



**“STUREN OP RENDEMENT EN
KLEIN(SCHALIG) EN SLIM
BOUWEN, GERICHT OP EEN
DUURZAME TOEKOMST**

Opsteller

Jan Brugge – Assetmanager WoonInvest

Versiebeheer

Versie	Actie	Status	Auteur	Datum
0.1	Akkoord in MT	Concept	Jan Brugge	08-08-2023
0.1	Exemplaar verzonden aan Respectus	Concept	Jan Brugge	08-08-2023
0.1	Toelichting aan Respectus	Concept	Jan Brugge	09-08-2023
0.1	Presentatie aan belanghouders	Concept	Jan Brugge	21-08-2023
1.0	Versie gefinaliseerd	Def. concept	Jan Brugge	23-08-2023
1.0	Behandeling in VGO	Def. concept	Jan Brugge	28-08-2023
1.0	Vragenuurtje Respectus	Def. concept	Jan Brugge	29-08-2023
1.0	Vastelling in MT	Definitief	Jan Brugge	05-09-2023
1.0	Verstrekken versie aan Respectus	Definitief	Jan Brugge	06-09-2023
1.0	Behandeling in VGC	Definitief	Jan Brugge	07-09-2023
1.0	Akkoord Respectus	Definitief	Jan Brugge	19-09-2023
1.1	Vaststelling RvC	Definitief	Jan Brugge	26-09-2023

Inhoud

- 1.0 Inleiding 5**
- 2.0 Aanleiding 5**
 - Leeswijzer: 5
- 3.0 Management samenvatting Toekomstplan 2023..... 6**
- 4.0 Gevolgen Toekomstplan voor de Portefeuillestrategie 7**
- 5.0 Samenwerking 7**
- 6.0 Management samenvatting Portefeuillestrategie 2023-2030 > 2050 8**
 - 6.1 Bestaande portefeuille 2023 + 2030..... 8
 - 6.2 Woningentypen en Huishoudens 2023 + 2030..... 9
 - 6.3 Demografische ontwikkeling 9
 - 6.4 Sociale- en Middenhuur 9
 - 6.5 Overig Vastgoed 10
 - 6.6 Wensportefeuille (Strategie) 10
- 7.0 Portefeuillestrategie 11**
 - 7.0.1 Opbouw en aanpak Strategie 11
 - 7.0.2 Gevolgen van toepassing Strategie..... 11
 - 7.0.3 Conclusie en invulling 12
 - 7.1.0 Verduurzaming en Renovatie (V&R) [Kwaliteit/Duurzaamheid]..... 12**
 - 7.1.1 Strategie..... 12
 - 7.1.2 Gevolgen van toepassing Strategie..... 13
 - 7.1.3 Conclusie en invulling 14
 - 7.2.0 Afstoten of behouden 14**
 - 7.2.1 Bijzonder vastgoed (BOG, MOG, ZOG) [Financiële sturing/Beschikbaarheid]..... 14
 - 7.2.2 Overige (Woonwagens, Parkeren) [Financiële sturing/Beschikbaarheid]..... 17
 - 7.2.3 Verkoop complexen buiten kerngebied: Den Haag West, Wateringse Veld [Financiële sturing/Beschikbaarheid]..... 18
 - 7.2.4 Diversen afstoten (monumenten, bijzondere doelgroepen) [Financiële sturing/Beschikbaarheid]..... 19
 - 7.3.0 Mogelijke differentiatie (doelgroepen, huur e.d.) [Betaalbaarheid]..... 20**
 - 7.3.1 Strategie..... 20
 - 7.3.2 Gevolgen van toepassing Strategie..... 20
 - 7.2.3 Conclusie en invulling 20
 - 7.4.0 Wijk- en complexgerichte aanpak [Leefbaarheid]..... 20**
 - 7.4.1 Strategie..... 20
 - 7.4.2 Gevolgen van toepassing Strategie..... 20
 - 7.4.3 Conclusie en invulling 21
 - 7.5.0 Sturen op rendementen [Financiële sturing]..... 21**
 - 7.5.1 Strategie..... 21
 - 7.5.2 Gevolgen van toepassing Strategie..... 21
 - 7.5.3 Conclusie en invulling 21

7.6.0 Het aantal VvE's waar mogelijk terugbrengen (nu 58) [Financiële sturing]	22
7.6.1 Strategie	22
7.6.2 Gevolgen van toepassing Strategie	22
7.6.3 Conclusie en invulling	22
7.7.0 Nieuwbouw + Doelgroepen (zelf, collegiale financiering, overdragen) [Beschikbaarheid]	23
7.7.1 Strategie	23
7.7.2 Gevolgen van toepassing Strategie	23
7.7.3 Conclusie en invulling	23
7.8.0 Slim Bouwen en Verdichten (Optoppen, Ombouwen, Splitsen, Friendsconcept, Kunamo) [Beschikbaarheid]	23
7.8.1 Strategie	23
7.8.2 Gevolgen van toepassing Strategie	24
7.8.3 Conclusie en invulling	25
8.0 Eisen Portefeuillestrategie (Strategische afwegingen)	25
9.0 Uitvoeringsprogramma(lagenda)	25
9.1.0 Verduurzaming en Renovatie (V&R)	25
9.2.0 Afstoten of behouden	26
9.3.0 Mogelijke differentiatie (doelgroepen, huur e.d.)	27
9.4.0 Wijk- en complexgerichte aanpak	27
9.5.0 Sturen op rendementen	27
9.6.0 Het aantal VvE's waar mogelijk terugbrengen (nu 58)	27
9.7.0 Nieuwbouw + Doelgroepen (zelf, collegiale financiering, overdragen)	28
9.8.0 Slim Bouwen en Verdichten (Optoppen, Ombouwen, Splitsen, Friendsconcept, Kunamo)	28
10.0 Conclusie	28
11.0 Dankwoord	28
12.0 Afkortingenlijst	29

BIJLAGEN (uitsluitend voor intern gebruik)

1. Overzicht Toets-kaders + Weegfactoren; Domeinen: 1. Markt en Opgave, 2. Wensportefeuille, 3. Maatschappelijke Profilerings, 4. Financiële Continuïteit
2. Overzicht Domeinen + onderverdeling, Beste + Slechtste resultaten per Toets-kader
3. Overzicht Domeinen, Beste en Slechtste resultaten per Sub-Totaal + per TOTAAL
4. Overzicht complexen en aantallen
5. Overzicht Strategie per Energielabel
6. Overzicht VvE's
7. Overzicht op te toppen Wooncomplexen
8. Overzicht op te toppen Garageblokken
9. Eisen Portefeuillestrategie (Strategische afwegingen)
10. Verkooplijst (bestaand)
11. (Onderbouwing) Overzicht aantal eenheden per onderdeel (2023+2030)
12. (Onderbouwing) Overzicht aantallen woningen per type kamerwoning (2023 + 2030)

1.0 Inleiding

De Portefeuillestrategie is de vertaling van de ondernemingsdoelstellingen naar een strategie op de vastgoedportefeuille. Het is de leidraad voor de organisatie om naar te handelen op zowel het terrein van de Volkshuisvesting, als dat van Vastgoed, Financiën en Wonen.

De Aw en het WSW zien de portefeuillestrategie als bedrijfsmodel van de corporatie. Hiermee is het ook een belangrijk toetsingskader voor de RvC. Daarom moet de Portefeuillestrategie voldoen aan bepaalde eisen (zie bijlage 9). Voor deze Strategie is daar rekening mee gehouden.

2.0 Aanleiding

De geactualiseerde Portefeuillestrategie 2019-2026 van WoonInvest is vastgesteld in september 2019. Halverwege die looptijd is het een goed gebruik om deze te herijken dan wel te vernieuwen. Gezien de sterk veranderde omstandigheden, is gekozen voor het laatste. Daarbij is de Strategie nu opgesteld voor de volledige portefeuille. Bij de vorige was de focus gericht op de woningen.

Een voorbeeld van de gewijzigde omstandigheden is dat Verduurzaming een steeds prominentere plaats is gaan innemen in onze maatschappij. Een ander aspect betreft het aantal eenpersoonshuishoudens dat is toegenomen en ook nog steeds stijgt. Demografische onderzoeken tonen aan dat dit zo blijft. Voor deze doelgroep blijft de beschikbaarheid van woningen sterk achter.

Tijdens de eerste Belanghouders bijeenkomst van 03-10-2022 hebben wij dat ook benoemd. Toen zijn onder meer de veranderde omstandigheden t.g.v. de Nationale Prestatie Afspraken, als het ophalen van ideeën en de eigen verwachtingen aan de orde gekomen.

Dit jaar (2023) zijn zowel het Koersplan als het Huurbeleid vastgesteld. Het eerste is leidend en het tweede mede bepalend voor de nieuwe Strategie.

Vanwege de gewijzigde financiële omstandigheden van WoonInvest is een Toekomstplan opgesteld, waardoor WoonInvest binnen alle wettelijke (financiële) normen blijft. Dat Plan is afgestemd met de Aw, het WSW, de RvC en Respectus en akkoord bevonden en bepalend voor de Portefeuillestrategie.

De uitkomsten van Concept Portefeuillestrategie zijn gepresenteerd tijdens de Belanghouders bijeenkomst van 21 augustus 2023. De aanbevelingen daarvan zijn opgenomen in deze definitieve versie.

Leeswijzer:

Wat nu voor ligt, is een Portefeuillestrategie 2023-2030 (met een doorkijk naar 2050) in afstemming met het Toekomstplan. Omdat dit Plan zeer bepalend is voor (de mogelijkheden van) de Portefeuillestrategie, wordt navolgend onder 3.0 eerst de managementsamenvatting daarvan weergegeven.

Bij 4.0 worden de gevolgen van het Toekomstplan voor de Portefeuillestrategie belicht.

Onder 5.0 wordt het belang van Samenwerking benadrukt.

Bij 6.0 is de management samenvatting van de Portefeuillestrategie opgenomen.

Vervolgens komt onder 7.0 de eigenlijke Portefeuillestrategie aan de orde. Daarbij wordt bij ieder thema eerst de (aanpak) van de strategie aangegeven, dan de impact en de gevolgen van het toepassen ervan, vervolgens welke conclusie wordt getrokken en invulling wordt gekozen en als laatste de vervolgstappen.

Tevens is achter het hoofdonderwerp de Volkshuisvestelijke categorie vermeld **[Beschikbaarheid, Betaalbaarheid, Kwaliteit/Duurzaamheid, Leefbaarheid, en Financiële sturing]**.

Bij 8.0 staat omschreven welke kaders leidend zijn geweest voor het opstellen van deze Portefeuillestrategie.

Onder 9.0 wordt onder Uitvoeringsprogramma/(agenda) vermeld welke stappen gezet gaan worden na het vaststellen van de Strategie.

Bij 10.0 staan de conclusies weergegeven.

Onder 11.0 worden de mensen vernoemd, naar wie speciale dank uitgaat voor het opstellen van de Portefeuillestrategie.

Bij 12.0 is in het kader van de leesbaarheid van het document de lijst met afkortingen vermeld.

3.0 Management samenvatting Toekomstplan 2023

In de meerjarenbegroting 2023-2027 is zichtbaar geworden dat de financiële positie van WoonInvest op middellange termijn (vanaf 2026) zorgelijk is. Belangrijkste oorzaken liggen in de leningen- en derivaten portefeuille, die een relatief hoge rentelast genereren, en de verslechterde economische parameters. Deze leiden vervolgens tot forse toename van de exploitatie- en onderhoudslasten.

WoonInvest heeft maatregelen geïnventariseerd die de financiële positie kunnen verbeteren, waaronder het huurbeleid, de toerekening tussen DAEB en niet-DAEB activiteiten, bedrijfslasten en keuzes ten aanzien van het bezit in relatie tot het kerngebied van WoonInvest. In het plan zijn de opmerkingen uit het visitatierapport, voor zover mogelijk, betrokken.

Op basis van de verschillende maatregelen is het minimale scenario geformuleerd, waarbij de focus ligt op zorgen voor het bestaande bezit en de huidige huurders. Concreet wordt daarmee afgezien van uitbreidingsniewbouw.

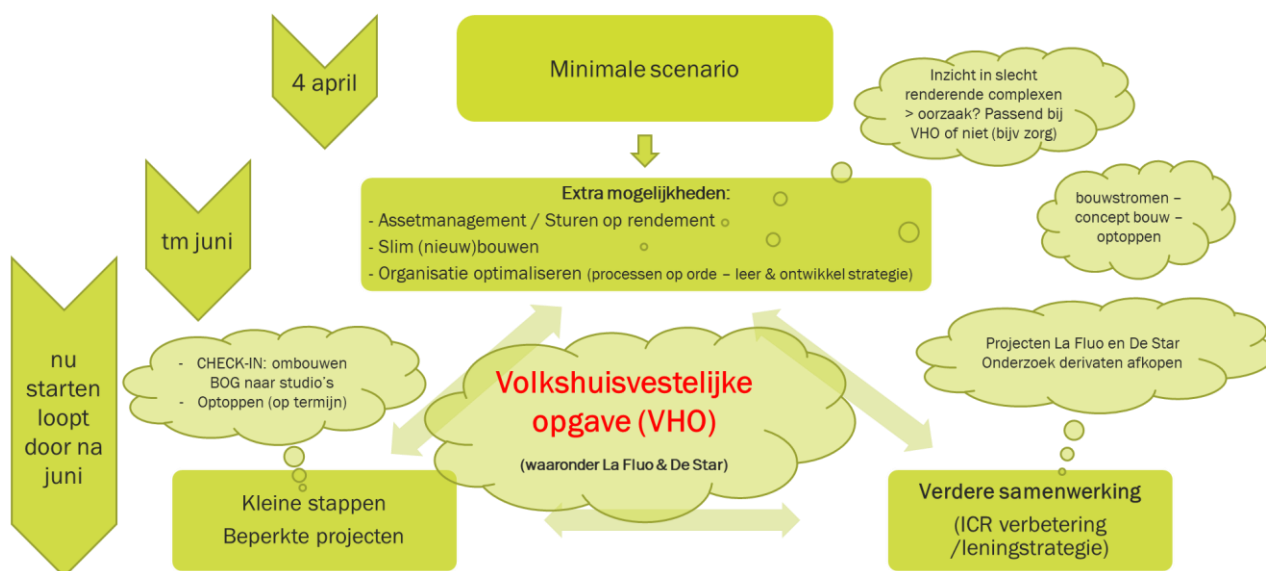
In het minimale scenario voldoet WoonInvest de komende 10 jaren aan de gestelde normen. Daarom gaat WoonInvest uit van het minimale scenario dat op basis van andere parameters dan de leidraad Aw (bijv. Ortec) en waarbij een parallelle schok voor de rente (+/- 1%-punt) ook redelijk robuust lijkt.

Met deze conclusie is de samenwerking binnen SVH gezocht om de uitbreidingsniewbouwprojecten uit te voeren (met eventueel een terugkooprecht op een deel van de woningen).



Later in 2023 wordt de herstructurering van de lening- en derivatenportefeuille uitgewerkt conform de richtlijnen die de Aw/WSW daarvoor hebben opgesteld, waarmee de ICR op de korte termijn licht positief wordt beïnvloed. WoonInvest zet vervolgens met name in op kleinschalige wijze om toch lokaal haar bijdrage te leveren. Dat in de vorm van bijvoorbeeld optoppen en/of flexwoningen (in leegstaande bedrijfsruimten).

Samengevat ziet het Toekomstplan, schematisch weergegeven, er als volgt uit:



4.0 Gevolgen Toekomstplan voor de Portefeuillestrategie

Ten aanzien van de **investerings**capaciteit voor de periode tot 2050 wordt rekening gehouden met € 30 miljoen per jaar. Dat is nagenoeg uitsluitend beschikbaar voor Verduurzaming en Renovaties (en ook beperkt voor kleinschalige Nieuwbouw en Slim Bouwen projecten).

Daarmee moet WoonInvest, is nu de inschatting, kunnen voldoen als corporatie aan de verplichtingen en taken met betrekking tot de bestaande en beperkt de nieuwe portefeuille. Deze aanname is gebaseerd op de nu geldende parameters en op de kennis van nu.

Dat betekent ook dat WoonInvest niet zonder collegiale hulp de Prestatie Afspraken kan nakomen voor de opgenomen toevoeging van nieuwbouw. In samenwerkingsverband met SVH zorgt WoonInvest er wel voor dat deze opgaven worden gerealiseerd.

5.0 Samenwerking

Tijdens de hiervoor al aangehaalde Belanghouders bijeenkomst van 3 oktober 2022 was een van de (belangrijkste) conclusies dat de volkshuisvestelijke opgave zo groot is, dat deze uitsluitend gezamenlijk kan en ook moet worden aangegaan. WoonInvest doet dat door waar mogelijk de samenwerking op te zoeken. Dat gebeurt onder meer met Respectus, gemeenten, SVH, Zorgpartijen, collega corporaties en de Verduurzaming en RGS aannemers.

Met Respectus hebben we nauw contact om de huurdersbelangen zo goed mogelijk te behartigen en in te spelen op behoeften die er zijn.

In overleg met de gemeenten wordt alles in het werk gesteld om de sociale volkshuisvesting in stand te houden en waar mogelijk uit te breiden. Met Leidschendam-Voorburg hebben we concrete plannen voor nieuwbouwlocaties, ombouw bedrijfsruimten naar (flex/permanent) wonen, optoppen en hulp aan VvE's bij verduurzaming. In Den Haag proberen wij in Leidschenveen het project La Fluo tot een goed einde te brengen.

Binnen SVH-verband zijn er ook een aantal mooie voorbeelden van samenwerking tot stand gekomen, te weten: De al bij het Toekomstplan benoemde collegiale steun bij het realiseren van de nieuwbouwprojecten. Ook zijn wij actief betrokken (geweest) bij De Bouwstroom (de gezamenlijke inkoop van conceptwoningen) en hopen op een vergelijkbare aanpak voor de Portiekwoningen. Tevens nemen wij deel aan de samenwerking met The Green Village van de TU Delft. Daarin hebben wij een Pilotproject aangedragen, waar we samen met innovatieve partijen en de huurders een plan gaan realiseren om Portiekwoningen aardgasloos te verwarmen.

WZH is als onze grootste huurder van Zorgvastgoed een belangrijke gesprekspartner en we voorzien elkaar waar mogelijk van collegiale adviezen.

Samen met Vidomes gaan wij de uitdagingen aan en bundelen de krachten bij de sociale huisvestingsopgave in Leidschendam-Voorburg. Tevens hebben zij de bereidheid uitgesproken om ons nieuwbouwproject De Star over te nemen.

Met de Verduurzaming en RGS aannemers Smits Vastgoedzorg en Willems Vastgoedonderhoud werken wij toe naar de (grootschalige) aanpak van onze portefeuille in het kader van de Energietransitie.

6.0 Management samenvatting

Portefeuillestrategie 2023-2030 > 2050

6.1 Bestaande portefeuille 2023 + 2030 (bijlage 11)

WoonInvest heeft een zeer diverse portefeuille. Daarmee worden nagenoeg alle (gewenste) doelgroepen bediend.

Portefeuille WoonInvest	1 januari 2023	+	-	31 december 2030
Complexen	230	1	4	227
Eenheden	10.242	290	592	9.940
DAEB Woningen	6.337	266	303	6.300
Niet-DAEB Woningen	1.270	24	280	1.014
ZOG-plaatsen	1.047	-	-	1.047
BOG's, MOG's	570	-	2	568
Woonwagens	3	-	3	-
Parkeerplaatsen	1.015	-	4	1.011

6.2 Woningentypen en Huishoudens 2023 + 2030 (bijlage 12)

Van de woningen (inclusief zorgwoningen) is de verdeling naar het aantal kamers per woning (bij de start van en aan het einde van de periode van de portefeuillestrategie) de volgende:

Type Huishoudens	Aantal kamers	Aantal woningen			
		1 januari 2023	+	-	31 december 2030
1 persoons	1	191	124	72	243
1-2 persoons	2	1.058	90	90	1.058
een-ouder gezinnen	3	2.329	80	23	2.386
gezinnen	4	3.313	8	312	3.009
gezinnen groot	5	889	-	51	838
gezinnen nog groter	6	77	-	-	77

6.3 Demografische ontwikkeling

Uit demografische gegevens blijkt dat er steeds meer eenpersoonshuishoudens (en eenoudergezinnen) komen. Dus zijn 1-kamer (studio's +/- 25 m²) en 2-kamer woningen (+/- 40 m²) voor eenpersoonshuishoudens en 3-kamer (+/- 55 m²) woningen voor eenoudergezinnen (want 2 slaapkamers nodig) zeer gewenst. Een belangrijk deel vertegenwoordigen de starters op de woningmarkt. Een ander deel van de groei van de eenpersoonshuishoudens bestaat uit alleenstaande ouderen. Het beleid van WoonInvest is om deze laatste groep te verleiden om verhuizen van een (te) grote woning naar een gelijkvloers appartement. Maar omdat deze ouderen van ruime woningen komen, zullen zij niet snel willen verhuizen naar een 1-kamer appartement. Daarom is voor hen een klein 3- of groot 2-kamer appartement geschikt, zodat zij kunnen doorstromen. Op iedere verhuisbeweging van een oudere van een grote woning naar een appartement volgen nog eens 2,7 anderen.

> Strategie: Voor wat betreft de Wensportefeuille kiest WoonInvest er voor, om op basis van het hiervoor genoemde (en zoals ook in het Koersplan staat aangegeven) bij uitbreiding met voorkeurkeur studio's te realisten. Vooral omdat wij van dat type weinig in bezit hebben en er voor starters nauwelijks aanbod is. Voor de gezonde balans zullen deze (afhankelijk van de locatie) worden gecombineerd met 2- en 3-kamerwoningen. Daarmee kan ook de alleenstaande oudere worden verleid om hun te grote woning in te ruilen.

6.4 Sociale- en Middenhuur

Aan beide segmenten is in deze regio een grote behoefte. Als corporatie hebben wij de primaire volkshuisvestelijke taak om te voorzien in Sociale huur voor de mensen met een smalle beurs. Dat is voor WoonInvest ook het uitgangspunt.

Omdat er voor de Middenhuur ook (veel) te weinig aanbod is, wordt voor dit segment een beroep gedaan op woningcorporaties. WoonInvest heeft daar aandacht voor. Samen met de huurders is er namelijk ook het wederzijdse belang bij een goede (sociale) opbouw van een wijk.

> Strategie: Daarom zal WoonInvest afhankelijk van de omstandigheden beperkt inzetten op het uitbreiden van de Middenhuur.

6.5 Overig vastgoed

WoonInvest huldigt het standpunt dat wij als woningcorporatie, zeker onder de huidige omstandigheden, ons moeten richten op onze primaire taak. Dat is het huisvesten van mensen met een beperkte beurs.

> Strategie: Dat betekent dat we in principe niet meer uitbreiden met Bedrijf Onroerend Goed, Maatschappelijk Onroerend Goed en Zorg Onroerend Goed. Waar mogelijk zullen wij dat onder voorwaarden (en afhankelijk van de omstandigheden) bij gelegenheid (al of niet actief) ook gaan afstoten. De middelen die hiermee worden gegenereerd, komen ten goede aan de uitbreidingsnieuwbouw van woningen.

6.6 Wensportefeuille (Strategie)

Dit betreft de portefeuille die we binnen onze mogelijkheden maximaal kunnen realiseren.

0. De **Kerngebieden** van WoonInvest zijn: **Leidschendam, Voorburg en Leidschenveen**.
1. De prioriteit ligt bij de **Bestaande Voorraad** (Onderhoud, Renovatie, Verduurzaming)
2. **Nieuwbouw** past binnen de ratio's (en volgt pas na 1. Bestaande Voorraad)
3. Nieuwbouw is zoveel als mogelijk **compact, 25-40 m2 (appartementen)**
4. We verdiepen ons in de mogelijkheden van **minder renderende complexen**: Verbeteren, Voorstel aan huurder, Zo niet dan (op gepast moment) afstoten, met Werkgroep voorbereiden, gereed < 01-01-2024
5. **Verkoop DAEB Vastgoed uitsluitend:**
 - a) Als Maatschappelijk of Financieel rendement een duidelijke **Volkshuisvestelijke meerwaarde oplevert**;
 - b) **Per afgestoten DAEB-woning, bouwen** wij **er één terug** met vrijgekomen middelen.

7.0 Portefeuillestrategie

7.0.1 Opbouw en aanpak Strategie

Voor de Portefeuille is een overzicht van de complexen per gemeente opgesteld. Daarbij zijn per complex de volgende Domeinen in beeld gebracht (samen met Toets-kaders en Weegfactoren, zie bijlage 1):

1. Markt en Opgave;
2. Wensportefeuille;
3. Maatschappelijke Profilerings;
4. Financiële Continuïteit;
5. Verduurzaming + Renovatie.

Tevens is per complex het volgende onderscheid gemaakt:

I Wonen (DAEB, Niet-DAEB)

- a) Appartementen;
- b) Eengezinswoningen.

II Bijzonder Vastgoed (DAEB, Niet-DAEB)

- a) BOG;
- b) MOG;
- c) ZOG.

III Overige (DAEB, Niet-DAEB)

- a) Parkeerplaatsen;
- b) Woonwagens.

7.0.2 Gevolgen van toepassing Strategie

Met de eerste vier onder 7.01 in beeld gebrachte Domeinen, Toets-kaders en toegepaste Weegfactoren is een rangorde tot stand gebracht. Dat is gebeurd binnen die Domeinen op de betreffende Kaders, per Domein met het Subtotaal en ook met het Totaal van deze Domeinen samen (zie bijlage 2).

Omdat voor **5. Verduurzaming + Renovatie** al eerder een weging was toegepast, is deze hier als Domein buiten beschouwing gelaten. Wel komen de belangrijkste onderdelen daarvan terug onder Wensportefeuille, middels het Energielabel en de Conditie-score. Daarmee zijn ook die kaders bij de totale weging voldoende meegenomen.

Aan de hand van de Domeinen en Toets-kaders is inzichtelijk gemaakt hoe de complexen daarop presteren en welke complexen aandacht behoeven en waar moet worden bijgestuurd. Daarbij zijn na weging per Domein zowel minimaal de vijf beste (waarvan kan worden geleerd) als minimaal de 5 slechtst presterende complexen in beeld gebracht (zie bijlage 3).

Aanvullend zijn de complexen afzonderlijk beoordeeld op de volgende thema's:

1. Verduurzaming en Renovatie (+ doorkijk naar 2050) inclusief de daarvoor noodzakelijke (financiële) middelen
2. Afstoten of behouden
3. Mogelijke differentiatie (doelgroepen, huur e.d.)
4. Wijk- en complexgerichte aanpak
5. Sturen op rendementen (die zijn gebaseerd op de begroting van de reële inschatting van de onderhoudsuitgaven voor de komende jaren)
6. Het aantal VvE's waar mogelijk terugbrengen (nu 58)
7. Nieuwbouw + Doelgroepen
8. Slim Bouwen en Verdichten (Optoppen, Ombouwen, Splitsen, Friendsconcept, Kunamo)

7.0.3 Conclusie en invulling

Met deze aanpak is een goede en gedragen ordening tot stand gekomen, die zowel in- als extern uitlegbaar is. Op basis daarvan komt per elk van de acht boven genoemde thema's een ordening tot stand, voor de aanpak van de projecten binnen het tijdsvlak 2023-2030 en voor de Verduurzaming en Renovatie ook voor de periode 2030-2050.

De in bijlage 3 genoemde complexen zullen als eerste worden onderzocht door een Werkgroep, waar alle geledingen van WoonInvest in zijn vertegenwoordigd. Vervolgens zullen deze complexen afhankelijk van de bevindingen worden aangepakt. Onder 9.0 Uitvoeringsprogramma(/agenda) is dat in tijd uitgezet.

7.1.0 Verduurzaming en Renovatie (V&R) [Kwaliteit/Duurzaamheid]

7.1.1 Strategie

Eén van de uitkomsten van het Toekomstplan is, dat er in de Meer Jaren Begroting (MJB) van WoonInvest zeer beperkt financiële ruimte is voor Nieuwbouw. De beschikbare middelen kunnen en zullen (dus) voornamelijk worden ingezet voor het in standhouden en verbeteren van de bestaande portefeuille. Daarvoor is rekening gehouden met een bedrag voor regulier (Planmatig en Niet Planmatig) Onderhoud. Tevens wordt op jaarbasis € 30 miljoen uitgetrokken als **investerings**budget voor Verduurzaming & Renovatie.

Met de inmiddels verworven kennis en de analyse van de betrokken Verduurzaming en RGS aannemers wordt de koppeling gemaakt per complex van de benodigde maatregelen en samenhangende kosten.

De Portefeuillestrategie bepaalt de rangorde voor de aanpak van de projecten 2023-2030 en wordt tevens de doorkijk gemaakt naar 2050. Deze zorgt er voor dat de hele portefeuille over de beide perioden gereed gemaakt wordt voor de noodzakelijke warmtetransitie in het verlengde van het Klimaatakkoord van 28 juni 2019, te weten:

a) In 2030: reductie CO2 uitstoot met 49% t.o.v. 1990;

b) In 2050: klimaatneutraal/aardgasloos.

7.1.2 Gevolgen van toepassing Strategie

Om invulling te geven aan de Verduurzamings- en Renovatieopgave is voor een aanpak gekozen waarbij het huidige energielabel leidend is. Vervolgens is de periode bepalend (planning gemeente) dat de wijk aardgasloos moet worden gemaakt. Het jaar van aanpak wordt op een logisch onderhouds(RGS) moment gekozen (zie bijlage 5):

OVERZICHT + AANPAK ENERGIE-LABELS
A) E, F en G (5 complexen)
> voor 2030 in de MJOB opnemen voor opwaardering energielabel tot B met <i>isolerende maatregelen</i> *; *Met minimaal label B is het complex geschikt voor (nagenoeg) iedere aardgasloze verwarmingsbron!
B1) Overzicht complexen met energielabels C en D (15 complexen)
> In beeld brengen wat nodig is om de energielabels tot B te brengen met <i>isolerende maatregelen</i> + dat op een logisch moment uitvoeren (RGS-beurt/periode aardgasloos > planning gemeente)
B2) Overzicht complexen met energielabels C en D, welke reeds zijn verduurzaamd (7 complexen)
> Verbetering van het energielabel is uitsluitend nog te vinden in de Installaties en de Gevel + dat op een logisch moment uitvoeren (RGS-beurt/periode aardgasloos > planning gemeente)
C) Overzicht complexen met energielabels A en B (42 complexen)
> Op een logisch moment de RGS-beurt uitvoeren naar aardgasloos (> planning gemeente)
D) Overzicht van de complexen met slechte energielabels, die we binnen 5 jaar (reeds opgenomen in MJOB) gaan verduurzamen/ renoveren of uitponen (11 complexen)
> Deze zijn reeds opgenomen in de MJOB voor de periode tot 2030 voor het opwaarderen van het energielabel tot B met <i>isolerende maatregelen</i>
E1) Overzicht VvE's van de matige en slechte energielabels, die besproken moeten worden in de ALV (9 VvE's)
> Met de subsidie Energie Armoede Bestrijding (Rijksoverheid i.o.m. de gemeente) is voor een groot deel (en de resterende volgen nog) van de VvE's onderzoek gedaan naar maatregelen (+ kosten en opbrengsten) om te komen tot verbetering van de energielabels voor lage, midden en hoge temperatuurverwarming Met deze kennis proberen wij waar mogelijk te komen tot de gewenste aanpak (mede in het verlengde van onze Prestatie Afspraken > een portefeuille met een gemiddeld label B in 2025);
E2) Overzicht VvE's met goede energielabels, waar niets aangepast hoeft te worden (10 VvE's)
> Binnen de VvE zullen wij onze rol als (groot) aandeelhouder gebruiken om te sturen op een goede aanpak en op het juiste moment voor de periode van aardgasloos verwarmen
F) Complexen die op de nominatie staan om voor 2025 geheel verkocht te worden

> Hiervoor doen we geen V&R
G) De zorgcomplexen worden extern beheerd door Janssen De Jong (JdJ) (19 zorgcomplexen)
> Op basis van de MJOB van JdJ, de energielabels (deels nog te bepalen), RGS-beurt, de periode aardgasvrij volgens planning gemeente + de behoefte van de zorgpartij, wordt bepaald wanneer welke werkzaamheden worden uitgevoerd (al of niet in combinatie met een huurverhoging)
H) Uitpondcomplexen met Eengezinswoningen (19 complexen)
> Bij verhuur (nog niet verkocht) op het moment van aardgasloos maken wijk, de keuze voor aanpak maken
I) Overige complexen
> Behoudens voor kantoren (minimaal label C in 2023 bij bepaalde omvang) zijn hier t.a.v. verduurzaming geen wettelijke eisen. Deze worden uitsluitend aangepakt als daar aanleiding toe is

7.1.3 Conclusie en invulling

Met de hier boven omschreven aanpak wordt op een gedegen wijze invulling gegeven aan de Verduurzaming en Renovatie van de portefeuille. Deze wordt voor 1 januari 2024 verwerkt in de MJOB tot en met 2072. Vervolgens rekenen de Verduurzaming en RGS aannemers de relevante projecten door voor medio 2024. Dan is duidelijk of de beoogde € 30 miljoen per jaar voldoende is en of moet worden bijgestuurd. Het resultaat wordt opgenomen in de begroting 2025.

7.2.0 Afstoten of behouden

7.2.1 Bijzonder vastgoed (BOG, MOG, ZOG) [Financiële sturing/Beschikbaarheid]

7.2.1.1 Strategie (na overweging rendement en toekomstige onderhoudskosten)

Deze onderdelen dragen minder bij aan onze volkshuisvestelijke primaire taak en idem doelgroep (het huisvesten van mensen met de lagere inkomens). Daarom kan worden overwogen om deze onderdelen af te stoten.

Wel moet daarbij bekend zijn, wat het nu en in de toekomst gaat opleveren. De daarbij van belang zijnde Toets-Kaders (zie ook sturen op rendementen onder 7.5.0) zijn afgestemd met Finance. Aan de hand daarvan is de informatie per complex in beeld gebracht en vervolgens gewogen.

Ook waar nodig aangevuld met andere relevante informatie als (grote delen) van de vooruit betaalde huur, zoals bij sommige complexen van toepassing is en de te verwachten onderhoudskosten. Tevens is in kaart gebracht of het complex kan worden afgestoten, zonder dat een complex Kadastraal moet worden gesplitst en een VvE moet worden opgericht. Om goed onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende categorieën, is een definitie gegeven van de wijze waarop WoonInvest deze hanteert voor de Portefeuillestrategie.

A) Bedrijf Onroerend Goed (BOG)

Definitie: Al het Onroerend Goed (niet zijnde ZOG en MOG) dat aan bedrijven wordt verhuurd;

B) Maatschappelijk Onroerend Goed (MOG)

Definitie: Al het Onroerend Goed (niet zijnde BOG en ZOG) dat aan bedrijven met een maatschappelijke functie wordt verhuurd;

C) Zorg Onroerend Goed (ZOG)

Definitie: Al het Intramurale Onroerend Goed, waar de cliënten onzelfstandig verblijven.

7.2.1.2 Gevolgen van toepassing Strategie

A) BOG

Uitgangspunt is dat dit vastgoed rendeert, mede omdat het niet voor onze primaire doelgroep bestemd is.

Met de onder 7.0 (1-3) beschreven aanpak hebben wij in beeld welke complexen niet renderen. Die complexen zullen wij met de Werkgroep analyseren en op basis die bevindingen het gesprek aangaan met de huurders. Uitgangspunt is dat wij in het redelijke sturen op een (goed) renderend complex. Tevens zal de kans op leegstand (één van de Toets-kaders) worden meegewogen.

Voor verkoop komt een complex in aanmerking dat slecht rendeert, waarvoor geen VvE moet worden opgericht en waar een verhoogde kans op leegstand bestaat. Onzeker is of de huidige huurders belangstelling hebben om te kopen (tegen taxatiewaarde kosten koper).

BOG draagt bij aan de (economische) dynamiek in een wijk en het beheer past meer bij onze bedrijfsvoering dan ZOG. Daarom zal dit niet actief worden afgestoten, maar bij gelegenheid.

B) MOG

Voor MOG geldt hetzelfde als voor BOG.

Het enige complex dat hier binnenvalt is CX 8020 Kinderdagverblijf Transvaal (MOG). Het rendement is echter zeer hoog, ook is het complex nog niet gesplitst. Daarom is afstoten geen noodzaak.

De kans is klein dat de (huidige) huurders belangstelling hebben gezien hun in de regel beperkte financiële mogelijkheden.

Het is nuttig op dit aspect goed in beeld te hebben voor als een huurder (later) een aankoop verzoek indient.

C) ZOG

Voor ZOG geldt hetzelfde als voor BOG en MOG, behoudens het beheer.

WoonInvest bezit boven gemiddeld veel zorgvastgoed met 1.047 eenheden. Ten opzichte van woningen heeft ZOG een afwijkend en enigszins verhoogd risico bij leegstand (i.v.m. de zeer beperkte alternatieve aanwendbaarheid). Gezien de enorme druk op de zorg, is dat risico de komende 15-20 jaar (als de top van de vergrijzing wordt bereikt) te overzien.

De contracten zijn complex specifiek, hebben grotere impact, onderhoud vergt expertise i.v.m. specifieke regels voor zorginstellingen. Vanwege die complexiteit, in contracten, wet- en regelgeving en intern beperkte kennis van zorgvastgoed, vraagt het beheer meer aandacht.

Tevens draagt dit vastgoed niet bij aan onze primaire volkshuisvestelijke taak.

Voor het Toekomstplan is bekeken of verkoop in aanmerking komt, bij een slecht rendement en als er geen VvE moet worden opgericht. Het eerste is niet aan de orde bij de relatief grote WZH complexen.

Het relatief goede rendement draagt gezien de omvang ook in positieve zin weer bij aan de ICR. Daardoor ligt het afstoten van dit bezit niet voor de hand.

Bij zes complexen, waarvan twee relatief groot, is er sprake van een slecht rendement (248 eenheden) en drie complexen (143 eenheden) hebben een laag rendement. Gezien de beperkte omvang geldt voor de negen complexen dat deze minder van invloed zijn op de ICR. De kans is klein dat de (huidige) huurders belangstelling hebben voor aankoop, gezien hun in de regel beperkte financiële mogelijkheden.

De stappen die voor deze complexen worden gezet zijn:

0) Controle gegevens + toets binnen Werkgroep of de 9 complexen voldoen aan alle eisen tot afstoten, zo ja:

- 1) Afstemming met de huurder of wij tot een goede onderhoudsverdeling kunnen komen;
- 2) Zo niet, te koop aanbieden;
- 3) Willen zij dat niet, dan waar mogelijk (in SVH-verband) naar een nieuwe eigenaar zoeken.

7.2.1.3 Conclusie en invulling

A) BOG

Deze complexen moeten goed renderen. Is dat niet aan de orde, dan worden de volgende stappen gezet:

0) Controle gegevens + toets binnen Werkgroep of het complex voldoet aan alle eisen tot afstoten, zo ja:

- 1) Afstemming met de huurder of wij tot een goede huur te kunnen komen;
- 2) Zo niet, te koop aanbieden;
- 3) Bij geen belangstelling, voor de expiratedatum tot de gewenste huur te komen en/of op een geschikt moment verkopen.

B) MOG

Als BOG.

C) ZOG

De 7 goed renderende complexen blijven op de huidige wijze geëxploiteerd.

Bij de 9 complexen met een slecht of laag rendement worden de volgende stappen gezet:

0) Controle gegevens + toets binnen Werkroep of de 9 complexen voldoen aan alle eisen tot afstoten, zo ja:

- 1) Afstemming met de huurder of wij tot een goede onderhoudsverdeling of huurverhoging kunnen komen;
- 2) Zo niet, te koop aanbieden;
- 3) Willen zij dat niet, dan waar mogelijk (in SVH-verband) naar een nieuwe eigenaar zoeken.

7.2.2 Overige (Woonwagens, Parkeren) [Financiële sturing/Beschikbaarheid]

7.2.2.1 Strategie

Deze onderdelen dragen deels bij aan onze volkshuisvestelijke primaire taak en idem doelgroep, het huisvesten van mensen met de lagere inkomens. Daarnaast hebben beide onderdelen verhoogde risico's op lage dan wel slechte rendementen.

A) Woonwagens

Bij Woonwagens is dat aan de orde vanwege de lage huur in relatie met de hoge kosten bij vervanging. Tevens heeft WoonInvest nog slechts drie woonwagens in bezit over twee locaties.

B) Parkeren

Parkeerplaatsen (vaak gebouwd) renderen slecht omdat in de omgeving vaak gratis parkeren voor handen is.

Daarom kan worden overwogen om deze onderdelen af te stoten.

7.2.2.2 Gevolgen van toepassing Strategie

A) Woonwagens

Gezien de risico's en omvang (3) worden de resterende Woonwagens te koop (tegen taxatiewaarde kosten koper) aangeboden aan de zittende huurders. Bij geen belangstelling worden deze op een geschikt moment verkocht. Het doel en de uitkomst zal zijn dat WoonInvest geen Woonwagens in bezit heeft. Wel blijft de huur geïnd voor de standplaats voor de Woonwagen.

B) Parkeren

De slechte opbrengsten bij het Parkeren wordt binnen WoonInvest al jaren lang gevolgd met waar mogelijk maatregelen voor verbetering. Dat eerste gebeurt onder meer periodiek (1/kwartaal) in het Vastgoedoverleg.

De kansen op verbetering zijn echter beperkt. Eén van de mogelijkheden is afstoten. Wanneer dat mogelijk is, zal dit worden toegepast (het vormen van een VvE hoeft hiervoor geen belemmering te zijn).

7.2.2.3 Conclusie en invulling

Zowel Woonwagens als Parkeerplaatsen (in sommige situaties zelfs met vorming van een VvE) komen in aanmerking voor afstoten.

7.2.3 Verkoop complexen buiten kerngebied: Den Haag West, Wateringse Veld [Financiële sturing/Beschikbaarheid]

7.2.3.1 Strategie

Uit efficiëntie overweging en om middelen te genereren is nagedacht over het afstoten van het bezit buiten onze kerngebieden (Leidschendam-Voorburg en Den Haag-Leidschenveen). Bij de uiteindelijke keuze zijn de volgende criteria gehanteerd:
Extra inkomsten gewenst, niet goed renderend (geen negatieve invloed op ICR), geen extra VvE's.

7.2.3.2 Gevolgen van toepassing Strategie

A) Den Haag West

Hier liggen twee complexen, die al vanuit de huidige Portefeuillestrategie 2019-2026 op de verkooplijst (zie bijlage 10) staan, Parkrust (48 appartementen) en Zwaardstraat (43 appartementen). De eengezinswoningen aan de Gaslaan en Darwinstraat zijn ook al opgenomen in de verkoop (uitpond) portefeuille.

Verder zijn er naast de Theresiastraat uitsluitend zorgcomplexen aanwezig. De laatst genoemden zijn hierboven al behandeld.

De Theresiastraat valt ook binnen de categorie bijzondere doelgroepen en komt hieronder (7.2.4) aan de orde.

Het Kinderdagverblijf Transvaal is al opgenomen onder 7.2.1 B (MOG).

B) Den Haag Wateringse Veld (553 eenheden, exclusief ZOG)

Voor het basisscenario (behoud van zelfstandigheid + voldoende middelen om de primaire taken goed te kunnen uitvoeren) van het Toekomstplan zijn de extra inkomsten niet nodig. Daarnaast is het relatief jong (rond de 20 jaar) vastgoed, wat voor een positieve balans (oud/nieuw) van de portefeuille zorgt en het rendement is relatief goed.

7.2.3.3 Conclusie en invulling

Gezien de hierboven beschreven omstandigheden ligt afstoten van het boven genoemde Den Haag West bezit (waar mogelijk) voor de hand (inclusief de huidige verkoopportefeuille).

Dat geldt niet voor ons vastgoed in Wateringse Veld (behoudens de huidige verkoopportefeuille).

7.2.4 Diversen afstoten (monumenten, bijzondere doelgroepen) [Financiële sturing/Beschikbaarheid]

7.2.4.1 Strategie

Binnen en buiten onze kerngebieden zijn er complexen, die zich lenen voor afstoten. Deze hebben een monumenten status (Voorburg, Emma + Loolaan) of huisvesten bijzondere doelgroepen als studenten (Den Haag, Theresiastraat).

7.2.4.2 Gevolgen van toepassing Strategie

A) Emma (complex 2004 + 2031 te Voorburg, 96 eengezinswoning)

Dit complex uit 1924 heeft onlangs de status gekregen van een gemeente monument.

Daardoor kon de beoogde sloop- en nieuwbouw niet doorgaan. De noodzakelijke renovatiekosten staan niet in verhouding tot de (beperkte) opbrengsten.

Voor Emma wordt daarom in samenwerking met een externe partij onderzocht welk scenario het beste resultaat oplevert (vermoedelijk uitpenden). Dat scenario zal ook in de Portefeuillestrategie worden opgenomen na afstemming met Respectus en RvC).

B) Loolaan (complex 2003 te Voorburg, 42 eengezinswoningen)

Deze woningen hebben de status van gemeente monument en zijn 10 jaar geleden gerenoveerd, hebben energielabel C, een redelijk rendement en vragen niet onevenredig veel aan onderhoud. Er is dus geen (hoge) noodzaak om deze af te stoten. Ook is de vraag of er vanuit Vidomes, de andere grote corporatie in Leidschendam-Voorburg, belangstelling is om dit bezit over te nemen. Het voorstel is om dit complex vooralsnog te behouden en uitsluitend als daar een financiële noodzaak toe is, binnen SVH verband aan te bieden.

C) Theresiastraat (Den Haag, 92 appartementen)

Dit complex voor studenten uit 2002 is voor ons niet regulier bezit en vereist apart beheer, ten gevolge van onder meer een hoge mutatiegraad. Het leent zich daarom bij uitstek om te worden verkocht aan een organisatie die daarin gespecialiseerd is (als DUWO). Zij hebben (ook) al aangegeven geïnteresseerd te zijn. De beoogde verkoop wordt opgenomen in de Portefeuillestrategie.

7.2.4.3 Conclusie en invulling

Bij het complex Emma is de uitkomst afhankelijk van de onderzoeken naar het beste scenario voor WI (waarbij de kans op uitpenden het grootst is). De verkoop van het complex Loolaan is nu niet aan de orde en wordt optioneel aangeboden.

Voor het complex Theresiastraat is afstoten het uitgangspunt, naar bijvoorbeeld DUWO.

7.3.0 Mogelijke differentiatie (doelgroepen, huur e.d.) [Betaalbaarheid]

7.3.1 Strategie

Bij het invulling geven aan de Portefeuillestrategie is het juiste huurniveau per complex (of een differentiatie daarbinnen) een aandachtspunt. Daarbij zijn de volgende zaken mede van belang:

- a) Het vigerende huurbeleid van WI;
- b) De Prestatie Afspraken met de gemeenten t.a.v. de verschillende sociale huurniveaus en de percentages van de verhuringen die wij daarvoor moeten halen;
- c) De kwaliteit van de woning in relatie tot de huur;
- d) De gewenste huurdifferentiatie binnen een wijk of complex > zowel binnen DAEB als Niet-DAEB.

7.3.2 Gevolgen van toepassing Strategie

Met behulp van het overzicht (zie bijlage 1), waar voor de hele portefeuille (per complex) de categorieën in beeld zijn gebracht met kaders en weegfactoren, is een ordening (lijst) gemaakt van de complexen die zich lenen voor huurdifferentiatie (zie bijlage 2 + 3). Sterke indicatoren daarvoor zijn:

Veerkrachtkaat, Energielabel en verhouding beleidshuur/leegwaarde.

Ook bij de nieuwbouw wordt hier rekening mee gehouden, in samenhang met het huurbeleid.

7.2.3 Conclusie en Invulling

Met deze aanpak wordt een juiste sturing tot stand gebracht.

Deze lijst van complexen wordt na vaststelling van de Strategie in Werkgroepverband beoordeeld en waar mogelijk toegepast.

7.4.0 Wijk- en complexgerichte aanpak [Leefbaarheid]

7.4.1 Strategie

Bij het wegen en beoordelen van de complexen, volgens de Categorieën die in beeld zijn gebracht met Toets-Kaders en Weegfactoren (zie bijlage 1), is onder meer inzichtelijk gemaakt welke complexen negatief afsteken t.o.v. de rest. Dat gebeurt vooral binnen de domeinen Wensportefeuille (Woonkwaliteit) en Maatschappelijke profilering (Vitaliteit Wijk en bewoners).

7.4.2 Gevolgen van toepassing Strategie

Met behulp van het overzicht (zie bijlage 1), waarvoor de hele portefeuille (per complex) de categorieën in beeld zijn gebracht met kaders en weegfactoren, is een ordening (lijst) gemaakt van de complexen die zich lenen voor een complex en wijkgerichte aanpak (zie bijlage 2 + 3).

Op het moment dat binnen een wijk meerdere complexen negatief afsteken, zal op wijkniveau naar de problematiek worden gekeken.

Bij het analyseren van de oorzaken van de slecht presterende complexen zal hiervoor naar oplossingen worden gezocht, na het vaststellen van de Portefeuillestrategie. Het zal altijd in samenhang gebeuren met de overige complexgerichte aanpakken. Die verder staan omschreven in de Portefeuillestrategie, maar ook in de complexplannen.

7.4.3 Conclusie en invulling

Met deze aanpak wordt een juiste sturing tot stand gebracht.

Deze lijst van complexen wordt na vaststelling van de Strategie in Werkgroepverband beoordeeld en waar mogelijk toegepast. Hierbij is specifiek aandacht voor leefbaarheid en overlast.

7.5.0 Sturen op rendementen [Financiële sturing]

(die zijn gebaseerd op de begroting met de reële inschatting van de onderhoudsuitgaven voor de komende jaren)

7.5.1 Strategie

Woningcorporaties behalen vanwege hun sociale en volkshuisvestelijke opgave geen hoge rendementen op hun (vastgoed)investeringen. Zeker niet in vergelijking met commerciële (vastgoed)beleggers. Mede daarom is het van belang dat (waar mogelijk) de rendementen worden geoptimaliseerd.

7.5.2 Gevolgen van toepassing Strategie

De rendementen per complex zijn inzichtelijk gemaakt en afgezet tegen het gemiddelde. Deze zijn berekend door de verhouding tussen de Kasstroombijdrage en de Marktwaaarde. Bij de Kasstroombijdrage is rekening gehouden met de te verwachten huurinkomsten per complex minus de te onderhoudskosten uit de MJOB. Het is een vooruit berekend rendement! Aan de hand daarvan is voor de Portefeuillestrategie een ordening gemaakt van de complexen die het slechtst renderen.

Alle complexen met een te negatieve waardering (score -2 bij de weging) op dit onderdeel, maar ook op dat van de andere indicatoren daarvan, waaronder de verhouding Beleidshuur/Marktwaaarde en de verhouding Beleidshuur/Leegwaarde, zullen in de Werkgroep aan een nader onderzoek worden onderworpen.

Het zal altijd in samenhang gebeuren met de overige complexgerichte aanpakken. Die verder staan omschreven in de Portefeuillestrategie, maar ook in de complexplannen.

7.5.3 Conclusie en invulling

Na vaststelling van de Portefeuillestrategie wordt dit opgepakt door de Werkgroep.

Met deze aanpak wordt een juiste sturing tot stand gebracht op het vlak van slecht renderende complexen.

7.6.0 Het aantal VvE's waar mogelijk terugbrengen (nu 58) [Financiële sturing]

7.6.1 Strategie

VvE-bezit vraagt extra aandacht, verplicht ons om de kosten voor beheer af te dragen en wij besteden ook meer dan gemiddeld aan onderhoud t.o.v. ons (volledig) eigen bezit. Daarom heeft een Werkgroep uitgezocht op welke wijze het aantal VvE's kan worden teruggebracht. Deze groep bestond uit de projectleider Wonen (VvE-beheer), teamleider Wonen, de beleidsadviseur en de assetmanager.

7.6.2 Gevolgen van toepassing Strategie

De Werkgroep heeft de volgende afwegingen gemaakt:

A) complexen (die zich daarvoor lenen) volledig uitponden

> Daarvoor komen complexen in aanmerking, waar WI een aandeel in heeft van minder dan 20%. [2 complexen, 1 woning + 8 parkeerplaatsen].

Dat bespaart enerzijds tijd en kosten, zorgt voor extra opbrengsten en biedt WI de mogelijkheid om ter compensatie van het verlies van het DAEB-bezit, het (zeer beperkt) financieren van de volgende optie.

B) Terugkoop van woningen binnen VvE's die zich daarvoor lenen

In aanmerking komen complexen waar WI een aandeel in heeft van meer dan 75% [8 complexen, 83 woningen] of een aandeel van meer dan 50% in complexen met een aantal woningen van 30 of minder [12 complexen, 139 woningen] zie bijlage 6.

Van beide categorieën zijn er vijf complexen met nog 1 à 2 woningen (of parkeerplaatsen) niet in bezit met een totaal van 7 (om 2). Daarvan weten wij dat 5 van de huidige eigenaren niet willen verkopen.

7.6.3 Conclusie en invulling

Aangezien de kosten en opbrengsten van 7.6.2 A + B niet met elkaar in balans zijn, vervalt deze optie. Te meer daar wij bij aankoop t.o.v. verkoop per woning 10,4 % meer kwijt zijn aan overdrachtsbelasting (+/- € 40,000,-). Ook de categorie 1 à 2 restwoningen opkopen biedt nauwelijks kans.

Wel kan worden overwogen om afscheid te nemen van de beide partijen, die nu het beheer voeren en het (weer) zelf te doen. Dan hebben wij weer de regie, waardoor we minder beheer en onderhoudskosten betalen. Wel krijgen we daar de interne beheerkosten voor terug en wijkt het af van ons beleid.

Er zijn een aantal complexen waarbinnen wij KoopGarantwoningen terugkopen. Binnen deze complexen zullen wij op termijn weer het 100% woningbezit hebben. Vaak zijn de garagebergingen in de plint ook deels verkocht, waardoor de 100% niet automatisch wordt behaald. De mogelijkheden om het aantal VvE's te reduceren zijn dus beperkt. Echter de mogelijkheden die er zijn, worden benut.

Tevens zijn er 5 VvE complexen die door uitponding op een gegeven moment voor WoonInvest zullen verdwijnen. In combinatie met de verkoop aan zittende huurders, kan dit nog worden versneld.

7.7.0 Nieuwbouw + Doelgroepen (zelf, collegiale financiering, overdragen) [Beschikbaarheid]

7.7.1 Strategie

WoonInvest heeft (zeker relatief) een zeer goed gevulde nieuwbouwportefeuille met de volgende harde projecten (deels door acquisitie) voor de periode tot 2030:

De Bres (Ld, 72), De Star (Ld, 117), La Fluo (DH Lv, 250), Overgoo (Ld, 110), Sportcampus of Van Ruysdaellaan (Ld, 60) en Appelgaarde (V, 125-150). Daarnaast zijn er nog een aantal andere locaties in de aanbidding (zowel exclusief als ook aangeboden bij andere corporaties).

Dit beeld voor ons steekt positief af t.o.v. de algemeen geldende opinie dat er in Nederland, maar zeker in de randstad, weinig nieuwbouwlocaties beschikbaar zijn.

Helaas past vooralsnog uitsluitend De Bres en mogelijk deels ook La Fluo binnen onze financiële mogelijkheden. Voor de laatste is (gezien de urgentie) binnen SVH verband collegiaal contact gezocht om deze (deels of helemaal) bij andere corporaties uit de regio onder te brengen.

Voor de andere projecten moet dus (vooralsnog) een oplossing buiten WI worden gezocht.

7.7.2 Gevolgen van toepassing Strategie

Binnen WoonInvest is nagedacht over (zie ook onder 7.2.3) het afstoten van al het bezit buiten de kerngebieden Leidschendam-Voorburg en Leidschenveen Den Haag, om met die opbrengsten de nieuwbouwportefeuille te financieren. Daarbij komt uitsluitend het bezit in Den Haag West in aanmerking.

Den Haag Wateringse Veld heeft een te goed en een (zeer waarschijnlijk) beter rendement voor de portefeuille dan de aanvulling met deze nieuwbouw. Los van of er voldoende belangstelling voor is.

7.7.3 Conclusie en invulling

Voor de nieuwbouw portefeuille zijn (helaas) slechts beperkte middelen beschikbaar. De verkoop van Wateringse Veld is niet verstandig. Het bezit in Den Haag West levert niet genoeg op. Daardoor kan uitsluitend De Bres en wellicht La Fluo (deels) in bezit worden gehouden.

Waar mogelijk worden de kansen benut van en voor projecten die een beperktere investeringscapaciteit vragen. Die komen hieronder (7.8) aan de orde.

7.8.0 Slim Bouwen en Verdichten (Optoppen, Ombouwen, Splitsen, Friendsconcept, Kunamo) [Beschikbaarheid]

7.8.1 Strategie

Op beperkte schaal wordt gekeken naar de mogelijkheden, die er zijn om slim en innovatief te bouwen. Met beperkte middelen is het goed mogelijk om daar invulling aan te geven. Het programma en de woning typologieën zullen daarbij in lijn zijn met het Koersplan. Daarom zal zoveel als mogelijk worden gekozen voor het kunnen huisvesten van eenpersoons-huishoudens.

Per locatie zal vervolgens worden bekeken welke doelgroepen (starters, senioren, spoedzoekers, statushouders, bijzondere doelgroepen en studenten) daar het beste tot hun recht komen. Vanzelfsprekend zullen de woningen voor senioren levensloopbestendig zijn. De huurstelling is in lijn met ons huurbeleid.

In de begroting van het Toekomstplan is rekening gehouden met een budget voor ongeveer 20 woningen per jaar (binnen de € 30 miljoen per jaar).

7.8.2 Gevolgen van toepassing Strategie

A1) Optoppen Woonblokken

In beeld is gebracht (zie bijlage 6) welke complexen zich ogenschijnlijk lenen voor optoppen. Deze zullen successievelijk worden onderzocht. Wanneer dit tot haalbare projecten leidt, worden deze middels de fasedocumenten ter besluitvorming voorgelegd. Dit vraagt gezien de omvang slechts beperkte investeringen. Inmiddels zijn twee projecten opgepakt, te weten: De Tol en Prins Frederiklaan. Beide complexen liggen in Leidschendam. Bij de eerst genoemde moet een oplossing worden gevonden voor parkeereisen van de gemeente. Dat blijkt één van de *kritische succes factoren* te zijn. Bij de tweede vormt dat geen beperking.

A2) Optoppen Garageblokken

WI heeft diverse losstaande garageblokken. Deze lenen zich heel erg goed om te worden opgetopt. De mate waarin (met hoeveel lagen) hangt af van lokale omstandigheden. Deze zullen successievelijk na het vaststellen van de Portefeuillestrategie worden onderzocht. Wanneer dit tot haalbare projecten leidt, worden deze middels de fasedocumenten ter besluitvorming voorgelegd. Dit vraagt gezien de omvang slechts beperkte investeringen. De mogelijk geschikte locaties zijn terug te vinden in het Overzicht (zie bijlage 7).

B) Ombouwen

Door omstandigheden als leegstand of anderszins ligt het voor de hand om (meestal) bedrijfsruimten om te bouwen naar woningen. Dat geldt ook voor inpandig (onder een woongebouw) gesitueerde (individuele) garages.

Wanneer dit tot haalbare projecten leidt, worden deze middels de fasedocumenten ter besluitvorming voorgelegd. Gezien de omvang vraagt dit beperkte investeringen. In de begroting van het Toekomstplan is daar, zoals hierboven is aangegeven, beperkt ruimte voor.

Er zijn nu (anderen volgen nog) drie locaties in beeld, waarvan er twee via een Startbesluit al ter besluitvorming zijn voorgelegd (CHECK<IN DE TOL + CHECK<IN OUDE TRAMBAAN).

De andere die nog moet worden onderzocht, betreft een ruimte in een VvE complex aan de Douwes Dekkerstraat. Deze kan dienen als kantoor voor de wijkbeheerders. De ruimte aan het Balen van Andelplein die daarmee wordt vrijgespeeld, kan dan worden omgebouwd naar één of meerdere woningen. Tevens heeft WoonInvest een aantal logeerkamers in bezit, die zich ook lenen voor de ombouw naar een studio.

C1) Splitsen

Er is een goede optie om meer woonruimte te creëren, in het bijzonder voor ook de belangrijkste doelgroep uit het Koersplan, de eenpersoons-huishoudens. Dat kan door woningen die zich daar voor lenen fysiek te splitsen. Complex 1017 is daar mogelijk voor.

C2) Friendsconcept

Een andere optie is een meerkamer-woning te verhuren aan even zoveel personen. Zij delen dan het sanitair (douche + toilet) en de keuken. De (lage) huur voor deze onzelfstandige woningen maakt ook, dat deze breed bereikbaar is.

Wel zal met het toewijzingsbeleid moeten worden gestuurd op de gewenste en stabiele samenhang.

Met deze mogelijkheden heeft WI nog geen ervaring. Het voorstel is om voor beide varianten in overleg met en instemming van de gemeente 2-3 locaties uit te zoeken, waar dit bij mutatie kan worden toegepast. Als dit een succes blijkt, kan dit verder worden toegepast.

D) Kunamo

Dit concept betekent **Met Liefde** (in het Esperanto) en staat voor een samenleefvorm van senioren die onderdelen gezamenlijk gebruiken zoals een gemeenschappelijke ruimte en een tuin.

De invulling van een daarvoor geschikte locatie (één daarvoor is al op het oog in Leidschendam) gebeurt middels een ontwerpteam met huurders van WoonInvest, die nu te groot wonen (4 kamers of meer). Deze huurders krijgen voorrang bij het verhuizen naar zo'n nieuw complex. Op die wijze komen die grote woningen weer beschikbaar voor gezinnen met kinderen.

7.8.3 Conclusie en invulling

De twee genoemde optoplocaties worden nader onderzocht, aangevuld met de overige mogelijkheden.

Na overleg met en instemming van de gemeente zal aan de hand van 4-6 proeflocaties ervaring worden opgedaan met het splitsen van woningen en het toepassen van het Friends-concept.

Bij succes kunnen we dit vaker toepassen. Hetzelfde geldt voor het Kunamo-concept.

8.0 Eisen Portefeuillestrategie (Strategische afwegingen)

In bijlage 9 zijn de eisen opgenomen, die aan een portefeuillestrategie mogen worden gesteld. Deze zijn op voorhand ook gedeeld met alle betrokkenen als MT, RvC en Belanghouders.

Daaraan is met de Portefeuillestrategie WoonInvest 2023-2030 (met doorkijk naar 2050) invulling gegeven.

9.0 Uitvoeringsprogramma(/agenda)

De hoofdrichting is met deze strategie bepaald.

Wel moeten de volgende zaken worden uitgezocht, voordat daar definitieve conclusies aan kunnen worden verbonden, te weten:

9.1.0 Verduurzaming en Renovatie (V&R)

De in bijlage 5 genoemde complexen worden voor 1 januari 2024 verwerkt in de MJOB tot en met 2072. Vervolgens rekenen de Verduurzaming en RGS aannemers de relevante projecten door voor medio 2024. Dan is duidelijk of de beoogde € 30 miljoen per jaar voldoende is, wat de ruimte is voor uitbreidingsnieuwbouw en of moet worden bijgestuurd. Het resultaat wordt opgenomen in de begroting 2025.

9.2.0 Afstoten of behouden

9.2.1 Bijzonder vastgoed (BOG, MOG, ZOG)

A) BOG (*gereed < 01-01-2024*)

Deze complexen moeten goed renderen. Is dat niet aan de orde, dan worden de volgende stappen gezet:

0) Controle gegevens + toets binnen Werkgroep of het complex voldoet aan alle eisen tot afstoten, zo ja:

- 1) Afstemming met de huurder of wij tot een goede huur kunnen komen;
- 2) Zo niet, dat het te koop aanbieden;
- 3) Bij geen belangstelling, voor de expiratedatum tot de gewenste huur te komen en/of op een geschikt moment verkopen.

B) MOG (*gereed < 01-01-2024*)

Als BOG.

C) ZOG (*gereed < 01-01-2024*)

De 7 goed renderende complexen blijven op de huidige wijze geëxploiteerd.

Bij de 9 complexen met een slecht of laag rendement worden de volgende stappen gezet:

0) Controle gegevens + toets binnen Werkgroep of de 9 complexen voldoen aan alle eisen tot afstoten, zo ja:

- 1) Afstemming met de huurder of wij tot een goede onderhoudsverdeling of huurverhoging kunnen komen;
- 2) Zo niet, dat het te koop aanbieden;
- 3) Willen zij dat niet, dan waar mogelijk (in SVH-verband) naar een nieuwe eigenaar zoeken.

9.2.2 Overige (Woonwagens, Parkeren)

Zowel Woonwagens als Parkeerplaatsen (in sommige situaties zelfs met VvE) komen in aanmerking voor afstoten (***verkoopvoorstellen < medio 2024***).

9.2.3 Verkoop complexen buiten kerngebied: Den Haag West, Wateringse Veld

De complexen Parkrust en Zwaardstraat in Den Haag West worden complexmatig verkocht (***uiterlijk 2024***). De eengezinswoningen aan de Gaslaan en Darwinstraat worden uitgepand bij mutatie.

Het bezit in Wateringse Veld wordt niet verkocht (behoudens de huidige verkoopportefeuille Niet-DAEB).

9.2.4 Diversen afstoten (monumenten, bijzondere doelgroepen)

Bij het complex Emma is de uitkomst afhankelijk van de onderzoeken naar het beste scenario voor WI (**gereed < 01-01-2024**). De verkoop van het complex Loolaan wordt optioneel aangeboden.

Complex Theresiastraat wordt waar mogelijk afgestoten (**gereed < 01-01-2024**).

9.3.0 Mogelijke differentiatie (doelgroepen, huur e.d.)

Met behulp van het overzicht (zie bijlage 1), waar voor de hele portefeuille (per complex) de categorieën in beeld zijn gebracht met kaders en weegfactoren, is een ordening (lijst) gemaakt van de complexen die zich lenen voor huurdifferentiatie (zie bijlage 2 + 3). Sterke indicatoren daarvoor zijn:

Veerkrachtkaart, Energielabel en de Verhouding beleidshuur/leegwaarde.

Deze lijst met complexen wordt na vaststelling van de Strategie in Werkgroepverband beoordeeld en waar mogelijk toegepast (**gereed < 01-01-2024**).

9.4.0 Wijk- en complexgerichte aanpak

Met behulp van het overzicht (zie bijlage 1), waar voor de hele portefeuille (per complex) de categorieën in beeld zijn gebracht met kaders en weegfactoren, is een ordening (lijst) gemaakt van de complexen die zich lenen voor een complex en wijkgerichte aanpak (zie bijlage 2 + 3).

Op het moment dat binnen een wijk meerdere complexen negatief afsteken, zal op wijkniveau naar de problematiek worden gekeken.

Bij het analyseren van de oorzaken van de slecht presterende complexen zal hiervoor naar oplossingen worden gezocht, na het vaststellen van de Portefeuillestrategie. Het zal altijd in samenhang gebeuren met de overige complexgerichte aanpakken. Die verder staan omschreven in de Portefeuillestrategie, maar ook in de complexplannen.

Deze lijst van complexen wordt na vaststelling van de Strategie in Werkgroepverband beoordeeld en waar mogelijk toegepast (**gereed < 01-01-2024**).

9.5.0 Sturen op rendementen

Alle complexen met een negatieve waardering (score -2 bij de weging) op dit onderdeel Rendement, maar ook op dat van de andere indicatoren daarvan, de verhouding Beleidshuur/Marktwaarde en de verhouding Beleidshuur/Leegwaarde, zullen in de Werkgroep aan een nader onderzoek worden onderworpen.

Het zal altijd in samenhang gebeuren met de overige complexgerichte aanpakken. Die verder staan omschreven in de Portefeuillestrategie, maar ook in de complexplannen (**gereed < 01-01-2024**).

Met deze aanpak wordt een juiste sturing tot stand gebracht op het vlak van slecht renderende complexen.

9.6.0 Het aantal VvE's waar mogelijk terugbrengen (nu 58)

De mogelijkheden om het aantal VvE's te reduceren is beperkt, echter de mogelijkheden die er zijn worden benut. Deze zijn:

a) Terugkopen KoopGarantwoningen totdat we binnen deze complexen op termijn weer 100% woningbezit hebben (**lopend proces**);

b) De 5 VvE complexen die door uitponding op een gegeven moment voor WoonInvest zullen verdwijnen. In combinatie met verkoop aan zittende huurders kan dit nog worden versneld (**lopend proces**).

9.7.0 Nieuwbouw + Doelgroepen (zelf, collegiale financiering, overdragen)

Voor de nieuwbouw portefeuille zijn (helaas) slechts beperkt middelen beschikbaar. De Verkoop van Wateringse Veld is niet verstandig. Het bezit in Den Haag West levert niet genoeg op. Daardoor kan uitsluitend De Bres en wellicht La Fluo (deels) in bezit worden gehouden.

Waar mogelijk worden de kansen benut van en voor projecten die een beperktere investeringscapaciteit vragen. Die komen hieronder (9.8.0) aan de orde.

9.8.0 Slim Bouwen en Verdichten (Optoppen, Ombouwen, Splitsen, Friendsconcept, Kunamo)

Bij de gemeente zal extra aandacht worden gevraagd voor het ondersteunen en faciliteren van optoppen.

Tevens zal na overleg met en instemming van de gemeente aan de hand van 4-6 proeflocaties ervaring worden opgedaan met het splitsen van woningen en het toepassen van het Friendsconcept. Hetzelfde geldt voor het Kunamo concept (**gereed medio 2024**). Bij succes kunnen we dit vaker toepassen.

10.0 Conclusie

Met deze portefeuillestrategie wordt (duidelijk) over de volle breedte richting gegeven aan de relevante aspecten van de portefeuille en de wijze waarop daar sturing aan zal worden gegeven.

Dat binnen de (financiële) mogelijkheden die er zijn.

Daarmee is het de leidraad voor de organisatie om naar te handelen op zowel het terrein van de Volkshuisvesting, als dat van Vastgoed, Financiën en Wonen.

Ons inziens dragen wij daarmee naar vermogen bij aan de volkshuisvestelijke opgave en is deze de moeite waard!

11.0 Dankwoord

Dit document is tot stand gekomen dankzij afstemming met en de medewerking van veel collega's. Daarmee is het ook een gezamenlijk en gedragen document geworden. In dat kader gaat speciale dank uit naar: Piet Duynisveld, Harmen Hindriks, Justin Koldenhof, Michel Kuip, Abraham Luteijn, Roland Neeleman en Marjon van Wijk.

Ook mogen in dit verband de directeur-bestuurder, het MT en de bestuurssecretaris niet onbenoemd blijven, voor hun kritisch meelesen en constructieve aanbevelingen.

12.0 Afkortingenlijst

Aw	Autoriteit woningcorporaties
BOG	Bedrijf(s) Onroerend Goed
DAEB	Diensten Algemeen Economisch Belang (voorheen sociaal) ➤ Niet- (voorheen vrije sector)
DH	Den Haag
ICR	Interest Coverage Ratio (rentedekkingsverhouding)
JdJ	Janssen De Jong
Ld	Leidschendam
MJB	Meer Jaren Begroting
MJOB	Meer Jaren Onderhoud(s) Begroting
MOG	Maatschappelijk Onroerend Goed
RGS	Resultaat Gerichte Samenwerking
RvC	Raad van Commissarissen
SVH	Sociale Verhuurders Haaglanden
TU	Technische Universiteit
Vb	Voorburg
VHO	Verhuur Organisatie
V&R	Verduurzaming & Renovatie
VvE	Vereniging van Eigenaren
WI	WoonInvest
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
WZH	WoonZorgcentra Haaglanden
ZOG	Zorg Onroerend Goed