

# BEGROTEN IN ONZEKERE TIJDEN

## Voorwoord bestuurder bij begroting 2012

### Het decor

#### *Crisis op de woningmarkt*

De crises stapelen zich op: na de bankencrisis kwam de economische crisis, de landencrisis en de eurocrisis volgden. Er zijn signalen dat een nieuwe economische crisis aanstaande is. De koopwoningmarkt is nog niet hersteld van de eerste economische crisis. Een mogelijke 'dubbele dip' raakt de koopwoningmarkt ontegenzeggelijk hard. Wat betekent dit voor de Alliantie? De crisis op de woningmarkt heeft vooral invloed op ons investeringsbedrijf. De verkoop van huurwoningen is de motor van onze investeringen. Als deze hapert, kunnen we minder investeren. Dan staat ook de bouw van nieuwe woningen onder druk. We zien dan ook onze nieuwbouwproductie teruglopen. In het topjaar 2010 leverden we 1600 woningen op, in 2011 waarschijnlijk ruim 1000 en in voorliggende begroting verwachten we ongeveer 800 nieuwe woningen op te leveren in 2012. We zetten onverminderd in op de verkoop van een groot aantal woningen: zo'n 1000 woningen, waarvan één derde in Koopgarant. De crisis biedt de Alliantie ook voordelen. Naast een investeringsbedrijf is de Alliantie ook een verhuur- en exploitatiebedrijf. Met bijna 60.000 verhuureenheden is dit het belangrijkste. Hier gaat het meeste geld om. Onze inkomsten uit huur bedragen in 2012 bijvoorbeeld 320 miljoen euro. In het verhuurbedrijf werken de meeste mensen en de risico's zijn in het verhuurbedrijf in beginsel veel groter dan in het investeringsbedrijf. Het grootste risico dat corporaties lopen is het risico op leegstand. Hierop is niet of nauwelijks te sturen, in tegenstelling tot de investeringsrisico's. Gegeven de sterke woningmarkt waarin de Alliantie actief is, is het leegstandrisico voor ons uiterst bescheiden. Omdat er door de crises minder woningen worden verkocht, zijn onze huurwoningen, ook de middeldure, echter populairder dan ooit. Door de economische crisis hebben we daarnaast veel profijt van de lage rente.

#### *Naar de kern*

De Europese Commissie (EC) heeft in 2009 besloten dat de Nederlandse corporaties een knip moeten aanbrenge tussen activiteiten die met staatsteun mogen worden uitgevoerd en die het zonder steun moeten stellen. De beschikking van de Commissie is uitgewerkt in de Herzieningswet, die voor behandeling bij de Tweede Kamer ligt. Deze Wet heeft voor de Alliantie administratieve en vooral volkshuisvestelijke gevolgen. Groepen met een bruto huishoudinkomen tussen € 33.000 en € 43.000 hebben veel minder kansen op de woningmarkt gekregen. De Alliantie wil, door meer middeldure huurwoningen vrij te maken en te bouwen, ook deze groep huisvesting bieden. Recent heeft de Europese Commissie aan de lidstaten een voorstel voorgelegd waarin de eerdere scheiding niet meer voorkomt. Dit betekent dat de eerdere grenzen met betrekking tot de scheiding DAEB en niet-DAEB mogelijk gaan schuiven. Als de EC besluit geen normen, maar een prioritering ten gunste van lage inkomens aan brengen, heeft dit ook gevolgen voor de Herzieningswet.

Door de beschikking van de Europese Commissie en doordat corporaties scherpere prioriteiten moeten stellen klinkt - geheel terecht - de roep om terug te keren naar de kern. De vraag is: wat is die kern? De kern is dat wij huishoudens huisvesting bieden die dat op eigen kracht niet kunnen. Onze kern is echter breder. Corporaties hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid in het beter functioneren van de woningmarkt en het vernieuwen van wijken en buurten. Deze drie maatschappelijke taken dienen we zoveel als mogelijk in samenhang te brengen.

**Bieden van huisvesting:** het bieden van huisvesting aan lage inkomensgroepen blijft onze primaire opdracht. Hiervoor zetten we vooral de woningvoorraad in. Tegen de achtergrond van de kansarme positie van middengroepen in ons woningmarktgebied, bieden we ook huisvesting aan middengroepen. Hiervoor zetten we naast bestaande woningen ook nieuwe woningen in. Middengroepen komen overigens ook in andere beleidssectoren, zoals in de zorg, in toenemende mate in de knel.

**Woningmarkt:** de woningmarkt zit op slot. Corporaties kunnen deze op eigen houtje niet vlot trekken. We kunnen er wel een bijdrage aan leveren. Bijvoorbeeld door starters op de woningmarkt te helpen. Ons voorraadbeheer en onze nieuwbouw dient in het teken te staan van het bevorderen van de doorstroming. Het toevoegen van nieuwe woningen - die een lange verhuisketen stimuleren - heeft prioriteit.

**Gebiedsontwikkeling:** De Alliantie heeft de maatschappelijke opdracht om wijken en buurten te vernieuwen. Het realiseren van gemengde wijken is een beproefd recept. Voorraadbeleid en projectontwikkeling zijn voor corporaties de belangrijkste instrumenten bij gebiedsontwikkeling.

### *Huurbeleid*

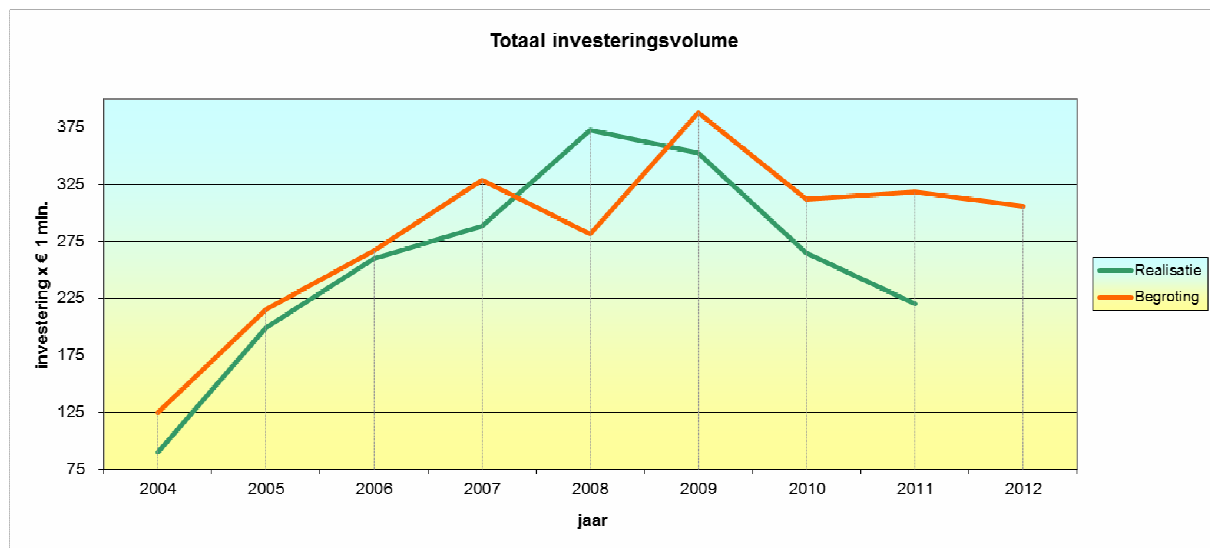
Al jaren hanteert de Rijksoverheid een inflatievolgend huurbeleid. De kosten van corporaties stijgen harder dan de inflatie. Daardoor ligt de nadruk in het huurbeleid de laatste jaren op het harmoniseren van huren. Dit heeft als groot nadeel dat dit huurbeleid een prikkel is om niet te verhuizen. Met het aanpassen van het Woningwaarderingstelsel met punten voor energiebesparing en de extra punten voor woningen die in zogenoemde 'schaarstegebieden' liggen, wordt de trend van lage mutatiegraden verder gestimuleerd. Een huurbeleid waarbij meer nadruk ligt op de jaarlijkse huurverhoging in plaats van verhoging bij mutatie bevordert het beter functioneren van de woningmarkt. De Alliantie is dan ook voorstander van de huursombenadering. Voor de korte termijn hanteert de Alliantie een huurbeleid waarbij we het eerder vastgestelde beleid van '100% tenzij' voortzetten. We werken aan een huurbeleid voor de lange termijn. Hierbij willen we de meer generieke korting - het 'tenzij' - zo specifiek mogelijk maken: een huurder betaalt de markthuur, tenzij hij of zij deze niet kan betalen. Sommigen, bijvoorbeeld het bestuur van Aedes, zijn van mening dat corporaties geen verantwoordelijkheid dragen ten aanzien van de betaalbaarheid. Corporaties vragen de markthuur en het Rijk zorgt met de huurtoeslag voor de betaalbaarheid. De Alliantie verwerpt deze opvatting. Ook corporaties zijn - mede - verantwoordelijk voor de betaalbaarheid. Wat onderscheidt ons anders dan nog van particulier beleggers?

## Omgaan met onzekere tijden

Voorwaarde om onze maatschappelijke opgaven duurzaam te kunnen uitvoeren is dat de corporatie als *revolving fund* in tact blijft. Wij kunnen volstaan met een lager direct rendement en ook met een bescheidener totaalrendement dan bijvoorbeeld een institutionele belegger, onder voorwaarde dat de initiële investering, vermeerderd met kosten, op enig moment weer terugvloeit in de kas van de corporatie. Dit betekent dat bij investeringen – bijvoorbeeld in gebiedsontwikkeling – de waardeontwikkeling scherp op het netvlies staat. Waardeontwikkeling is vandaag de dag minder vanzelfsprekend. Het betekent dat we nauwlettend op het directe rendement moeten letten.

De Alliantie heeft in vergelijking tot andere corporaties de bakens verlegd van het sturen op vermogen naar het sturen op kasstromen. In deze onzekere tijd is het sturen op kasstromen meer dan ooit geboden. Tegen de achtergrond van onze financierbaarheid heeft het sturen op onze operationele kasstromen prioriteit. In voorgaande jaren stuurden we op een operationele kasstroom die per saldo niet negatief was. In voorliggende begroting prognosticeren we een positieve operationele kasstroom van € 115.000. Hiermee kunnen we in 2012 eventuele omvangrijke tegenvallers bij het verkopen van huurwoningen, waarbij het temporiseren op korte termijn van investeringen niet volstaat, opvangen.

Het investeringsprogramma van de Alliantie is ondanks de crisis aanzienlijk.



De weergegeven realisatie over 2011 is een prognose. We zien dat we onze investeringen tot 2008 sterk toenamen en vanaf dat jaar is onze temporisering van investeringen zichtbaar. Het gaat hier om het totaal aan investeringen in de nieuwbouw, in de wijken en in de woningvoorraad.

- Onze (des)investeringskasstromen zijn in de komende jaren positief. Belangrijke voorwaarde is dat ons ambitieuze verkoopprogramma wordt gerealiseerd. De woningmarkt in het werkgebied van de Alliantie is de sterkste van het land. De gemiddelde verkoopprijzen van onze huurwoningen zijn relatief laag en voor brede groepen bereikbaar. Met Koopgarant en onze Starterslening maken we het aantrekkelijk om onze huurwoningen te kopen. Desondanks is het niet zeker dat we

ons verkoopprogramma in 2012 halen. Tegen deze achtergrond hanteren we het adagium: 'eerst verdienen en dan uitgeven'. Dit betekent dat de realisatie van ons investeringsprogramma leidend is en onze investeringen volgend. In 2008 ontwikkelden we hiervoor het zogenoemde stoplichtmodel. Als de opbrengst uit verkoop achterblijft temporiseren we. Aan de projecten hangen kleuren die bepalend zijn voor de volgorde waarop wij investeringen temporiseren:

>Rood: juridische verplichting, investering kan in beginsel niet worden getemporeerd.

>Oranje: morele verplichting, temporisering van project is minder wenselijk, echter wel mogelijk.

>Groen: bij achterblijvende desinvesteringen kunnen 'groene' investeringen worden getemporeerd.

De ongewisse situatie op de woningmarkt noopt ook tot meer sturen op kosten. Eerder brachten we onze kosten terug door ondermeer de post 'inhuur derden' naar beneden bij te stellen. We gaven aan onze apparaatskosten in de periode 2011 – 2015 met 20% naar beneden te brengen. In de begroting 2011 waren deze kosten ruim 79 miljoen euro, en voorliggende begroting ruim 76 miljoen euro. Een nominale verlaging van bijna 4%. Als we de inflatie en autonome loonstijging hierbij betrekken is dit een reductie van ongeveer 7%.

De Alliantie is in financieel opzicht een sterke corporatie en dit houden we zo.

### **Speerpunten**

Met *De Alliantie 3.0* zetten we in op een slimmere en efficiëntere organisatie. 2012 is voor de Alliantie 3.0 het jaar van de waarheid. De implementatieplannen worden in de komende maanden afgerond, plaatsing van managers en medewerkers start en de daadwerkelijke implementatie van de plannen vangt aan. De planning voorziet erin dat eind 2012 de organisatieverandering wordt afgerond.

Om meer inzicht te krijgen in de vraag hoe te handelen in onzekere tijden heeft de Alliantie in 2011 een begin gemaakt scenarioplanning. In deze begroting staat een korte schets van de opzet en het gebruik van scenarioplanning. In 2012 willen we meer medewerkers hier bij betrekken en het antwoord op de vraag hoe te handelen bij de onderscheiden scenario's, verder uitwerken.

De Alliantie is nauw betrokken bij de landelijke modelontwikkeling voor het meten van het maatschappelijk rendement. We werken op dit terrein samen met onder andere de collega's van Mitros en Portaal. Vooruitlopend op een uitontwikkeld model is door de Alliantie een 'light versie' ontwikkeld. Centraal staat het bij investeringen integraal afwegen van het effect in termen van 'mensen, stenen, geld'. In 2011 passen we het model toe op een aantal grote investeringen. Op basis van de opgedane ervaringen verdiepen we het model in 2012 en passen het breder toe.

Jim Schuyt