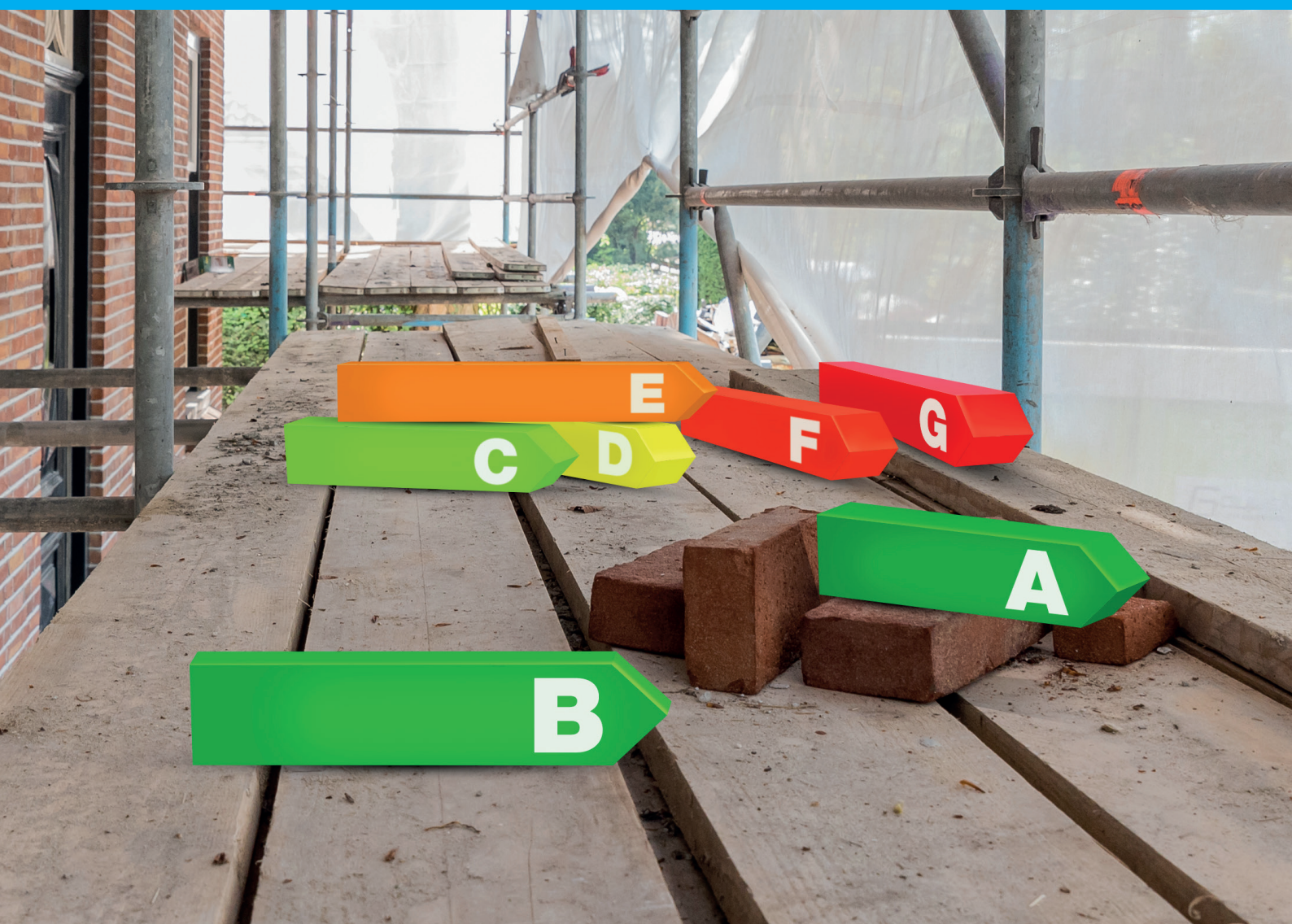




Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland

De financiële verduurzamings- wijzer

Inspirerende praktijkvoorbeelden
uit de sociale huursector



Inhoudsopgave

Voor wie is dit document	3
Inleiding	4
Van gemiddeld label E naar energieneutraal in 2050 Antares	6
Energie neutraal in 2030 Wonion	12
Eén aanbesteding voor vier jaar renovaties Wonen Limburg	17
Prestatiemonitor en inzicht in ‘waardeval’ grote sprong voorwaarts in de vastgoedsturing SWZ	21
Slim gebruik van subsidies maakt de energieafspraken haalbaar Mitros	26
Conclusie – ‘De Groene Beleidsbaan’ Nabeschouwing door Thijs Paré en Arnoud Spithoven	31
Visie op aardgasvrij Walter de Vette	37
Dankwoord	39
Begrippenlijst	40

Voor wie is dit document?

Toeziethouders

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren. Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. Toezicht met passie voor de volkshuisvesting. Dit vraagt een bepaalde basishouding van commissarissen die met dit toezicht zijn belast. Zo is in de Raad van Commissarissen (RvC) compassie met, en kennis van de doelgroep aanwezig. De raad en zijn commissarissen zijn vooral waardengedreven, hebben de nodige morele bagage en beschouwen vakkennis, codes en instrumenten als iets vanzelfsprekends. Zomaar een paar waarden van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

In deze financiële verduurzamingswijzer leest u hoe verschillende corporaties omgaan met de verduurzamingsopgave. De casus van **SWZ op bladzijde 21** biedt een mooie inkijk in hoe ze daarvoor het gesprek tussen bestuur en RvC hebben georganiseerd. De overige casussen verbreden uw blikveld en bieden inspiratie voor het gesprek met uw bestuurder.

Bestuurders

Het zijn boeiende tijden om bestuurder te zijn van een woningcorporatie. Na de inwerkingtreding van de Woningwet is de opgave om te voorzien in voldoende en betaalbare huisvesting aangevuld met de ambitie CO₂-neutraal te zijn in 2050 en het woningbezit te transformeren naar aardgasvrij. Tegelijkertijd vraagt de Woningwet om steeds verdergaande verantwoording en gaat automatisering een steeds grotere rol spelen. Daarbij komt de oproep richting corporaties om een rol te spelen in het realiseren van middeldure huurwoningen. Binnen dit krachtenveld moet een bestuurder keuzes maken.

In deze financiële verduurzamingswijzer leest u hoe andere corporaties omgaan met deze dynamiek. Hoe organiseren ze de enorme verduurzamingsopgave? Zowel **Antares, bladzijde 6**, als **Wonion, bladzijde 12**, laten zien wat de effecten kunnen zijn van het breed inbedden van het thema duurzaamheid binnen de organisatie. Hoe voeren ze op een goede manier het gesprek met hun toezichthouders? En hoe sturen ze op de vastgoedportefeuille om onderbouwde vastgoedkeuzes te maken op complexniveau? De casus van **SWZ op bladzijde 21** biedt een mooi voorbeeld van een zelfontwikkelde prestatie-monitor. De casussen bieden een kijkje in de keuken en zijn stof tot nadenken voor keuzes binnen de eigen organisatie.

Medewerkers

Woningcorporaties hebben een grote diversiteit aan medewerkers. Zo zijn er mensen die direct in contact staan met de klant en woningen verhuren of reparatieverzoeken behandelen. Maar er zijn ook mensen met een financiële of administratieve achtergrond. Er zijn corporaties met eigen vastgoedontwikkelafdelingen met projectmanagers en adviseurs. En corporaties met een eigen onderhouds-afdeling met een diversiteit aan vaklui.

Voor al deze medewerkers biedt de financiële verduurzamingswijzer een inkijk in de wereld van collega-corporaties. Want ondanks dat alle corporaties zo goed als dezelfde opdracht hebben en werken met dezelfde producten, is de diversiteit in wijze van organiseren en omstandigheden in het eigen werkgebied groot. U leest in de casus van **Mitros op bladzijde 26** over concrete maatregelen op projectniveau die als inspiratie kunnen dienen voor uw eigen projecten. En **Wonen Limburg, bladzijde 17**, geeft interessante aanknopingspunten over manieren van samenwerken in de keten, om duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Voldoende kansen om van elkaar te leren dus.

Inleiding

In deze financiële verduurzamingswijzer bieden we een aantal handreikingen om het verduurzamen van de vastgoedportefeuille van uw corporatie te versnellen. We hebben hiervoor vijf inspirerende corporaties geïnterviewd. Deze praktijkcasussen vertellen niet alleen een mooi verhaal over duurzaamheid, ze bieden tevens inzicht in de organisatie, de cultuur en hoe ze deze in beweging hebben gekregen. Concrete tips, diverse rekenmodellen en inzichten in hun doelstellingen en investeringsvoorstellen horen daarbij. Ze laten zien tegen welke moeilijkheden ze aan zijn gelopen, hoe ze daar mee om zijn gegaan en welke learnings ze daaruit kunnen meegeven. Niet als blauwdruk voor andere corporaties, maar wel als inspiratie voor de eerstvolgende stap.

De wereld waarin woningcorporaties opereren is volop in beweging. De invoering van de Woningwet in 2015, de verhuurdersheffing, saneringssteun voor corporaties in zwaar weer, passend toewijzen, kostenverlaging en efficiencyverbetering zijn allemaal zaken die grote invloed hebben gehad op de beleidsvoering. Tegelijkertijd blijft de constante druk voor de doelgroep voldoende woningen beschikbaar te hebben die ook nog eens betaalbaar zijn. En dan komt daar de vertaling van klimaatdoelstellingen in een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050 en de transitie naar aardgasvrij nog bij. Deze ontwikkelingen en wensen staan soms op gespannen voet met elkaar en maken de opdracht van een woningcorporatie daarmee uitdagend.

De praktijkcasussen van vijf woningcorporaties beschrijven concrete tips en inzichten in rekenmodellen, doelstellingen en investeringsvoorstellen, maar óók de moeilijkheden en meegenomen learnings.

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) biedt op het gebied van verduurzaming van de woningvoorraad een steun in de rug via verschillende financiële regelingen. Bekende voorbeelden hiervan zijn de STEP-regeling en de ISDE-subsidie. Over de toepassing en opvolgers hiervan leest u meer in de casussen en de nabeschuiving.

Maar er is meer. Soms is de oplossing juist een slimmere manier van organiseren. Bijvoorbeeld in de samenwerking met ontwerpende of bouwende partijen, het anders inrichten van de interne besluitvorming of in het enthousiast krijgen van huurders voor bepaalde maatregelen. In deze financiële verduurzamingswijzer gaan we hier verder op in. Daarnaast is er speciale aandacht gegeven aan het omgaan met financiële beperkingen op portefeuille- of projectniveau, bijvoorbeeld in cashflow of waardering.

Ons doel? Ondersteuning bieden in het realiseren van de verduurzamingsopgave door financiële regelingen en inspiratie te bieden op wijze van organiseren en financieren. Concreet bieden we in deze wijzer een aantal inspirerende praktijkvoorbeelden van corporaties die al lange tijd bezig zijn met verduurzaming. Ook deze corporaties zijn begonnen in een tijd waarin nog niet duidelijk was wat er uiteindelijk zou gaan spelen, welke regelingen er zouden gaan komen en wat de markt zou doen. Hoe zij daarmee om zijn gegaan, leest u in de casussen. We hopen u op deze wijze te inspireren zodat ook jullie de verduurzamingsopgave zo voortvarend mogelijk ter hand kunnen nemen.

De casussen

Antares

Woningcorporatie Antares bevindt zich in de afrondende fase van het verweven van duurzaamheid in de gehele organisatie. U leest hier hoe ze zijn begonnen met het bewustmaken van de medewerkers en hoe ze hun doelstellingen en actiepunten hebben geformuleerd. Daarnaast leest u hoe een investeringsvoorstel met verschillende scenario's wordt doorgerekend. Een mooie invalshoek van Antares is de manier van doorrekenen; ieder scenario wordt ook voor de huurder berekend. [Lees de casus op bladzijde 6.](#)

Wonion

Wonion is al iets verder dan Antares met het verweven van duurzaamheid in de organisatie. Ze zijn ambitieus in hun doelstellingen, ze willen in 2030 CO₂-neutraal zijn. Bij ieder project worden er drie scenario's doorgerekend, waarbij de Nul op de Meter woning (NoM-woning) het eigenlijk altijd wint qua rendement. In de casus ziet u een rekenvoorbeeld van een recent project en leest u waarom de NoM woning zo goed uit de berekening komt. [Lees de casus op bladzijde 12.](#)

Corporatie Wonen Limburg heeft voor hun meest recente aanbestedingen vier jaar vooruit gekozen, én met 4000 woningen tegelijk.

Wonen Limburg

Corporatie Wonen Limburg heeft duurzaamheid verankerd in de gehele organisatie op weer een geheel andere manier. U leest in deze casus waarom ze voor hun meest recente aanbestedingen een periode van maar liefst vier jaar vooruit hebben gekozen, én met 4.000 woningen tegelijk. Ze laten zien wat de voordelen en de risico's daarvan zijn en welke nieuwe vorm van samenwerken ze hebben gekozen met de aannemers. Daarnaast leest u over de aanpassingen die ze, door deze nieuwe manier van werken, aan het doorvoeren zijn in hun eigen organisatie; onder andere meer 'lean'. [Lees de casus op bladzijde 17.](#)

SWZ

Woningcorporatie SWZ merkte soms verschillen in het gesprek met de Raad van Commissarissen (RvC) over de investeringsvoorstellen. Dit ging vooral over het verschil in rendement op een woning tussen een commerciële partij en SWZ zelf, en het niet zichtbaar krijgen van de meerwaarde die een investering oplevert. U leest in deze casus hoe ze dezelfde taal zijn gaan definiëren voor de gehele organisatie, hoe ze daarvoor de 'prestatie-monitor' hebben ontwikkeld en een praktijkvoorbeeld waarin ze alle berekeningen laten zien die te maken hebben met dat object. Sinds ze deze stappen hebben gezet, is de investering op verduurzaming goed zichtbaar te maken aan de RvC en bestaan er geen miscommunicaties meer. [Lees de casus op bladzijde 21.](#)

Mitros

Bij woningcorporatie Mitros staat beschikbaarheid bovenaan op de prioriteitenlijst. Door de overspannen woningmarkt in Utrecht en Nieuwegein is het niet altijd even makkelijk voor Mitros om te blijven verduurzamen. U leest in deze casus hoe Mitros er toch in slaagt steeds weer te kiezen voor de energetische verbeteringen, hoe ze de afspraken uit het energieakkoord gaan halen en hoe ze alles op alles zetten om zo goed mogelijk gebruik te maken van de verschillende regelingen die er zijn. U leest ook over de moeilijkheden van stijgende bouwprijzen en een toch niet zo duurzame stadsverwarming. Ze zijn nog niet zover dat duurzaamheid volledig verweven is in de organisatie, maar gemiddeld label B in 2021 gaat gehaald worden en ze zijn goed op weg om ook CO₂-neutraal in 2050 te kunnen zijn. [Lees de casus op bladzijde 26.](#)

Van gemiddeld label E naar energieneutraal in 2050

Antares



Locatie

Gemeentes Venlo en Peel en Maas



Markt

Lichte krimpmarkt



Aantal VHE

6500 VHE
waarvan 6000 woningen

“Als ik mezelf overbodig heb gemaakt, dan is het programma duurzaamheid geslaagd.”

Portefeuillegegevens

	2016	norm
ICR	2,2	>1,4
DSCR	1,4	>1,0
LTV	65%	<75%
Solvabiliteit	41%	>20%
Dekkingsratio	29%	<50%
VV per VHE	31K	<40K



Ric Leenders

Manager duurzaamheid

Begin 2016 is woningcorporatie Antares uit Venlo gefuseerd met een kleine corporatie uit Peel en Maas. Vanaf dat moment is bij Antares duurzaamheid groot op de agenda gekomen. Ric Leenders, manager duurzaamheid, heeft het thema inmiddels diep verweven gekregen door de gehele organisatie. Op dit moment gaat 40% van de totale investeringsruimte naar nieuwbouw, 40% naar renovaties met bijbehorende energetische verbeteringen en maar liefst 20% naar extra energetische verbeteringen.

Een duurzame corporatie in vier fasen

Met het ondertekenen van het Energieakkoord heeft ook Antares zich gecommitteerd aan de ambitie van gemiddeld label B in 2020 en energieneutraal in 2050. Dit betekent dat verduurzaming een belangrijk onderdeel in de organisatie moet worden. Om dit doel te bereiken, is Ric Leenders manager duurzaamheid geworden bij Antares. Zijn uitdaging was helder: “In plaats van dat we in 2050 energieneutraal moeten zijn, wil ik dat iedereen in de organisatie in 2050 energieneutraal wil zijn.”

Fase één: duurzaamheid als programma inbedden

De eerste stap om duurzaamheid op de agenda te krijgen, was kijken naar de betekenis van het begrip. Het is voor veel mensen logisch dat een zonnepaneel iets te maken heeft met duurzaamheid. Dat de waardering van de klant daar ook bij kan horen, is wellicht niet direct vanzelfsprekend. Het MT en het bestuur hebben duurzaamheid daarom zo breed mogelijk opgepakt, om het vervolgens helemaal terug te brengen tot de uiteindelijke kernwaarden van de organisatie. Ondanks dat het MT in het begin kritisch was, veel beren op de weg zag en het niet te groot wilde maken, heeft Ric Leenders duurzaamheid toch grondig aangepakt. Hij is ervan overtuigd dat verduurzaming een ingebed programma moet zijn binnen de organisatie, in plaats van een tijdelijk project.

“Wanneer iedereen door dezelfde bril kijkt, wordt duurzaamheid iets van iedereen.”

Fase twee: een gemotiveerde werkgroep aanstellen

Om het programma te laten slagen, is er medewerking van de gehele organisatie nodig. Uit de 65 personeelsleden is daarom een werkgroep van zeven mensen samengesteld die samen Antares vertegenwoordigen. Een belangrijk criterium bij het kiezen van deze mensen is dat ze zelf al nieuwsgierig waren naar het programma. Een actieve groep mensen die aan de slag ging met het thema duurzaamheid en daar stuk voor stuk ook de ambassadeurs van werden.

Fase drie: duurzaamheid concreet en presenteerbaar maken

De werkgroep moest in eerste instantie bepalen wat duurzaamheid betekent voor Antares. De groep is in duo's gaan kijken bij corporaties die al verder zijn op dit gebied. Dit veranderde

“Wij zijn bezig met het uitstippelen van de juiste route, daarna volgt de uitvoering.”

vooral het begrip over het thema en de mindset waarmee de werkgroep dit oppakte. De twee grote uitdagingen waren vervolgens: ‘Hoe maken we duurzaamheid concreet?’ en ‘Hoe maken we het presenteerbaar?’ De antwoorden op deze vragen werden als begrijpelijke boodschap geformuleerd in een helder document. Met het akkoord van het bestuur op dit document was de volgende stap bereikt en konden de duurzame stippen op de horizon in de organisatie verder geconcretiseerd worden.

Fase vier: draagvlak binnen de gehele organisatie creëren

Om binnen de gehele organisatie draagvlak te creëren, werd er een vrijwillige workshop georganiseerd waar bijna iedereen zich voor had opgegeven. Het doel van deze workshop in interactieve spelvorm was het formuleren van concrete acties die de doelstellingen uitvoerbaar zouden maken.

Geformuleerde kernwaarden en doelstellingen

De kernwaarden en doelstellingen zijn samengevat in drie onderdelen; de gelukkige bewoner, het groene vastgoed en duurzame bedrijfsvoering. Aan ieder onderdeel hangen verschillende doelstellingen die heel concreet ingezet kunnen worden. Bij de gelukkige bewoner is bijvoorbeeld geformuleerd dat energetische verbeteringen altijd gepaard moeten gaan met lagere woonlasten; Antares investeert en de huurder wordt maximaal 50% van de energiebesparing in rekening gebracht. Voor het groene vastgoed geldt dat iedere renovatie minimaal een Energie-Index (EI) van 1,4 moet bereiken, maar liever label A of energieneutraal. Hierna moet het in maximaal twee stappen naar energieneutraal in 2030 en CO₂-neutraal in 2050 te brengen zijn. En de duurzame bedrijfsvoering stelt dat Antares in 2020 papierloos werkt, in 2022 CO₂-neutraal naar klanten en relaties rijdt en in 2030 een energetisch neutraal kantoor heeft. Concrete actiepunten waar de gehele organisatie tijdens ieder project rekening mee kan houden.

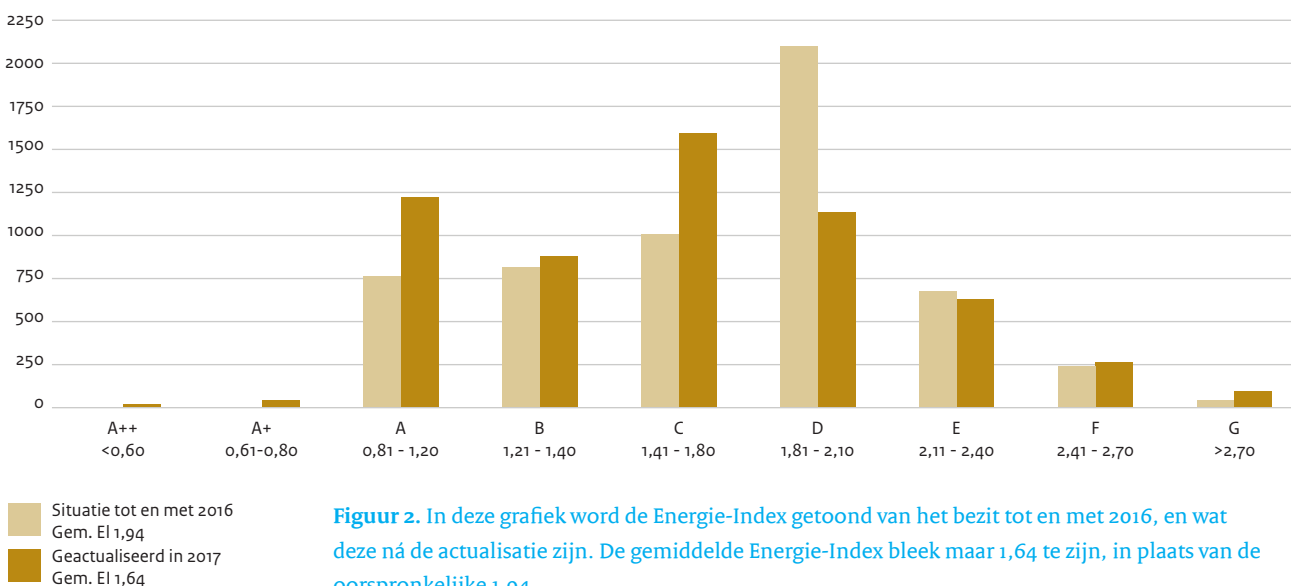


Figuur 1. De duurzaamheidsvisie van Antares is op drie pagina's samengevat in 'De gelukkige bewoner', 'Het groene vastgoed' en 'Duurzame bedrijfsvoering'.

Investeren in een accurate, kloppende startsituatie

Na het vaststellen van de doelstellingen en bijbehorende concrete actiepunten, moest vervolgens de haalbaarheid getoetst worden. Echter, toen het gemiddelde label van de portefeuille ter sprake kwam, leek label B in 2020 een irreële opgave. Laat staan energieneutraal in 2050. Ric Leenders zag het hoopvoller in. Het vastgoed bleek getaxeerd te zijn op basis van zachte gegevens, verouderde data en soms zelfs foutieve data. Het opnieuw taxeren van vastgoed was dus de eerste actie die nodig was.

Het vastgoed bleek veel negatiever te zijn getaxeerd dan het in werkelijkheid was. Van gemiddeld label D met een EI van 1,94, ging de portefeuille ineens naar gemiddeld label C met een EI van 1,64. Een enorm verschil. Ondanks dat het een flinke investering was om de data weer kloppend te krijgen, is dit het volgens Antares absoluut waard geweest. Label B in 2020 blijkt ineens heel realistisch en de potentie van energieneutraal in 2050 is ook zichtbaar. De plannen kunnen nu scherper worden doorgerekend. En doordat de data van de portefeuille up to date is, wordt er ook geen tijd meer gestoken in verkeerde acties.



Businesscase		Huidige Situatie	Optie 1: tijdens de renovatie bij zittende huurder	Optie 2: tijdens de renovatie bij zittende huurder	Optie 3: na eerstvolgende mutatie
		Label F EI 2,72	Label B EI 1,30	Label A++/gasloos EI 0,25	Label A++/gasloos EI 0,25
Huurder	Basis huurprijs	€535,00	€535,00	€535,00	€635,00
	Energiegebruik gebouwgebonden aardgas (m³/jr.) (bron RVO)	1798 m³	1024 m³	0 m³	0 m³
	Aansluitkosten aardgas (per jaar)	€ 166,92	€ 166,92	€ 0,00	€ 0,00
	Kostprijs aardgas per jaar (€ 0,56 per m³) gebouwgebonden	€ 1.006,88	€ 573,44	€ 0,00	€ 0,00
	Kosten aardgas	€ 1.173,80	€ 740,36	€ 0,00	€ 0,00
	Energiegebruik gebouwgebonden electra (per jaar)	860 kWh	1.093 kWh	3.850 kWh	3.850 kWh
	Energiegebruik gebruikersgebonden electra (per jaar) (bron RVO)	2.750 kWh	2.750 kWh	2.750 kWh	2.750 kWh
	Eigen opwekking	0 kWh	0 kWh	4.258 kWh	4.258 kWh
	Aansluitkosten electra (per jaar)	€ 217,44	€ 217,44	€ 217,44	€ 217,44
	Kosten electra per jaar (€ 0,15 per kWh) gebouwgebonden	€ 129,00	€ 163,95	€ 577,50	€ 577,50
	Kosten electra per jaar (€ 0,15 per kWh) gebruikersgebonden	€ 412,50	€ 412,50	€ 412,50	€ 412,50
	Bijdrage vanuit PV installatie dak (€ 0,20 per kWh)	€ 0,00	€ 0,00	€ 851,60	€ 851,60
	Totale kosten electra (per jaar)	€ 758,94	€ 793,89	€ 355,84	€ 355,84
	Kosten energie € per jaar (gebouw + gebruikersgebonden)	€ 1.932,74	€ 1.534,25	€ 355,84	€ 355,84
	Kosten energie € per maand	€ 161,06	€ 127,85	€ 29,65	€ 29,65
	Energiebesparing € per maand		€ 33,21	€ 131,41	€ 131,41
	Huurverhoging tijdens renovatie (50% van de energiebesparing)	€ 0,00	€ 16,60	€ 65,70	n.v.t.
Woonlasten per maand		€ 696,06	€ 679,46	€ 630,36	€ 664,65
Antares	Basis kostprijs pilot renovatiewoning		€ 27.261,37	€ 50.637,19	€ 50.637,19
	STEP-subsidie		€ 1.500,00	€ 6.200,00	€ 6.200,00
	Toestelsubsidie		€ 0,00	€ 500,00	€ 500,00
	Opgeslagen (bij hoofd- en onderaanneming)		€ 2.695,56	€ 6.309,05	€ 6.309,05
	Bouwplaatskosten/Uitvoering e.d. bij 1 stuks Pilotwoning		€ 4.643,98	€ 4.643,98	€ 4.643,98
	Additionele kosten incidenteel (asbest / flora & fauna etc.)		P.M.	P.M.	P.M.
	Totale uitgaven		€ 33.100,91	€ 54.890,22	€ 54.890,22
	Bedrijfswaarde	30 jaar looptijd	€ 3.622,94	€ 14.186,22	€ 21.824,95
	Afboeken/Onrendabel		€ 29.477,97	€ 40.704,00	€ 33.065,27
	Basis kostprijs seriematige renovatiewoning	-2,50%	€ 26.579,83	€ 49.371,26	€ 49.371,26
	STEP-subsidie		€ 1.500,00	€ 6.200,00	€ 6.200,00
	Toestelsubsidie		€ 0,00	€ 500,00	€ 500,00
	Opgeslagen (bij consortium)		€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
	Bouwplaatskosten/Uitvoering e.d. bij seriematige renovatiewoning*		€ 2.954,38	€ 2.954,38	€ 2.954,38
	Bouwcoördinatiekosten*		€ 384,62	€ 384,62	€ 384,62
	Additionele kosten incidenteel (asbest / flora & fauna etc.)		P.M.	P.M.	P.M.
	Totale uitgaven		€ 28.418,83	€ 46.010,26	€ 46.010,26
Bedrijfswaarde	30 jaar looptijd	€ 3.622,94	€ 14.186,22	€ 21.824,95	
Afboeken/Onrendabel		€ 24.795,89	€ 31.824,04	€ 24.185,31	

* Vanuit ervaring consortium/ketensamenwerking met eerdere projecten

Figuur 3. In deze rekentabel is zichtbaar hoe per complex wordt doorgerekend wat de scenario's voor invloed hebben op de huurprijs en de kosten voor Antares. Op basis hiervan wordt het scenario gekozen die voor zowel de huurder als Antares de meest aantrekkelijke optie is.

In maximaal twee stappen naar energieneutraal in 2050

Met deze actuele data heeft Ric Leenders in kaart gebracht wat de verschillende mogelijkheden zijn om de doelstellingen te behalen met een reële investeringssom. Het doel is om in maximaal twee stappen naar de doelstelling toe te werken. Daarbij is rekening gehouden met de strategische doelstellingen om jaarlijks 1% nieuwbouw te realiseren in een markt waarbij groei niet gewenst is. Bij een pilot renovatie zijn drie verschillende mogelijkheden doorgerekend: renoveren naar label B in bewoonde toestand, renoveren naar label A++/gasloos in bewoonde toestand of renoveren naar label A++/gasloos bij de eerstvolgende mutatie. “Dit kan zeer zeker voor meerdere complexen een goed scenario zijn bij renovatie waarop wij inzetten”, aldus Ric Leenders.

Ieder scenario wordt ook doorgerekend voor de huurder

Antares gaat met het duurzaamheidsthema ‘De gelukkige bewoner’ zelfs zo ver dat ieder scenario ook wordt doorgerekend voor de huurder. Betaalbaarheid is belangrijk. Daarom wordt er maximaal 50% van de energiebesparing doorberekend aan de huurder. In figuur 3 is te zien wat de verschillende scenario’s voor invloed hebben op de huurprijzen. Deze unieke methode zorgt ervoor dat de huurder precies weet wat de labelsprongen voor invloed hebben op de huurprijs, maar vooral ook dat de interne organisatie daardoor betere beslissingen kan nemen over bepaalde investeringsvoorstellen.

Antares is op alle vlakken creatief geweest in het haalbaar maken van de investeringen en daarmee de doelstellingen. De vijf financiële tips van de aanpak van Antares zijn:

1. Houd niet te veel vast aan te zekere financiële parameters

Niet te veel ‘spek op de botten’ willen hebben is het voornaamste punt. In het kader van de investeringscapaciteit is het interessant om de grens op te zoeken met je financiële parameters naar een verantwoord niveau, in vergelijking met normen vanuit Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Dit houdt wel in dat je bedrijfsvoering goed op orde moet zijn.

1. Investeer wanneer de rente laag is

Investerings worden nu naar voren getrokken omdat de rente op dit moment laag is. In de berekening wordt nog steeds gewerkt met het vaste rentepercentage, maar in werkelijkheid levert het naar voren trekken wel degelijk voordelen op.

2. Cluster renovaties voor een aantrekkelijkere prijs

Ook de manier van werken en aanbesteden kan renovaties betaalbaarder maken. Zo werd voorheen nog wel eens een project uitgespreid over meerdere jaren, terwijl het eigenlijk financieel interessanter is om ze direct opeenvolgend in te plannen. Een goed voorbeeld hiervan zijn vier grote flats aan de Maas. Deze moesten gerenoveerd worden voor 10 tot 12 miljoen per flat. Hier hadden ze oorspronkelijk acht jaar voor uitgetrokken, maar nu renoveren ze de flats aansluitend. Wanneer de eerste flat klaar is, wordt er direct gestart met de volgende. Deze manier van aanbesteden verlaagt de bouwkosten aanzienlijk ten opzichte van het projectgewijs aanbesteden verspreid over meerdere jaren. Dus door goed te clusteren en slim te combineren, kan er flink bespaard worden.

3. Reken met realistische kosten voor onderhoud

Tijdens het doorrekenen wordt er rekening gehouden met realistische bedragen voor onderhoud en ingrepen. Bij gerenoveerde projecten kunnen bijvoorbeeld lagere onderhoudskosten gerekend worden. Daarnaast worden ingrepen die nu nog nieuw of zelfs experimenteel zijn goedkoper in de toekomst. Zie bijvoorbeeld de prijsontwikkelingen van de PV-installaties. Antares houdt hier in de begroting rekening mee door ze in te rekenen met een gelijkblijvende of soms zelfs dalende prijs.

4. Neem subsidies en regelingen op in je begroting

Subsidies maken een significant verschil in je begroting. Door STEP op te nemen in de begroting ligt bij Antares het tempo van energetische verbeteringen een stuk hoger dan dat het zou liggen als STEP niet meegenomen werd. Zoals in figuur 3 te zien is, levert het bedrag van de STEP-regeling een aanzienlijke verlaging van de investeringssom op.

“Duurzaamheid zou een doorlopend programma moeten zijn, niet een tijdelijk project.”

Op weg naar een duurzaam woningbestand

Nu duurzaamheid volledig verweven is in de doelstellingen, actiepunten en mindset van alle medewerkers, is het tijd om de doelstellingen te gaan verwezenlijken. De eerste stappen daarin worden nu gezet. De investering in het actualiseren van de data is heel belangrijk geweest voor Antares. Op basis daarvan worden nu goede keuzes gemaakt om te verduurzamen. De focus voor de komende jaren ligt onder meer op het opzetten en inrichten van projectoverstijgende ketensamenwerkingen.

Het uiteindelijke doel van Ric Leenders? Het zichzelf overbodig maken binnen de organisatie. Als immers de manager duurzaamheid niet meer nodig is, dan kun je wel zeggen dat het programma geslaagd is. En de resultaten liegen er niet om: de doelstellingen lijken haalbaar, de renovaties worden op hoog tempo ingepland en waar mogelijk naar voren getrokken en een gedurfde 20% van de totale investeringsruimte gaat inmiddels naar extra verduurzaming.

Antares

Website: www.thuisbijantares.nl
E-mail: info@thuisbijantares.nl
Telefoon: 077 373 36 66

Facebook: [thuisbijantares](https://www.facebook.com/thuisbijantares)

Energieneutraal in 2030

Wonion



Locatie

Gemeente Oude IJsselstreek



Markt

Krimpgebied



Aantal VHE

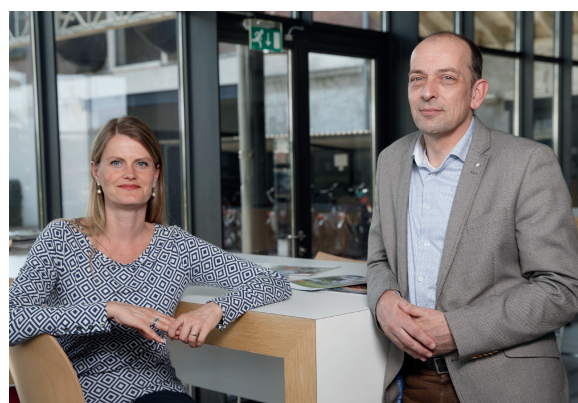
3.010 grondgebonden
957 appartementen

“Het woningbestand heeft gemiddeld label B, één jaar eerder en één label hoger dan verwacht.”

Portefeuillegegevens

	2016	norm
ICR	2,5	>1,4
DSCR	1,5	>1,0
LTV	36%/54%*	<75%
Solvabiliteit	60%/41%*	>20%
Dekkingsratio	-	<50%
VV per VHE	38K	<40K

* marktwaarde/bedrijfswaarde



Ingrid Pierik

Beleidsadviseur techniek

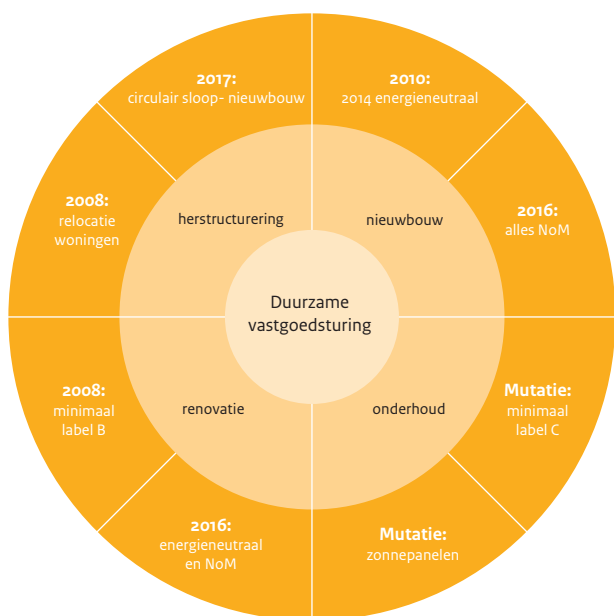
Gerrolt Ooijman

Manager strategie en vastgoed

Woningcorporatie Wonion is koploper op het gebied van duurzaamheid. Sinds ze in 2008 gezamenlijk hebben besloten ‘we gaan het gewoon doen’, zijn de eerste doelstellingen in zeer korte tijd gerealiseerd. Zo heeft het gehele woningbestand inmiddels gemiddeld label B. Eén jaar eerder en één label hoger dan verwacht. Het is de ambitie om in 2030 volledig energieneutraal te zijn. Gerrolt Ooijman, manager strategie en vastgoed, en Ingrid Pierik, beleidsadviseur techniek, nemen ons mee in het proces dat ze tot nu toe hebben doorlopen én de stappen die ze zetten om deze ambitie te realiseren.

2008: strategienota met scherpe doelstellingen

In 2008 is er besloten om duurzaamheid op een blijvende manier te verankeren in de doelstellingen van de corporatie. Er moest een behoorlijke transformatie plaatsvinden om dit te bereiken. Dit begon met het aanpassen van de strategienota. Allereerst werden de lange termijn doelstellingen voor de portefeuille bepaald: 'het gehele woningbestand heeft in 2017 minimaal label C en is in 2030 energieneutraal'. Deze doelstellingen werden vervolgens gekoppeld aan activiteiten, zoals renovaties en mutaties. Dit betekende: 'renovatie moet vanaf 2016 altijd resulteren in energieneutraal of NoM (Nul op de Meter) en nieuwbouw in NoM, en daarnaast krijgt iedere woning die muteert zonnepanelen'. De formulering van deze concrete richtlijnen maakte niet alleen de nieuwe doelstellingen voor de strategienota concreet, maar het creëerde ook het benodigde draagvlak intern. Tot slot was het van belang om niet alleen te faciliteren, maar ook te informeren. De bewoners stimuleren om minder energie te verbruiken was daarom ook een van de actiepunten.



Figuur 1. Met duurzame vastgoedsturing op weg naar energieneutraal in 2030

In deze figuur is samengevat hoe Wonion de duurzame vastgoedsturing implementeert in de organisatie. Door het zo helder en concreet weer te geven, is het voor iedereen duidelijk wat de doelstellingen zijn.

Bewust niet alle doelstellingen helemaal doorrekenen

Een belangrijke reden waarom de nieuwe doelstellingen zo snel bepaald en geïmplementeerd konden worden, was omdat men niet de gehele toekomst wilde doorrekenen. Het is onmogelijk om een correcte financiële berekening te maken over doelstellingen die betrekking hebben op de komende 20 tot 40 jaar. Zo zouden doelstellingen op het eerste ogenblik financieel niet haalbaar kunnen lijken, terwijl deze in de komende jaren mogelijk eenvoudig te realiseren zijn. Wonion gaat er vanuit dat bepaalde technieken in de toekomst goedkoper worden. Hierdoor is het nu nog niet in te schatten voor welke prijs een woning in de toekomst naar NoM gerenoveerd kan worden. Er zijn wel concrete actiepunten aan de nieuwe doelstellingen gekoppeld. In aanbestedingen voor een renovatie/transformatie is de doelstelling altijd minimaal energieneutraal en gasloos en worden zonnepanelen standaard geplaatst bij iedere mutatie.

De focus binnen Wonion ligt volledig op duurzaamheid. De nieuwe manier van denken is: wanneer de keuze voor een renovatie ligt tussen NoM met een bijpassend bedrag óf energieneutraal gepaard met een flinke prijsdaling, wordt altijd NoM gekozen in plaats van het financiële voordeel dat behaald kan worden. Mits dit past binnen de doelstelling van betaalbaarheid natuurlijk. 75% van de portefeuille moet namelijk onder de 2^e aftoppingsgrens liggen, 20% onder de 1^e en maximaal 5% vrije sector.

“Renovatie moet vanaf 2016 altijd resulteren in energieneutraal of NoM en nieuwbouw in NoM, en daarnaast krijgt iedere woning die muteert zonnepanelen.”

Een succesvolle keuze

Deze scherpe visie resulteerde in een uniek proces waarbij alle doelstellingen tot aan 2030 ambitieus werden gedefinieerd en deze niet verder dan vijf jaar vooruit werden doorgerekend. Dit betekende dat er bij de start in 2008 geen uitgetekend plan lag over hoe ze uiteindelijk in 2017 minimaal label C en gemiddeld label B wilden behalen. Er is simpelweg per project continu

gekeken naar de situatie, berekend en geëxperimenteerd om te komen tot het meest duurzame resultaat. En met succes. De doelstelling is namelijk eind 2016 al behaald, in financieel gezonde staat. Dus de ambitie ‘energieneutraal in 2030’? Logischerwijs hanteert Wonion daar dezelfde aanpak voor.

Ideale startsituatie door behoefte aan transformatie woningbestand

Wonion is gevestigd in een krimpgebied. Nieuwe bewoners zijn vrijwel altijd één- of tweepersoonshuishoudens. Dit terwijl 80% van de portefeuille bestaat uit gezinswoningen. In 2008 was dan ook al bekend dat een groot deel van het woningbestand getransformeerd moest worden. Deze transformaties, van gezinswoningen naar meer (zorggeschikte) kleinere woningen, vroegen een hogere investering en een intensievere aanpak dan een gemiddelde renovatie. Het bedrag dat daarbovenop nodig was voor een energetische verbetering, was daardoor relatief laag. Dit zorgde ervoor dat het eenvoudig was om de verbeteringen uit te laten voeren. De startsituatie van Wonion was daarmee een ideale situatie om het woningbestand op hoog tempo te kunnen transformeren en dus te verduurzamen.

Aanbestedingen: beloning op basis van prestatie

Wonion heeft in 2008 ook meteen de methode van aanbesteden aangepast. Sinds 2008 vraagt de corporatie in aanbestedingen om een minimale energetische waarde binnen een vooraf gedefinieerd financieel kader. Deze minimale energetische waarde is in lijn met de actiepunten en doelstellingen. Waar voorheen de opdracht al vrij specifiek werd omschreven in de aanbesteding, vragen ze nu juist om de expertise en prestatie van de uitvoerende partij. Een hogere prestatie op de energetische waarde levert meer kans op om de aanbesteding te winnen. Wonion was verrast door de resultaten hiervan. Vooral in het begin overtroffen de voorstellen van de deelnemers van de aanbestedingen regelmatig de minimaal gevraagde energetische waarde.

“Een hogere prestatie op energetische waarde, verhoogt de kans om de aanbesteding te winnen.”

Daarnaast wordt niet alleen de investering meegenomen in de overweging, maar ook de gehele prijs van de levensduur. Denk bijvoorbeeld aan de kosten die in het onderhoud zitten. Zo kan het zijn dat bij twee voorstellen met dezelfde energetische waarde de duurdere optie, die daarmee buiten de financiële kaders valt, toch een slimmere keuze is op de lange termijn. In de aanbesteding moet het mogelijk zijn om voor deze optie te kiezen.

NoM woningen onder tweede aftoppingsgrens mede door EPV

Zoals eerder genoemd, is in de ambitie ook meegenomen dat 75% van de portefeuille onder de 2^e aftoppingsgrens blijft. Dit houdt in dat ook nieuw te bouwen woningen, waarvan de ambitie NoM is, daaronder moeten blijven. Dit is een uitdaging vanwege de hoge kosten die verbonden zijn aan de bouw van een energieneutrale woning. De stap van label F naar label B is vaak goedkoper dan de stap van label B naar NoM. Er is daarom een bewuste keuze gemaakt voor de energieprestatievergoeding (EPV). Dit zorgt ervoor dat een deel van de investering in de energiebesparing teruggevraagd kan worden aan de huurder. Maar wel zonder dat de woonlasten daardoor stijgen en de huursubsidie voor de huurder in gevaar komt. De implementatie van de EPV in de organisatie heeft heel wat voeten in de aarde. De verwachting is echter dat de voordelen uiteindelijk opwegen tegen de nadelige hoge kosten. Dit is voorsnog een verwachting, want de regeling staat nog op de agenda om geëvalueerd te worden.

Ook de STEP-regeling speelt een rol

Naast de EPV speelt ook de STEP-regeling voor Wonion een rol in het transformatieproces. Bij de projecten waar STEP voor aangevraagd kon worden, heeft dit de investeringskosten aanzienlijk gedrukt. Omdat het een tijdelijke regeling betreft, probeert Wonion deze dan ook veelvuldig in te zetten zolang dit nog mogelijk is. Maar dat is niet altijd even eenvoudig. Ten eerste heeft een groot deel van de woningen in het bestand van Wonion al een hoog label, waardoor dit deel niet in aanmerking komt voor de STEP. Daarnaast zit er een zekere tegenstrijdigheid in het toepassen van STEP omdat de hoogte van de vergoeding gekoppeld is aan verbetering in energieprestatie. De huurder is gebaat bij een niet te hoge inschatting. Te veel WWS punten bij de woning zorgen mogelijk voor huurverhoging. Dit terwijl het voor de aanvragende partij juist voordelen heeft om een maximale verbetering van de energieprestatie te laten zien. Op die manier is de bijdrage het hoogst.

Unieke financiële methodiek

Zoals eerder beschreven, zit het succes van Wonion niet alleen in diens daadkrachtige keuzes en beslissingen, maar ook in de wijze waarop ze de transformatie vanuit financieel oogpunt aanvielen. Wonion heeft een eigen methodiek voor het maken van financiële berekeningen. Zo zijn er twee pijlers waar ze met nadruk op letten bij het maken van berekeningen. De eerste is de exploitatieperiode. Wonion verlengt de levensduur van bestaand bezit bij renovatie met een periode van 40 jaar. Dit is ambitieus en wellicht ook hoger dan gemiddeld, maar essentieel voor investeringen in verduurzaming. De berekening van de IRR, het rendement, wordt daarmee gunstiger dan met een exploitatieperiode van bijvoorbeeld 25 jaar.

De tweede pijler is het maken van een reële berekening van het onderhoud. Wonion geeft aan dat je je vooral op de installatiekant ofwel erg rijk, ofwel erg arm kan rekenen. ‘Arm’ rekenen is het geval wanneer je dezelfde prijs aanhoudt voor aanschaf en installatie van op dit moment innovatieve technieken. Deze hebben echter na de levensduur van een apparaat niet meer dezelfde prijs. ‘Rijk’ rekenen is vooral aan de orde wanneer er nauwelijks onderhoudskosten berekend worden, terwijl dit nog gaat oplopen. Hier wordt goed over nagedacht tijdens het doorrekenen van verschillende scenario’s en oplossingen.

Kenmerkend voor de methodiek van Wonion is dat ze ieder project doorrekenen op drie manieren: een bouwbesluit woning, een all-electric (e-neutraal electra) woning en een NoM woning. In al deze berekeningen rekenen ze met andere onderhoudslasten, wel of geen EPV en wel of geen toeslag van de zonnepanelen. Dit doen ze op basis van een zo realistisch mogelijke inschatting. Inmiddels constateert Wonion echter dat het beste rendement vrijwel altijd bij de NoM woning behaald wordt, ondanks dat de investering hoger is. Ook de woonlasten voor de huurders zijn bij de NoM woning vaak het meest aantrekkelijk. Er lijkt dan ook geen enkele reden te zijn om dit niet te doen.

Duurzaam Wonion

Vandaag de dag kan men stellen dat duurzaamheid inmiddels verankerd is in het DNA van Wonion. Een fantastisch resultaat. En een welverdiend en wellicht logisch gevolg op de daadkrachtige stappen die ze de afgelopen jaren hebben gezet. Te beginnen bij het opstellen van een strategienota met concrete doelstellingen welke direct gekoppeld zijn aan activiteiten. Een uiterst belangrijke basis om vanuit te vertrekken. Helder en concreet voor de gehele organisatie.

“Kenmerkend voor de methodiek van Wonion is dat ze ieder project doorrekenen op drie manieren: een bouwbesluit woning, een all-electric woning en een Nul op de Meter woning.”

22 woningen Terborg			
Businesscase februari 2016			
Scenario's	Bouwbesluit	E-neutraal electra	NoM
Aantal vastgoed			
# vhe's huur	22	22	22
Investering			
Grond inbreng	€ 475.002	€ 475.002	€ 475.002
Sloopkosten	€ 328.724	€ 328.724	€ 328.724
Sociaalplan	€ 129.800	€ 129.800	€ 129.800
BTW	€ 69.032	€ 69.032	€ 69.032
	€ 1.002.558	€ 1.002.558	€ 1.002.558
Bouwkosten	€ 2.031.929	€ 2.213.929	€ 2.345.929
Bijkomende kosten	€ 304.789	€ 332.089	€ 373.788
BTW	€ 467.344	€ 509.204	€ 542.859
Af: vastgoed opbrengsten	- € 56.382	- € 56.382	- € 56.382
Af: subsidies	- € 0	- € 0	- € 39.600
Totaal investering	€ 3.750.238	€ 4.001.398	€ 4.169.152
Per woning	€ 170.465	€ 181.882	€ 189.507
Opbrengstwaarde			
Bedrijfswaarde	€ 1.765.824	€ 1.892.568	€ 1.998.643
Projectresultaat (ORT)	€ 1.984.414	€ 2.108.831	€ 2.170.508
In % van stichtingskosten	53%	53%	52%
Kengetallen			
Rendement (IRR)	1,64%	1,63%	1,68%
Onderhoud / woning / jaar (PO ex BTW)	€ 610	€ 810	€ 850
Energielabel	A	A++	A+++

Figuur 2. In deze tabel zien we het doorrekenen van het rendement op basis van drie scenario's. Het rendement van de NoM woning levert het meest aantrekkelijke rendement op.

Ook het aanstellen van iemand die zich volledig richt op duurzaamheid was een belangrijke stap voor Wonion. Duurzaamheid moet in hun ogen namelijk niet alleen een energetische doelstelling zijn, maar betreft ook het leefgebied van bewoners en de interne bedrijfscultuur. Zo kregen zelfs de interne teamuitjes bij Wonion een duurzaam thema. Duurzaamheid werd langzaam een rode draad door de organisatie, iets wat gedragen wordt door iedereen. Want alleen wanneer iedereen het gezamenlijke doel begrijpt en deelt, is het mogelijk om dit met elkaar te bereiken.

Vanaf het moment dat duurzaamheid een breed gedragen doel was, werd het tijd om te starten, te testen en te verbeteren. Zo heeft het doorrekenen van nieuwbouw op drie manieren geresulteerd in zeer nuttige kennis en ervaringen: er zal niet snel meer voor een niveau bouwbesluit worden gekozen, aangezien NoM altijd als beste uit deze test komt.

Tot slot ontstond er ook ruimte om te experimenteren. Zo beperkte het budget voor zonnepanelen zich niet alleen tot zonnepanelen. Er is bijvoorbeeld al een interessant experiment gedaan met infraroodverwarming.

De vorm van aanbesteden, de wijze van doorrekenen en het budget voor experimenten zijn allemaal ontstaan vanuit een algeheel commitment in 2008 om voor duurzaamheid te gaan. Het durven maken van scherpe keuzes, het denken vanuit mogelijkheden en de gewaagde maar weloverwogen keuze om niet alles in detail 'kapot' te rekenen, zijn essentiële succesfactoren van Wonion. Essentieel om ook de doelstelling 'energieneutraal in 2030' met succes te behalen.

“Alleen wanneer iedereen het gezamenlijke doel begrijpt en deelt, is het mogelijk om dit met elkaar te bereiken.”

Wonion

Website: www.wonion.nl
E-mail: info@wonion.nl
Telefoon: 0315 69 60 00

Twitter: @Wonion_
Facebook: WooncorporatieWonion

Eén aanbesteding voor vier jaar duurzame renovaties

Wonen Limburg



Locatie
Roermond



Markt
Licht krimpgebied



Aantal VHE
26.500 woningen
30.000 VHE's

“Afgelopen jaar hadden we 0 klachten en beoordeelden de huurders ons met een 8.”

Portefeuillegegevens

	2017	norm
ICR	2,4	>1,4
DSCR	1,5	>1,0
LTV	38%/67%*	<75%
Solvabiliteit	58%/32%*	>20%
Dekkingsratio	31%	<50%
VV per VHE	32K	<40K

* marktwaarde/bedrijfswaarde



Bas Sievers
Directeur wonen en vastgoed

Wonen Limburg, de grootste woningcorporatie in Limburg, heeft de duurzame renovatie van 4.000 woningen in één aanbesteding voor vier jaar vastgelegd. Naast de enorme omvang van de aanbesteding, past Wonen Limburg ook een nieuwe manier van samenwerken met bouwpartners en ketenpartners energie toe; alle bewonerscommunicatie wordt verzorgd door deze partners. Uit de ervaring die de corporatie inmiddels heeft opgedaan, blijkt dat de klanttevredenheid daardoor hoger is dan ooit tevoren. Wonen Limburg laat hiermee een nieuwe en uitdagende manier van samenwerken zien. Bas Sievers, directeur wonen en vastgoed bij Wonen Limburg, vertelt ons meer over dit proces.

In 2011, in aanloop naar het ondertekenen van het Energieakkoord, is bij Wonen Limburg het roer omgegaan. Met gemiddeld label B in 2020 en later ook energieneutraal in 2050 als stippen op de horizon, moest er een nieuwe strategie voor energiebesparing bedacht worden. Deze nieuwe strategie is opgezet aan de hand van People, Planet en Profit. De energetische ambities die Wonen Limburg voor zichzelf heeft geformuleerd, zijn:

- 2020: gemiddeld label B
- 2025: gemiddeld label A
- 2030: waar mogelijk gasloos
- 2050: CO₂-neutraal

People: de huurder meer aan het roer zetten

Huurders een veilig en fijn 'thuis' bieden, dat is waar Wonen Limburg voor staat. Hoe voorkom je dat de monteur, volgens de huurder, altijd op het verkeerde moment langskomt? En zou de huurder ook zelf het schilderwerk mogen doen en daar zelfs voor betaald krijgen? Door de huurder meer invloed te laten hebben en meer eigenaar van zijn of haar woning te laten zijn, krijg je een betere samenwerking.

Planet: verduurzaming is de logische weg om te volgen

Met het tekenen van het Energieakkoord heeft Wonen Limburg zich al gecommitteerd haar maatschappelijke bijdrage voor het zorgen voor onze planeet op zich te nemen. Ze kijken daarnaast naar mogelijkheden om nog meer te kunnen doen. Wonen Limburg vindt het klimaat belangrijk en meent dat verduurzaming financieel aantrekkelijker wordt. Zo doen ze bijvoorbeeld de aanname dat in de toekomst een A-label woning al fundamenteel meer waard is dan een G-label woning. Om dat nu ook zichtbaar te maken in de boeken,

“We zien de STEP-regeling als een compensatie voor de huurders. Daardoor vinden we dat we geen huurverhoging hoeven te vragen.”

waarden ze de woning op marktwaarde op basis van de fullversie, dit houdt een volledige taxatie in. Een A-label woning wordt in deze taxatie, uitgevoerd door een extern taxateur, hoger gewaardeerd dan een G-label woning. Dit geldt zowel voor woningen in verhuurde staat waarin woningwaarderingstelsel (WWS) punten worden meegenomen, als voor de leegwaarde.

Profit: financieel gezond opereren

Wonen Limburg heeft geen winstoogmerk, maar moet uiteraard wel financieel gezond zijn om de doelstellingen te kunnen blijven behalen. Hierbij zijn de kaders van Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) leidend, maar er wordt ook rekening gehouden met de kaders die in de markt gelden.

Terug naar de oorsprong, waar de organisatie ondersteunend is aan de huurder

De organisatie heeft als algemeen doel om de huurder weer meer in de regisseursrol te zetten en de organisatie daaraan ondersteunend te maken. Net als in de tijd dat corporaties in het leven zijn geroepen. Zo zou de huurder weer zelf controle moeten hebben over afspraken wanneer iemand iets in de woning komt doen en zou hij zelf moeten kunnen communiceren over voorkeuren. Dit wordt 'hostmanship' genoemd bij Wonen Limburg.

Meer deelnemers door minder financiële gevolgen

Om de verduurzamingsdoelstellingen te halen, is het echter wel nodig dat er meer dan 70% van de huurders akkoord gaan met de voorstellen. Naast het meer in de regisseursrol zetten van de huurder, is daarom ook de huurprijs belangrijk. Tot voorheen, voor 2017, resulteerden renovaties aan de woning standaard in 7 à 8 euro huurverhoging per maand. Om deze reden gingen vaak niet de benodigde 70% van de huurders daadwerkelijk akkoord met het uitvoeren van de renovatie. De huurverhoging bij een renovatie is daarom afgeschaft in de hoop meer huurders overstag te krijgen. Deze keuze kost de corporatie natuurlijk veel geld. Maar door de STEP-regeling te beschouwen als een compensatie voor de huurder – in plaats van voor de investeringen – dekt dit een groot deel van het verlies. In veel gevallen zelfs het gehele verlies. Wonen Limburg verwacht voortaan wel 95% van de huurders mee te krijgen in de verduurzamingsprojecten. Met als positief gevolg dat ze de gestelde ambities binnen de tijd kunnen behalen.

Uitkomsten evaluaties met bouwpartners na eerste grote aanbestedingen

Een eerste grote aanbesteding van Wonen Limburg betrof een aanbesteding voor zonnepanelen, uitgezet samen met 10 andere corporaties. Dit collectief leverde veel voordeel op. De volgende grote aanbesteding die ze hebben uitgezet was voor een project met maar liefst 1.000 woningen die aan meerdere partijen werd gegund. Na deze ‘experimenten’ volgde een evaluatie waarin Wonen Limburg in gesprek ging met de bouwpartners.

Tijdens deze evaluatie bleek dat het voor de bouwpartners zeer waardevol was dat ze met grote klussen meer zekerheid konden bieden aan hun werknemers, maar dat de doorlooptijd te kort was. Ze konden hun werknemers maar één jaar zekerheid bieden, waarna ze weer af moesten wachten. De wens van de partner was daarom vooral meer langdurige stabiliteit te krijgen.

Voor Wonen Limburg was de situatie ook nog niet optimaal. De prijs voor de renovaties was laag vanwege het volume, en daarmee erg aantrekkelijk, maar ze waren nog steeds de tussenpersoon voor de huurders. Dit was niet alleen onhandig vanwege het ontstaan van ruis, maar ook omdat de partner zich hierdoor niet altijd verantwoordelijk voelde. Door samen om de tafel te gaan zitten, konden Wonen Limburg en de bouwpartners nadenken over een nieuwe manier van samenwerken.

4.000 woningen in vier jaar

Uit de gesprekken zijn twee concrete conclusies gekomen. Ten eerste om de uitvraag te vergroten naar 4.000 woningen in vier jaar en ten tweede om daarbij de verantwoordelijkheid voor de gehele communicatie bij de bouwpartner te leggen. Het project werd uiteindelijk, na een zorgvuldige EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) aanbesteding, gegund aan vier partijen; twee aannemers en twee consortia van toeleveranciers. Het voordeel voor de partijen is de zekerheid die de werknemers geboden kan worden gedurende vier jaar. De bouwpartner is hierbij verantwoordelijk voor de gehele woning. Voordeel voor Wonen Limburg is dat de bouwpartner zich verantwoordelijker voelt voor de klanttevredenheid omdat hij zelf het contact verzorgt. Daarbij heeft de grootte van de aanbesteding, 4.000 woningen, geleid tot gemiddeld bijna twee labelstappen meer voor hetzelfde bedrag als de eerdergenoemde aanbesteding van 1.000 woningen.

Een aanbesteding van dit formaat kan financieel risicovol zijn. Zo zijn de financiën voor de komende vier jaar nagenoeg helemaal vastgelegd. Hiermee wordt de flexibiliteit in het uitgavenpatroon fors minder, maar de lagere prijs en de verbeterde communicatie voor de huurder wegen daar tegenop, aldus Wonen Limburg.

“Door de aanbesteding zo groot uit te schrijven, krijgen we label A+ in plaats van label B tegen dezelfde kosten.”

Werk op basis van klanttevredenheid

De bouwpartner is nu dus verantwoordelijk voor de communicatie met de huurders. Deze verandering maakte dat Wonen Limburg hoge verwachtingen had betreffende de klanttevredenheid. Maar om hier niet voor vier jaar aan vast te zitten – bijvoorbeeld indien de verandering toch niet zo gunstig zou uitpakken – hebben ze in de gunning een clause opgenomen om dit te waarborgen. In deze clause staat beschreven dat de woningen het eerste jaar evenredig worden verdeeld over de vier uitvoerende partijen. Doormiddel van een doorlopende enquête onder bewoners wordt een evaluatie gedaan. De partijen die een tevredenheidscijfer van 8,1 of hoger hebben, behouden dat aandeel. De partijen die onder dat cijfer scoren, krijgen een kleiner aandeel woningen toegewezen voor het volgende jaar. Dit zorgt ervoor dat de bouwpartners er zelf ook baat bij hebben om het klantcontact en de dienstverlening dusdanig goed te verzorgen, dat ze het jaar daarop weer voldoende werk krijgen.

De eerste resultaten

Uit de enquête is gebleken dat de huurders van de eerste 1.000 woningen erg tevreden zijn met de situatie. Sinds het experiment met de eerste 1.000 woningen is besloten de volledige communicatie via de bouwpartner te laten lopen. Eind 2016 waren er nul klachten en werd woningcorporatie Wonen Limburg beoordeeld met een 8 gemiddeld. Ook financieel bewijst de nieuwe manier van aanbesteden zich. Door de aanbesteding van vier jaar en het bijbehorende financiële voordeel was er binnen het totale budget zelfs label A+ mogelijk in plaats van label B.

Organisatiestructuur mee veranderd

Vanwege de nieuwe manier van aanbesteden, via EMVI contracten, zijn de wensen voor de organisatiestructuur ook veranderd. Voorheen hielden een hoop mensen binnen de organisatie zich bezig met schakelen tussen de bouwpartner en de huurder. Nu dit bij de partner neergelegd kan worden, en dit ook goed blijkt te gaan, is dat intern niet meer nodig. Wonen Limburg heeft door middel van de nieuwe aanpak de organisatie meer 'lean' gemaakt. Dit kan uiteraard niet van de een op de andere dag. Voldoende tijd uittrekken en zorgvuldig te werk gaan, zijn volgens Sievers van belang geweest tijdens het proces.

“Deze nieuwe manier van werken bevalt zo goed, dat we de organisatie ook meer ‘lean’ aan het maken zijn.”

Financiële haalbaarheid van de aanpak

Een investering voor vier jaar vastleggen in een bewegende vastgoedmarkt is niet zonder risico's. Wonen Limburg wil het risico bij de bouwpartner neerleggen, maar andersom wil die natuurlijk liever dat de corporatie het risico draagt. Dat geeft een spanningsveld. Ze rekenen op portefeuilleniveau met de kaders van Aw en WSW. Dat gaat om de gehele portefeuille, niet alleen deze 4.000 woningen. De kunst is vervolgens de balans te bewaren op portefeuilleniveau en daar een stabiel rendement te blijven maken. Maar tegelijk wel zoveel mogelijk te verduurzamen. Er wordt dus niet alleen naar het rendement gekeken per project, de nadruk ligt meer op het gemiddelde.

Bas Sievers is ervan overtuigd dat je ook aannames moet durven maken. Uiteraard worden verschillende renovatiescenario's doorgerekend volgens de full-versie voor alle individuele projecten. In die begrotingen wordt gerekend met aannames over nu nog innovatieve energetische oplossingen. De warmtepomp is op dit moment bijvoorbeeld nog vrij prijzig, zoals vroeger de cv-ketel dat ook was. Maar op basis van de kennis over de prijzen van de cv-ketel, wordt er in de berekeningen gewerkt met de aanname dat de warmtepomp in de toekomst ook betaalbaarder zal worden.

Tips van Wonen Limburg

Wonen Limburg is met de binnen de organisatie genomen maatregelen erg vooruitstrevend. Tijdens het jarenlange proces hebben zij een hoop geleerd en hierdoor een aantal tips kunnen formuleren:

1. Zorg ervoor dat de beginsituatie goed wordt bepaald en helder is. Dit doe je door je data op orde te brengen. Van daaruit kun je berekeningen gaan maken.
2. Reken altijd met de full-versie marktwaarde van het waarderingshandboek.
3. Wanneer je beginsituatie duidelijk is, kun je je doelstellingen zo helder mogelijk formuleren. Dit worden de uitgangspunten voor elke renovatie. Neem hierbij duurzaamheid concreet op in je beleid en maak daar iemand verantwoordelijk voor.
4. Maak gebruik van subsidies. Wanneer je huurders meewerken, zullen je ambities ook sneller behaald worden. Energetische verbeteringen kunnen op deze manier bij Wonen Limburg per project maar liefst 30% tot 40% sneller doorgevoerd worden.

Wonen Limburg

Website: www.wonenlimburg.nl
E-mail: post@wonenlimburg.nl
Telefoon: 088 385 08 50

Twitter: [@wonenlimburg](https://twitter.com/wonenlimburg)
Facebook: [wonenlimburg](https://www.facebook.com/wonenlimburg)

Prestatiemonitor en inzicht in ‘waardeva- l’ grote sprong voorwaarts in de vastgoedsturing

SWZ



Locatie
Zwolle



Markt
Groeigebied



Aantal VHE
7.345 woningen

“Waarom halen commerciële partijen rendementen van 6-8%, terwijl wij blijven steken op 3%?”

Portefeuillegegevens

	2017	norm
ICR	2,3	>1,4
DSCR	1,3	>1,0
LTV	65,4%	<75%
Solvabiliteit	34,2%	>20%
Dekkingsratio	34%	<50%
VV per VHE	39K	<40K

Thaco Weertman
Manager Bedrijfsvoering

Egbert Haas
Ontwikkel- en assetmanager

Met de overgang van het waarden van het bezit naar marktwaarde volgens het Handboek constateert de Zwolse woningcorporatie SWZ dat deze waardering bij investeringsvraagstukken, onder andere bij renovaties, te kort schiet. Miljoeneninvesteringen in energetische verbeteringen en renovaties, inclusief nieuwe badkamers en keukens, waren nauwelijks zichtbaar in de waarde van de betreffende woningen voor en na renovatie. Daarnaast kwam naar voren dat het rendement van de corporatie lager is dan bij commerciële marktpartijen. Getriggerd door deze constatering ging SWZ aan de slag met de implementatie van de full-versie methode bij investeringsvoorstellen en het inzichtelijk maken van de verschillende waarden bij investeringsvraagstukken.

Met behulp van een zelf ontwikkelde tool, de prestatie-monitor, is de waarde van alle complexen in de portefeuille in kaart gebracht. Daarnaast zijn de planvoorstellen uitgebreid met waardeberekeningen op basis van de full versie marktwaarde en toelichtingen waardoor iedereen binnen de organisatie op dezelfde manier naar de effecten van de investeringen op de waarde kijkt. Thaco Weertman, manager Bedrijfsvoering, en Egbert Haas, ontwikkel- en assetmanager, vertellen hoe de methode werkt en wat de voordelen ervan zijn.

Waarde gaat niet alleen over geld

Om de volkshuisvestelijke waarde van een complex te bepalen, kan er niet alleen naar geld gekeken worden, aldus SWZ. Daarom hebben ze de prestatie-monitor ontwikkeld die de waarde van de zachte factoren van een complex ook zichtbaar maakt. Zoals de waardering van de buurt en het aantal inschrijvingen. De prestatie-monitor maakt in één keer duidelijk wat de verschillende factoren voor invloed hebben op de waarde van een bepaald complex vanuit de perspectieven klant, pand en geld ten opzichte van het overige bezit. De ondernemingsdoelstellingen, onder meer op het gebied van duurzaamheid, worden in de monitor meegewogen. SWZ stuurt aan op een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2040.

De waardering van deze drie perspectieven – klant, pand en geld – is per complex inzichtelijk gemaakt. Door het afwegen van klant (leefbaarheid, huurmarkt en woonlasten) en pand (conditiescore, Energie-Index en niet-planmatig onderhoud), naast geld (rendement) is er een completer beeld van de waarde van een complex ontstaan. Een complex dat op geld goed scoort, maar op klant en pand niet, zou normaal gesproken niet snel opvallen. Maar doordat SWZ klant en pand ook in kaart brengt, kan zo'n complex nu toch op de investerings-agenda komen.

Het inzichtelijk maken van de prestaties van de verschillende complexen op basis van de methode 'klant-pand-geld' vraagt meer tijd omdat de gehele organisatie er bij betrokken is. Maar de voordelen zijn evident. En als de methode eenmaal staat, en het wordt gedragen door de gehele organisatie, wordt het steeds makkelijker. Er kan nu uitgelezen worden welke 10% van de portefeuille de laagste score heeft. Voor deze complexen wordt bepaald wat er nodig is om de drie indicatoren weer goed te krijgen. Voor alle betrokkenen is het nu beter inzichtelijk waarom een complex een bepaalde strategie nodig heeft.

De prestatie-monitor in praktijk

In figuur 1 zien we de waardering van een complex dat als een van de eerste complexen opviel in de prestatie-monitor. Dit complex scoorde zowel onvoldoende op klant, als op pand. Voor wat betreft die eerste indicator waren de woonlasten acceptabel, maar bleef de leefbaarheid van de buurt achter bij het gemiddelde. De panden waren technisch in redelijke staat, maar energetisch slecht. Het rendement (BAR) was beperkt positief, maar onder de norm. Deze uitkomsten waren voor SWZ aanleiding om het complex nader onder de loep te nemen.

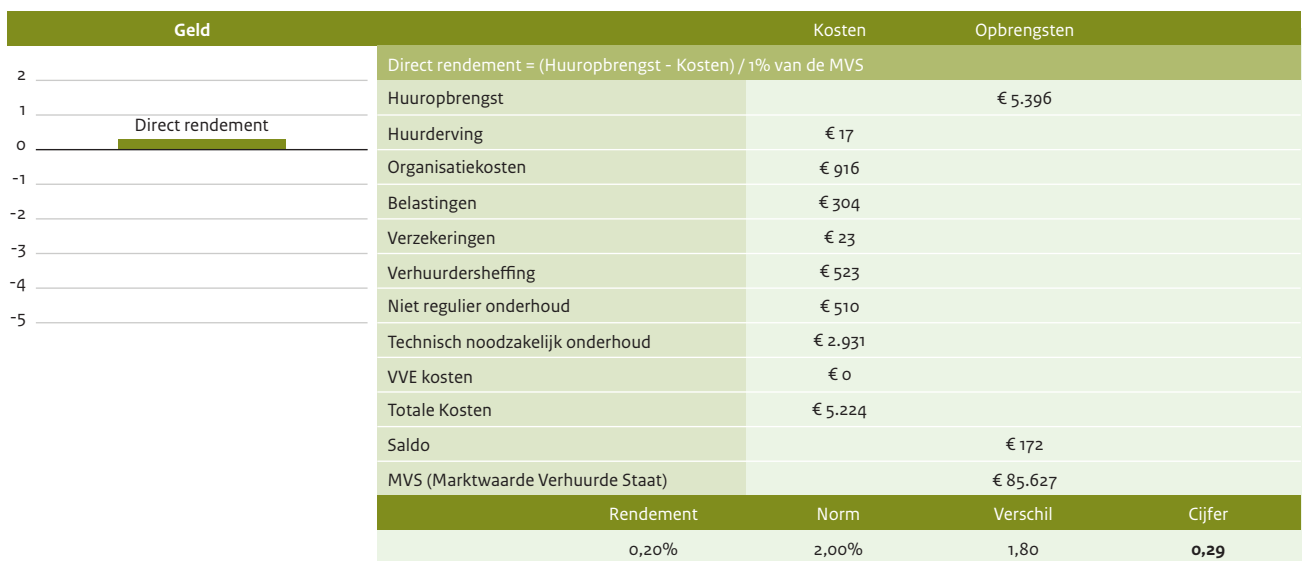
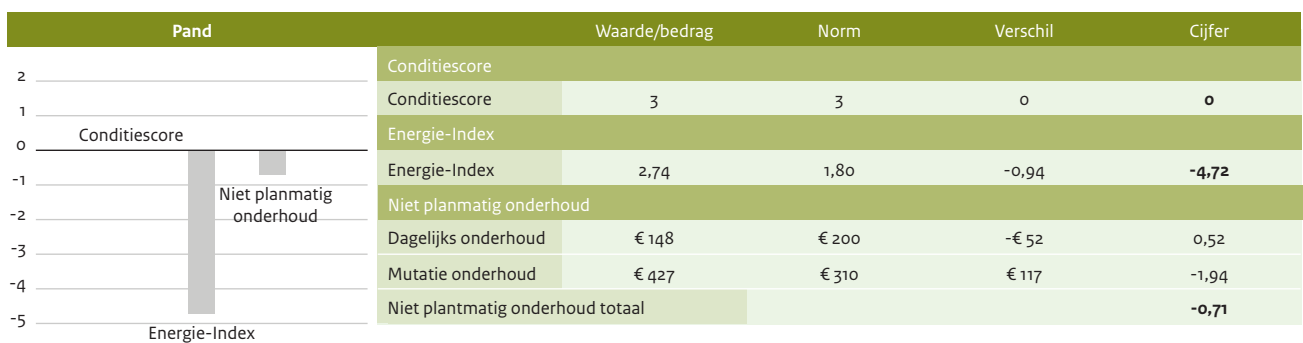
Instandhouding kost ook geld

De corporatie heeft onder meer gekeken naar de uitgaven bij een renovatie ten opzichte van de optie 'niets doen'. Deze optie 'niets doen' werd bij eerdere renovatieprojecten niet in geld uitgedrukt. Dan lijkt een renovatie soms duurder dan het werkelijk is. Door de kosten van 'niets doen', ofwel instandhouding, inzichtelijk te maken, kan er objectiever gekeken worden naar de kosten van een renovatie.

“'Niets doen' betekent natuurlijk niet dat je echt 15 jaar niets doet aan een woning.”

In het betreffende voorbeeld zijn de instandhoudingskosten circa 50% van de totale 60.000 euro aan renovatie-uitgaven. Instandhouding voor 15 jaar voor dit complex betreft onder andere dakrenovatie, kozijnen vervangen, gevelherstel en asbestsanering. De andere 50% van de uitgaven was opgedeeld in 35% voor verduurzaming door extra dak- en spouwmuurisolatie, dubbel glas en het upgraden van installaties en 15% voor het upgraden van het interieur plus bijkomende kosten.

De impact van subsidies is eveneens belangrijk. Van de investering die was gemoeid met de energetische verbeteringen per woning is 30% gedekt door STEP-regeling, een substantieel bedrag van de verduurzamingsinvestering.



Strategie	Bouwjaar	Product	Marktkenmerk	Aantal	GBO	Streefhuur
R40	1969	AML>70	<414	1	57	€ 369,20
		AML>70	>414 <592	120	81	€ 501,92
		AML50-70	<414	19	59	€ 369,61
		Totaal		140	66	€ 413,58

Figuur 1. Deze geanonimiseerde gegevens zijn een voorbeeld van de data zichtbaar in de prestatie-monitor. Hier is te zien dat het complex onvoldoende scoort op klant en pand. Bij klant is zichtbaar dat de woonlasten acceptabel zijn, maar de leefbaarheid onder gemiddeld. Bij pand zien we dat vooral de Energie-Index nog niet op voldoende niveau zit. Het rendement is beperkt positief.

Doorrekenen aanpak voorbeeldcomplex met vijf opties

Omdat het voorbeeldcomplex opviel in de prestatie-monitor én SWZ inmiddels ook had besloten dat het complex genoeg potentie had om het niet af te stoten, is er besloten verschillende scenario's door te rekenen. SWZ hanteert bij investeringsvraagstukken vijf scenario's:

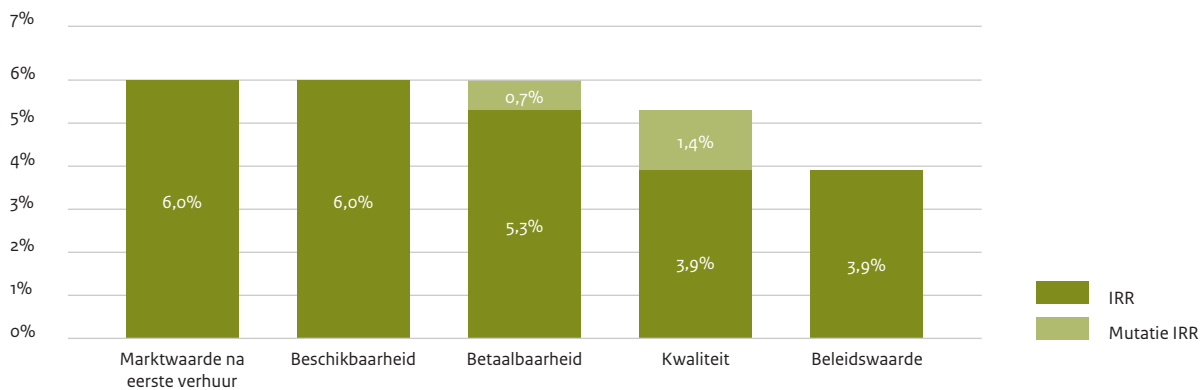
1. Sloop en vervangende nieuwbouw
2. 15 jaar door exploiteren, oftewel alleen regulier onderhoud (instandhouding)
3. 25 jaar renovatie (R25)
4. 40 jaar renovatie exclusief levensloopbestendig maken (R40 minus)
5. 40 jaar renovatie inclusief levensloopbestendig maken, bijvoorbeeld inbouwen van een lift (R40)

Om inzicht te krijgen in de effecten op de waarde en het rendement, zette SWZ de verschillende scenario's naast elkaar. Puur op basis van rendement (IRR) lag de keuze bij het voorbeeldcomplex R25 (variant 3) het meest voor de hand. Toch viel de keuze op R40 minus (variant 4). R25 lijkt financieel gezien gunstiger, maar dit wordt veroorzaakt door de rekensystematiek. Bij de marktwaardebepaling gaat men uit van een eeuwigdurende exploitatie. Wat als gevolg heeft dat het verschil tussen 25 jaar en 40 jaar in de marktwaardebepaling nauwelijks invloed heeft. Dit terwijl de investeringen bij R40 minus wel hoger zijn. Omdat de beschikbaarheid, bereikbaarheid en kwaliteit van de flats uitstekend geschikt zijn voor de huidige én de toekomstige doelgroep, was R40-minus in dit geval de logische keuze.

Met de prestatie-monitor is het voor alle betrokkenen helder waarom een project gekozen wordt. De berekening van de scenario's laat zien wat, financieel gezien, de beste strategie is.

Uitkomsten per scenario	Sloop-nieuwbouw	Instandhouding	R25	R40 minus	R40
Aantal woningen nieuwe situatie	280	280	280	280	280
Energielabel	A++	F / G	A	A	A
Totaal nominale investering (x € 1.000)	€ 43.400	€ 9.795	€ 15.444	€ 17.421	€ 18.291
Investering per woning (x € 1.000)	€ 155	€ 35	€ 55,2	€ 62,2	€ 65,3
Marktwaarde (x € 1.000)					
Leegwaarde na investering	€ 44.146	€ 35.935	€ 41.756	€ 43.248	€ 43.248
Marktwaarde na investering voor eerste (sociale) verhuur	€ 35.941	€ 35.114	€ 41.505	€ 42.092	€ 42.092
Marktwaarde uitponden na investering na eerste verhuur	€ 35.443	€ 29.947	€ 33.861	€ 34.958	€ 34.958
Marktwaarde doorexpluiten na investering na eerste verhuur	€ 32.506	€ 28.733	€ 34.919	€ 35.822	€ 35.822
IRR marktwaarde uitponden na eerste verhuur	-1,0%	7,6%	6,4%	5,9%	5,4%
IRR marktwaarde doorexpluiten na eerste verhuur	0,7%	6,0%	6,2%	6,0%	5,8%
Beleidswaarde (x € 1.000)					
Beleidswaarde voor investering	€ 11.462	€ 11.462	€ 11.462	€ 11.462	€ 11.462
Beleidswaarde na investering	€ 30.264	€ 20.961	€ 28.048	€ 28.076	€ 28.076
IRR exploitatie volgens beleid	0,3%	3,4%	4,3%	3,9%	3,7%
Beleidswaarde na investering per woning	€ 108,1	€ 74,9	€ 100,2	€ 100,3	€ 100,3

Figuur 2. In deze tabel is te zien wat het rendement is per scenario. Het rendement van variant 3, R25, komt het best uit de berekening. Toch is hier gekozen voor variant 4, R40 minus. U leest in de bovenstaande tekst waarom deze keuze is gemaakt.



Figuur 3. In deze staafdiagram is links te zien wat het rendement van een commerciële belegger zou zijn geweest op het voorbeeldcomplex. Per stap is te zien waar de corporatie rendement ‘verliest’ tot de beleidswaarde uiteindelijk helemaal rechts. Dit illustreert de ‘waardeval’ waar corporaties dikwijls mee kampen.

Toelichting ‘waardeval’ in planvoorstellen

Om binnen de organisatie geen onduidelijkheden te hebben over de begrippen en het interpreteren van de cijfers, laat SWZ in de investeringsvoorstellen ook zien wat het verschil in rendement is met een commerciële partij. Figuur 3 geeft het verschil weer tussen het rendement van een commerciële belegger en de beleidswaarde van het voorbeeldcomplex. Het verschil, het deel dat de corporatie ‘laat liggen’, zit hem in de maatschappelijke inzet: het rendement dat de corporatie ‘inlevert’ voor zaken als beschikbaarheid, betaalbaarheid, hogere onderhoudskosten en hogere kosten voor beheer. Deze visuele weergave van de waardeval maakt inmiddels structureel onderdeel uit van de planvoorstellen binnen SWZ.

Gesprek kan weer over de inhoud gaan

De prestatie-monitor wordt gevoed vanuit de eigen systemen. Het was voor de corporatie tijdrovend en arbeidsintensief om deze methode te ontwikkelen, maar de resultaten zijn navenant. SWZ hoeft niet bij ieder complex het wiel opnieuw uit te vinden en kan zich concentreren op de strategie. Alle

betrokkenen spreken dezelfde ‘taal’. Het gesprek kan weer over de inhoud gaan. Dat zorgt voor rust. De doelstellingen zijn immers voor iedereen helder en over de waardering bestaat geen verwarring meer. Er is meer grip op de investeringsbesluiten. Goede afspraken, vastgelegd in een investeringsstatuut, werken daarbij extra verhelderend.

Wel is het volgens SWZ zaak het gezond verstand te blijven gebruiken. Het model is geen doel, het is een hulpmiddel om keuzes te maken.

Ook leert dit voorbeeldcomplex dat het belang van de STEP-regeling groot is. Zonder de STEP-regeling zijn veel projecten qua rendement niet haalbaar. Afgezet tegen de meerkosten van extra verduurzamingsingrepen belooft de subsidie al snel 25 tot 30% van de investeringskosten in energetische verbeteringen. Omdat de STEP-regeling zomaar meer kan opleveren dan een extra labelstap kost, maakt deze subsidie zelfs extra stappen interessant.

SWZ

Website: www.swz.nl
 E-mail: info@swz.nl
 Telefoon: 038 468 01 23

Twitter: @SWZ_Zwolle
 Facebook: [woningcorporatieswz](https://www.facebook.com/woningcorporatieswz)

Slim gebruik van subsidies maakt de energieafspraken haalbaar

Mitros



Locatie
Utrecht



Markt
Overspannen markt



Aantal VHE
28.500 woningen

“Tot duurzaamheid volledig op de kaart staat kun je al een flink eind komen door slim om te gaan met de beschikbare subsidies.”

Portefeuillegegevens

	2016	norm
ICR	2,36	>1,4
DSCR	-	>1,0
LTV	22,86%	<75%
Solvabiliteit	76,63%	>20%
Dekkingsratio	-	<50%
VV per VHE	25K	<40K



Walter de Vette
Adviseur vastgoedstrategie en duurzaamheid

Mitros is met ruim 28.500 sociale huurwoningen de grootste corporatie in Utrecht en Nieuwegein. Naast de algemene corporatiedoelstellingen – beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit – is de overkoepelende doelstelling van Mitros ‘een tevreden huurder’. En dat is met een overspannen markt en de afspraken van het Energieakkoord niet altijd even makkelijk. Voor Walter de Vette, adviseur vastgoedstrategie en duurzaamheid, is het een uitdaging om bij ieder project toch die extra labelsprongen te kunnen realiseren. Door slim gebruik te maken van de bestaande subsidies, vooral de STEP-regeling, komt echter de doelstelling uit het Energieakkoord, gemiddeld label B in 2021, steeds meer in zicht én binnen

de gestelde interne financiële kaders. Mitros bezit omgerekend 1,25% van het totaal aantal huurwoningen in Nederland. Walter de Vette had zichzelf als doelstelling opgelegd daarom ook minimaal 1,25% van de pot van 395 miljoen euro, ofwel vijf miljoen euro, binnen te halen. Met nog een half jaar te gaan staat de teller inmiddels al op 6,5 miljoen en ruim één miljoen in de pijplijn.

De Mitros-kwaliteit

Mitros hanteert een bepaalde basiskwaliteit voor het woningbestand: de Mitros-kwaliteit. Voorheen was dit label D, tegenwoordig is dit label A. Dit houdt in dat iedere woning die gerenoveerd wordt, minimaal naar label A moet. Het effect van eventuele zonnepanelen op het label wordt hier niet in meegenomen. De woningen die hier nog niet aan voldoen, komen op de projectenlijst om aan te pakken. Op deze manier wordt er hard toegewerkt naar de doelstelling om gemiddeld label B te hebben in 2021. De sterk verhoogde bouwkosten zijn op dit moment echter een grote belemmering. Projecten waarin hoger ingezet wordt dan de Mitros-kwaliteit, vallen dan vrijwel nooit meer binnen de financiële kaders.

Bouwprijzen zijn een uitdaging

Renoveren binnen het vastgestelde rendement (IRR) staat op dit moment flink onder druk door de hoge prijs van renovaties. Dit heeft meerdere oorzaken:

1. Hoe beter de uitgangssituatie van een woning, hoe duurder de labelsprong

Mitros is het woningbestand gaan aanpakken van oud naar jong. Dit begon bij de vooroorlogse woningen, vervolgens de jaren '50 woningen en inmiddels zijn ze bezig met verschillende jaren '60 flats. Deze laatste zijn, ten opzichte van de echt oude woningen, vaak al relatief goede woningen met label D of C. Ze zijn al voorzien van dubbel glas en hebben veelal stadsverwarming. Om daar label A van te maken, moeten er dure maatregelen genomen worden zoals het vervangen van ouder dubbel glas door HR++ of triple glas.

1. De norm wordt steeds hoger

Vanwege de gemaakte energieafspraken is de basiskwaliteit van label D al een keer naar label C, later naar label B, en inmiddels

zelfs naar label A verschoven. Door deze labelsprongen is de benodigde investering per woning ook weer een stuk hoger geworden. Ondanks dat de doelstellingen worden bepaald met de intentie haalbaar te zijn, blijft het toch een uitdaging om de hoge norm van label A te combineren met beschikbaarheid en betaalbaarheid van de woningen. En dit is nog los van de afspraken uit het Energieakkoord om in 2050 CO₂-neutraal te zijn.

3. De bouwkosten nemen enorm toe

Door onder andere de toenemende renovatievraag, prijsstijgingen van materiaal en vooral personeelstekort in de bouw, stijgen de prijzen hard. Zo hard, dat de realisatie vaak al 30% duurder uitvalt dan waar in de begroting rekening mee gehouden is. Dat is op zichzelf al een groot verschil. Dit kan echter nog groter zijn, wanneer de tijd tussen begroting en realisatie langer is. Om binnen het budget te blijven, zal er gesneden moeten worden in de opdracht. Dit kan als gevolg hebben dat de energetische ambitie niet gehaald wordt. Dat leidt intern tot lastige discussies en moeilijke afwegingen.

3. Geen huurverhoging meer

Om de doelstelling op tijd te kunnen halen, is het noodzakelijk dat huurders toestemming geven om hun woning te renoveren. Vroeger was het doel om 50% van de gemiddeld te verwachten energiebesparing in rekening te brengen als huurverhoging bij de huurder. Dit zijn inkomsten die het rendement ten goede komen. Maar daardoor waren er ook (te)veel huurders die daar niet direct in mee wilden gaan. Om voldoende draagvlak te creëren, zou er meer tijd nodig zijn dan er op dit moment is. Er is daarom besloten in vrijwel alle gevallen geen huurverhoging te vragen. In enkele gevallen wordt er 50% van de energiekostenbesparing gevraagd als daarmee de minimale rendementseis behaald kan worden.

Stadsverwarming belemmert labelsprongen

In Utrecht ligt het oudste warmtenet van Nederland (sinds 1924). Ongeveer 40% van het woningbestand van Mitros in Utrecht en Nieuwegein is daarop aangesloten. Oorspronkelijk werd de warmte geproduceerd met restwarmte van de elektriciteitsproductie. Dit is echter nu niet meer het geval. Omdat de stroom uit de gasgestookte centrale relatief duur is in de markt, wordt er in Utrecht vrijwel geen stroom meer geproduceerd. Dit heeft als resultaat dat de stadsverwarming nu 100% gasgestookt is. Dit samen met het warmteverlies van circa 30% tijdens de levering naar de woningen, maakt dat het geen duurzame oplossing meer is.

Eneco heeft op dit moment wel een routekaart voor verduurzaming, maar de oplossingen op die kaart zijn allemaal afhankelijk van subsidies (SDE+, ofwel subsidie Stimulering Duurzame Energieproductie). Zoals bijvoorbeeld de geplande biomassacentrales. Valt deze subsidie weg, dan betekent dat in de praktijk nu meestal dat de verduurzaming van de bron van het warmtenet ook wegvalt. Ondanks de goede wil van Eneco, zorgt ook de monopoliepositie ervoor dat onderhandelingen over verduurzaming vrij eenzijdig verlopen.

Voor Mitros levert deze situatie een lastig dilemma op. Meer woningen aansluiten op het warmtenet zorgt bij Eneco voor meer rendement, waardoor er meer financiële mogelijkheden gecreëerd worden voor verduurzaming. Maar woningen niet toevoegen op het warmtenet is op dit moment vrijwel altijd duurzamer. En in hoeverre kun je harde afspraken maken over verduurzaming? Tot nu toe zijn die er helaas niet. Die constatering, in combinatie met het gegeven dat voor de huurders van Mitros het niet-meer-dan-anders (NMDA)-principe momenteel zo uitpakt dat het voor hen duidelijk 'méér-dan-anders' is, maakt dat ze terughoudend zijn in nieuwe aansluitingen op stadsverwarming als ze de keuze hebben.

“Houd je ambities hoog en kijk per project hoe je uitkomt, dan kun je veel bereiken.”

Overspannen woningmarkt vraagt om een pragmatische houding

De houding van Mitros is pragmatisch als het gaat om dit soort obstakels. Mee-investeren in een commerciële partij om te helpen de (warmte)bron te verduurzamen is geen optie. Niet alleen omdat het niet mag, maar ook omdat Mitros van mening is dat energieleveranciers hun eigen opgave hebben om hun product te verduurzamen. Mitros zorgt dat de woningen minder verbruiken en de energieleveranciers moeten zorgen dat hun energie duurzamer wordt. Daarbij zou dat volledig uit eigen zak moeten komen, terwijl er voor renovaties met energetische verbeteringen voldoende STEP-subsidie is om dit mogelijk te maken. Dus vooralsnog kan er naar label A gerenoveerd worden, zonder daarvoor naar aardgasvrij te hoeven gaan. Mitros kan daardoor, zonder opgehouden te worden door deze belemmering, op hoog tempo door blijven gaan met het renoveren van het woningbestand.

Vergaande verduurzaming geen vanzelfsprekendheid

Regelmatig komt het voor dat een investeringsvoorstel voor een project niet binnen de investeringskaders past. Dan moet het lagere rendement geaccepteerd worden óf de ambitie moet bijgesteld worden; de Mitros-kwaliteit wordt niet gehaald of architectonisch moet er ingeleverd worden. Er is dan soms wel ruimte om soepeler om te gaan met de interne rendementseis. Maar de uitdaging blijft vooral om mensen überhaupt al een dak boven het hoofd te bieden, gezien de lange wachtlijst. Dit is een afweging in de besteding van de beschikbare middelen. Het wikken en wegen tussen kwantiteit en energetische kwaliteit maakt ook dat het bestuur zich genoodzaakt voelt kritischer te kijken naar het thema 'vergaande isolatie'. Er heerst bijvoorbeeld enige terughoudendheid binnen het bestuur over vergaande isolatie van woningen, zeker als het gaat om de zogenaamde 'theemutsen' om woningen heen. Zijn de instellingsmogelijkheden van ventilatiesystemen namelijk wel optimaal te bedienen voor iedere doelgroep? Indien dit niet zo is, creëer je een ongezond binnenklimaat voor die doelgroep. En welke mate van isoleren is noodzakelijk als we vooruitblikken in de toekomst? Als alle energie duurzaam geleverd kan worden, is die mate van isolatie dan nog wel relevant? Wordt het dan een thema over comfort in plaats van duurzaamheid?

Soms een flinke uitdaging voor Walter de Vette, die wél dagelijks met duurzaamheid bezig is en investeringsvoorstellen daarover moet toetsen vanuit de portefeuillestrategie. Niet alleen probeert hij in de gehele organisatie de mindset mee te krijgen op de laatste visies in de markt en de (maatschappelijke) doelstellingen, hij zorgt er ook voor dat de nu te starten projecten zo duurzaam-efficiënt mogelijk worden ingestoken. Door slim gebruik te maken van de beschikbare subsidies, is het inmiddels denkbaar dat het woningbestand in 2021 gemiddeld label B heeft, waar dat voorheen nog op ongeveer 2028 lag. Een behoorlijke prestatie voor een corporatie die duurzaamheid niet op één heeft staan. “Houd je ambities hoog en kijk per project waar de optimalisatie zit”, aldus Walter.

Hoe zorgt Mitros ervoor dat het project wél binnen de financiële kaders past?

Hoewel het rendement flink onder druk staat door de hoge bouwkosten, zijn er ook onderdelen in de begroting waardoor het rendement weer positiever wordt. Op dit moment zijn dat de volgende vijf onderdelen:

1. Lage onderhoudskosten. Door bijvoorbeeld kozijnen slim te kiezen, kan het onderhoud daarvan beperkt worden;

Rekenvoorbeeld 1

Met de WarmteWinner van Eneco, en de gelijksoortige oplossing van Nuon, realiseer je voor een woning een volledige labelstap. De prijs van deze ventilatiewarmtepompen om de verwarming hybride te maken, is ongeveer 2.800 euro. Hiervoor kun je 1.400 euro ISDE aanvragen. Samen met een set zonnepanelen maak je één (of twee) extra labelstap(pen). Op twee labelstappen, bijvoorbeeld van D naar B, kun je vervolgens 1.500 euro STEP ontvangen.

De WarmteWinner vervangt de mechanische ventilatie-unit. Vooral bij die woningen waar de mechanische ventilatiebox toch al (bijna) vervangen moet worden, vallen de vervangingskosten weg tegen de (extra) installatiekosten van een WarmteWinner. Omdat je beide subsidies mag optellen ($1.400 + 1.500 = 2.900$) en de zonnepanelen grotendeels kostendekkend zijn (en een eigen doelstelling en programma hebben), zijn de investeringskosten voor Mitros in dit geval dus vrijwel nihil. De huurder bespaart hiermee tot 40% gasverbruik en met de zonnepanelen heeft hij, ook na het extra stroomverbruik van de ventilatiewarmtepomp, een voordeel op de stroomrekening. Mitros maakt op deze manier dus vrijwel gratis twee labelstappen, de huurder heeft fors voordeel op de energierekening én er wordt ervaring opgedaan met hybride installaties. Win-win-win dus.

Dit kun je ook doen met spouwmuurisolatie of het vervangen van glas als tweede labelstap in plaats van zonnepanelen, om voor de STEP in aanmerking te komen. Ook hiermee zijn deze twee stappen dus relatief erg goedkoop.

Rekenvoorbeeld 2

Een set (tien stuks, EGW) zonnepanelen voor twee labelstappen kost ongeveer 3.600 euro. Als je in een renovatieproject van label B naar label A+ gaat, krijg je 2.300 euro extra STEP. Voor 1.300 euro maak je dus twee extra labelstappen. Dat is 650 euro per labelstap. Dit terwijl de standaard berekening uitgaat van 3.000 tot 5.000 euro per labelstap. En de huurder heeft ook nog eens 50% stroombesparing (in het Mitros aanbod). Ook hier een win-win voor Mitros.

* In de rekenvoorbeelden werken we met gemiddelde prijzen die af kunnen wijken van de huidige prijzen op dit moment. Ze zijn bedoeld ter indicatie van de mogelijke voordelen die met subsidies te bereiken zijn.

2. Het aanhouden van een lange exploitatieperiode van 40 jaar na een (hoog niveau) renovatie, waardoor de renovatie in één keer goed gedaan wordt;
3. Op dit moment is de lage financieringsrente een factor. Hierdoor komt de minimale rendementseis lager uit en wordt een grote investering eerder mogelijk;
4. De EPV opbrengst: bij NoM projecten maakt dit erg veel mogelijk;
5. Subsidies. Onder andere de STEP-regeling en ISDE-subsidie worden als inkomsten in het investeringsvoorstel opgenomen als het zeker is dat ze gerealiseerd kunnen worden.

Rekening houden met bovenstaande punten heeft een positieve invloed op het (halen van het) rendement. Hierdoor is het waarschijnlijker dat het project wordt goedgekeurd. Dit compenseert gedeeltelijk de hoge kosten van de renovatie op lange termijn en maakt daarmee de bandbreedte voor de investeringssom iets realistischer met de huidige hoge prijzen. Deels zit hierin ook wel een gevaar: extreem lage rentes en hoge subsidies maken andersom ook extreem hoge investeringen per woning mogelijk. Daardoor zal de bouw niet hoeven te innoveren (want de corporaties betalen het toch wel). Het is hetzelfde effect als de koopwoningmarkt: bij lage rente stijgen gewoon de prijzen. Dat gevoel over de stijgende renovatiekosten begint bij Mitros inmiddels wel te ontstaan.

“Zorg dat je op de hoogte bent van de regelingen en de voorwaarden zodat je ze slim in kunt zetten.”

Haal alles uit de beschikbare regelingen

Het laatste punt, de subsidies, is voor Mitros de voornaamste reden dat het woningbestand zo hard kan verduurzamen. Zonder deze subsidies konden een hoop van de renovatievoorstellen niet gerealiseerd worden. Walter de Vette heeft daarom het claimen van 1,25% van de gehele STEP-regeling voor Mitros als zijn persoonlijke doelstelling gemaakt. Het is volgens Walter daarbij noodzakelijk om goed te doorgronden wat de mogelijkheden van zo'n regeling zijn. Zo kon men per woningcorporatie in het begin 'slechts' maximaal 7,5 miljoen euro subsidie ontvangen uit de STEP-pot. Door dit

op tijd aan de kaak te stellen, heeft Walter er persoonlijk voor gezorgd dat deze grens er geheel af is gehaald voor corporaties. En daar moet je volgens Walter gebruik van maken. Op dit moment heeft Mitros dan ook al voor 11 miljoen euro aan STEP opgenomen in de begrotingen. Of ze dat allemaal op tijd kunnen binnenhalen voordat de pot leeg is, de regeling sluit op 31 december 2018, is natuurlijk wel de vraag.

Een handige STEP-regeling-praktijktip van Walter is om altijd één label hoger aan te vragen dan je verwacht te behalen. Wanneer STEP is aangevraagd voor D naar B, en je haalt vervolgens A, dan wordt er uitbetaald tot B. Maar wanneer er wordt aangevraagd voor D naar A, en je haalt vervolgens B, dan wordt er voor B uitbetaald zonder consequenties. Je mag er namelijk tot twee labels naast zitten binnen de regels. Het is dus slim om altijd iets hoger in te zetten, dan kan je door die onverwachte stap toch extra inkomsten realiseren.

Dit geldt ook voor de inzet van ISDE. Deze twee regelingen mogen naast elkaar aangevraagd en ingezet worden. Ga dus niet alleen voor STEP, maar bekijk alle mogelijke regelingen die relevant kunnen zijn.

Tot slot nog een laatste tip. Er is sinds kort bepaald dat het leveren van zonnestroom aan een huurder een met BTW belaste activiteit is. Er zit dus een gedachte post BTW in de servicekostenvergoeding die de huurder in de meeste corporatieregelingen betaalt voor de zonnestroom. Daarmee mogen corporaties de BTW op de zonnepanelen dus in vooraf trek nemen bij hun BTW aangifte. Dat maakt de investering in zonnepaneelinstallaties 21% goedkoper dan voorheen. “Nu alle corporaties vennootschapsbelasting betalen, moeten we van deze aftrekmogelijkheid ook maar gebruik maken”, vindt Walter.

Duurzaamheid niet de hoogste prioriteit, maar wel belangrijk

Duurzaamheid mag dan niet door de gehele organisatie verweven zijn, toch is Mitros erg ver met het behalen van de doelstellingen van het Energieakkoord. Gemiddeld label B werd vorig jaar nog in 2024 voorzien, maar inmiddels begint 2021 in zicht te komen. En hoewel aardgasvrij nog niet standaard is, worden alle woningen waar mogelijk wel naar de Mitros-kwaliteit gerenoveerd en op een CO₂-neutrale (en/of aardgasvrije) energievoorziening voorbereid. Wanneer warmteleverancier Eneco ervoor kiest ook op eigen kracht haar aandeel in het Energieakkoord te nemen en haar warmtebron(nen) verder te verduurzamen, wordt het voor Mitros en de stad weer een stap makkelijker om een groot deel van het woningbestand richting een CO₂-neutrale energievoorziening (het doel van de ‘Routekaart 2050’) te krijgen.

Daarnaast is Mitros zelf aan het experimenteren met een complex om dit betaalbaar energieneutraal te krijgen. Bij dit experiment met 48 portieketageflats van vijfhoog zijn er acht woningen energieneutraal gemaakt. Inmiddels staan deze er een jaar. Het huurdersoordeel is (zeer) positief en de aannemer heeft inmiddels opdracht gekregen de overige 40 woningen ook te gaan doen.

Hoe past dit dan toch binnen het investeringsvoorstel? De aanbesteding is twee jaar geleden landelijk uitgezet. Na de eerste acht woningen zou de renovatie van de overige woningen uiteindelijk voor 65.000 euro per woning gedaan moeten worden. Hierbij is er maximaal gebruikt gemaakt van regelingen. Er is maar liefst 12.000 euro per woning vergoed door subsidies (waaronder de maximale STEP van 9.500 euro per woning). Dit drukt de kosten natuurlijk enorm. Helaas vielen de eerste acht woningen 10.000 euro duurder uit dan de uitvraag was, gelukkig werd dit gedekt door de subsidies. En hoewel de bouwprijzen sindsdien weer enorm gestegen zijn, weerhoudt dit Mitros er niet van toch te blijven kijken naar wat er wél mogelijk is, in plaats van wat er niet meer mogelijk is.

Mitros

Website: www.mitros.nl
E-mail: info@mitros.nl
Telefoon: 030 880 33 00

Twitter: @Mitros
Facebook: Mitros.woningcorporatie

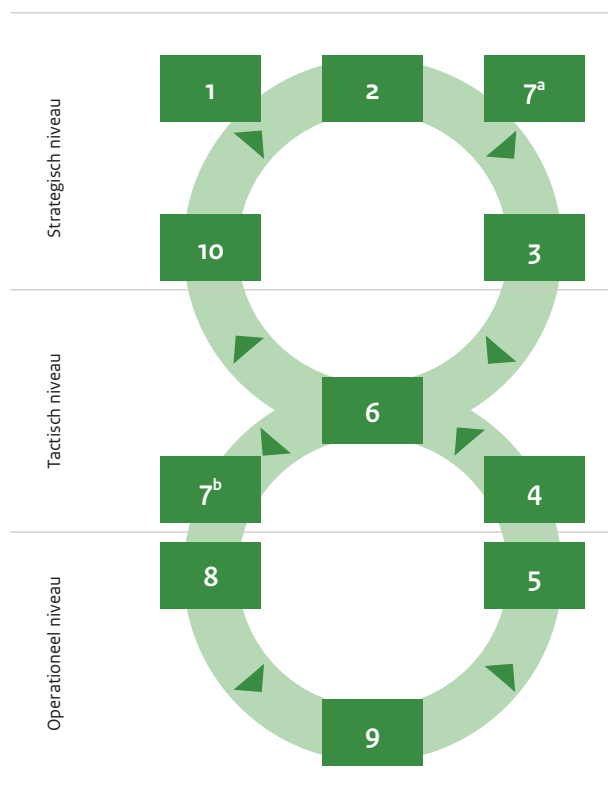
Conclusie – ‘De Groene Beleidsbaan’

Eén ding is duidelijk, label B in 2021, aardgasvrij in 2030 of CO₂-neutraal in 2050; het zijn allemaal doelstellingen die gaan over verduurzaming van de gebouwde omgeving. Uitdagende doelstellingen. Uitdagend in de zin dat er technisch nog geen pasklare oplossingen zijn die en masse toegepast kunnen worden. Maar ook uitdagend omdat de financiële impact van de maatregelen enorm is, zowel aan de investeringskant als aan de ‘wat levert het op’ kant.

Toch zijn er bestaande handvatten die kunnen helpen om met deze uitdagingen en onzekerheden om te gaan. We plaatsen hiertoe de casussen binnen het theoretisch kader van de Beleidsbaan (bron: RIGO). Specifiek de Groene Beleidsbaan, want we richten ons op verduurzaming.

De Groene Beleidsbaan verbindt het strategische, tactische en operationele niveau. Complexgegevens en ontwikkelingen in de buitenwereld vormen input voor het portefeuillebeleid en daarmee ook het duurzaamheidsbeleid. De bovenste cirkel gaat over de buitenwereld en het organisatiebrede beleid op duurzaamheid. De onderste cirkel gaat over het complexbeleid en de prestaties van complexen op het gebied van duurzaamheid. Beide cirkels werken op elkaar in en vinden elkaar in de ‘assetknoop’, waar de duurzaamheidsaspecten binnen complexstrategieën bepaald worden. Laten we eens kijken hoe de casussen zich verhouden tot de verschillende stappen uit de Groene Beleidsbaan. En wanneer we over duurzaamheid spreken, gaat het meer specifiek over de energiestaat van gebouwen.

De Groene Beleidsbaan verbindt het strategische, tactische en operationele niveau.



Figuur 1. De Groene Beleidsbaan

1. Beleidsomgeving en woningmarkt
2. Ondernemingsdoelstellingen
3. Portefeuillestrategie
4. Wijkstrategieën
5. Complexprestaties
6. Complexstrategieën
7. Prognose effecten
8. Inbedding vastgoedsturing (complexplannen)
9. Uitvoering
10. Evaluatie effecten

Stap 1 – Beleidsomgeving en woningmarkt

In deze stap wordt gekeken naar de factoren die van buitenaf invloed hebben op de eigen woningmarkt. Op het gebied van duurzaamheid is hierin het klimaatakkoord van Parijs van groot belang. Via vertaling in EU-regelgeving en Rijkswetgeving zijn daar de sectordoelstellingen label B in 2021 en CO₂-neutraal in 2050 uitgekomen. Het realiseren van aardgasvrije wijken is een doelstelling die daaraan toegevoegd lijkt te gaan worden.

Om de doelstellingen haalbaar te maken, worden er allerlei regelingen in het leven geroepen. Deze verzachten veelal de financiële impact van de benodigde investeringen. Bekende voorbeelden zijn de STEP-regeling en de energieprestatievergoeding (EPV). Maar er zijn er meer. Op de website van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), www.rvo.nl, zijn alle actuele regelingen te vinden. De meeste regelingen zijn tijdelijk en op bepaalde thema's ingestoken. Wanneer de STEP-regeling verdwijnt, zal er weer een andere regeling komen die dan ingezet kan worden. Zo wordt er op dit moment gewerkt aan een regeling die een vermindering van de verhuurdersheffing tot gevolg zal hebben bij investeringen in verduurzaming.

Het algemene vertrekpunt is voor alle corporaties gelijk. De lokale situatie is per regio echter verschillend. Zo is de regio waarin Wonion actief is, in Gelderland tegen de Duitse grens aan, onderhevig aan krimp. Dit vraagt een heel andere aanpak dan bijvoorbeeld voor Mitros, waar beschikbaarheid van woningen door de enorme vraag juist een heel ander perspectief biedt.

Stap 2 – Ondernemingsdoelstellingen

Op basis van externe en interne analyses bepaalt de corporatie de strategische uitgangspunten. Deze worden geformuleerd als concrete doelstellingen. De doelstellingen gaan voornamelijk over de gewenste maatschappelijke prestaties die gerelateerd zijn aan de woningvoorraad. Bijvoorbeeld betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. De doelstellingen worden vastgelegd in het ondernemingsplan en de prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties.

Best practices:

- **Antares, bladzijde 6**, bevindt zich in een krimpende markt en heeft ervoor gekozen om duurzaamheid breed in te bedden binnen de organisatie. Dat is een strategische keuze die invloed heeft op alle ondernemingsdoelstellingen. De werkwijze met ambassadeurs en het zo concreet mogelijk uitwerken van de doelen maakt dat dit

goed is geland binnen de gehele organisatie.

- Ook **Wonion op bladzijde 12** heeft eerst haar organisatie-doelstellingen 'verduurzaamd' en vervolgens op basis daarvan keuzes gemaakt. Ook hier is de brede inbedding een voorwaarde voor succes; bij elke beslissing die wordt genomen is duurzaamheid een thema.
- **Wonen Limburg, bladzijde 17**, wil graag haar doelstellingen bereiken door goed gebruik te maken van de kennis die binnen de (bouw)keten aanwezig is. Ketenintegratie is dan ook een strategische organisatie-doelstelling die maakt dat je op tactisch niveau al nadenkt over hoe je op operationeel niveau het best de uitvoering ter hand kan nemen.
- **Mitros op bladzijde 26** opereert in een zwaar overvraagde markt waardoor beschikbaarheid en betaalbaarheid onder druk staan. De organisatie-doelstellingen zijn dus vooral hierop gericht. Toch kan een heel pragmatische aanpak ook tot mooie resultaten leiden. De doelstelling om een bepaalde hoeveelheid subsidie op te halen en daar projecten bij te zoeken past bij de opgave waar Mitros voor staat.

Ook een pragmatische aanpak kan leiden tot mooie resultaten. Bijvoorbeeld door slim gebruik te maken van beschikbare regelingen.

Stap 7^a – Prognose effecten (externe toets)

In deze stap voorspelt de corporatie de effecten – op hoofdlijnen – van de gemaakte keuzes op ondernemingsniveau. Over dit eigen beleid ten aanzien van duurzaamheid wordt afstemming gezocht met de 'partners in de stad': gemeente, collega-corporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en anderen mogelijke partners. Het doel van deze 'externe toets' is het integreren van het duurzaamheidsbeleid met partners in de stad zodat afgestemde duurzaamheidsambities die de stad/regio het beste verduurzamen, bereikt worden. Maar ook voorkomen dat eenieder zijn eigen weg gaat en er stadsbreed een suboptimaal resultaat gehaald wordt.

De verplichting tot het maken van prestatieafspraken tussen

gemeenten en corporaties maakt dat deze stap tegenwoordig meer ingebakken is dan voorheen. Alle corporaties geven hier op een of andere manier invulling aan.

Stap 3 – Portefeuillestrategie

In deze stap worden de ondernemingsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid vertaald naar een strategie met betrekking tot verduurzaming van de algehele portefeuille. Natuurlijk met het oog op het behalen van de (extern afgestemde) duurzaamheidsdoelstellingen van de corporatie. Knoppen om aan te draaien zijn: huurbeleid, investeringsbeleid, aan- en verkoopbeleid en onderhoudsbeleid.

Op basis van stap één en twee wordt een streefportefeuille gemaakt. Door deze te vergelijken met de huidige portefeuille wordt de transformatieopgave inzichtelijk. Deze wordt in de vorm van doelstellingen vastgelegd in het portefeuilleplan.

Best practices:

- Een mooi voorbeeld hoe je hiermee om kunt gaan, biedt **Antares op bladzijde 6**. Het goed in kaart brengen van de startsituatie van de duurzaamheidsprestaties van de woningportefeuille leverde al direct resultaat op en vormde een gunstiger uitgangspunt voor de plannen naar de toekomst. Bij het opstellen van het portefeuilleplan zeilt Antares scherp aan de wind. Ze zijn stellig de mening toegedaan dat zoveel mogelijk geïnvesteerd moet worden in verbetering en verduurzaming van de woningportefeuille. Het aanhouden van allerlei risicobuffers, anders dan door Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en Autoriteit woningcorporaties (Aw) vereist, is niet noodzakelijk. Het vertrekpunt hebben ze helder en de transformatieopgave pakken ze op met maximale financiële inzet.
- Ook **Wonion, bladzijde 12**, biedt een mooi voorbeeld. In het opstellen van het portefeuilleplan hebben ze slim rekening gehouden met de krimpsituatie en van de nood een deugd gemaakt. Doordat de bestaande portefeuille toch al ingrijpend moest worden aangepast vanwege de wijzigende vraag in typologie, kon de verduurzamingsopgave relatief eenvoudig worden ingepast.
- Rondom de Beleids8baan zitten allerlei besluitvormingsmomenten. Zoals het vaststellen van de ondernemings- en portefeuilledoelstellingen, waar de directie het gesprek aangaat met de Raad van Commissarissen (RvC). **SWZ, bladzijde 21**, heeft dit interne gesprek vele malen eenvoudiger weten te maken door een

gemeenschappelijke taal te formuleren. Hierover hebben ze spelregels vastgelegd in het investeringsstatuut, met toetsingskaders op het gebied van duurzaamheid.

Stap 4 – Wijkstrategieën

In deze stap worden de duurzaamheidsdoelstellingen van de stad toebedeeld aan specifieke wijken. De verduurzamingsopgave, zoals is vastgelegd in het portefeuilleplan, wordt naar wijken vertaald. Daartoe vindt bijvoorbeeld een SWOT-analyse plaats van de stad op wijkniveau. De uitkomsten hiervan kunnen in het portefeuilleplan verwerkt worden en in een wijkvisie of wijkontwikkelingsplan. Deze stap zorgt voor de afstemming tussen de stadsbrede ambities, de verdeling naar de verschillende wijken en de opgave van corporaties daarbinnen.

Stap 5 – Complexprestaties

De basis voor een goede keuze is inzicht in de prestaties van individuele complexen. Ook op het gebied van duurzaamheid.

Best practice:

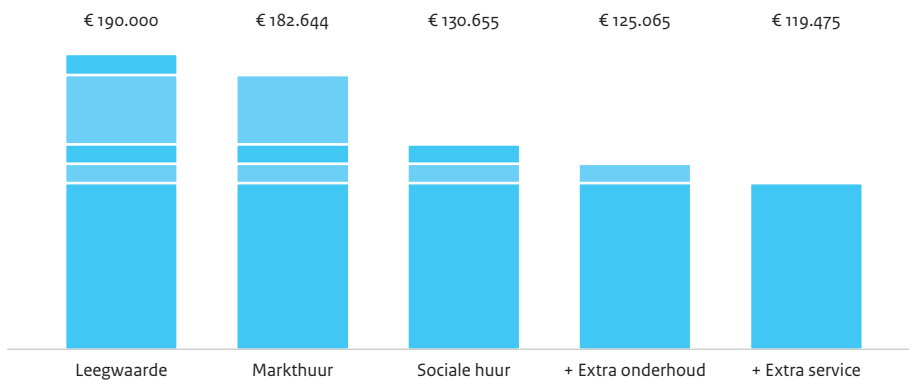
- De prestatie-monitor die **SWZ, bladzijde 21**, heeft opgesteld is hier een goed voorbeeld van. Door heel gericht inzichtelijk te maken hoe een complex scoort op de onderdelen klant, pand en geld ligt er een goede basis om keuzes te maken ten aanzien van investeringen en maatregelen op complexniveau. Bijkomend voordeel is dat het bedenken en vullen van de prestatie-monitor (zeker de eerste keer) een activiteit is waar kennis uit de hele organisatie voor nodig is. Dit maakt dat de neuzen dezelfde kant op gaan. Gelijktijdig met het opstellen van de tool is er begrip ontstaan voor de verschillende ‘talen’ die binnen een corporatie worden gebedzigt. Daardoor is er een gemeenschappelijke taal ontwikkeld waarin iedereen elkaar begrijpt. Zoals bijvoorbeeld een vastgoedafdeling en een financiële afdeling.

Begrippen kunnen bij verschillende afdelingen een andere betekenis hebben.

Stap 6 – Complexstrategieën

In deze stap gaat het om de strategiebepaling en positionering van de individuele complexen. De uitkomsten van de portefeuillestrategie en de wijkstrategie vormen de kaders van het complexbeleid. De complexprestaties uit stap vijf geven aan in hoeverre het huidige complexbeleid succesvol is. Voorbeelden van complexstrategieën zijn onder andere:

doorexploiteren, herpositioneren (bijvoorbeeld door aanpassing van de huurprijs), vernieuwen/renoveren, sloop/nieuwbouw en verkopen. Voor verduurzaming lijkt vooral vernieuwen/renoveren een interessante strategie. Ook bij regulier doorexploiteren kunnen echter veel maatregelen genomen worden in het standaard onderhoud die de woningen verduurzamen.



Figuur 2.

Kolom één is de leegwaarde. Deze waarde is relevant wanneer je een woning bouwt en bij oplevering verkoopt. Woningcorporaties bouwen niet voor de verkoop, derhalve is deze het minst interessant. Het biedt wel een interessant vertrekpunt ten opzichte van de andere waarderingen.

Kolom twee is de marktwaarde in verhuurde staat. Het verschil tussen de leegwaarde en de markthuur wordt veroorzaakt door de woning überhaupt in verhuur te nemen. De woning wordt onttrokken aan de markt voor eigenaar-gebruikers en beschikbaar gesteld aan huurders. Ondanks dat huurders de hoogst mogelijke huur betalen (de markthuur), heeft deze beschikbaarstelling voor verhuur toch een nadelig effect op de waarde van de woning. Dit komt omdat in Nederland woningen ‘vrij van huur en gebruik’ per definitie de hoogste waarde hebben.

Kolom drie geeft de marktwaarde met volkshuisvestelijke bestemming weer. Het betaalbaar maken van woningen voor de doelgroep van de corporatie heeft verreweg de grootste (negatieve) impact op de waarde van de woning. Door de huur gedurende de gehele exploitatieperiode te verlagen, van bijvoorbeeld € 800 aan markthuur naar € 640 aan sociale huur per maand, daalt de waarde met € 51.989 (verschil tussen € 182.644 en € 130.655).

Kolom vier en vijf geven de beleidswaarde weer. Of in termen van waarde: marktwaarde met beklemming door het beleid. Een corporatie voert niet alleen beleid aan de opbrengstkant, namelijk beschikbaarheid en betaalbaarheid, maar ook aan de kostenkant. Het verschil met de voorgaande kolom wordt gevormd door twee elementen:

- De corporatie kan ervoor kiezen om meer onderhoud te plegen dan een commercieel belegger vanuit puur economisch oogpunt zou doen. In dit voorbeeld kost het gemiddeld € 1.250 per jaar om de woning te laten voldoen aan de kwaliteitseisen van de corporatie. Terwijl de commercieel belegger hooguit gemiddeld € 750 per jaar aan onderhoud zou uitgeven. Een impact op de waarde van € 5.590 (verschil tussen € 130.655 en € 125.065).
- Het verhuren van woningen aan een sociale doelgroep vraagt om het verlenen van extra services. Bijvoorbeeld het voeren van een sociaal incassobeleid en uitgaven op het gebied van de leefbaarheid. In dit voorbeeld kost het de corporatie gemiddeld € 750 per jaar, terwijl de commercieel belegger hooguit gemiddeld € 250 per jaar aan beheerslasten zou uitgeven. Een impact op de waarde van € 5.590 (verschil tussen € 125.065 en € 119.475).

¹ Dit is een abstract van het artikel ‘Van marktwaarde naar beleidswaarde’, in te zien via <http://as-vastgoed.nl/storage/app/media/publicaties/van%20Marktwaarde%20naar%20Beleidswaarde.pdf>

Best practices:

- **Mitros op bladzijde 26** heeft de verduurzamingsopgave pragmatisch ingestoken. Bij het labelen van de complexen wordt gestreefd naar de organisatiedoelstellingen. In de uitwerking van de complexplannen wordt echter geprobeerd om waar mogelijk meer labelsprongen te realiseren door slim om te gaan met beschikbare subsidies.
- Een interessant gegeven binnen alle casussen is dat het doorlopen van alle complexen de eerste keer een omvangrijke opgave is, omdat je dan alle complexen onder de loep moet nemen. In opvolgende jaren blijkt echter dat rond de 15 tot 20% jaarlijks daadwerkelijk aandacht nodig heeft. De overige complexen kunnen simpelweg doorgeëxploiteerd worden.
- Interessant in dit kader is ook om te kijken naar de investeringsbeslissing. Je wilt tenslotte weten of de investering die je doet uiteindelijk leidt tot een gunstigere exploitatie en of het een positief effect heeft op de waarde van het vastgoed. Nu blijkt het begrip 'waarde' een veelkoppig monster te zijn. Onderstaande afbeelding van een fictieve 'standaardwoning' illustreert dit'.

Het naar voren halen van projecten bij een lage rentestand kan interessant zijn. Ook het combineren van projecten levert vaak een financieel voordeel op.

Bovenstaande waarderingsanalyse heeft bij SWZ tot de conclusie geleid dat de marktwaarde met beleidsbeklemming (formeel: 15 jaar beleid en daarna eindwaarde van de doorlopende exploitatie) een goede basis vormt voor investeringsbeslissingen. Het doet meer recht aan de doelstelling van een woningcorporatie dan puur de marktwaarde en houdt daarmee rekening met de specifieke beleidsuitgangspunten van SWZ.

In investeringsvoorstellen wordt door SWZ het verschil inzichtelijk gemaakt tussen de marktwaarde bij commerciële beleggers en de marktwaarde met beleidsbeklemming. Dit kun je doen door de componenten beschikbaarheid,

betaalbaarheid, kwaliteit en leefbaarheid te benoemen, en de effecten daarvan voor de waardering op te nemen.

Stap 7^b – Prognose effecten (interne toets)

Het doorrekenen van de voorgenomen (individuele) complexstrategieën en het opstellen van de conceptbegroting van de corporatie. Wanneer alle voorgenomen complexstrategieën daadwerkelijk worden uitgevoerd, halen we dan de vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen van de corporatie? Al dan niet gedifferentieerd naar wijk/buurt. En is het nog financieel te behappen? Zo niet, dan zal de Groene Beleidsbaan nog een paar keer iteratief doorlopen worden zodat beleid, operatie en financiële mogelijkheden een logisch en haalbaar geheel vormen.

Stap 8 – Inbedding vastgoedsturing (complexplannen)

In deze stap worden de complexstrategieën, waar de verduurzamingsaspecten nu een integraal onderdeel van uitmaken, vertaald naar:

- Concrete complexplannen;
- Onderhoudsplannen voor alle complexen samengebracht in de meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB);
- Een investeringsplan voor die complexen waar verbetering aan de orde is.

Corporaties kunnen ervoor kiezen de complexplannen op wijkniveau op te stellen, zodat ook de koppeling naar de wijkplannen en de stadsbrede ambities bewaard blijven. De onderhoudsplannen van alle complexen worden samengebracht in de MJOB voor de gehele portefeuille. Investerings komen terecht in het meerjaren investeringsplan. Zo wordt de basis gelegd voor de begroting voor het nieuwe jaar.

Best practice:

- **Wonion, bladzijde 12**, rekent bij het opstellen van de complexplannen investeringen niet kapot, maar vaart scherp aan de wind. Daarbij maken ze optimaal gebruik van subsidiemogelijkheden en verwachte technologische ontwikkelingen om stichtingskosten en toekomstige onderhoudslasten zo laag mogelijk te houden. Zo kunnen ze ambitieuze complexplannen maken.

Stap 9 – Uitvoering

In deze stap zitten we op het operationele niveau waar daadwerkelijk ingrepen op gebouwen worden toegepast, huurbeleid

wordt aangepast of woningen worden verkocht. Op dit niveau 'voelt' de huurder het beleid van de corporatie en worden de duurzaamheidsdoelstellingen al dan niet bereikt. Tijdens de uitvoering worden de complex- en projectplannen waar nodig bijgesteld.

Best practices:

- **Antares op bladzijde 6** kijkt op operationeel niveau steeds hoe projecten zo optimaal mogelijk kunnen worden uitgevoerd. Zo kan het slimmer zijn om projecten naar voren te halen vanwege de lage rentestand en verwachte prijsstijgingen bij aannemers. Ook het combineren van projecten maakt de uitvraag groter en daarmee vaak interessanter.
- **Wonen Limburg, bladzijde 17**, kiest voor verregaande samenwerking met partners. Dit betekent dat je het werk daar legt waar het het best gedaan kan worden. Dit heeft

als gevolg dat de eigen organisatie kleiner wordt en rollen worden heroverwogen. De gedachte hierbij is dat de klant uiteindelijk van profiteert door betere dienstverlening en lagere kosten. Wonen Limburg volgt deze weg door voor meerdere jaren aan te besteden in grote projecten.

- **Mitros op bladzijde 26** kijkt bij de uitvoering van projecten altijd heel goed welke subsidiemogelijkheden er zijn en stapelt deze ook waar mogelijk. Dit levert substantiële besparingen op de kosten op.

Stap 10 – Evaluatie effecten

In deze stap wordt op portefeuilleniveau gekeken naar wat de effecten zijn van het gevoerde beleid. Met behulp van een prestatie-monitor worden de resultaten van het beleid gemeten en gerelateerd aan de gestelde doelen.

We hopen dat onze nabeschuiving u extra inspireert tot het zetten van een volgende stap in de verduurzaming van de vastgoedportefeuille van uw corporatie. De vele voorbeelden, tips, inzichten en doelstellingen van de vijf besproken corporaties tonen aan dat er meer wegen naar Rome leiden. Aan eenieder de uitdaging om hier een eigen weg in te vinden.



Thijs Paré

Consultant Vastgoedsturing en
Assetmanagement

E-mail:

thijspare@me.com

Telefoon:

06 - 24 27 81 97



Arnoud Spithoven

Asset- en ontwikkelingsmanager

E-mail:

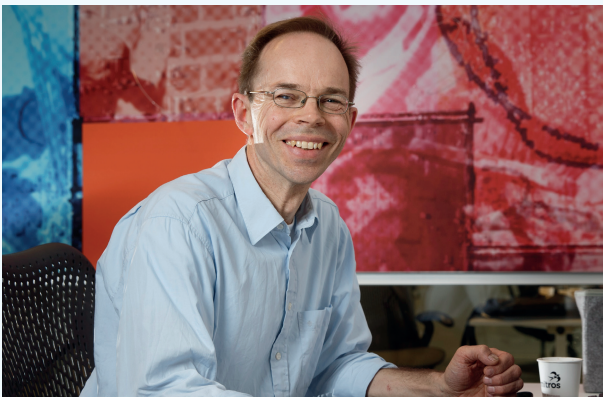
a.spithoven@as-vastgoed.nl

Telefoon:

06 - 50 20 23 10

Visie op aardgasvrij

In meerdere interviews is het actuele thema ‘aardgasvrij’ aan bod gekomen. Bij sommige zie je dit terug in rekenmodellen waar all-electric als optie wordt meegenomen, zoals bij Wonion. Bij andere is het nog toekomstvisie, zoals bij Mitros. Bij alle vijf de geïnterviewde woningcorporaties geldt dat ze er uiteindelijk naar toe willen en dat dit ook nodig is. De aanpak daarvoor moet echter nog bedacht worden. De gedachtegang hierover van Walter de Vette van corporatie Mitros geeft goed weer wat de dilemma’s van het moment zijn. Daarom delen we deze graag nog met jullie.



Walter de Vette
Adviseur vastgoedstrategie en duurzaamheid
Mitros

Walter de Vette aan het woord

Onze visie op aardgasvrij wonen is dat dit uiteraard de richting is die we op moeten. De grote vraag is echter hoe die weg zal gaan verlopen. Ik denk dat niemand dat kan voorspellen. Wel zien we op dit moment twee voor de hand liggende oplossingen: een warmtenet en all-electric.

In Utrecht ligt het oudste warmtenet van Nederland (1924), waardoor we hier al vrij lang ervaring mee hebben. Omdat ook ons warmtenet met restwarmte werkt van de elektriciteitsproductie, en de afgelopen jaren het opwekken van stroom in onze (gas)centrales te duur was ten opzichte van andere centrales, werd er geen restwarmte geproduceerd. De centrale draait daarom alweer geruime tijd alleen op aardgas

om stadswarmte te leveren. Daarbij verliest het onderweg nog eens 30% van die warmte. Je merkt dan ineens hoe afhankelijk je bent van een warmtenet op restwarmte als de businesscase van het hoofdbedrijf ophoudt te bestaan.

Voor onze huurders is het daarnaast nu al erg duur, alleen de vaste kosten per jaar bedragen € 525 en dan zijn noodzakelijke verduurzamingsmaatregelen nog niet doorgevoerd. Het ‘niet-meer-dan-anders’ (NMDA) principe betekent in de praktijk dat een gebruiker van stadsverwarming (een huis aangesloten op een warmtenet) niet meer zou mogen betalen voor de energie als ware dat huis aangesloten op gas met een cv-ketel. In de praktijk blijkt dit echter niet zo uit te komen. Dit komt door gaten in de berekening, maar bijvoorbeeld ook door marktwerking in de energiebranche, waardoor klanten bij regelmatig overstappen grote voordelen kunnen behalen. Deze mogelijkheid is er bij stadsverwarming niet.

Hoe komen we er wel en wat is er dan wél nodig? We willen tenslotte allemaal snel een forse reductie van het gasverbruik in de gebouwde omgeving, toch?

Kortom, ik maak me zorgen over de druk die heerst om maar aan te sluiten op het warmtenet ‘omdat het er toch al ligt’.

De warmte-exploitatie heeft geen ruimte voor investeringen zonder daarvoor subsidie te gebruiken, terwijl de prijs voor de huurder eigenlijk nu al te hoog is. Daarbij kunnen zowel de huurder als de corporatie praktisch gezien vrijwel niet meer wisselen van leverancier en dus niet profiteren van marktwerking.

Dan blijven de all-electric oplossingen over. Maar ook dat is op dit moment nog niet ideaal. Ingrepen zijn kostbaar, ze zijn kwetsbaar door de vele installatietechnische nieuwe toepassingen en vereisen een zware ingreep bij woningen. Anders dan bij warmtenetten, vindt op dat vlak wel een enorme innovatie plaats en gaan de ontwikkelingen snel. De focus eerst richten op het terugbrengen van de energievraag is mijns inziens de goede volgorde der dingen. Helaas is op dat vlak – ondanks de inspanningen van onder andere de Stroomversnelling – nog geen echte opschaling in zicht.

De vraag is dus: hoe komen we er wel en wat is er dan wél nodig? We willen tenslotte allemaal snel een forse reductie van het gasverbruik in de gebouwde omgeving, toch? Op zo'n moment moet je, denk ik, de wegen die daar niet naartoe leiden overslaan en proberen een zijweggetje te nemen. Ervan uit gaande dat deze zijweg je uiteindelijk weer op het hoofdpad van de aardgasvrije bewoning brengt.

Ik merk bij ons, en bij steeds meer corporaties bij De Groene Huisvesters van Aedes, dat we steeds meer inzetten op een twee-stappen beleid. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat we nog 32 jaar hebben tot aan 2050, zeker voor bepaalde delen van het bezit. Dat zijn ongeveer twee levenscycli van warmte-opwekkers en al dan niet hybride cv-ketels. De eerste van die stappen omvat de inzet op het zo goed mogelijk isoleren van de huizen in de overtuiging dat goede isolatie vrijwel door iedereen als 'no-regret' gezien wordt. Als we daar de komende vijf tot tien jaar voor gebruiken, zal na die tijd de installatietechniek dusdanig verbeterd en opgeschaald zijn, dat we betaalbare en betrouwbare warmtepompen en WKO's (Warmte Koude Opslag) hebben. Iets wat op dit moment niet het geval is, durf ik wel te stellen.

Anderzijds is het zonder deze 'theemuts' om de woning heen op dit moment nog niet of nauwelijks mogelijk om op BENG-1 norm uit te komen. De theemuts is ingrijpend en duur, maar wel nu al betrouwbaar. Mijn oproep zou daarom zijn om daarop in te zetten en de markt uit te dagen om samen de innovatie te zoeken. 'BENG zonder theemuts' is wat ik graag zou willen, maar wat er nog niet is. Een betaalbare oplossing die

nieuwbouw-isolatie mogelijk maakt bij bestaande woningen. Dat is wat echt een doorbraak in gasreductie nú mogelijk zou kunnen maken. Die zouden we bij elke onderhoudsbeurt en alle hoog-niveau-renovaties kunnen meenemen.

In dat licht is het versneld verwijderen van alle gasleidingen in Nederland, waar die aan het einde van hun termijn zijn, wellicht niet verstandig. Want na een forse vraagreductie van gas, wil dat niet zeggen dat iedereen op korte termijn helemaal van het gas af is. Een tweede factor die het verwijderen van gasleidingen tegenhoudt, is de businesscase van hybride warmtepompen. Als we alvast een beetje willen wennen en een back-up willen houden voor de warmtevoorziening, is het gebruik van hybride warmtepompen wellicht geen gek idee. Sterker nog, ook die kunnen een enorme bijdrage leveren om het gasverbruik op dit moment fors verder te reduceren. Dit omdat hybride warmtepompen nu al toegepast kunnen worden bij ketelvervangingen, zonder verdere ingrepen aan een woning. Bestaande gasketels kunnen we zelfs nu al hybride maken met het toepassen van bijv. ventilatiewarmtepompen.

*Een betaalbare oplossing die
nieuwbouwisolatie mogelijk
maakt bij bestaande woningen.
Dat is wat echt een doorbraak
in gasreductie nú mogelijk zou
kunnen maken.*

Het wachten en lang met elkaar discussiëren over de dure en ingrijpende totaaloplossing kunnen we ons niet veel langer meer veroorloven. En het verwijderen van de gasleidingen dus ook niet! Verwijder deze infrastructuur dus niet bij levensduureinde, maar vervang ze door een nieuw stuk pvc-leiding. Dat kost maar 30% meer dan verwijderen en maakt de twee-stappen methode én hybride oplossingen mogelijk. Ook houd je zo de optie open dat gasleidingen misschien wel eens voor andere energiedragers gebruikt kunnen worden zoals synthetisch, bio- of waterstofgas. We weten immers niet wat de toekomst gaat brengen. Laten we daarom zoveel mogelijk opties openhouden.

Dankwoord

In deze bundeling van inspirerende verhalen delen vijf corporaties hun vaak gedurfde ervaringen over het vraagstuk duurzaamheid en het realiseren van energieneutrale woningen in de sociale huursector. Deze corporaties hielden de financiële haalbaarheid in het oog terwijl ze de dynamische werkelijkheid, waar corporaties mee te maken hebben, niet verlamd hebben laten zijn. De verhalen geven aan dat ook al weet je niet hoe de wereld er over 5 of 10 jaar uitziet, niets doen, stilstand betekent.

RVO.nl dankt in willekeurige volgorde Antares, Wonion, Wonen Limburg, SWZ en Mitros voor hun medewerking aan deze bundeling van verhalen en de gelegenheid die men heeft geboden een kijkje in de keuken te nemen. Daarnaast dankt RVO.nl Arnoud Spithoven en Thijs Paré voor de kennis en inzet die heeft geleid tot de totstandkoming van de Financiële Verduurzamingswijzer en de verhelderende nabeschuiving. Ik hoop dan ook dat andere woningcorporaties geïnspireerd raken door de verhalen van hun collega's in het land.



drs. Judith Arends
Manager Nationale Programma's
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Begrippenlijst

Aftoppingsgrens	Dit is een begrip uit de huurtoeslag. Als de huurprijs hoger is dan deze grens, wordt de huurtoeslag 'afgetopt' tot een bepaald bedrag. De 1 ^e aftoppingsgrens, lage aftoppingsgrens, geldt voor één- en tweepersoonshuishoudens. De 2 ^e aftoppingsgrens, hoge aftoppingsgrens, geldt voor drie- of meerpersoonshuishoudens.
Aw	Autoriteit woningcorporaties. De Aw ziet er op toe dat woningcorporaties zich concentreren op hun kerntaak: zorgen dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar kunnen wonen.
BAR	Bruto aanvangsrendement. Het BAR, uitgedrukt in procenten, wordt berekend door de huuropbrengsten van het eerste (volledige) jaar van de exploitatie te delen door de totale investering. Dit wordt vaak gebruikt voor snelle waardebeoordeling.
(Niet-)DAEB	Diensten van Algemeen Economisch Belang. DAEB of sociale activiteiten zijn bijvoorbeeld het bouwen en verhuren van goedkope huurwoningen. Niet-DAEB activiteiten zijn commerciële activiteiten, zoals de bouw en verhuur van (middel)dure huurwoningen.
Dekkingsratio	Meet de verhouding tussen de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand en het schuldrestant van door WSW geborgde leningen.
DSCR	Debt service coverage ratio. Geeft een beeld van de betalingscapaciteit van een onderneming in verhouding tot de financiële verplichtingen (debt service). Om deze ratio te krijgen deel je de betalingscapaciteit door de financiële verplichtingen. De ratio toont aan in hoeverre de corporatie in staat is om voldoende kasstromen te genereren om, indien nodig, voldoende aflossingen op het vreemd vermogen te kunnen voldoen.
Energie-Index	De Energie-Index is een vrijwillig instrument waarmee de energieprestatie van een woning kan worden berekend. Op basis van de Energie-Index kan een energielabel worden bepaald.
Energieneutraal	Een energieneutrale woning is een woning waarvan het gebouwgebonden energieverbruik op jaarbasis niet meer bedraagt dan de energie die door de woning zelf wordt opgewekt. Ook wel NoM (Nul op de Meter).
EPV	De energieprestatievergoeding. De EPV is een bedrag dat de huurder aan de verhuurder betaalt voor het energiezuinig maken van de woning zonder dat dit de huurprijs verhoogt. Dit heeft dan ook geen invloed voor de huurder op het wel of niet krijgen van huursubsidie.
ICR	Interest coverage ratio. Geeft aan hoeveel maal een onderneming haar interestlasten verdient. Het is om die reden een maatstaf voor de mate waarin de winst voor interest en belasting kan terugvallen, zonder dat de onderneming in financiële moeilijkheden komt. Deze ratio toont in hoeverre de corporatie in staat is (geweest) de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten.

IRR	Internal rate of return. Het te verwachten netto rendement, uitgedrukt als percentage, van de investeringen in een project.
ISDE-subsidie	Investeringsubsidie duurzame energie. Een regeling waarbij een particuliere of zakelijke gebruiker een tegemoetkoming krijgt bij de aankoop van zonneboilers, warmtepompen, biomassaketels, pelletkachels.
LTV	Loan to value. Geeft aan hoeveel een corporatie heeft geleend ten opzichte van de waarde van de vastgoedportefeuille. Dit kan bedrijfswaarde of marktwaarde zijn.
NoM	Nul op de Meter. Zie toelichting bij Energieneutraal.
Passend toewijzen	Huishoudens met recht op huurtoeslag moeten sinds 1 januari 2016 een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen (rond 600 euro).
SDE+	Stimulering Duurzame Energieproductie. Deze regeling is door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat in het leven geroepen om de productie van schone en duurzame energie te stimuleren. Er zijn zes categorieën en heeft twee openstellingsrondes per jaar.
Solvabiliteit	Geeft de verhouding aan tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen op de balans.
STEP-regeling	Stimuleringsregeling energieprestatie huursector. De regeling richt zich op verhuurders van huurwoningen in de gereguleerde huursector. Een verhuurder kan subsidie aanvragen om de energieprestatie van bestaande woningen te verbeteren.
Vastgoedsturing	Het beleid over het vastgoed op strategisch en tactisch niveau, waarmee wordt aangegeven hoe de woningvoorraad er op middellange termijn uit moet zien en hoe dit wordt bereikt. Beleidsknoppen om aan te draaien zijn onder andere beleid op het gebied van huur, huurprijs, aan- en verkoop en onderhoud.
VHE	Verhuurbare eenheid. Dit kan bijvoorbeeld een woning, bedrijfspand of parkeerplaats zijn.
VV per VHE	Dit is het vreemd vermogen per verhuurbare eenheid.
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Als 'hoeder van de borg' draagt WSW bij aan optimale financiering van de volkshuisvesting, het WSW is een waarborgmaatschappij die steunt op 'solidariteit' tussen corporaties.
WWS	Woningwaarderingssysteem. Het WWS (soms ook puntensysteem genoemd), is een systeem om een redelijke huurprijs voor een woning vast te stellen.

Dit is een publicatie van:

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Croeselaan 15 | 3521 BJ Utrecht
Postbus 8242 | 3503 RE Utrecht
T +31 (0) 88 602 90 00
F +31 (0) 88 602 90 23
E klantcontact@rvo.nl
www.rvo.nl

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland | juni 2018

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) stimuleert ondernemers bij duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Met subsidies, het vinden van zakenpartners, kennis en het voldoen aan wet- en regelgeving. RVO.nl werkt in opdracht van ministeries en de Europese Unie.

RVO.nl is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken.

Deze brochure is met grote zorgvuldigheid samengesteld. Om de leesbaarheid te bevorderen zijn juridische zinsneden vereenvoudigd weergegeven. Soms betreft het ook delen van of uittreksels van wetteksten. Aan deze brochure en de daarin opgenomen voorbeelden kunnen geen rechten worden ontleend. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland is niet aansprakelijk voor de gevolgen van het gebruik ervan. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.