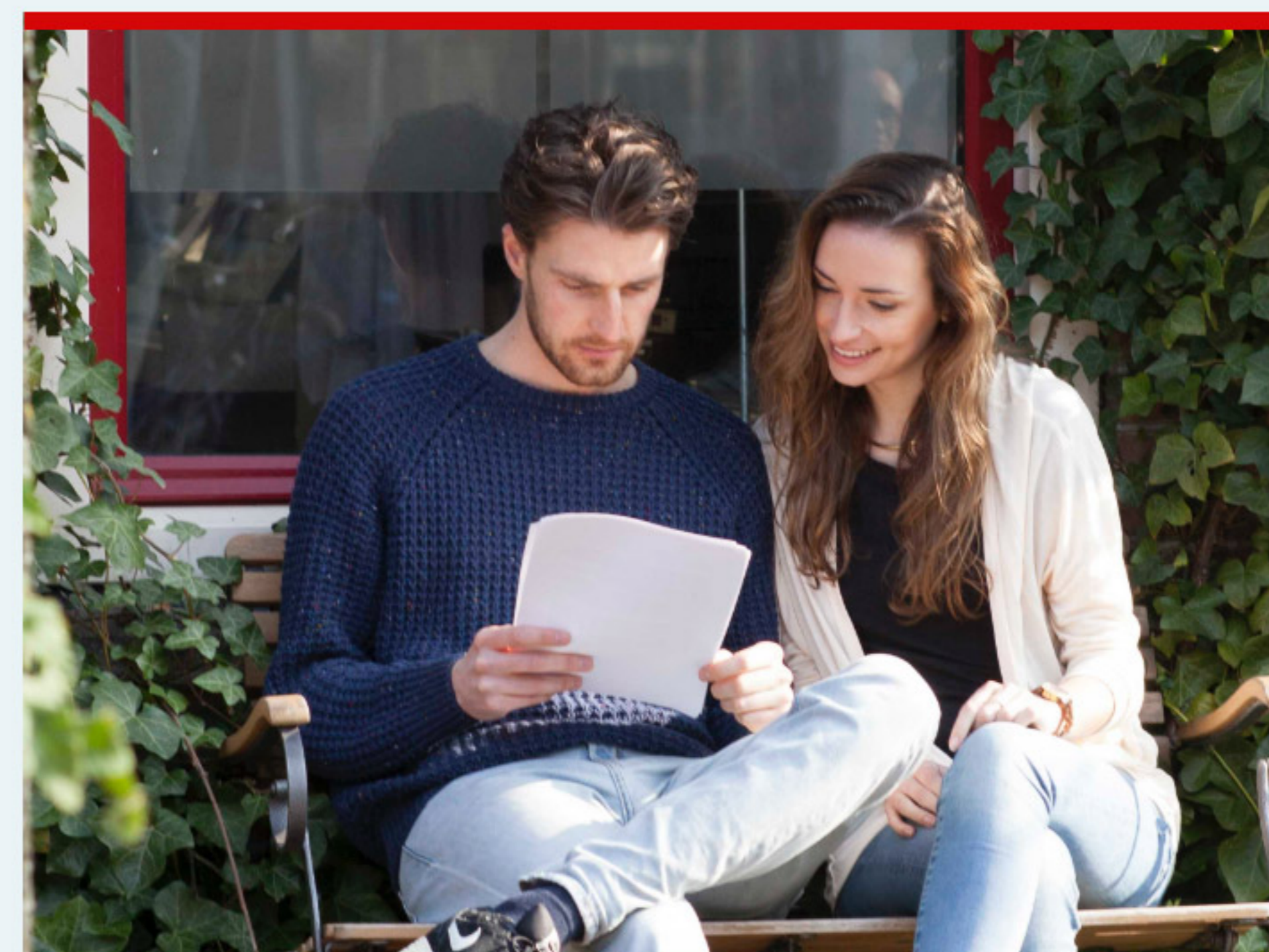


1 Wie wij zijn

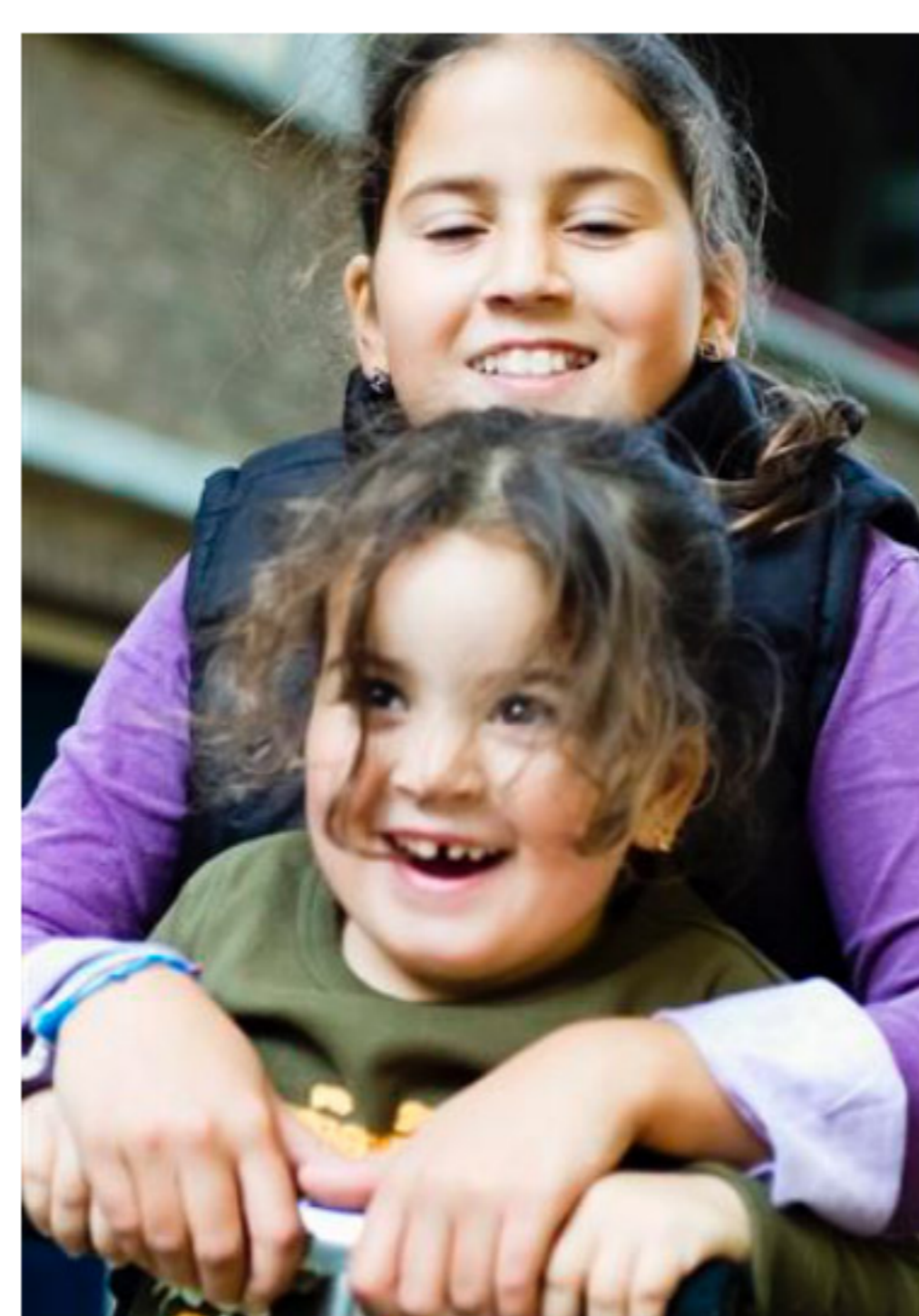
De Alliantie wil mensen een thuis bieden, een plek die bijdraagt aan een goede kwaliteit van wonen en leven. Nu én in de toekomst. Daarom werken we aan een gevarieerd aanbod van betaalbare, goede huizen in fijne buurten. Op een duurzame manier, zonder de aarde en haar natuurlijke bronnen uit te putten.



We werken met veel plezier voor onze huidige en toekomstige huurders. Hoe verschillend we ook zijn, we willen allemaal een plek om te wonen. Een plek om ons veilig en beschermd te voelen, om op te laden en tot rust te komen. Om samen te leven met geliefden of dierbaren te kunnen ontvangen. Een thuis. Wij bieden mensen met een (tijdelijk) bescheiden inkomen zo'n thuis. Zij vormen onze grootste huurdersgroep.

We bouwen jaarlijks nieuwe huurwoningen, zodat onze voorraad huurwoningen groeit. We zorgen dat onze huurwoningen van goede kwaliteit, veilig, gezond en comfortabel zijn. En we nemen isolerende en energiebesparende maatregelen. Want het behoud van de aarde en haar natuurlijke bronnen heeft onze absolute aandacht én daadkracht nodig.

Wij zijn voortdurend op zoek naar de wensen en behoeften van de bewoners. Dat is nuttig, want zo kunnen we passende diensten en producten aanbieden. Bovendien werkt het verbindend.



Onze maatschappelijke ambities

Wij helpen meer huurders aan een passend huis

Wij realiseren duurzame woningen in duurzame buurten

Onze waarden

De medewerkers van de Alliantie doen hun werk met grote betrokkenheid en bevlogenheid. Onze waarden zijn: solidair, agendastellend en ondernemend.

Solidair: we leggen het accent op de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen en zijn verbonden met de huurders(organisaties) en de gemeenten waar we werken.

Agendastellend en ondernemend: we dagen onszelf en anderen uit te vernieuwen, buiten de kaders te denken, te innoveren, te experimenteren en te leren, in allianties.

Onze huurders

Onze huurders zijn de mensen met een (tijdelijk) bescheiden huishoudinkomen. Het aandeel sociale huurwoningen in onze woningvoorraad blijft de komende jaren zo'n 90%. Daarnaast werken wij voor mensen met een middeninkomen. Zij zijn veelal op ons aangewezen, omdat er voor hen te weinig aanbod is in ons werkgebied. Wij zorgen de komende jaren dat zo'n 10% van onze woningvoorraad passend is voor deze huurdersgroep. Hierbij houden we rekening met regionale verschillen. Ook spreken we met onze gemeentelijke partners af wat we doen voor specifieke groepen zoals jongeren, statushouders en zorgcliënten. Een deel van onze huurders is kwetsbaar en helpen we via maatschappelijke huisvesting, waar ze voor korte of langere tijd kunnen verblijven. Daar krijgen ze begeleiding van de desbetreffende instelling.



Ons werkgebied

Onze woningen staan in een groot, aaneengesloten geografisch gebied. De metropoolregio Amsterdam is ons kernwerkgebied. Daarnaast zijn we actief in de regio Amersfoort/Noord-Veluwe/Zeewolde. We blijven de komende jaren werkzaam als grote regionale speler. In ons hele werkgebied willen we blijven investeren en onze woningvoorraad uitbreiden. Binnen ons werkgebied breiden we alleen uit met nieuwe gemeenten als het gaat om logische groei met een substantieel aantal woningen. Want dan alleen kunnen we meebepalen en van echte betekenis zijn voor de maatschappelijke opgave in zo'n gemeente.

Wij zijn lokaal verankerd en willen dit ook blijven, dichtbij onze klanten en partners. Daar hebben we onze organisatie op ingericht. Op lokaal niveau maken we prestatieafspraken. Afspraken over de ontwikkeling van de sociale woningvoorraad, betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid in buurten en wijken, bijzondere doelgroepen en wonen en zorg.

2

De wereld om ons heen

Wij werken aan een gevarieerd aanbod van betaalbare, goede huizen in fijne buurten voor onze (toekomstige) huurders. Onze duurzaamheidsopgaven staan ten dienste daarvan. We baseren onze maatschappelijke ambities op de relevante externe ontwikkelingen in ons werkgebied.



Onze (toekomstige) huurders

In ons werkgebied groeit de bevolking naar verwachting fors de komende decennia. Ook het aantal eenpersoonshuishoudens neemt verder toe: het aantal huishoudens stijgt daardoor nog sterker dan het aantal mensen. Daarnaast zet de vergrijzing door: senioren worden steeds ouder in een betere gezondheid en blijven langer zelfstandig wonen. Door regelgeving van de overheid - 'extramuralisering' - wonen steeds meer mensen met een zorgvraag buiten de zorginstellingen. Zij zijn voor een belangrijk deel op een sociale huurwoning van een corporatie aangewezen. Daarnaast zorgen de toewijzingsregels van de overheid ('passend toewijzen') in sommige buurten voor een concentratie van kwetsbare huurders en een meetbare toename van overlastsituaties door verschillende woon- en leefstijlen.

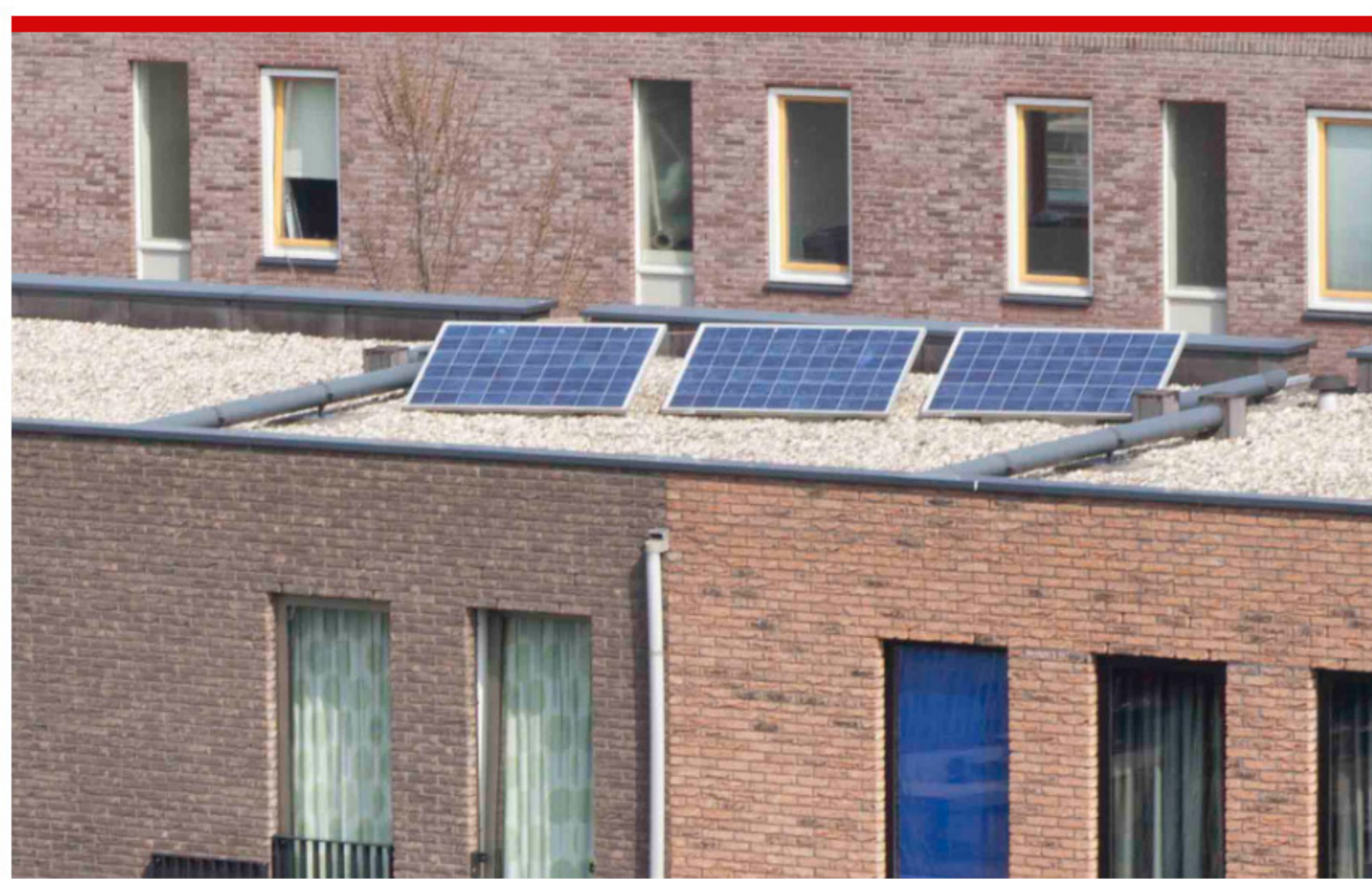
Tekort aan passende huizen

In ons werkgebied zijn lange wachtlijsten. Veel mensen met een bescheiden inkomen zijn op zoek naar een (ander) huis. De vraag naar betaalbare huurwoningen neemt de komende jaren toe. Dit staat in schril contrast met het (beperkte) aantal nieuwe bouwlocaties. Ook voor mensen met een middeninkomen is er de komende jaren veel te weinig aanbod. Zij kunnen niet terecht in de sociale huursector en velen kunnen evenmin een woning kopen. Zij zijn aangewezen op het geringe aanbod vrijesectorhuurwoningen in het middensegment. Het gevolg is dat mensen blijven zitten waar ze zitten en de dynamiek - de doorstroming binnen sociale huur en tussen sociale huur, vrijesectorhuur en koop - ver te zoeken is.



Maandelijkse woonlasten onder druk

De druk op de maandelijkse uitgaven neemt toe, terwijl de inkomens van veel van onze huurders minder hard stijgen. De woonlasten vormen een belangrijk deel van de maandelijkse uitgaven van onze huurders.



Duurzaamheid

We staan voor de enorme opgave om de opwarming van de aarde te beperken door de uitstoot van broeikasgassen te reduceren. Op de klimaatop in Parijs hebben 195 landen, waaronder Nederland, daartoe een akkoord getekend. Concreet moet in Nederland de uitstoot van broeikasgassen (CO2) in 2050 per saldo nul zijn. Woningcorporaties maken zich hard voor deze reductie: uiterlijk in 2050 zijn alle huurwoningen CO2-neutraal. De grote uitdaging zit in het verduurzamen van de bestaande voorraad huurwoningen. Energieoplossingen moeten op wijk- en zelfs nationaal niveau gevonden worden en niet alleen op of aan ons woningbezit. Dat vraagt nauwe samenwerking tussen belanghebbenden.

Digitalisering en eigen regie

Door digitale mogelijkheden staan traditionele businessmodellen onder druk. Mensen regelen zaken steeds meer zelf, online en zonder tussenkomst van organisaties. Eigen regie wordt vanzelfsprekend en onderdeel van de verwachting die klanten van dienstverlening hebben.

Technologische ontwikkeling

De technologie ontwikkelt zich razendsnel en is steeds vaker disruptief. Dat biedt kansen maar vraagt ook om slimme stappen, een brede blik en het werken in allianties. Flexibiliteit en wendbaarheid staan voorop. Innovatie wordt steeds meer een drijvende kracht achter toekomstige oplossingen.

Arbeidsmarkt

Veel bedrijven hebben moeite om vacatures te vervullen. Op de arbeidsmarkt is er schaarste. Tegelijkertijd wijzigen en verdwijnen onder invloed van automatisering bepaalde functies de komende jaren.

3

Onze maatschappelijke ambities

Onze maatschappelijke ambities beschrijven wat ons te doen staat de komende jaren. Daar koppelen we onze doelstellingen aan.



Wij helpen meer huurders aan een passend huis

Jaarlijkse groei van onze voorraad huurwoningen

We stimuleren en ondersteunen doorstroming naar passende woningen

Onze huurders betalen een passende huurprijs

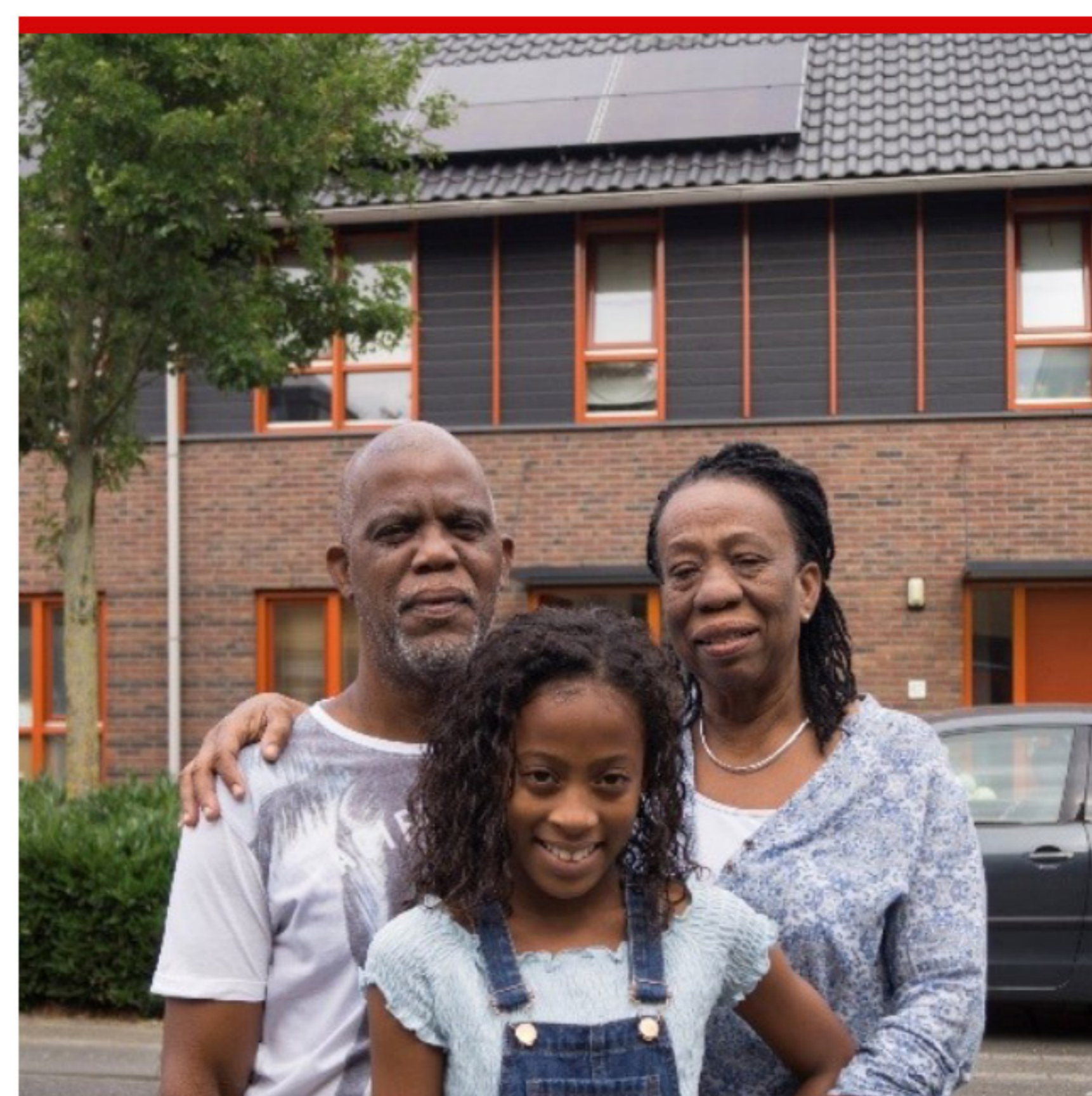
We zorgen voor een jaarlijkse groei van onze voorraad huurwoningen. Dat doen we door nieuwbouw en transformatie. Niet alleen huizen voor gezinnen, maar ook kleinere woningen voor het toenemend aantal eenpersoonshuishoudens en passende woningen voor de groeiende groep senioren. Door woningen te realiseren voor deze groepen, ontstaan verhuisbewegingen en komt er meer doorstroming op de woningmarkt.

Mensen met een middeninkomen en starters vinden in ons werkgebied moeilijk een betaalbaar huis. Om deze mensen te helpen, verkopen we woningen uit onze voorraad voor een redelijke marktprijs. Met verkoop bevorderen we de doorstroming, want we geven hierbij voorrang aan mensen die een sociale huurwoning achterlaten. Daarnaast dragen we met de verkoop van woningen bij aan gevarieerde buurten en wijken. Met de opbrengsten uit onze woningverkoop bouwen we nieuwe sociale huurwoningen en verbeteren we onze huurwoningen. We streven ernaar voor elke verkochte woning ten minste één sociale huurwoning terug te bouwen. Zo helpen we met de verkoop van één woning minimaal twee huishoudens aan een betaalbare woning. We spreken in elke gemeente af met welke verkoop we het beste bijdragen aan de beschikbaarheid van voldoende goede, betaalbare woningen voor lage en middeninkomens. Daarbij houden we rekening met de nieuwbouwalocaties en de voorraad sociale huurwoningen. Als gevolg daarvan zijn we meer of minder terughoudend met verkoop.

Wij willen zoveel mogelijk huurders een passende woning bieden, passend bij het inkomen en bij de huishoudsamenstelling. Daarom stimuleren we met initiatieven de doorstroming naar passende woningen. Ook pleiten we er als woningcorporatie voor dat we niet meer alleen bij de toewijzing van een huurwoning kijken of deze passend is bij het huishouden en het inkomen. De samenstelling van huishoudens en het inkomen kan immers tussentijds veranderen.

Wij houden onze huren betaalbaar. We houden rekening met het inkomen van mensen bij nieuwe verhueringen en bij de jaarlijkse huuraanpassing. Huurders met een laag inkomen kunnen huurtoeslag krijgen van de overheid. Onze hele sociale huurvoorraad is toegankelijk voor iedereen die vanwege zijn inkomen in aanmerking komt voor een sociale huurwoning. We volgen daarmee de betaalbaarheidsnormen van het Rijk, zoals die in de regelgeving (Woningwet, huurtoeslag) zijn verankerd.

Soms kan een huurder (tijdelijk) zijn huur niet betalen, bijvoorbeeld door financiële of sociale oorzaken. Dan doen we er alles aan om zo vroeg mogelijk samen een oplossing te vinden. We spreken een regeling af of verwijzen door naar hulpverlenende instanties. Ons beleid is erop gericht ontruimingen door betaalachterstand te voorkomen. Hiertoe hebben wij ook met diverse gemeenten, maatschappelijke dienstverlening en welzijnsorganisaties convenanten afgesloten. Die aanpak werpt zijn vruchten af. We gaan er onverminderd mee door.



Wij realiseren duurzame woningen in duurzame buurten

Onze woningen zijn veilig, gezond en comfortabel

We verbeteren en verduurzamen onze woningen, opdat onze woningvoorraad uiterlijk in 2050 CO2-neutraal is

We werken samen met partners, (verenigingen van) eigenaren en huurders aan versnelling van de transitie naar schone energie, circulariteit en klimaatadaptatie

We werken samen met huurders, gemeenten en andere partijen aan veilige, schone en prettige buurten

We willen onze huurders woningen aanbieden die veilig, gezond en comfortabel zijn. Dat betekent: een prettig binnenklimaat, aanvaardbare geluidsisolatie en moderne voorzieningen. De komende jaren werken we hieraan op een toekomstbestendige manier: met hernieuwbare schone energie en door materiaal te recycleren.

We voeren een langjarig programma uit om onze woningvoorraad te verduurzamen. Uiterlijk in 2050 is onze woningvoorraad CO2-neutraal. We verduurzamen jaarlijks flinke aantallen woningen. Onder andere via extra isolerende maatregelen, zonnepanelen en/of energetische verbeteringen. Van onze woningen maakt 24% deel uit van 'gemengde complexen' met eigenaren en huurders. Met die eigenaren overleggen we over duurzaamheidsmaatregelen en de financiering daarvan.

Verduurzamen doen we niet alleen. Dit realiseren wij in samenwerking met partners, zoals gemeenten, corporaties, bouwverenigingen en netbeheerders. Verduurzamen doen we ook samen met onze bewoners. Dat is van belang, omdat wij hen willen stimuleren om mee te doen met onze duurzame maatregelen en willen helpen bij energiezuinig(er) gedrag.



4

Hoe wij onze maatschappelijke ambities realiseren

Onze klant- en organisatieambities helpen ons om de maatschappelijke ambities te realiseren.



Kennis over onze (toekomstige) huurders vormt de basis van onze besluitvorming en onze klantprocessen. We leren onze klanten kennen door gesprekken met huurders en huurderspanels, via enquêtes en data-analyses. Daarom gaan we dit meer en vaker doen. Wij huisvesten een grote diversiteit aan mensen. Wij willen recht doen aan die verschillen. Daarom maken we soms onderscheid in een aantal huurdersgroepen. We stemmen onze diensten en producten af op hun wensen en behoeften. Onze dienstverleningsprocessen zijn efficiënt ingericht met als doel om eenvoudig, uniform en gestandaardiseerd te werken. Op die manier vervullen we de wensen van de huurder zo goed mogelijk, binnen duidelijke grenzen.

Wij staan dicht bij onze huurders. Voor hen zijn we uitstekend bereikbaar via onze online en offline kanalen. Het voorkeurskanaal kan verschillen per vraag en per huurdersgroep. Maar uit onderzoek blijkt dat steeds meer huurders het prettig vinden om hun woonzaken online te regelen. Zij hebben graag zelf de regie over tijd, plaats en keuzes. Dat maken wij mogelijk. Onze rol als tussenpersoon neemt daarbij af. Wij ondersteunen initiatieven van huurders om eigen regie te voeren over het beheer van hun woning en/of complex.



Onze producten en diensten passen bij onze klanten

Onze (toekomstige) klanten voelen zich gehoord en geholpen. Keuzes over producten en diensten maken we op basis van onze klantkennis

We zijn uitstekend bereikbaar via onze online en offline kanalen: dichtbij, aanspreekbaar en (kosten)efficiënt

We geven huurders meer eigen regie bij woonproducten, diensten en bij initiatieven in de buurt

Wij zijn een flexibele, ontwikkelende organisatie

We hebben een hoge medewerkersbetrokkenheid

We stimuleren en ondersteunen onze medewerkers om flexibel, vitaal en duurzaam inzetbaar te zijn en hun talenten te ontwikkelen

Stakeholders zien ons als een ambitieuze corporatie met expertise, denk- en daadkracht in de (nieuw)bouw, verduurzaming, digitalisering, het sociaal beheer en de wijkontwikkeling. Om expert te kunnen blijven, volgen we de snelle, relevante ontwikkelingen op de voet en voeden we ons met kennis en ervaring van anderen. We zijn wendbaar en flexibel om ons aan te blijven passen aan de snel veranderende omgeving. We stimuleren onze medewerkers om maximaal samen te werken en verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk. Dat vraagt van onze medewerkers andere rollen en competenties. Als organisatie helpen we daarbij en dagen we onze mensen uit om vitaal, flexibel en duurzaam inzetbaar te zijn. We willen dat onze mensen hun talenten ontwikkelen. Zo blijven we gezond en vitaal, ontwikkelen we ons en doen we ons werk met plezier. We helpen daarbij bijvoorbeeld met vitaliteitsprogramma's en loopbaancoaching. We zorgen voor afwisseling en uitdaging, en willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven.

Onze medewerkers doen hun werk met grote betrokkenheid en bevologenheid. Zij voelen zich verbonden met onze huurders. We streven de komende jaren naar een diversiteit van medewerkers, die tezamen een mooie afspiegeling vormen van de (toekomstige) samenleving.



Wij stimuleren innovaties in de bouw, duurzaamheid, wijkontwikkeling en digitalisering

We innoveren in (nieuwe) allianties met huurders, gemeenten, zorginstellingen, kenniscentra en (markt)partijen

De Alliantie is een grote en financieel gezonde onderneming. Met ruim 54.000 huurwoningen kunnen we het verschil maken. We hebben veel kennis in huis, we durven buiten de gebaande paden te lopen om te kijken wat wel en wat niet werkt. We willen in de voorhoede flinke stappen zetten. Maar we kunnen en willen onze maatschappelijke ambities niet alleen realiseren. Dat is niet inspirerend, noch effectief: het gaat sneller en beter als we dat doen samen met onze ketenpartners in de bouw, met onze huurders, met onze partners in de gemeenten en met nieuwe, innovatieve partijen. Daarom blijven we zoeken naar partners en (nieuwe) allianties.

Zonder innovatie in de bouw, duurzaamheid, wijkontwikkeling en digitalisering zijn onze maatschappelijke ambities onbetaalbaar. We dagen onszelf en de markt uit om innovatief te zijn en samen met ons oplossingen te vinden. Bijvoorbeeld om op een betaalbare, snelle manier de CO₂-uitstoot te verminderen of om de noodzakelijke bouwopgaven te realiseren.

Verbeteren, vernieuwen en innoveren vragen ook om andere manieren van (samen)werken. Zo werken we in ons innovatielab aan innovaties. We nemen daarbij een andere opdrachtgeversrol aan richting partners. We sturen daarbij meer op prestaties en minder op het proces zodat we meer, goedkoper en duurzamer kunnen bouwen en renoveren.



Wij zorgen voor financiële continuïteit op lange termijn

We sturen op positieve rendementen op het beschikbaar gestelde vermogen, ten behoeve van onze omvangrijke maatschappelijke ambities

Alle ratio's bevinden zich binnen de door ons en onze toezichhouders gestelde kaders

We streven ernaar om optimaal maatschappelijk te presteren binnen de financiële kaders

De Alliantie streeft naar een verantwoorde balans tussen uitgaven en inkomsten. Daarbij kunnen we aan verschillende 'knoppen' draaien om onze maatschappelijke doelen te verwezenlijken.

Uit onderzoek blijkt dat onze maatschappelijke ambitie op het gebied van CO₂-reductie, in combinatie met onze andere maatschappelijke ambitie (we helpen meer huurders aan een passend huis) omvangrijk maar op de korte termijn financieel haalbaar is. We hebben een toereikende kasstroom. Dat gaat echter gepaard met een oplopend leningsniveau. Dat vraagt van ons voortdurende sturing, want op lange termijn kunnen financieringsproblemen ontstaan. Externe factoren (op lange termijn) hebben invloed: rente, bouwkosten, wet- en regelgeving. Technologische innovaties en samenwerking kunnen ons helpen om de kosten op termijn te verlagen.

Hoewel we over voldoende vermogen beschikken, zit dat vermogen vooral in de stenen. Onze grote uitdaging is om dit vermogen te gelde te maken - te zorgen dat dit tot positieve kasstromen en rendementen leidt - zodat we onze ambities tot in lengte van jaren kunnen financieren. Die financiële continuïteit waarborgen we door op korte en lange termijn goed te (blijven) sturen op het behalen van voldoende rendement en verschillende minimale of maximale ratio's.



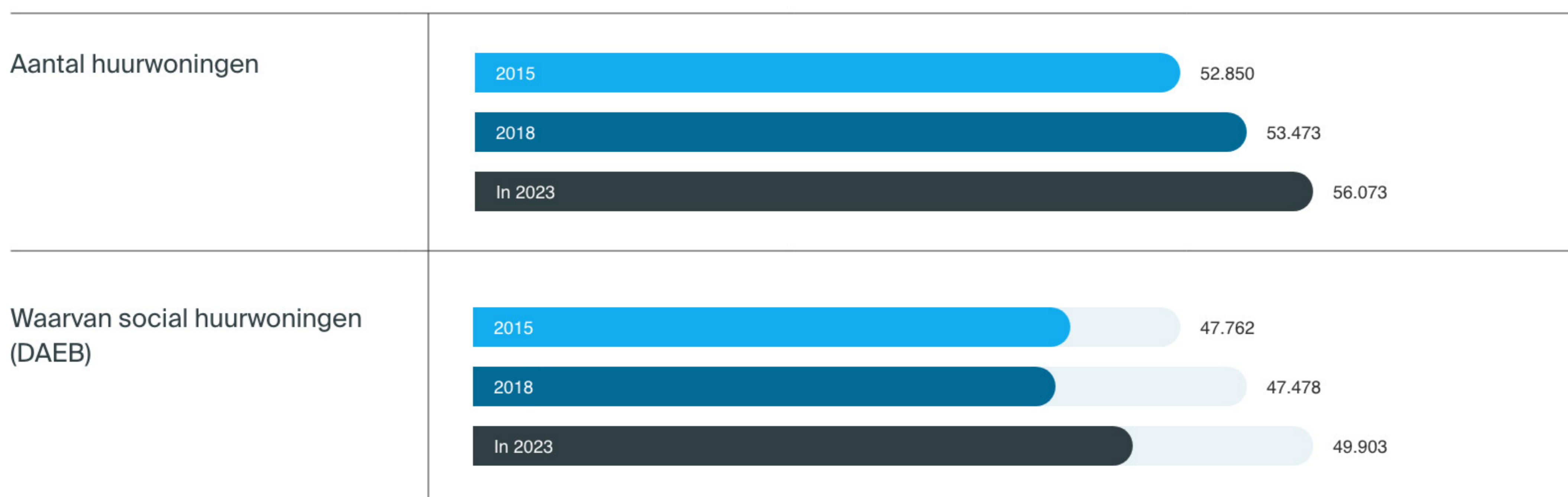
5 Cijfers

Onze maatschappelijke ambities vertalen we naar concrete cijfers en doelstellingen



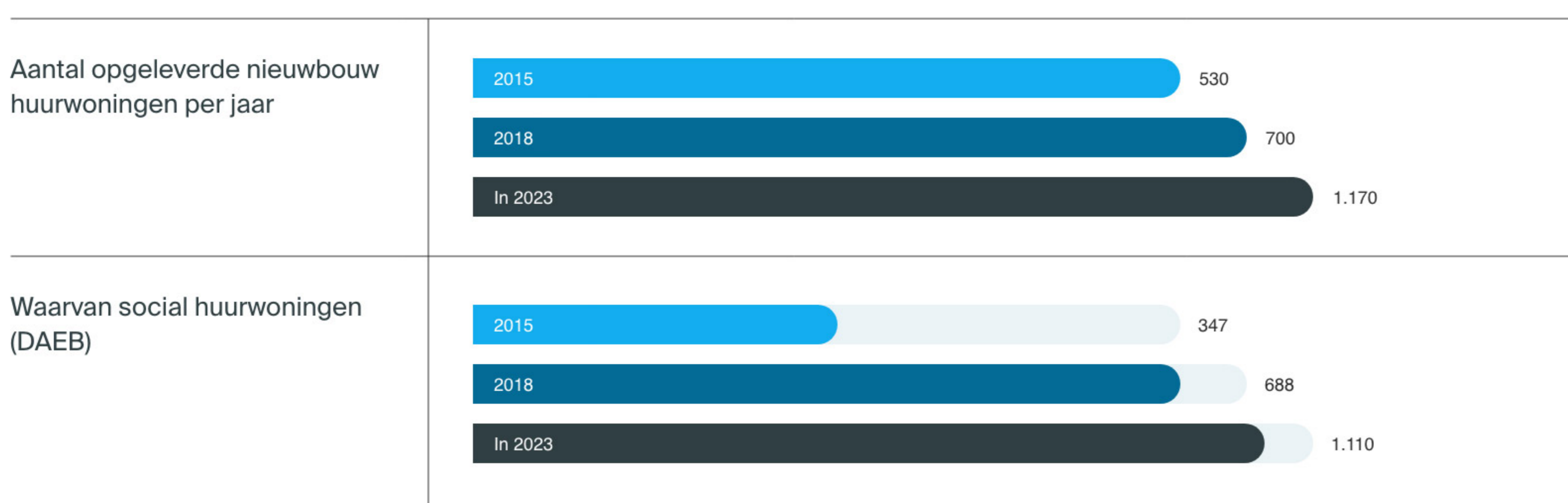
Ontwikkeling van de woningvoorraad

Wij helpen meer huurders aan een passend huis. Daarom groeit onze woningvoorraad.



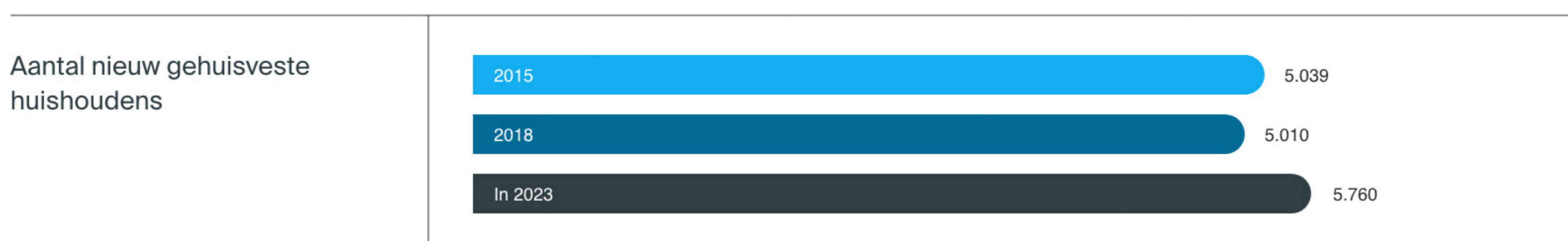
Aantal opgeleverde nieuwbouw huurwoningen

Wij helpen meer huurders aan een passend huis. Daarom bouwen wij meer nieuwbouw huurwoningen per jaar.



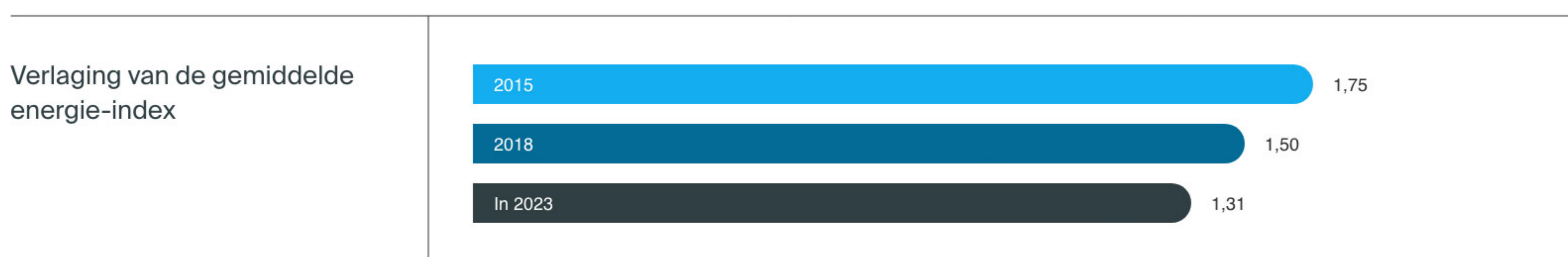
Aantal gehuisveste huishoudens

Wij helpen meer huurders aan een passend huis. Daarom huisvesten wij meer huishoudens per jaar.



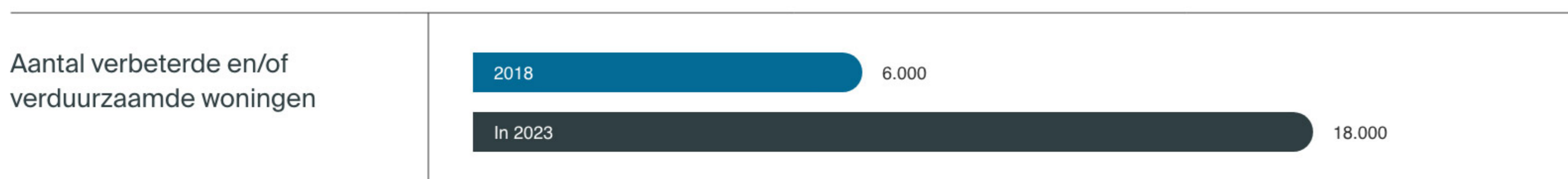
Ontwikkeling van de energie-index

Wij realiseren duurzame woningen in duurzame buurten. Daarom verlagen wij de gemiddelde energie-index van onze woningvoorraad opdat deze uiterlijk in 2050 CO2-neutraal is.



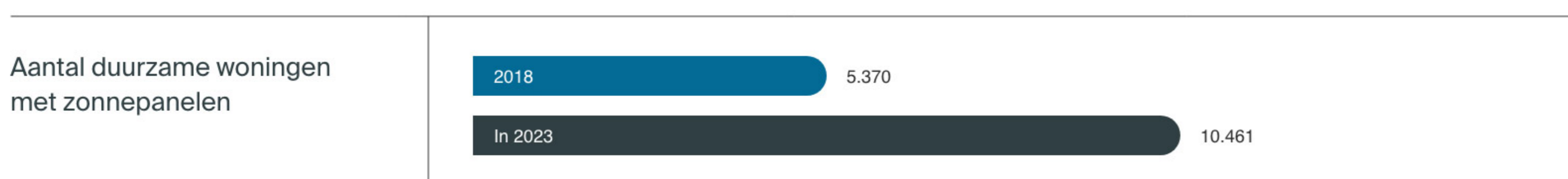
Aantal verbeterde en/of verduurzaamde woningen

Wij realiseren duurzame woningen in duurzame buurten. Daarom verbeteren we en verduurzamen we onze woningvoorraad.



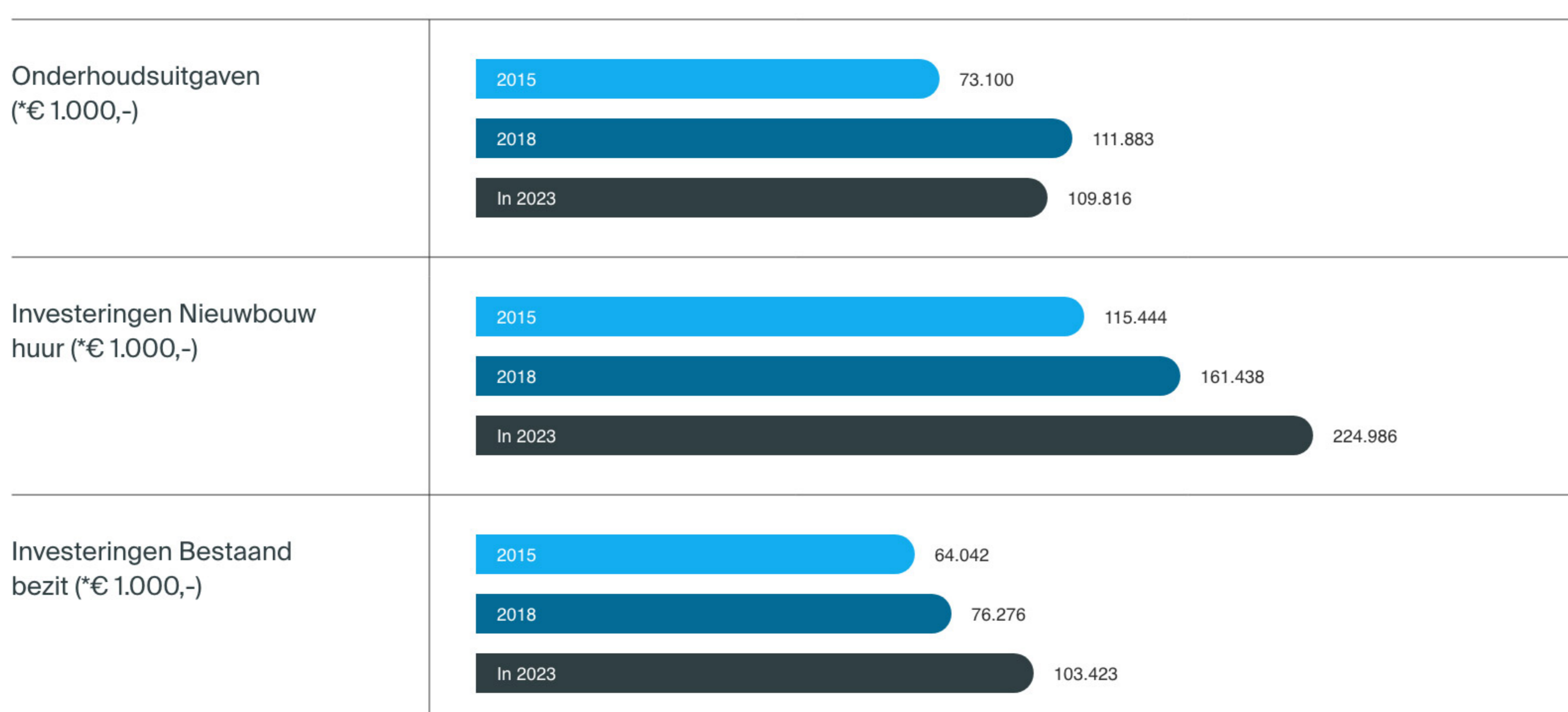
Aantal woningen met zonnepanelen

Wij realiseren duurzame woningen in duurzame buurten. Daarom groeit het aantal woningen met zonnepanelen.



Geconsolideerde kasstromen overzicht

Wij zorgen voor financiële continuïteit op lange termijn. Wij presteren optimaal binnen onze financiële kaders en investeren substantieel in onze woningvoorraad.



6 Dankwoord

Ons vorige ondernemingsplan dateert uit 2016. In dat jaar werkten we aan de implementatie van de herziene Woningwet. Bij het maken van dat ondernemingsplan zeiden we regelmatig tegen elkaar "We are not alone". Daarmee doelden we op de sterkere positie van huurdersorganisaties en gemeenten. We zijn meer dan voorheen in gesprek met elkaar en maken prestatieafspraken. Geen van de partijen kan zomaar doen wat hem goeedunkt; we zoeken het overleg en proberen met elkaar tot overeenstemming te komen. Inmiddels zijn we drie jaar verder en is de noodzaak tot samenwerking met anderen alleen maar groter geworden. De verduurzamingsopgave is groot en vraagt nieuwe samenwerking tussen partijen. We zetten in op innovatie en nieuwe allianties om deze opgave uitvoerbaar te maken en voor huurders en ons betaalbaar te houden. Dat is een grote uitdaging. In ons nieuwe ondernemingsplan geven we daar verder handen en voeten aan. Juist vanwege de grotere inzet op samenwerking en allianties, hebben we voor het bepalen van de in dit ondernemingsplan uitgezette koers veel gesprekken gevoerd met tal van stakeholders (gemeenten, overheid, huurdersorganisaties, energiebedrijven, netwerkbedrijven, ondernemers en kennisorganisaties).

Deze gesprekken waren zeer waardevol en gaven ons inspiratie en handvatten in onze zoektocht. Wij danken alle mensen die met ons het gesprek wilden aangaan en ons daarmee enorm hebben geholpen.

Er is veel veranderd in de afgelopen drie jaar. Wat niet is veranderd, is de onverminderd grote vraag in ons werkgebied naar goede, betaalbare woningen voor mensen met een (tijdelijk) bescheiden inkomen en mensen met een middeninkomen. Ook de komende jaren blijft de Alliantie daarom vol inzetten op het toevoegen van sociale huurwoningen en huurwoningen in het middensegment.

Rob Haans en Maud Hoezen

