimte van Eemland Wonen laat hiertoe ruimte, kunnen in de planperiode in Bunschoten een aantal appartementen in Rengerswetering (tweede eiland) worden gerealiseerd.

### **3.5 Tussenbalans**

De wetgeving is per 1 juli 2015 voor de sector fors gewijzigd. Ook de uitvoeringsmaatregelen die daaruit voortvloeien hebben implicaties voor woningcorporaties. Voor het strategisch voorraadbeleid, waarvan hoofdlijnen in dit hoofdstuk uiteen gezet zijn, is de context gewijzigd. Ook Eemland Wonen zal het voorraadbeleid moeten herijken, daarbij wordt gerefereerd aan de volgende punten:

- Passend verhuren met daaraan gekoppeld het tweehurenbeleid in de experimentele fase
- Het beleid ten aanzien van de (jaarlijkse) huurverhoging in samenhang met de systematiek van de huursom
- De principiële keuze van Eemland Wonen om voor wat betreft het aantal niet-DAEB woningen zeer beperkt te houden
- De opbouw van het bestand woningzoekenden in de gemeente Baarn, zowel wat betreft huishoudgrootte, leeftijd als inkomenscategorieën noopt tot een doordenking van de samenstelling van het verkoopcontingent
- Het streefhuurbeleid in samenhang met de systematiek van de huursom
- De investeringen ten aanzien van de verduurzaming van het woningbezit

Deze opsomming van aandachtspunten, overigens niet-limitatief, zullen in hun onderlinge samenhang doordacht moeten worden. En bij keuzes en beleidsrichtingen ten aanzien van de afzonderlijke aspecten en in onderlinge samenhang zijn de financiële beleidskaders waarbinnen de onderneming veilig kan opereren, cruciale randvoorwaarden.

## 4. Financiële beleidskaders

Eemland Wonen voert het in hoofdstuk 3 geformuleerde beleid uit binnen het Financieel Sturingskader. Hierin worden vijf interne en twee externe kaders genoemd, waarbinnen het gehele beleid dient te passen.

### 4.1 Interne kaders

- *Interest Coverage Ratio (ICR)*. De ICR wordt berekend door het exploitatiesaldo op basis van kasstromen te delen door de financieringslasten. De ICR geeft aan in welke mate Eemland Wonen in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit de verschuldigde rente te betalen. De ICR wordt over een gemiddelde periode van vijf jaar (twee jaar vooruit en twee jaar achteruit) bepaald.
- *Interne rentevoet (IRR, voor DAEB onroerend goed)*. Dit is een minimale investeringsrendementsdoelstelling. De IRR wordt elk jaar, na goedkeuring van de begroting door de RvC, vastgesteld.
- *Investerings-financieringsratio*. Deze ratio geeft aan welk gedeelte van een investering maximaal extern mag worden gefinancierd. Omdat de omvang van financieringskasstromen per investering sterk kan variëren, kiest Eemland Wonen ervoor dat deze ratio over een periode van vijf jaar (twee jaar vooruit en twee jaar achteruit) gelijk is aan dan wel lager is dan 47%.
- *Loan to Value (LTV)*. Deze ratio geeft aan welk deel van de waarde van het bezit extern is gefinancierd. De LTV moet kleiner zijn dan 75% (norm ultimo 2016).
- *Bedrijfslasten*. Deze ratio geeft aan welk bedrag per woning aan bedrijfslasten wordt besteed. De doelstelling voor de planperiode is € 1.400,- (bedrijfslasten/aantal woningen).

### 4.2 Externe kaders

De *Autoriteit Woningcorporaties (AW)* beoordeelt de financiële continuïteit van Eemland Wonen, door naar zes toezichtdomeinen te kijken:

- Kwaliteit van informatie
- Kwaliteit van risicobeheer
- Behoud maatschappelijk gebonden vermogen
- Liquiditeit
- Financiering
- Solvabiliteit
- Draagkracht vermogen in relatie activiteiten<sup>11</sup>

Eemland Wonen ontvangt jaarlijks van de AW een toezichtbrief. Het beleid van Eemland Wonen is erop gericht de bevindingen die in deze brief staan, ten spoedigste om te zetten in passende maatregelen.

---

<sup>11</sup> Zie *beleidsregels financieel toezicht Autoriteit woningcorporaties 2015*. De wettelijke grondslag voor dit toezicht staat in de artikelen 60 tot en met 61c van de Woningwet.



Het *Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)* heeft als kerntaak het beoordelen van risico's. Het WSW brengt de Business Risks van een corporatie in kaart door middel van 24 vragen en de Financial Risks door middel van vijf vragen.

Deze vragen gaan in op de risico's ten aanzien van:

- Portefeuillestrategie
- Samenstelling, beheer en transitie van de huidige vastgoedvoorraad
- Marktontwikkelingen
- Economische en politieke ontwikkelingen
- Financiële sturing en beheersing, inclusief financiering en rentemanagement
- Corporatie "in control"
- Governance

Aan de risico's worden in de beoordeling ervan een bepaalde zwaarte toegekend. De beantwoording van de vragen door Eemland Wonen is van belang bij het jaarlijks toe te wijzen borgingsplafond (voor aan te trekken leningen), met een horizon van drie jaar. Het beleid van Eemland Wonen is erop gericht om de in de begroting opgenomen investeringen (mede) te financieren met geborgde leningen. De desbetreffende gemeenten worden gevraagd hierbij een achtervangpositie in te nemen.

## **5. In stand houden efficiënte en klantgerichte organisatie**

Het uitvoeren van het beleid op de hierboven genoemde vier beleidsterreinen is in handen van een betrekkelijk kleine organisatie (ultimo 2016 22,0 fte, 25 personen). Indien mogelijk neemt Eemland Wonen de positie in van een *regiecorporatie*, door op verantwoorde wijze uitvoering van beleid uit te besteden. Mogelijkheden hiervoor zullen zich met name voordoen bij nieuwbouwprojecten en bij delen van het onderhoudsbeleid. De administratieve druk op de organisatie zal in de planperiode hoog zijn. Deze druk kan slechts ten dele worden opgevangen door de organisatie 'lean' te maken. Met het intelligent moderniseren van processen kan nog winst worden behaald. In de planperiode zal Eemland Wonen een inhaalslag maken op het gebied van ICT. Er is een Informatiserings- en automatiseringswerkplan opgesteld met een looptijd tot 2018. Hierin zijn ICT-doelen geformuleerd, zoals het op orde brengen van informatievoorziening, de implementatie van een document-managementsysteem, een keuze voor het primaire systeem voor langere tijd, digitale dienstverlening en een adequate ICT-beheerorganisatie.

Eemland Wonen streeft ernaar om in de planperiode ten minste *3000 verhuureenheden* te beheren. Hiermee is een redelijke ondergrens gerealiseerd, in relatie tot de kosten van de organisatie. Zo mogelijk wordt deze organisatie met 20 fte bemensd.

In de planperiode zal het merendeel van het *Managementteam (MT)* wegens (pre)pensionering worden vervangen. In overleg met de RvC zal hiervoor een traject worden bepaald. Vooralnog blijft de samenstelling van het MT ongewijzigd: directeur en adjunct-directeur zijn permanente leden, de controller en het hoofd Vastgoedontwikkeling niet-permanente leden. Teamleiders sturen de teams *Vastgoedbeheer*, *Financiën* en *Verhuur en Bewonerszaken* aan.

In de planperiode zal aandacht worden geschonken aan de cultuur van de organisatie. Met behulp van competentie management zullen medewerkers gestimuleerd worden de doelstellingen van het ondernemingsplan te realiseren.

## 6. Governance

In de planperiode staan *risicobeheersing* en *controlling* centraal in het governancebeleid. Op alle beleidsterreinen die in hoofdstuk 4 zijn beschreven worden de relevante risico's geïnterpreteerd. Per risico wordt een eigenaar benoemd, die op van tevoren afgesproken momenten over de beheersing van deze risico's rapporteert aan hiervoor aangewezen medewerkers. In de controle op al deze processen staat de controller centraal. Hij rapporteert desbetreffend aan de directeur en aan de RvC, gevraagd en ongevraagd.

De risico's zijn geclassificeerd naar niveaus in de organisatie (operationeel niveau, directieniveau en governanceniveau), alsmede naar de mate van effect.

De controller staat tevens centraal in de bewaking van de zeven kaders in het Financieel Sturingskader van Eemland Wonen. Daarnaast zullen waarde-analyses, zowel van gerealiseerd als van voorgenomen beleid, een belangrijk onderdeel zijn van het werk van de controller.

## **Bijlage      Lijst van gebruikte afkortingen**

AW	Autoriteit Woningcorporaties
BTIV	Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting
DAEB	Diensten van Algemeen Economisch belang
EU	Europese Unie
ICR	Interest Coverage Ratio
ICT	Informatie en Communicatietechnologie
IRR	Internal Rate of Return
LTV	Loan to Value
MT	Managementteam
OZB	Onroerende Zaken Belasting
RvC	Raad van Commissarissen
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw