



Denken in mogelijkheden

Ondernemingsplan Rentree, 2016-2020

rentree.

thuis in Deventer

Samenvatting

Rentree geeft graag duidelijkheid over wat er de komende 5 jaar van haar verwacht kan worden. Daarvoor hebben we een nieuw ondernemingsplan opgesteld. De koers van 2012 staat nog als een huis: tegen een zo laag mogelijke prijs kwalitatief goede huisvesting bieden voor onze doelgroep. Dat is onze kerntaak, ons bestaansrecht. Rentree gaat dus over wonen en daarbinnen ligt de focus op sociale huisvesting. Onze bijdrage aan leefbaarheid is gepast.

Rentree opereert in een dynamische omgeving. Dat vraagt veel van onze wendbaarheid. De afgelopen jaren hebben wij aangetoond veranderingen in regelgeving en politiek klimaat goed te kunnen opvangen. We hebben daartoe een wendbare, proces-gestuurde organisatie ingericht. We willen niet dat de waan van de dag en de regelgeving ons handelen regeert, maar aandacht, daadkracht en eenvoud. Sterker nog; dit is wat ons drijft. We denken daarbij niet in problemen, maar in mogelijkheden. Dat is de manier waarop Rentree de opgaven in de stad tegemoet wil treden.

Rentree beseft dat veel vraagstukken een aanpak vergen die de grenzen van de organisatie overstijgt. Vandaar dat we sterk inzetten op samenwerking. En dat we opereren onder het vergrootglas van maatschappij en politiek is duidelijk. Daarom besteden we veel aandacht aan transparantie en legitimatie.

We zijn ons er van bewust dat ons succes wordt bepaald door onze medewerkers en onze relaties met stakeholders. Daarin willen wij investeren.

Wat kunt u de komende jaren van Rentree verwachten?

We zorgen voor 250 nieuwe woningen in de Rivierenwijk en bieden huisvesting aan bijzondere doelgroepen. Om onze woningen betaalbaar te houden houden we 2/3 van onze woningvoorraad op of onder de aftoppingsgrenzen. We hebben een strak incassobeleid en helpen waar nodig.

We verbeteren de kwaliteit van onze woningen. We voeren niet alleen het gewone onderhoud uit, maar gaan bij 1.100 woningen ook met het interieur aan de slag. Bovendien verbeteren we de energetische kwaliteit van 1.760 woningen naar minimaal label C. We voeren dit uit binnen de mogelijkheden van onze financiën. We verruimen de mogelijkheden door blijvend in te zetten op verlaging van onze bedrijfslasten.

Dit is in het kort wat we willen, hoe we het willen en waarop u ons kunt aanspreken

De uitgangspunten van dit ondernemingsplan vormen de basis voor ons strategisch voorraadbeleid en de daaruit voortkomende complexplannen. Jaarlijks werken we het ondernemingsplan uit in een jaarplan. Dat bespreken we vervolgens met onze huurders-vertegenwoordiging en de gemeente.

1. Inleiding

Aanleiding

De huidige koers van Rentree is vastgelegd in het koersdocument Wonen met aandacht (januari 2012). Wij willen de uitwerkingen van deze koers – vastgelegd in Samen aan de slag – actualiseren. In een werksessie van in totaal drie dagen met verschillende leden uit het managementteam en andere sleutelfiguren is gewerkt aan dit ondernemingsplan. Het was zoeken naar een balans tussen vertellen en tellen, tussen gezond verstand en professionele kennis, tussen vraag en aanbod, tussen intuïtie en feiten. Denken en doen zijn allebei nodig én hebben elkaar versterkt om onze ambities scherp te krijgen.

De uitkomsten zijn in de vorm van stellingen en een (financieel) afwegingskader voorgelegd aan stakeholders. In kleine bijeenkomsten met gemeente, ministerie, collega-corporaties, zorginstellingen, welzijnspartijen, onze onderhoudspartners en huurders hebben we vervolgens de reacties gepeild. Daarmee hebben we ons plan nog verder aangescherpt.

Denken in mogelijkheden

Het ondernemingsplan heet Denken in mogelijkheden. Waarom? De recente regelgeving heeft impact op het verdienmodel van corporaties. Maar ondanks deze veranderingen willen we onze bijdrage aan de stad blijven leveren. We zoeken naar mogelijkheden hoe het dan wel kan. De afgelopen jaren hebben we bewezen wendbaar te zijn en zijn we, ondanks alle veranderingen, op koers gebleven. Ook de komende jaren willen wij niet dat de waan van de dag, gepraat en regelgeving ons handelen regeren. Wij gaan voor aandacht, daadkracht en eenvoud.

Doel

Rentree heeft haar doelgroepen en klanten helder in beeld, inclusief een flink deel van hun wensen. Door die te vertalen in het ondernemingsplan, ontstaat een onderbouwde en heldere koers. Hierin is de bijdrage die Rentree levert aan de volkshuisvesting in Deventer opgenomen en zijn de keuzes toegelicht. Belangrijke ingrediënten zijn feiten over de (ontwikkeling van de) doelgroep, achtergrondkennis van de wereld om ons heen en de huidige portefeuille. Het belangrijkste ingrediënt is de bereidheid om keuzes te maken. Dat heeft Rentree gedaan. Het resultaat: alle deelnemers beschouwen betaalbaarheid als de belangrijkste toegevoegde waarde van Rentree voor haar huurders in de komende jaren. Daarop moet het kwaliteitsniveau worden aangepast.

Opbouw en leeswijzer

In dit rapport gaat de meeste aandacht uit naar de ondernemingsdoelstellingen en hun onderbouwing. Die zijn zo beknopt en zo 'smart' mogelijk geformuleerd, om de leesbaarheid te vergroten.

In hoofdstuk 2 beschrijven we kort de trends en onderbouwen deze met cijfers. In hoofdstuk 3 geven we antwoord op 'de vraag uit de samenleving' in de vorm van de ondernemingsdoelstellingen. Die zijn uitgewerkt in een aanzet voor de portefeuillestrategie (hoofdstuk 4). De financiële haalbaarheid en stevigheid van de ondernemingsdoelstellingen is op hoofdlijnen getoetst. De doorrekening staat in hoofdstuk 5.

2. Strategische thema's en onderliggende trends

De wereld van de corporaties verandert en de trends volgen elkaar steeds sneller op. Met een DESTEP¹ analyse zijn een groot aantal trends benoemd en gebundeld tot strategische thema's. Een belangrijk deel heeft effect op de richting die Rentree inslaat en op onze portefeuille. De belangrijkste trends en thema's vatten we hier samen en koppelen deze aan de beschikbare gegevens.

Hervorming woningmarkt en druk op maatschappelijke prestaties

De woningmarkt verandert. Zowel in de koop- als de huurmarkt treden verschuivingen op. Daarnaast ontstaat er meer druk op corporaties om zich te beperken tot de kerntaak. In de herzieningswet is dit vastgelegd en in de AMvB is het een en ander uitgewerkt. Ook gaat de minister uitgebreid in op de discussie rondom DAEB en krijgt de marktwaarde verhuurde staat een prominente plek in de verslaglegging.

De maatschappij vraagt daarnaast om verdergaande transparantie in keuzes. Legitimatie van de (maatschappelijke) prestaties is gemeengoed geworden. De overheid voert de druk op met de verhuurdersheffing. Daarnaast stuurt zij op betaalbaarheid/ beheersing van de huurtoeslag door bevrozing van de liberalisatiegrens, de nieuwe wetgeving over passende toewijzing en introductie van de huursombenadering. Deze maatregelen hebben invloed op de investeringscapaciteit van corporaties.

Efficiency en met name kostenreductie worden belangrijker. Rentree is zich hiervan bewust en heeft de afgelopen jaren de bedrijfskosten verlaagd en zal daar mee doorgaan. Dat alles in het belang van de huurder. Om slimmer te kunnen werken kiest Rentree bijvoorbeeld voor resultaatgericht samenwerken met toeleveranciers.

Bijna 50% van de Deventer huishoudens behoort tot de primaire en secundaire doelgroep, 2/3 woont in een huurwoning

De corporaties richten zich op de primaire en secundaire doelgroep. In Deventer behoort bijna de helft van de huishoudens hiertoe (19.500 huishoudens). Daarvan woont circa 2/3 in een huurwoning (12.800 huishoudens).

Uit CBS-gegevens weten we dat 6.400 huishoudens huurtoeslag ontvangen. Uit het woningmarktonderzoek van Deventer komt naar voren dat 75% van de primaire doelgroep in een sociale huurwoning woont. Dit doortrekkend betekent dit dat in Deventer 8.500 huishoudens tot de primaire doelgroep behoren. Van de primaire doelgroep behoren 5.300 huishoudens tot de minima. Van de huurders van Rentree behoort ongeveer 78% tot de doelgroep. Dat zijn 3.000 huishoudens. In het schema op de volgende pagina is de doelgroep verder opgesplitst.

Doelgroep Rentre		toelichting		
		omschrijving	huishoudens	
hoofdgroep	subgroep		1 - 2 personen	3 personen en meer
Primair	Minima	Tot minimagrens	Afhankelijk van huishouden, circa € 11.000 - € 16.000	Afhankelijk van huishouden, circa € 16.000
	Overig primair	Van minimagrenzen tot huurtoeslaggrens	tot € 21.950	tot € 29.800
Secundair		Huurtoeslaggrens tot inkomensgrens	€ 21.950 - € 34.911	€ 29.800 - € 34.911

De doelgroep blijft procentueel even groot, neemt in aantallen toe én wordt ouder

De bevolking van Deventer groeit nog enigszins tot 2030. Het aantal huishoudens groeit sterker als gevolg van huishoudverdunding (circa 5%). Hoewel een studentenstad, vergrijst ook Deventer. De ouder wordende bevolking is niet per definitie hulpbehoevend en de verhuisbereidheid is laag. Rentre wil haar aandeel blijven leveren aan de huisvesting van de (primaire en secundaire) doelgroep. Het huidige marktaandeel van Rentre is 1/3. Woonbedrijf leder1 bezit in de stad Deventer ongeveer 2/3 van de sociale huurvoorraad. In het buitengebied verhuurt De Marken, als derde Deventer corporatie, zo'n 1.000 woningen.

Armoede blijft

In Deventer heeft ruim 10% van de huishoudens (5.300) een inkomen rond het minimum. Bijna de helft van de minima voelt zich arm. Niet elke minima woont in een huurwoning. De betaalbaarheid van woningen is een punt van aandacht voor ons. Het betaalgedrag en de aandacht voor huurders met betalingsachterstanden vraagt om monitoring. Huishoudens met financiële problemen vinden we niet alleen bij minima, maar door de hele samenleving.

Duurzaamheid en meer

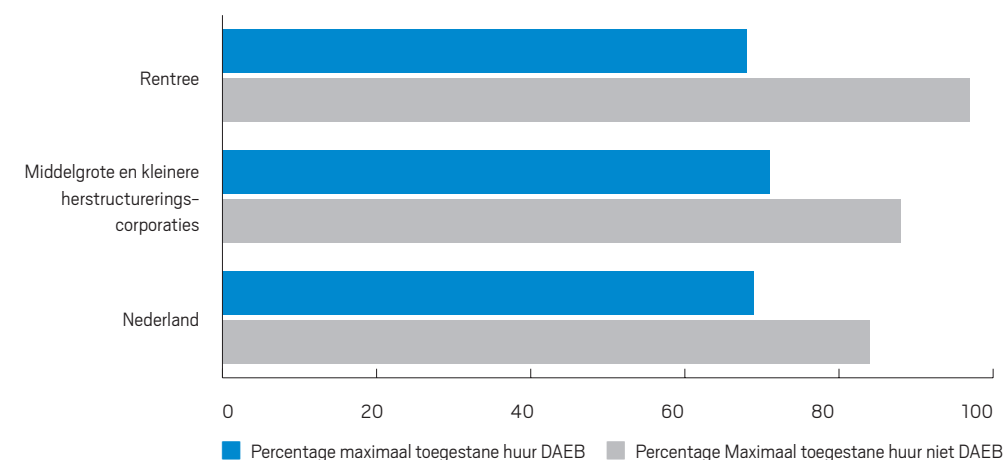
Het klimaat verandert. De prijzen voor fossiele brandstoffen zullen waarschijnlijk op de lange termijn blijven stijgen. De noodzaak en de regelgeving van duurzaamheid zullen ook toenemen. Wij zijn ons als maatschappelijke onderneming bewust van onze bijdrage aan achterliggende klimaatdoelstellingen, maar de toegevoegde waarde voor huurders bestaat vooral uit betaalbare woonlasten.

Een energiezuinige woning draagt daaraan bij en biedt ook meer comfort. Daarnaast vinden wij het belangrijk dat onze woningen ook in de toekomst hun waarde behouden.

De rijksoverheid stimuleert de verduurzaming van de woningen in Nederland. Vanuit de stroomversnelling is wetgeving voorbereid. Bij zeer hoge energieambitie (nul op de meter) mogen corporaties onder voorwaarden een Energie Prestatie Vergoeding (EPV) in rekening brengen. Deze valt niet onder de huurtoeslag en wordt jaarlijks verhoogd met de inflatiecorrectie.

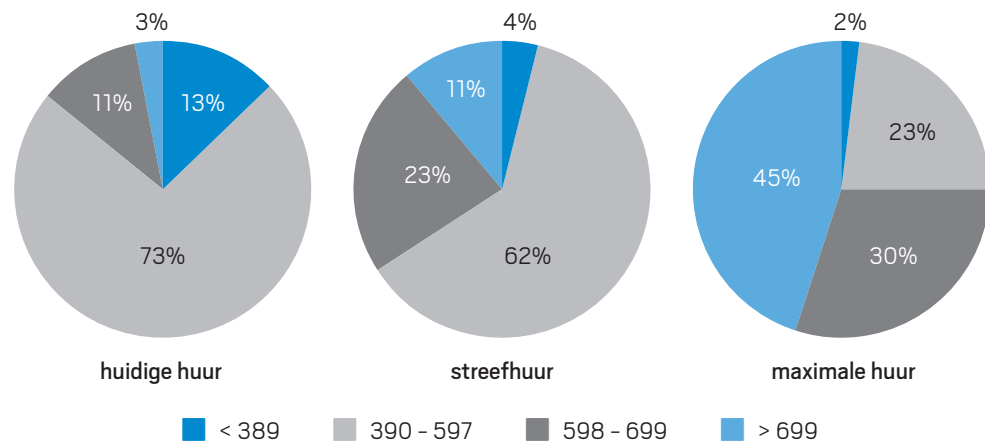
Betaalbaarheid, huren onder de huurtoeslaggrens?

Onze gemiddelde huurprijs van de sociale huurwoningen ligt ongeveer op het landelijke gemiddelde²:



Ontwikkeling prijssegmenten	Aantallen			Aandeel 2013 in %		
	Corporatie			Corporatie	Referentie	Landelijk
	2011	2012	2013	2013	2013	2013
Goedkope huurwoningen	1.015	857	678	18,0	18,7	16,0
Betaalbare huurwoningen	2.582	2.592	2.561	68,0	64,6	65,7
Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	248	287	448	11,9	12,7	14,3
Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	47	52	81	2,1	4,0	4,0

86% van onze woningen (ongeveer 3.000) heeft een huurprijs onder de 2e aftoppingsgrens³. Door huurharmonisatie zullen de huurprijzen bij het huidige beleid (een gemiddelde huur van 81% van het maximaal redelijke) gaan stijgen. Daarmee blijft 66% van de voorraad onder de 2^{de} aftoppingsgrens.



Betaalbaarheid is meer dan huurprijs

Betaalbaarheid is meer dan een huurprijs. Energie is een belangrijke kostenpost, maar dit wordt niet gesubsidieerd. De huurtoeslag geldt immers alleen voor de huur. Dus als we energiebesparende maatregelen doorvoeren, met een kleine huurverhoging die minder is dan de energiebesparing, heeft de huurder een energiezuinige woning en gaat die er in woonlasten 'netto' op vooruit.

Onze klanten zijn tevreden: hoge cijfers, lange woonduur

De klanten van Rentree zijn tevreden over de dienstverlening bij reparaties en onderhoudswerkzaamheden. Dit blijkt uit de reguliere klanttevredenheidsmonitor.

Huurders van eengezinswoningen zijn al lang huurder; bij dit woningtype is de gemiddelde woonduur meer dan 15 jaar. Bij HAT- (kleine woning voor 1 en 2 persoonshuishoudens) en duplexeenheden is de gemiddelde woonduur korter (6,5 jaar). Wel is de populariteit van dit type woningen groot. Blijkbaar voorzien ze in een behoefte tijdens een bepaalde fase van een huishouden. We krijgen ook een beeld over de tevredenheid over de woning en de woonomgeving met de leefbaarheidsmonitor van de gemeente.

Digitalisering: meer mogelijkheden voor klantcontact

De samenleving digitaliseert. We sturen onze post elektronisch, winkelen steeds vaker in een webshop in plaats van in de winkel. Advies en ondersteuning op afstand wordt mogelijk, de zorgrobot is in ontwikkeling, de slimme energiemeter rukt op. Het internetgebruik is enorm hoog in Nederland en inmiddels ook onder de 'ouderen'.

Steeds meer organisaties richten hun communicatie in volgens het click-call-face-principe. Wij hebben hier ook op ingespeeld met ons digitale loket dat 24 uur per dag, 7 dagen per week bereikbaar is voor onze klanten.

Nieuwe samenwerkingen leiden tot lagere kosten

De bouwketen is zich bewust van de mogelijkheden tot verdergaande samenwerking. Het levert meer toegevoegde waarde en minder kosten op. Wij werken samen met innoverende bouwpartijen om ketenintegratie verder vorm te geven. Dat doen we niet alleen bij onderhoud en nieuwbouw, maar ook op andere terreinen, zoals schuldhelpverlening bij betalingsachterstanden.

Vastgoedsturing: Cash is King

Corporaties gaan meer sturen op het vastgoed om daarmee financiële en maatschappelijke prestaties te behalen. Het draait om assetmanagement en kasstromen. Met een goede liquiditeitspositie is het op orde houden en verbeteren van het bezit beter mogelijk. We investeren tot 2021 in de herstructurering van de Rivierenwijk en we geven aan welke investeringen de komende jaren verder gewenst zijn. We hebben een relatief zware leningenportefeuille (we betalen € 6 miljoen aan rente per jaar). Daarom zoeken we de juiste balans tussen het terugdringen van onze leningenportefeuille en het investeren in de toekomstwaarde van onze portefeuille.

3. Ondernemingsdoelstellingen en randvoorwaarden

In het eerste deel van dit hoofdstuk benoemen we de ondernemingsdoelstellingen. Wat is onze koers en ons antwoord op de ontwikkelingen van de wereld om ons heen? Welke maatschappelijke bijdragen gaan wij leveren? In het tweede deel beschrijven we de voorwaarden om aan deze doelstellingen te voldoen en de kaders waarbinnen wij ze uitwerken.

Doelstellingen: koers Rentree

Rentree is van het wonen

Rentree richt zich uitsluitend op wonen. We concentreren ons op sociaal vastgoed. Wat we aan commercieel vastgoed hebben, bouwen we af door huurverlaging of door verkoop.

De verkoopopbrengsten gebruiken we voor het bereiken van onze doelstellingen. Bij het maken van keuzes nemen we de huurder als uitgangspunt. Kortom: voor ons is vastgoed een bedrijfsmiddel.

We zorgen voor een goede afstemming met andere organisaties als onze doelen die van hen raken om zo verkokering en halfslachtige oplossingen tegen te gaan. Een goed voorbeeld is wonen en zorg. Mensen worden geacht steeds langer thuis te blijven wonen, ook als ze zorg nodig hebben, en er komen steeds meer ouderen. Hiervoor is een veilige woonomgeving en nabijheid van voorzieningen van belang. Wij zorgen voor huisvesting, de zorgorganisatie voor de zorg en de gemeente voor het openbaar gebied.

Samenwerkingen die niet genoeg opbrengen, porren we op en maken we effectief. Lukt dat niet dan zetten we onze bijdrage stop. Samenwerken is voor ons een middel om onze doelen te bereiken en geen doel op zich.

Samen met zorgpartijen stellen we de zorgvraag van huurders centraal. Onze organisatiegrenzen mogen daarbij niet beperkend werken. Nadrukkelijk worden hierbij verschillende contractvormen en omgang met het zorgvastgoed betrokken.

Voldoende woningen voor onze doelgroep

Onze prioriteit: voldoende huurwoningen voor de primaire doelgroep. Dit zijn huishoudens die zijn aangewezen op huurtoeslag en bijzondere doelgroepen. Dat doen wij niet alleen. Ook de andere corporaties hebben hierin een rol. Een deel van de primaire doelgroep in Deventer (in totaal 8.500 huishoudens) woont particulier. Het overgrote deel (6.500 huishoudens) is aangewezen op de sociale huursector. Rentree heeft ongeveer 1/3 deel van de corporatiewoningen in de stad Deventer. Daarom wil ze minimaal 2400 woningen voor de primaire doelgroep vasthouden, met een kleine marge. Dat betekent dat ze van 2400 woningen de huur onder de aftoppingsgrens houdt.

Uitgaande van de ontwikkeling van de doelgroep in Deventer en een gelijkblijvende vraag naar sociale huurwoningen, kiezen we voor een minimaal gelijkblijvend percentage sociale huurwoningen (prijs tot € 710) in onze voorraad. We voorzien qua aantal huishoudens een lichte groei van 5% tot 2030.

Rentree zorgt ervoor dat haar woningen beschikbaar komen

De huidige inschrijftijd is 5,6 jaar voor woningzoekenden met een gemiddelde zoektijd van 1,8 jaar (bron: Woonkeus). We willen vanuit onze innovatieve kracht op zoek naar mogelijkheden om de toewijzing te verbeteren. Met maatregelen als:

- De juiste huurder in de juiste woning:
 - toetsmoment van het inkomen in het huurcontract, bijvoorbeeld na 3 jaar;
 - experimenteren met verschillende contractvormen.
- Verhuizen bevorderen, bijvoorbeeld met verhuispremie, zonder huurverhoging overstappen, verhuisbegeleiding.
- Loting, naast reguliere toewijzing.
- 'Ontlabelen' van (seniore)woningen.

Rentree zorgt ervoor dat haar woningen betaalbaar zijn

Onze ambitie is duidelijk: zorgen voor betaalbare woningen voor onze doelgroep. Ons startpunt is een marktconform huurbeleid volgens de woningwaarderingssystematiek. Die wordt aangepast. De WOZ-waarde gaat een rol spelen om een onvolkomenheid in het puntensysteem te corrigeren.

Om voldoende betaalbare woningen beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep, kiezen we ervoor om van minimaal 2.400 woningen de huur vast te zetten op de 1ste of 2de aftoppingsgrens. Wij gaan ervanuit dat circa 6.500 huishoudens in Deventer huurtoeslag ontvangen en wij nemen ons aandeel (1/3 van alle corporatiewoningen) hierin. Dat betekent dat we 2/3 van onze voorraad beschikbaar houden voor de primaire doelgroep. Het andere, 1/3 deel van onze woningen, houden wij tussen de tweede aftoppingsgrens en de huurtoeslaggrens. De gemiddelde huur komt daarmee op 85% van het maximaal redelijke.

Om de woningen betaalbaar te houden, willen wij het kwaliteitsniveau van onze woningen meer afstemmen op de portemonnee van de eindgebruiker. Maatregelen worden per woning en per huishouden bepaald. Dit betekent dat onze voorraad niet geheel op hetzelfde kwaliteitsniveau zit. Bij onderhoud kiezen we daarom soms voor just-in-time (zie verder onder 'Rentree zorgt voor toekomstbestendig en duurzaam aanbod').

De energielasten maken onderdeel uit van de woonlasten en dus de betaalbaarheid. Daarom gaan we investeren in de energiezuinigheid van de woning. Uitgangspunt daarbij is wel dat de maatregelen zichzelf terug moeten verdienen, hetzij door een hogere huur (maar minder dan de opbrengst van de besparende maatregelen), hetzij via servicekosten (of EPV). Wij kunnen niet sturen op het werkelijke verbruik van de huurders. Wel kunnen wij zorgen voor een energiezuinig huis en het geven van voldoende informatie over hoe energie bespaard kan worden.

Samen met andere corporaties in Deventer hebben we afgesproken dat we de sociale huurvoorraad naar gemiddeld label B brengen. Dat betekent voor ons dat we onze bestaande voorraad naar minimaal label C brengen. Onze nieuwbouw voldoet zondermeer aan de eisen van het A-label. Daarmee komen we op een gemiddeld B-label (energie index $\leq 1,4$) over ons gehele bezit.

Zorg en aandacht voor huurders met financiële problemen

Rentree heeft blijvende zorg én aandacht voor huishoudens met betalingsproblemen. Wij organiseren ons bedrijf zo dat deze groep kan blijven rekenen op aandacht en ondersteuning. Uitgangspunt daarbij is een heldere en zakelijke insteek. Zo nemen we niet de verantwoordelijkheid over. Ook ondersteunen we niet met geld, maar wel met kennis en het organiseren van een sociaal vangnet in samenwerking met andere partijen. Ondersteuning blijft maatwerk.

We beseffen dat ook kwetsbare mensen kunnen leren en dat kwetsbaarheid vele gradaties kent. Wat gaan we doen:

- Wij bekijken waardoor betalingsachterstanden ontstaan.
- We werken intensief samen met de schuldhulpverlening.
- We wijzen onze woningen op maat toe: tot de aftoppingsgrens aan huishoudens behorend tot de primaire doelgroep.
- Wij nemen aanvullende eisen en voorwaarden op in het contract als we dat nodig achten. Niet om mensen iets op te leggen, maar wel om verwachtingen goed helder te hebben.

Rentree zorgt voor toekomstbestendig en duurzaam aanbod

Rentree wil dat er voldoende huurwoningen voor de doelgroep beschikbaar zijn. Daarnaast willen we dat onze woningen voldoen aan onze kwaliteitsniveaus. De minimale criteria zijn: schoon, heel en veilig. Wij willen dit ook in de toekomst blijven doen. En verandert de vraag, dan werken we passende producten uit met heldere kwaliteitseisen en een passende prijs.

De onderhoudsstrategie is op de lange termijn gericht. De technische conditiescore 3 (NEN2767) is op dit moment de basis voor onderhoud van de buitenkant van de woning. Hierin gaan we vervolgens meer differentiëren richting risico-gestuurd onderhoud, afhankelijk van het prijssegment en de complexstrategie. Voor de binnenzijde hanteren we ons huidige beleid. We vervangen keukens en badkamers als deze niet meer functioneren. De technische staat is bepalend voor de ingreep. Maar gezien de levensduur van het interieur in een deel van onze woningen, zullen we daarop de komende jaren een inhaalslag moeten maken. Wij gaan dit zoveel mogelijk doen via planmatige aanpak of bij mutatie.

Bij het verbeteren van energieprestaties sturen we op het te verwachten effect, op woonlasten en op het rendement van onze investeringen.

We willen aansluiten bij de vraag van de huurder en vinden het ook redelijk dat huurders meebetalen aan kwaliteitsverbeteringen, zeker daar waar verbetering van de energieprestatie tot lagere energielasten voor de huurder kan leiden. Afhankelijk van het huishouden en de woning stellen we een pakket van maatregelen samen.

Momenteel zijn er veel ontwikkelingen gaande op het terrein van energie. Wij volgen die op de voet. Zo zijn we nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het woningabonnement. Ook de nieuwe regelgeving rondom de EPV biedt kansen. Veel staat nog in de kinderschoenen.

Een ander onderdeel van het kwaliteitsbeleid is zorggeschiktheid en veiligheid. Veiligheid gaat vóór alles, maar we beseffen ons dat nooit alle risico's uit te sluiten zijn.

We passen onze woningen niet rigoureuus aan, zodat ze voor iedereen in elke levensfase geschikt zijn. Eenvoudige maatregelen, zoals het verlagen van drempels, een hogere toiletput bij vervanging, doen we bij onze reguliere onderhoudscyclus in de daarvoor aangewezen woningen. We houden blijvende aandacht voor de indeling van onze woningen en toetsen bij nieuwbouw onze plattegronden op zorggeschiktheid. Circa 25% van onze woningen is geschikt voor eenvoudige zorg aan huis.

Rentree gaat gepast bijdragen aan leefbaarheid

Rentree wil ook een bijdrage aan de leefbaarheid leveren. Dat doen we door samenwerking te zoeken met onze klanten en partners en deze vitaal te maken of te houden. Wij leveren de volgende bijdragen:

- Versterken van de rol van woonmakelaar.
- Vroegtijdig signaleren van hulpvragen en doorverwijzen; daarbij betrekken we onze onderhoudspartners, die veel bij mensen over de vloer komen.

- Bewaken van woongenot door toewijzing aan 'goede' huurders (met verklaring).
- Bij overlast aanvullend contract met klant sluiten voor beperking overlast.
- Bijdragen aan woonbegeleiding, buurtcoaches en buurtbemiddeling.
- Ondersteuning bij betalingsachterstanden.

Werken aan transparantie, legitimatie en klantwaarde

Rentree wil transparant zijn over de inzet van haar inkomsten. We laten zien hoe het geld effectief en efficiënt wordt besteed en aan welke maatschappelijke doelen. Ook hebben we bij het opstellen van dit ondernemingsplan onze stakeholders betrokken.

Waar nodig worden geldstromen ontvlochten en maatschappelijke bijdragen helder in beeld gebracht en vergeleken met bedrijfs-economische alternatieven. We vergelijken onze prestaties met andere corporaties en vastgoedeigenaren om meer inzicht te krijgen en te bieden. Daarbij hebben we veel aandacht voor lagere bedrijfslasten.

We maken handig gebruik van de mogelijkheden van digitalisering. De eigen bedrijfsvoering is sneller en beter in beeld te brengen, investeringsafwegingen zijn op voorhand beter in te schatten, resultaten zijn beter te publiceren, feedback en feedforward zijn op een andere wijze uit de maatschappij op te halen en zo zijn er nog legio voorbeelden.

Onze belangrijkste legitimatie is de waarde die Rentree volgens onze huurders biedt, nu en in de toekomst. Ook hier kan digitalisering aan bijdragen. Wij hebben ons digitaal loket geopend en willen onze ICT verder ontwikkelen tot een webwinkel voor Rentree. Digitalisering biedt ook nieuwe kansen voor productiviteitsverbetering. Wij willen en zullen die benutten.

Randvoorwaarden

Voor onze doelstellingen hanteren we de volgende randvoorwaarden:

Financiële continuïteit

Om onze doelstellingen te bereiken, is de financiële continuïteit de randvoorwaarde. Dit meten we onder meer aan de hand van de ontwikkeling van onze solvabiliteit, de waarde van ons bezit in verhouding tot de leningenportefeuille (LTV, Loan-to-Value), de mate waarin we onze rente kunnen betalen (ICR, interest coverage ratio) en het direct rendement; dit alles op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. We zorgen ervoor dat we aan de normen van onze toezichthouders voldoen.

Om de kasstroom te verbeteren en de renterisico's te beperken, streven we naar een leningenportefeuille in de buurt van het branchegemiddelde. Het aflossingsmoment bepalen we aan de hand van het tijdstip van herfinanciering, de rentestand en de prijsontwikkeling in de bouw. We zijn ons ervan bewust dat we nog een forse opgave hebben en de rentestand is nu laag. Maar leningen aflossen betekent een verbeterde kasstroom. We zoeken tussen deze twee belangen het optimum.

Hogere klantwaarde tegen lagere prijs

Rentree wil gebruik maken van de expertise en kennis van andere partijen. We zijn bereid samenwerkingen aan te gaan met vitale partners, met als doel: hogere klantwaarde tegen een lagere prijs en een aantoonbare bijdrage aan onze ondernemingsdoelstellingen. Enkele voorbeelden:

- Prestatiegericht aanbesteden in nieuwbouw en renovatie, en resultaatgericht samenwerken bij onderhoud.
- Van bestekschrijver naar slim samenwerken.
- Is samenwerking niet vitaal voor beide partijen dan verbeteren of stoppen.

- Doelgerichte en zakelijke afspraken.
- Afwegen van aanvangsinvestering én total cost of ownership.
- Vooraf en tussentijds inzichtelijk maken van de bijdrage aan doelstellingen.

Rentree sloopt alleen als het moet

We slopen woningen alleen als ze technisch niet meer te handhaven zijn. We gaan dus niet slopen, omdat wij vanwege de vergrijzing een andere woonbehoefte verwachten. We proberen de veranderende vraag op een andere manier te accommoderen of bijvoorbeeld andere doelgroepen te interesseren. We slopen daarnaast alleen als er financieel-economische redenen voor zijn. Bijvoorbeeld als er sprake is van verhuurbaarheidsproblemen met huurdering door leegstand en/of hoge beheerskosten terwijl er betere alternatieven zijn. Dan nog kijken we eerst naar de mogelijkheden van herbestemming voor andere doelgroepen, slimme ingreepkassetten of eventuele renovaties. We streven naar zoveel mogelijk maatwerk.

Rentree verkoopt woningen om te komen tot de gewenste portefeuille

Het huidige doel van verkopen is het kunnen betalen van de investeringen in nieuwbouw en energiebesparende maatregelen. Op termijn is verkopen een doel om de portefeuilledoelstellingen te bereiken en bijvoorbeeld voor voldoende verversing van de voorraad te kunnen zorgen met verbetering en nieuwbouw.

Verkoop wordt een belangrijk instrument om tot een bij onze doelgroep passende woningvoorraad te komen. De te verkopen woningen selecteren we (opnieuw en) op basis van een geactualiseerde portefeuillestrategie. Hebben we nu teveel of te weinig van bepaalde productmarktcombinaties? Daarbij houden we rekening met:

- Onze portefeuillestrategie.
- Aanvullende en specifieke volkshuisvestelijke argumenten.
- Overwegingen rond rendement en risico.
- Afzetbaarheid; zijn er kopers voor.

We bouwen geen woningen voor de vrije sector en voor de verkoop

We zijn principieel een sociale verhuurder en geen ontwikkelaar van huurwoningen voor de vrije sector of van koop. Alleen in uitzonderlijke situaties wijken we hiervan af, bijvoorbeeld:

- Als we bij herstructurering geen andere partij kunnen vinden die koopwoningen of vrije sector woningen wil realiseren. Differentiatie van wijken realiseren we normaal gesproken door verkoop van bestaand bezit, niet door nieuwbouw.
- Als we voor eigen grond geen andere partij kunnen vinden om het over te nemen én het economisch verstandig is om zelf koopwoningen te ontwikkelen. We verwerven in geen geval nieuwe grond voor vrije sector huur of koop.

Rentree blijft werken aan de verlaging van haar bedrijfslasten

Rentree streeft naar een verdere verlaging van de bedrijfslasten. We willen dat de maximale last per verhuureenheid (vhe) op het landelijk gemiddelde komt. Voor 2015 is dat € 1035,-⁴. Daarvoor zijn twee mogelijkheden. Enerzijds kan de last per woning worden verlaagd, anderzijds kan het kostenniveau gelijk blijven terwijl het aantal vhe's stijgt.

Het succes van de organisatie wordt bepaald door de medewerkers

Medewerkers bepalen het succes van de organisatie. Eigenaarschap binnen de organisatie is daarbij dé pijler. Op die manier behalen we betere resultaten voor huurders en belanghebbenden. Wij willen een wendbare, proces-gestuurde organisatie zijn die gemakkelijk kan inspelen op veranderingen, op welk vlak dan ook. Competenties van

mensen zetten we daarbij optimaal in. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en medewerkers zijn gewend om resultaatgericht te werken. Om deze resultaten te halen zijn zij altijd op zoek naar verbetering en ontwikkeling. Medewerkers zoeken elkaar op, delen kennis en willen van elkaar leren.

Om het leren te faciliteren is het belangrijk dat iedereen in de organisatie goed zicht heeft op wat er gebeurt. Inzicht en overzicht zijn essentieel. In een lerende organisatie zijn mensen er zich van bewust dat wat men dagelijks doet effect heeft op hetgeen in maand- en kwartaalrapportages wordt gerapporteerd. Dit draagt weer bij aan de gestelde doelen in het jaarplan, die een vertaling is van hetgeen we met onze missie en visie willen bereiken. Vanuit dat inzicht willen we verbeteren en ontwikkelen. We raken meer en meer verbonden met de identiteit van de organisatie.

4. Richting voor portefeuille

Voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep

Rentree is gespecialiseerd in betaalbaar wonen. Daarom bieden we gericht woningen aan en verduurzamen we ze. We wijzen woningen toe aan de primaire doelgroep en begrenzen voor deze groep circa 2.400 woningen op de 1e aftoppingsgrens voor 1 en 2-persoons-huishoudens of de 2de aftoppingsgrens voor gezinnen. Voor de portefeuille geeft dat de volgende richting:

- Alle circa 250 appartementen tot 55 m² woonoppervlak volgens de WWS-systematiek (met 1 of 2 slaapkamers) voor met name 1-2 persoonshuishoudens.
- Alle circa 300 middelgrote appartementen zonder lift tot 70 m² (met 1 of 2 slaapkamers) voor met name 1 tot 2 persoonshuishoudens en kleine of eenoudergezinnen.
- Alle ruim 250 middelgrote appartementen tot 70 m² (met 1 of 2 slaapkamers) met lift voor 1 tot 2 persoonshuishouden met name met een lichte beperking of zorgbehoefte.
- Alle circa 700 kleine eengezinswoningen tot 65 m² (met 1, 2 of 3 slaapkamers) voor 1 tot 2 persoonshuishoudens en gezinnen.
- Circa 60% (900 van 1449) van de middelgrote eengezinswoningen tussen de 65 en 90 m², met drie slaapkamers, met name met een huidige streefhuur tot € 600 per maand, voor gezinnen.
- Energiezuinige woningen met minimale energieprestatie: C-label, gemiddeld B-label.
- Streven naar (kostendekkende) servicekosten van maximaal € 20 per maand; hogere servicekosten leiden alsnog tot slechtere betaalbaarheid.

Toekomstbestendig aanbod

Rentree wil nu en in de toekomst passende woningen aanbieden. Dat betekent dat de woningen voldoende kwaliteit nodig hebben tegen een redelijke prijs. We verversen en moderniseren daarom onze voorraad tot 2030 als volgt:

- Circa 550 toevoegingen, nieuwbouw en aankoop:
 - harde plannen (Rivierenwijk);
 - circa 119 middelgrote grondgebonden woningen
 - circa 131 middelgrote appartementen waarvan circa 95 met lift
 - na afronding Rivierenwijk: het toevoegen van circa 300 woningen tussen 2021 en 2025. Deze woningen worden waarschijnlijk energieneutraal gebouwd. De bijbehorende huurprijs kan als gevolg van de extra investeringen toch niet boven de huidige aftoppingsgrenzen voor de primaire doelgroep komen, omdat bij het ontbreken van een energierekening een energieprestatievergoeding in rekening kan worden gebracht.
- Binnen het reguliere onderhoud zijn 150 binnenrenovaties (keuken, badkamer en toilet) per jaar ingerekend voor situaties waarbij reparaties niet meer mogelijk zijn. Daarnaast pakken we met voorrang bij 1100 woningen planmatig het interieur aan. Hiervoor hebben we 11 miljoen gereserveerd.
- Bij 1.700 woningen verbeteren we het energielabel: energielabel C of hoger. De kosten variëren, gemiddeld hebben we hiervoor € 14.000,- per woning gereserveerd. De huurder betaalt mee middels een huurverhoging ter grootte van een beperkt deel van de verwachte energiebesparing.

Vergroten klantwaarde, investeringen en aanvullende pakketten

Voor investeringsbeslissingen nemen we de directe waarde voor de klant als basis. De directe waarde vertaalt zich in een huurprijs die past bij de investering. Of bij woningverbetering in de potentieel hogere huurprijs die past bij de investering.

Het directe rendement is gebaseerd op een werkelijk en reëel renteniveau, inclusief een risico-opslag. Dat betekent dat er bij investeringen een onrendabele top blijft. De disconteringsvoet

van het WSW ligt waarschijnlijk nog een aantal jaren boven dit niveau (het directe rendement).

Naast modernisering bieden we onze huurders ook zelf de mogelijkheid om hun woning te verbeteren. Wij faciliteren en participeren bij initiatieven die dit mogelijk maken, bijvoorbeeld door ZAV-beleid (Zelf Aangebrachte Voorzieningen).

Portefeuilleverandering en investeringsvermogen genereren

Om de portefeuille toekomstbestendig te houden en bovenstaande ambities mogelijk te maken gaan wij investeringsvermogen genereren. Dat doen wij door:

- Circa 280 woningen te verkopen:
 - 200 grondgebonden woningen, niet passend in de portefeuille, bijvoorbeeld EGW met een streefhuur boven de € 700,-;
 - 75 appartementen, met name grote appartementen zonder lift, zeker geen kleine en middelgrote appartementen met lift;
 - waarvan 125 commercieel vastgoed, waaronder 73 vrije sector/ Niet-DAEB woningen en 52 verhuureenheden bedrijfsmatig onroerend goed (BOG/MOG).

De opbrengsten gebruiken we voor genoemde investeringen en om leningen af te lossen. Daar waar wij mogelijkheden zien om onze portefeuilleverandering ook met ruiling te bereiken zullen wij deze mogelijkheid nadrukkelijk onderzoeken.

5. Doorrekening

De doelstellingen geven samen met de beoogde portefeuille belangrijke input voor de doorrekening van het ondernemingsplan. Hierbij is getoetst op de solvabiliteit, de Loan-to-Value, de daling van de rentelast per woning, de ICR en de DSCR.

Bij alle doorrekeningen zijn de huren van circa 2.400 woningen lager dan of beperkt tot de (1ste of 2de) aftoppingsgrens. De huren van nagenoeg alle overige woningen worden beperkt tot de huurtoeslaggrens/liberalisatiegrens.

In de eerste paar jaar bouwt Rentree de leningenportefeuille beperkt af. We willen maximaal profiteren van de lage rentestand en het gunstige prijsniveau van de bouw. De rentelasten nemen wel af, omdat er tegen een lager rentetarief geherfinancierd kan worden. Na 2020 gaat Rentree actief aflossen. In de eerste jaren investeren we op het gebied van energetisch en interieur.

Daar waar de maatregelen op het gebied van interieur substantieel zijn – uitgaande van een goed onderhouden casco – gaan we uit van een levensduurverlenging.

De nieuwe ondernemingskoers is vergeleken met het huidige beleid, waarbij met betrekking tot inflatie en jaarlijkse huurverhoging dezelfde indexaties zijn gehanteerd. Vervolgens zijn nog enkele scenario's doorgerekend, namelijk:

Doorzetting huidig huurbeleid

In dit scenario wordt het huidige huurbeleid doorgezet. Hierbij wordt de streefhuur bepaald op basis van 81% van de maximale huurprijs op basis van WWS-punten. In het huidige huurbeleid kennen we geen systematiek van aftoppen op de 1e en 2e aftoppingsgrens. Dit scenario is doorgerekend om te bepalen of het mogelijk is om dezelfde investeringen te doen zonder aanpassing van het huurbeleid.

Geen huurharmonisatie

De politiek zoekt naar mogelijkheden om sterk stijgende huurprijzen te matigen. Of en welke maatregelen worden getroffen is niet zeker. Gedacht wordt aan inperking van huurverhogingen bij mutatie via de huursombenadering. Om dit effect in beeld te brengen is een scenario doorgerekend waarbij geen huurharmonisatie bij mutatie wordt toegepast. Aftoppen op de 1e en 2e aftoppingsgrens is wel gehandhaafd. Dit scenario kan als worst-case-scenario worden beschouwd.

Geen huurharmonisatie en geen energetische maatregelen

Om de negatieve effecten van het vorige scenario op te kunnen vangen, is dat scenario nog eens doorgerekend zonder investering in energetische maatregelen. Dat blijkt voor de lange termijn voldoende om de inkomensachteruitgang op te vangen.

De belangrijkste conclusie is dat Rentree in staat is betaalbaarheid waar te maken voor de primaire doelgroep door de huren af te toppen en te investeren in interieur en energetische maatregelen.

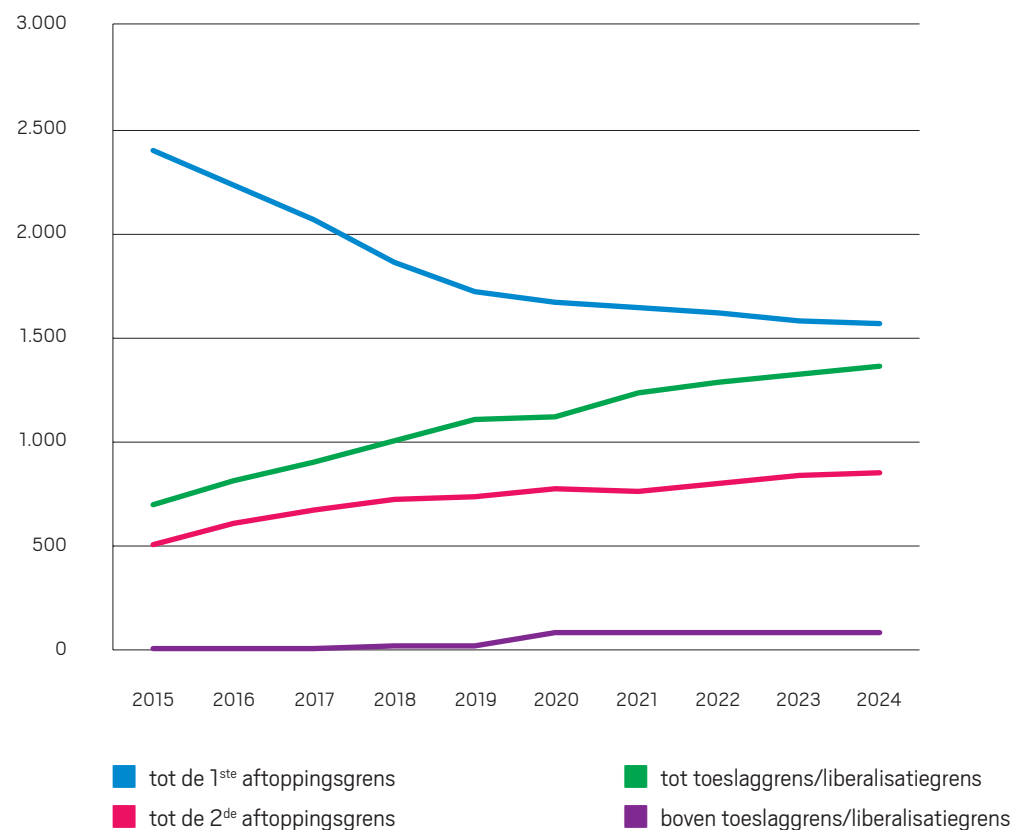
Het aandeel woningen met een huur onder de 1^{ste} en 2^{de} aftoppingsgrens bouwt in totaliteit licht af ten opzichte van de huidige aantallen, maar is voldoende voor de verwachte omvang van de primaire doelgroep. Zie de grafiek op deze pagina.

Rentree houdt een toekomstbestendige, duurzame portefeuille door slim te investeren. De financiële parameters blijven voor het ondernemingsplan binnen de gestelde normen. De leningenportefeuille per verhuureenheid bouwt langzaam af. In de grafieken op pagina 16 en 17 is ter illustratie de ontwikkeling van de solvabiliteit, ICR en de Loan-to-Value voor de verschillende scenario's weergegeven.

Met deze keuzes verschuift de energieprestatie. Door de investeringen in duurzaamheid en in nieuwbouw neemt het aantal woningen met een label C of beter fors toe. In de grafiek op pagina 17 is dit goed zichtbaar. Rentree bouwt het aantal woningen met een slecht label af naar nagenoeg 0 in de komende 10 jaar.

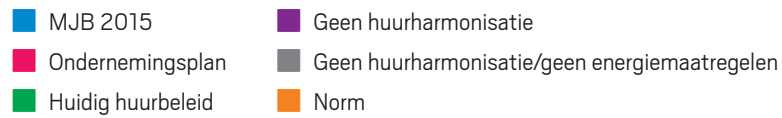
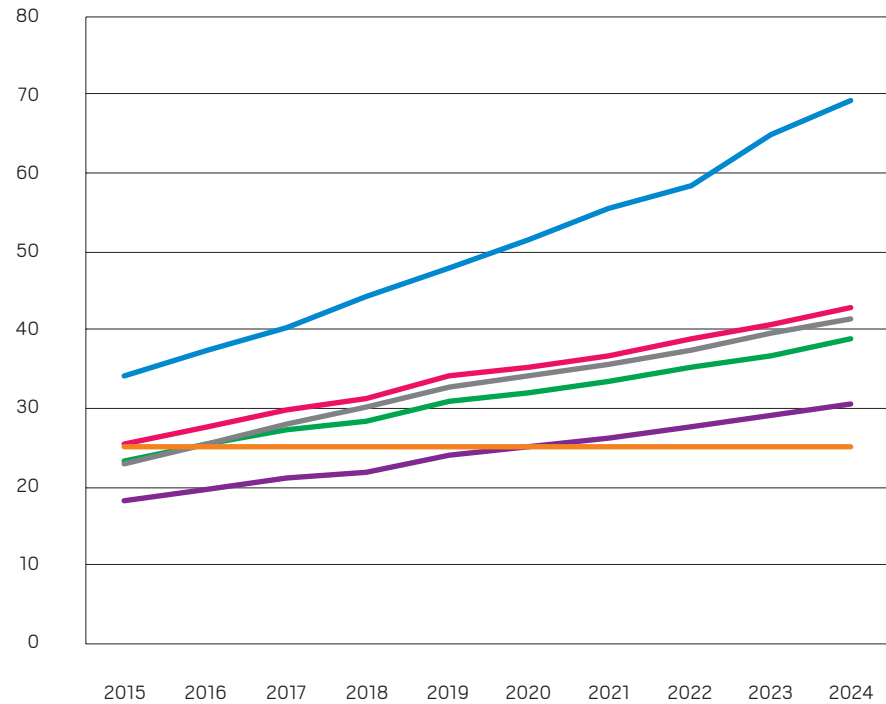
Ontwikkeling aantal woningen per huurcategorie

doorrekening op hoofdlijnen, ondernemingsdoelstellingen



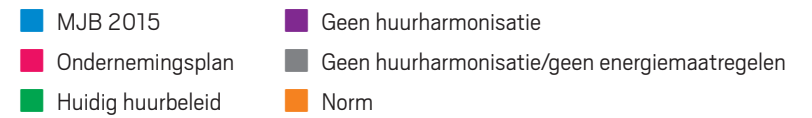
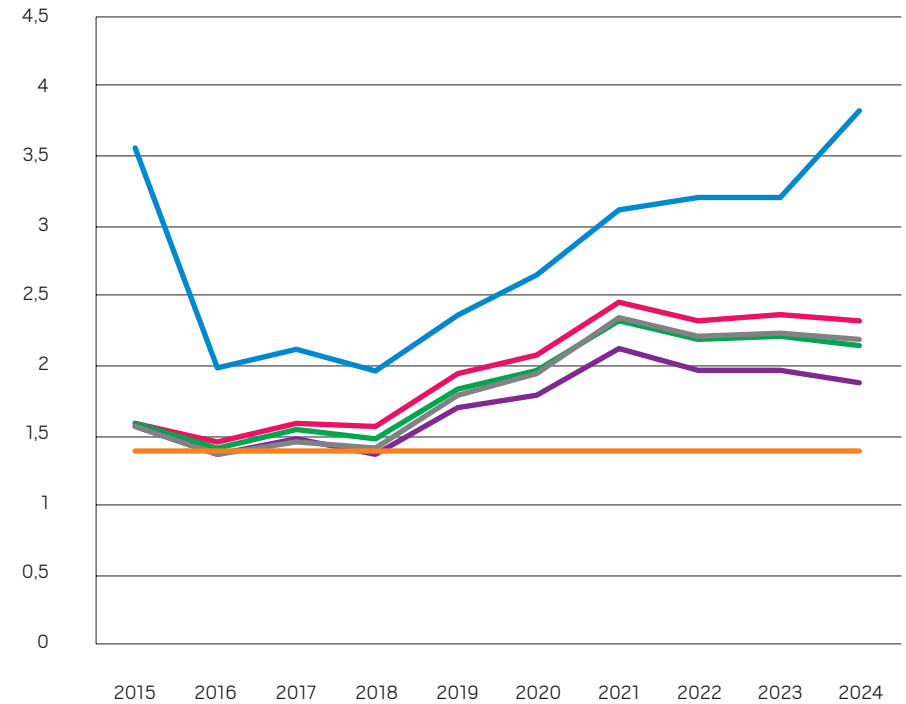
Ontwikkeling Solvabiliteit

doorrekening op hoofdlijnen, ondernemingsdoelstellingen



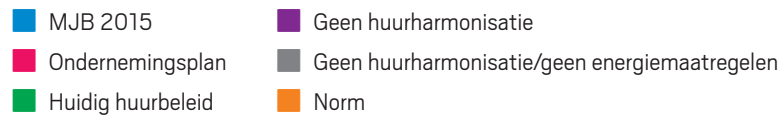
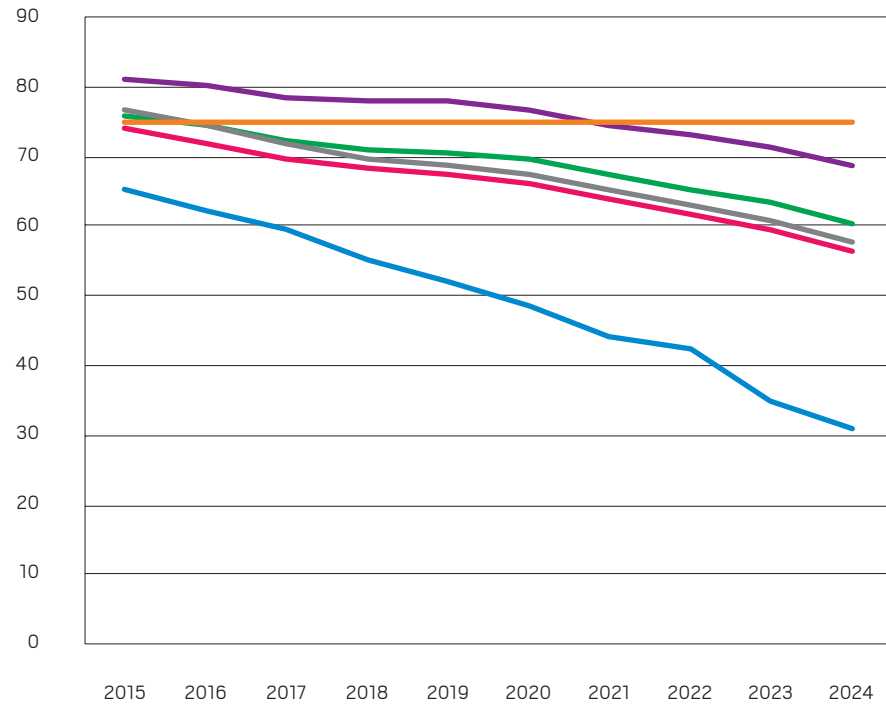
Ontwikkeling ICR

doorrekening op hoofdlijnen, ondernemingsdoelstellingen



Ontwikkeling LTV

doorrekening op hoofdlijnen, ondernemingsdoelstellingen



Ontwikkeling energielabel C of beter

doorrekening op hoofdlijnen, ondernemingsdoelstellingen

