

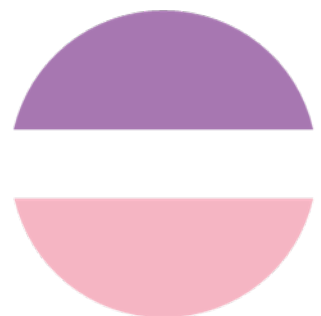
woon - waard

Samen verschil maken

Met grote investeringen en kleine gebaren

Ondernemingsplan Woonwaard 2020 – 2023

datum 25-11-2019





Inhoudsopgave

1	Iedereen een thuis, nu en in de toekomst	3
1.1	Onze bedoeling	3
1.2	Wat wij daaraan bijdragen	3
1.3	Altijd samen en durven kiezen	4
2	De opgaven waar we voor staan	5
2.1	Betaalbaarheid waarborgen	5
2.2	Beschikbaarheid vergroten	5
2.3	CO ₂ -uitstoot reduceren en verduurzamen	5
2.4	Woningkwaliteit verbeteren	5
2.5	Bijdragen aan inclusiviteit	6
2.6	Complexiteit die om samenwerken vraagt	6
3	Op naar 2023 en verder	8
3.1	Zes strategieën	8
3.2	Wat blijft hetzelfde?	8
3.3	Wat willen we beter?	9
3.4	Wat willen we anders?	10
4	Organisatie in continue ontwikkeling	12
4.1	Meegroeien met de opgaven	12
4.2	Financieel sturen	13
4.3	Risico's	14
5	Voorwaarden voor succes	16
5.1	Werken vanuit de bedoeling	16
5.2	Financieel gezond blijven	16
5.3	Realisme	16
5.4	Nu deze hoofdlijnen uitwerken ...	16
5.5	... en waarmaken!	17



1 Iedereen een thuis, nu en in de toekomst

1.1 Onze bedoeling

Woonwaard streeft naar een samenleving waarin iedereen kan deelnemen en tot zijn recht komt. Een van de belangrijkste voorwaarden voor die samenleving is dat mensen 'een thuis' hebben. Een veilige haven die geborgenheid biedt en rust. Een vertrouwde basis van waaruit zij het leven kunnen organiseren en die mogelijkheid biedt tot ontplooiing. Een 'eigen plek' waar men ongestoord zichzelf kan zijn, van waaruit men er op uit trekt en ook weer graag terugkomt.

Voor 'een thuis' is de woning belangrijk en ook de buurt. Het gaat over de veiligheid, de route naar de winkel, de geluiden uit de speeltuin en over de huisartspraktijk op de hoek. Een thuisgevoel gaat over vertrouwen in elkaar, over ontmoetingen en contacten, soms intensief en vaak vluchtig. Stuk voor stuk zaken waarin alle mensen in die buurt een grote rol hebben, evenals wij als wooncorporatie, de gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties, scholen, ondernemers en politie.

1.2 Wat wij daaraan bijdragen

'Iedereen een thuis' is een ambitie waarin wij een belangrijke rol hebben, maar die we alleen samen kunnen waarmaken. Dat begint met duidelijkheid over waar wij succes aan afmeten: een passende woning, een prettige buurt, een gezonde woning en een waardevolle organisatie. Op de bijdragen die we aan deze doelen kunnen leveren, zijn wij aanspreekbaar.

Onder ieder doel staan vier subdoelen die de komende vier jaar extra aandacht krijgen. Ieder eerste subdoel gaat over de tevredenheid van onze huurder. Een bewuste keuze, want we willen de komende jaren werken aan een betekenisvolle relatie met onze huurders.

Iedereen een thuis, nu en in de toekomst

Passende woningvoorraad

Huurder tevreden met match
Groter woningaanbod
Gevarieerde woningvoorraad
Betaalbare woningvoorraad

Prettige buurten

Huurder tevreden leefbaarheid
Veiliger gevoel op straat
Veerkrachtige buurt
Groene buurt

Gezonde woningen

Huurder tevreden met woning
Goede conditie woning
CO₂-neutraler
Geluidsvriendelijk

Waardevolle organisatie

Huurder tevreden dienstverlening
Aantrekkelijk werkgever
Verbonden met samenleving
Betrouwbare partner



Onze bijdrage bestaat al sinds 1912 uit het bouwen en beheren van fatsoenlijke woningen voor huishoudens die op de koop- of vrijesector huurmarkt de prijs niet kunnen betalen. Dat deden we vroeger als kleine woningbouwverenigingen en later toen we samengingen als moderne wooncorporatie: een organisatie die met ziel en zakelijkheid werkt aan maatschappelijke opgaven en die verbonden is met de regio Alkmaar.

1.3 Altijd samen en durven kiezen

Woonwaard streeft naar 'Iedereen een thuis, nu en in de toekomst', maar we weten dat dit meer vraagt dan onze bijdrage alleen. Daarom hebben we ons de laatste jaren ontwikkeld tot een wooncorporatie die gericht is op samenwerken. Een ontwikkeling die nu goed uitpakt. De opgaven van vandaag zijn groot, complex en duur. Niemand maakt daarin het verschil alleen, maar samen kunnen we veel.

Maar we zijn ook realistisch: de opgaven samen zijn groter dan we redelijkerwijs kunnen bolwerken. Niet alles kan tegelijk en mede doordat op betaalbaar wonen extra belasting wordt geheven – denk aan de verhuurdersheffing en de ATAD – moeten we keuzes maken. We willen nu voor 'Iedereen een thuis', maar we willen dat in de toekomst ook kunnen bieden. Om de dingen die we doen wel goed te kunnen doen, moeten we kiezen en onze partners vertellen welke keuzes we hebben gemaakt. Dit ondernemingsplan beschrijft eerst de opgave waar we voor staan en daarna de keuzes die wij maken voor de periode 2020 - 2023.



2 De opgaven waar we voor staan

2.1 Betaalbaarheid waarborgen

Veel huurders hebben een zo laag inkomen dat ze na betaling van de woonlasten, weinig geld overhouden voor hun levensonderhoud. De lagere middeninkomens hebben moeite een betaalbare woning te vinden. We waarborgen de betaalbaarheid door een gevarieerd aanbod aan woningen onder verschillende huurtoeslaggrenzen te houden. We zorgen ervoor dat investeringen in nieuwbouw, verduurzaming en toegankelijkheid niet ten koste gaan van de betaalbaarheid.

Passende woningvoorraad

Huurder tevreden met match
Groter woningaanbod
Gevarieerde woningvoorraad
Betaalbare woningvoorraad

2.2 Beschikbaarheid vergroten

Er zijn de laatste jaren woningen toegevoegd, maar de vraag is sneller toegenomen. De woningmarkt functioneert slecht, de doorstroming stagneert, de prijzen stijgen en de wachttijden groeien. Daarnaast is er een groeiende uitstroom van mensen uit beschermd wonen en (jeugd)zorg naar corporatiewoningen en blijven ouderen langer zelfstandig wonen. Kwalitatief is er een mismatch. Een steeds groter deel van bewoners bestaat uit één- en tweepersoonshuishoudens, maar het woningaanbod bestaat nog voor een groot deel uit grotere eengezinswoningen. De beschikbaarheid van wonen is in het geding. Daarin hebben zowel de overheden als de woningcorporaties een rol.

2.3 CO₂-uitstoot reduceren en verduurzamen

Er is in de afgelopen jaren werk gemaakt van de verduurzaming, maar inmiddels weten we dat we moeten opschalen en versnellen om, vanuit het verschil dat wij als wooncorporatie kunnen maken, de klimaatverandering te keren. De CO₂-uitstoot is te hoog. De temperatuur op aarde en de zeespiegel stijgen. In de lucht en de bodem bevinden zich stoffen die de natuur en de mens schade toebrengen. Dit alles heeft consequenties waar we de toekomstige generaties niet mee willen opzadelen. Op het gebied van wonen is veel milieuwinst te behalen, maar kan niemand het verschil alleen maken. De opgave is enorm, het is nog onduidelijk wat de meest effectieve aanpak is, en er zijn veel verschillende en vaak conflicterende belangen. De overheid, de marktpartijen in de bouw, de corporaties, warmteleveranciers en nog veel meer partijen hebben ambities en belangen. Woonwaard wil met deze partijen de krachten bundelen.

Gezonde woningen

Huurder tevreden met woning
Goede conditie woning
CO₂-neutraler
Geluidsvriendelijk

2.4 Woningkwaliteit verbeteren

De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan een basiskwaliteit voor al onze woningen. De komende jaren ligt de nadruk op een gezonde woning. Daarbij gaat het natuurlijk om het



CO₂-neutraler maken van de woning en het vergroten van het aantal woningen dat geschikt is voor mensen die minder mobiel zijn. Speciale aandacht gaat de komende jaren uit naar de geluidsvriendelijkheid van de woning, vooral bij het toepassen van isolerende maatregelen waardoor omgevingsgeluiden worden gereduceerd en contactgeluiden sterker naar voren komen.

2.5 Bijdragen aan inclusiviteit

Onze opgave is ervoor te zorgen dat iedereen een plek kan vinden om te wonen en te leven, dat niemand wordt uitgesloten en dat iedereen naar vermogen kan presteren. Om 'iedereen' een thuis te bieden staat Woonwaard open voor het ontwikkelen van specifieke woonvormen met en voor mensen die bijvoorbeeld in elkaars nabijheid, groepsgewijs of met zorg of begeleiding willen wonen. Vanzelfsprekend speelt Woonwaard in op de toenemende vergrijzing via specifieke nieuw- en verbouw.

De inclusieve stad gaat over goede woningen én prettige buurten. Dit vraagt onderhoud, ook in de regio Alkmaar. De laatste jaren is de leefbaarheid in Nederland gemiddeld verbeterd, maar zien we dat de verschillen tussen buurten toenemen. Corporaties zien al jaren een toenemende instroom van kwetsbare bewoners, terwijl de ondersteuning die zij nodig hebben in hun leven (nog) niet altijd georganiseerd is. Vooral in buurten waar relatief veel mensen wonen die te maken hebben met bijvoorbeeld armoede, een wisselende (geestelijke) gezondheid of verslaving, zien we signalen van verslechtering van de sfeer op straat en toename van de overlast. Woonwaard ziet hier een belangrijke taak om via actief sociaal beheer en samenwerking met gemeente, zorg- en welzijnspartners en politie te werken aan prettige buurten als basis in ieders leven.

Prettige buurten

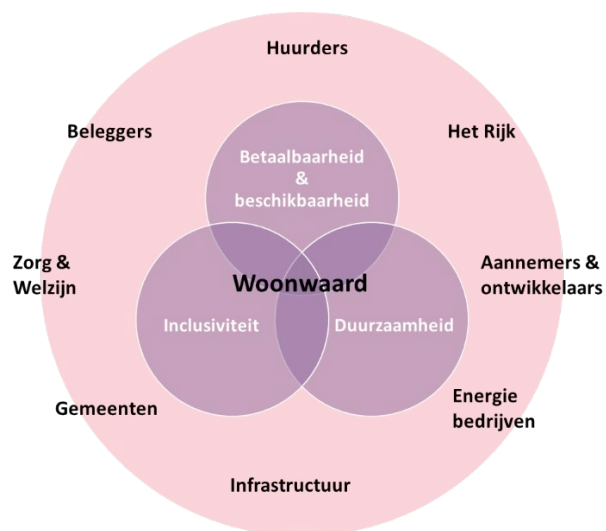
Huurder tevreden leefbaarheid
Veiliger gevoel op straat
Veerkrachtige buurt
Groene buurt

2.6 Complexiteit die om samenwerken vraagt

Stuk voor stuk zien we complexe opgaven die vanwege hun samenhang nog ingewikkelder zijn. Vele partijen hebben belang, winst voor de één kan verlies voor de ander betekenen en de kost gaat vaak voor de baat uit. Dit leidt onvermijdelijk tot hersenkrakers, die logischerwijs tijd kosten. Deze complexe vraagstukken kunnen alleen effectief worden aangepakt als alle betrokkenen bereid zijn samen te werken, als wordt gewerkt vanuit een breed gedragen ambitie en vertrouwen in elkaars bijdrage. Precies waar wij de laatste jaren op hebben ingezet en veel ervaring in hebben opgedaan.

Waardevolle organisatie

Huurder tevreden dienstverlening
Aantrekkelijk werkgever
Verbonden met samenleving
Betrouwbare partner



Ook de steeds complexer wordende wereld vraagt om slimme allianties. We zien demografische en sociologische veranderingen en steeds snellere veranderingen op economisch en technologisch vlak. Bewoners, overheden en toezichthouders stellen hoge en telkens veranderende eisen. Alleen al het bijblijven op het gebied van de technologie en wetgeving vraagt specialisatie. Er zijn maar weinig organisaties die op alle terreinen kunnen bijblijven. Samenwerken wordt de norm.



3 Op naar 2023 en verder

3.1 Zes strategieën

Woonwaard werkt al bijna tien jaar vanuit een op hoofdlijnen zelfde koers. Dat heeft geleid tot een herkenbare visie en strategie, met een consistente doorwerking naar de praktijk. Er staat een organisatie waarin iedere medewerker weet 'waar hij voor staat' en die voor samenwerkingspartners en marktpartijen herkenbaar is. De kern van de koers behouden we, hieronder toegelicht. Andere zaken zijn in de kern ook goed, maar verdienen verbetering in de uitvoering. Maar het vorige hoofdstuk beschrijft een aantal ontwikkelingen die onze opgave beïnvloeden en een aanpassing van de strategie rechtvaardigen. Daar moet het anders. We onderscheiden zes strategieën:

Strategie 1: Gewaardeerde dienstverlening, door te werken op basis van kennis van huurder en woning en door gestandaardiseerde processen te combineren met handelingsvrijheid.

Strategie 2: Betere match tussen vraag en aanbod, door een proactieve vastgoedstrategie, nieuwbouw in allianties en het faciliteren van doorstroming.

Strategie 3: Kwalitatief betere woningen, door verbreden duurzaamheidsinzet in regisserend opdrachtgeverschap en resultaatgericht samenwerken.

Strategie 4: Een prettige stad, door toevoegen sociale huur in veerkrachtige buurten en door actief en gericht sociaal beheer in samenwerking met partners.

Strategie 5: Een compacte en slimme organisatie, door samen te werken, te digitaliseren en een opgavegerichte werkhouding.

Strategie 6: Een aantrekkelijke werkgever, door maatschappelijk relevant werk, een open en optimistische cultuur, waarin initiatieven worden gewaardeerd, resultaten worden gehaald en waarin ruimte is voor ontplooiing.

3.2 Wat blijft hetzelfde?

Het thuisgevoel van mensen blijft ons doel en onze woningen ons belangrijkste middel. Daarmee ligt onze **focus op huurders en vastgoed**. Als maatschappelijke organisatie zoeken we onze legitimatie voor ons handelen altijd in de samenleving. We dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de eerdergenoemde grote en complexe maatschappelijke thema's. We zijn nauw verbonden met onze huurders, de gemeenten, de zorg- en welzijnsorganisaties, de politie, de onderwijsinstellingen en met de andere bewoners en gebruikers van de buurten waar wij werken. De afbakening van onze doelgroep en



rolopvatting is onderwerp van structureel overleg. Daarover blijven we graag wederkerige (prestatie)afspraken maken.

Wij blijven een **compacte en initiatiefrijke organisatie gericht op samenwerken**. We gaan graag allianties aan met marktpartijen, zorginstellingen en gemeenten. Hierin hebben wij veel te bieden, zoals onze specialistische kennis van bouwen en wonen, onze brede maatschappelijke betrokkenheid, onze blijvende binding met de regio, onze verankering in de buurten en de stevige positie die we hebben op veel plekken in de stad. Niet voor niets verbinden we ons al langjarig aan andere organisaties om doelen te bereiken. Zo zijn we mede-initiatiefnemer van de Woningmakers, een consortium van corporaties, makelaars en bouwbedrijven die samen met de gemeente de woningbouw aanjagen. We zijn initiatiefnemer voor het pact 'Wonen met ondersteuning', waarin we met andere corporaties, zorginstellingen en gemeenten willen zorgen dat nog meer mensen zelfstandig kunnen wonen. Hier spelen we op in met **creativiteit en innovatief** vermogen. Nieuwe woonvragen leiden tot nieuwe woonconcepten, bijvoorbeeld voor spoedzoekers, mensen die wonen met begeleiding of mensen die zelfstandig willen wonen en voorzieningen met elkaar willen delen. Dit blijven we doen: oprecht, duurzaam, betrokken en vanuit een **solide financiële bedrijfsvoering**.

3.3 Wat willen we beter?

Voor de huurders gaan we ook werken aan een betere **match tussen vraag en aanbod**. Dit gaan we verbeteren door jaarlijks gemiddeld 130 woningen toe te voegen aan onze portefeuille, waaronder woningen voor de doelgroepen uit het pact Wonen met ondersteuning. We gaan huurders ook beter faciliteren een vervolgstap te zetten in hun wooncarrière. Zo maken we in samenwerking met de andere corporaties doorstroming 'van klein naar beter' en 'van groot naar beter' mogelijk via de woonruimtebemiddeling, en kijken we of wij of andere partijen drempels voor de verhuizing kunnen wegnemen.

Onze huurders waardeerden onze dienstverlening, zoals blijkt uit diverse huurdertevredenheidsmetingen. Toch kan het efficiënter en beter. Sommige werkzaamheden kunnen strakker worden georganiseerd, zodat het proces soepeler verloopt. Daarnaast zijn we alert op wat de huurder van ons vraagt. De ene keer is dat vooral snelle en adequate dienstverlening. Een andere keer waardeert de huurder juist aandacht en maatwerk en is handelingsvrijheid nodig. We verbeteren de balans tussen standaardisatie en handelingsvrijheid, om te beginnen bij de afhandeling van **reparatieverzoeken**. We gaan dit proces nog beter organiseren, met de huurder voor ogen, met als resultaat een prettigere, efficiëntere en een minstens zo goed gewaardeerde dienstverlening.

We zijn al een leuk bedrijf om voor te werken, maar we denken dat dit nog beter kan. **Werkplezier bij medewerkers** is de basis voor creativiteit, vitaliteit en collegialiteit, en vice versa. Dat wordt steeds belangrijker, omdat we in een steeds krappere arbeidsmarkt goede mensen willen blijven aantrekken en behouden. Ook de samenwerking intern wordt effectiever, leuker en leerzamer. We gaan de verschillende disciplines die bij ons werken virtueel en fysiek bij elkaar brengen. Zodoende zien we kansen elkaars kennis en



competenties beter te benutten. We bevorderen een open en optimistische cultuur. We streven er naar dat onze medewerkers en medewerkers van partijen met wie we samenwerken Woonwaard aanbevelen als werkgever.

3.4 Wat willen we anders?

We gaan een **proactieve vastgoedstrategie** voeren om onze wensportefeuille te realiseren. Uiteindelijk moet dat resulteren in een woningportefeuille die aansluit bij de wensen van onze huurders en woningzoekenden. Dat kan onder andere door woningen toe te voegen. Als we daarvoor kiezen, dan doen we dat bij voorkeur op plekken waar nu minder sociale huur is, zodat we bijdragen aan de ongedeelde stad. We willen ook borgen dat nieuw te ontwikkelen stadsdelen, zoals de Kanaalzone in Alkmaar en het Stationsgebied in Heerhugowaard, worden ontwikkeld als inclusieve buurten. Buurten inclusief goede en betaalbare woningen voor mensen met de laagste inkomens.

Vanuit diezelfde optiek van de ongedeelde stad kunnen we ook woningen en locaties aankopen en verkopen. Denk aan de verkoop van sociale huurwoningen en complexen in minder veerkrachtige buurten en de aankoop in veerkrachtige buurten.

In tegenstelling tot de afgelopen jaren gaan we op enkele specifieke locaties via nieuwbouw ook **woningen toevoegen in het lagere middensegment**, tot zo'n 200 euro boven de liberalisatiegrens. Dit doen we omdat deze groepen zich vaak geen woning op de koopmarkt of het duurdere huursegment boven 900 euro kunnen permitteren. Dit doen we ook omdat we hiermee bewoners die een vervolgstap willen maken in hun wooncarrière soms voor een kwetsbare buurt kunnen behouden. Daarmee blijven sociale structuren in stand en de buurten gemêleerd. Hiertoe gaan we allianties aan met marktpartijen en zoeken we nieuwe externe financieringsmogelijkheden.

In de meeste kwetsbare buurten kunnen we ook via onze verhuur sturen op differentiatie in het aanbod en de bewoning in een buurt. Denk aan de maatwerk-instroom in sommige complexen of buurten, of het benutten van de 5% vrije toewijzingsruimte die de Woningwet toelaat. Denk aan het verhuren van sociale huurwoningen in het segment boven de aftoppingsgrens van de huurtoeslag, of aan het toewijzen van sociale huurwoningen aan lagere middeninkomens en aan het aanbieden van woningen in het niet-DAEB-segment. Dit doen we niet standaard of als onderdeel van generiek beleid, maar altijd gebiedsgericht met oog voor een specifieke situatie, soms zelfs tijdelijk en altijd in nauwe samenwerking met onze partners. De effectiviteit van onze inzet wordt voor een deel bepaald door hoe snel en adequaat we ons werk kunnen uitvoeren, en tegelijkertijd door de mate waarin we weten af te wijken als de situatie daar om vraagt.

We veranderen onze verduurzamingsaanpak van het maximaal aanpakken van weinig woningen, naar het optimaal verduurzamen van alle woningen. Tot voor kort hadden wij de strategie om samen met onze partners 'Nul-Op-de-Meterwoningen' te realiseren. Dit heeft woningen opgeleverd waar de meeste bewoners tevreden over zijn en heeft geleid tot kennis



en technische innovaties. Het idee was om met de opgedane ervaringen en innovaties te kunnen opschalen. Helaas bleek dit in de huidige markt niet haalbaar. Nu gaan we het **verduurzamen verbreden** tot zoveel mogelijk woningen en al onze processen. Van nieuwbouw tot renovatie, van onderhoud tot onze bedrijfsvoering. We isoleren, sluiten aan op een duurzaam warmtenet en/of plaatsen zonnepanelen. Het uitgangspunt is dat we zoeken naar het meest optimale resultaat per bestede euro. Niet alleen de grootschalige en dure verduurzamingsprojecten tellen mee, ook de kleinere en goedkopere initiatieven van bewoners. De betrokkenheid van en de acceptatie onder bewoners is immers cruciaal.

We begonnen jaren geleden met de ambitie in 2050 CO₂-neutraal te zijn. Deze ambitie is onveranderd, we realiseren ons echter dat deze alleen haalbaar is bij dalende prijzen en/of een eind aan de heffingen die de corporaties afdragen. Als we de betaalbaarheid en beschikbaarheid van wonen voor onze huurders willen garanderen en we zetten ons daarnaast volop in op duurzaamheid, komen we tekort. Die financiële slagkracht hebben we op dit moment gewoon niet, dus **we stellen de verwachtingen bij**. We blijven alles op alles zetten om onze nieuwe verduurzamingsstrategie volledig te laten slagen. De kosten voor de volledige verduurzaming willen en kunnen we niet vragen van onze huurders. Hiervoor is financiële steun nodig, zoals ook woningeigenaren die (gaan) ontvangen.

Tenslotte gaan we ons stevig ontwikkelen in de **digitalisering**. Data en systemen zijn het instrumentarium van de toekomst waardoor we effectiever en efficiënter werken. Niet alleen ondersteunt het onze eigen medewerkers, maar ook de huurder, die tegenwoordig verwacht zijn of haar zaken online te kunnen regelen. Nieuwe medewerkers hebben dezelfde verwachtingen. Ook zij willen moderne middelen die snel zijn en intuïtief in de bediening. De afgelopen jaren was onze digitalisering voornamelijk gericht op het verbeteren van de systemen. De komende jaren blijven we werken aan de techniek, maar gaan we er ook slimmer mee leren werken: verbeteren, vernieuwen en innoveren. Digitalisering is voorwaardelijk om de dingen die we deden goed te blijven doen (compact, slim en in samenwerking), de dingen te verbeteren die beter kunnen (denk aan de reparatieverzoeken) en zeker om zaken te veranderen die anders moeten (zo vraagt gebiedsgericht werken data-analyse om ontwikkelingen nauwlettend te volgen en inzicht te hebben in de effecten van interventies).



4 Organisatie in continue ontwikkeling

4.1 Meegroeien met de opgaven

In de afgelopen jaren hebben we onze organisatie toegerust op de toekomst: een compacte organisatie die op belangrijke terreinen samenwerkt met partners. Onze medewerkers ontwikkelen zich in hun vakmanschap en werken op basis van **vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid**.

In dit ondernemingsplan beschrijven we grote opgaven. We realiseren ons dat dit niet alleen wat vraagt van de samenwerking die we hebben, maar dat we hierin ook onze organisatie moeten laten meegroeien. Letterlijk, door de organisatie te laten groeien met 10% tot 15% en te investeren in mensen en middelen, zodat we verschillende uitvoeringsprogramma's kunnen voorbereiden. Als we de nieuwe uitdagingen, werkwijzen en vernieuwingen eigen hebben gemaakt, maken we onze organisatie weer compacter met een vergelijkbaar percentage.

Meegroeien doen we ook door onze werkwijzen aan te scherpen. Zo zetten we de komende jaren verder in op gebiedsgericht werken. In drie aandachtsgebieden vormen de gebiedscoördinatoren de schakel binnen een team en tussen teams. Hierdoor ontstaat er meer integraliteit en meer verbinding tussen de activiteiten van verschillende teams en medewerkers in de wijk.

Omdat mensen Woonwaard maken, geven we ruim baan aan opleiding en ontwikkeling. We stimuleren een opgavegerichte houding, waarbij we actie- en resultaatgericht werken en sturen op tussentijdse doelen. Op die manier kunnen we permanent leren, verbeteren en innoveren.

Uit deze ambities halen we drie pijlers voor onze organisatie:

- Investeren in mensen en teams
Mensen maken Woonwaard, dus we geven ruim baan aan opleiding en ontwikkeling.
- Investeren in management
Het management verbindt, faciliteert en monitort de voortgang van de strategische agenda.
- Werken aan vernieuwing
Met daarbij in eerste instantie vijf focuspunten: duurzaamheid, veerkrachtige buurten, actieve vastgoedstrategie, digitalisering en reparatieverzoeken. In de loop van de jaren zullen deze verschuiven naar nieuwe focuspunten die voortvloeien uit de in- en externe ontwikkeling.



4.2 Financieel sturen

Woonwaard heeft een langdurige maatschappelijke taak. Om die verantwoord te kunnen invullen, is een goede financiële basis onontbeerlijk. Ons vermogen – voornamelijk de waarde van onze woningvoorraad – stellen we beschikbaar voor onze maatschappelijke taak. Met goede risicobeheersing, een heldere planning- & controlcyclus en een jaarlijkse scenariokeuze voor onze inzet op betaalbaarheid, beschikbaarheid, verduurzaming en onderhoud, bewaken we onze financiële continuïteit.

Bij investeringen is de *Loan to Value* (leningen ten opzichte van de beleidswaarde van de woningportefeuille) de financiële parameter die het eerst in het vizier komt. Het WSW hanteert hier een bovengrens van 75%. In onze financiële strategie houden we een bandbreedte aan, waarbij we borgen dat we deze bovengrens niet raken en tijdig kunnen bijsturen wanneer externe ontwikkelingen, zoals stijgende bouwkosten of toenemende belastingdruk, leiden tot een slechtere financiële positie. Tegelijkertijd houden we 70% aan als ondergrens, zodat we maximaal maatschappelijk investeren. We sturen op een optimum van 72,5%.

De komende jaren hebben we speciale aandacht voor financiering van niet-DAEB-activiteiten, vastgoedsturing en tax control. Bij eventuele niet-DAEB-activiteiten ontbreekt de gebruikelijke borging van het WSW, wat extra aandacht vraagt bij het aangaan van financieringen. Door volgende stappen te maken in onze vastgoedsturing worden onze investeringsbeslissingen voorspelbaarder en nauwkeuriger. Een betere tax control geeft ons inzichten die eventuele risico's verder verminderen en eventuele kansen zichtbaarder maken.

We volgen de externe invloeden op onze financiële positie nauwlettend. Dit geldt bijvoorbeeld voor de renteontwikkeling, de waardeontwikkeling van woningen, de risicopositie van het WSW die mogelijk leidt tot het opvragen van een obligo en uiteraard het politieke speelveld, wat zeer bepalend is voor de financiële positie via belastingen, heffingen en wet- en regelgeving ten aanzien van doelgroep en huurniveau.

Maximaal maatschappelijk investeren

We zijn er ons van bewust dat we werken met maatschappelijk geld. Daarom zorgen we ervoor dat we nu en op lange termijn voldoen aan de financiële parameters die de Autoriteit woningcorporaties en het borgingsinstituut WSW hanteren. Daar tegenover staat dat we maximaal maatschappelijk willen investeren in betaalbare huren, in meer aanbod van sociale huurwoningen en in het terugdringen van CO₂-uistoot en energieverbruik. We zoeken dus altijd naar de modus tussen maximaal investeren en minimaal riskeren.

Belangrijkste inkomsten en uitgaven

Onze belangrijkste inkomstenbron zijn onze huurinkomsten. Omdat we de huren betaalbaar willen houden, stijgen de huurinkomsten in onze meerjarenbegroting inflatievolgend. Bij de uitgaven zien we vooral een verhoging in de kosten voor verduurzaming, omdat we daar de komende jaren via verschillende verduurzamingssporen grote slagen willen maken. De personeels- en organisatiekosten zullen de eerste jaren licht stijgen, vanwege investeringen



in personeel en digitalisering. Daarna verwachten we weer een daling van deze kosten. Met behulp van scenarioplanning, op dit moment via SBI, sturen we op de realisatie van onze portefeuilledoelen binnen de financiële kaders.

4.3 Risico's

Risico's zijn te beschouwen als gebeurtenissen die een negatief of positief effect hebben op het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Gebeurtenissen met een positief effect kunnen negatieve effecten compenseren of vertegenwoordigen kansen.

In het ondernemingsplan zet Woonwaard op een aantal gebieden een nieuwe koers uit. Op deze gebieden zien we risico's:

Proactieve vastgoedstrategie	Is deze haalbaar in een woningmarkt die nagenoeg op slot zit, waarin de corporaties een slechter speelveld kennen dan marktpartijen en Woonwaard nauwelijks grondposities heeft? Is er maatschappelijk draagvlak voor de toevoeging van sociale huur in buurten waar alleen koopwoningen beschikbaar zijn?
Verbeteren veerkracht in kwetsbare buurten	De bijdrage van de corporatie is wezenlijk, maar vanuit de positie van verhuurder tegelijkertijd begrenst. Voor daadwerkelijke preventie verbetering is de inzet van andere partijen en van beleidskeuzes in het sociaal domein noodzakelijk.
Brede verduurzamingsstrategie	Voor de verduurzaming is goede samenwerking met bewoners, gemeenten en marktpartijen nodig. Gelet op de omvang van de investeringen is van belang die technieken te kiezen die toekomstbestendig zijn, waarvoor draagvlak is én die zorgen voor voldoende snelle vermindering van de CO ₂ -uitstoot.
Digitalisering	Digitalisering biedt veel kansen, maar is tegelijkertijd kostbaar en complex in implementatie, zowel vanuit technisch als organisatorisch oogpunt.
Aantrekkelijk werkgeverschap	De arbeidsmarkt voor medewerkers op de gebieden van vastgoed, verduurzaming en digitalisering is krap. Het kunnen vasthouden en werven van medewerkers die beschikken over de gevraagde kennis en competenties is een van de voornaamste randvoorwaarden om de strategie uit te kunnen voeren.
Presteren naar vermogen	Woonwaard verlegt de financiële sturing van de signaleringswaarde van 70% van de LTV naar de optimale waarde van 72,5% van de LTV. Adequate monitoring van de waarde en van ontwikkelingen die



de waarde beïnvloeden is essentieel om, indien nodig, tijdig bij te sturen.

Woonwaard maakt gebruik van de risicostrategiekaart Naris, die is ontwikkeld in Aedesverband. Voor de strategiespecifieke risico's ontwikkelt Woonwaard aanvullend instrumentarium. Het risicomanagement wordt verder ontwikkeld en is onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering.



5 Voorwaarden voor succes

5.1 Werken vanuit de bedoeling

De opgave voor de komende jaren is de juiste balans te vinden tussen enerzijds de snelheid en accuratesse die standaardisatie kan bieden en anderzijds het oog voor de situatie en de huurder waarvoor handelingsvrijheid noodzakelijk is. We kunnen een heleboel organiseren, maar dit vraagt bovenal het werken vanuit de bedoeling. De techniek en de data kunnen veel ondersteunen, ons beleid kan gebiedsgericht zijn en ruimte laten, maar het begint bij medewerkers die weten waar het allemaal om te doen is: iedereen een thuis, nu en in de toekomst. Dit begint voor ons met de betrokkenheid van de organisatie bij het maken van plannen – zoals dit ondernemingsplan – het in gesprek gaan over de gemaakte keuzen, het verantwoordelijkheid geven bij de uitwerking en het vieren van successen.

5.2 Financieel gezond blijven

Natuurlijk moeten we het ook allemaal kunnen blijven betalen en daar wringt de schoen. We zijn ons er van bewust dat we werken voor mensen met lage inkomens en dat we onze interne kosten laag moeten houden. We zorgen er voor dat we nu en op lange termijn voldoen aan de financiële parameters die het borgingsinstituut WSW hanteert. Daar staat tegenover dat we maatschappelijk maximaal willen presteren. We zoeken altijd naar de balans tussen maximaal investeren en minimaal riskeren.

5.3 Realisme

Onze kracht is het samenwerken in allianties en daarvoor is vertrouwen voorwaardelijk. Dat vraagt dat we naar onze partners altijd transparant en realistisch zijn. Dat zijn we op individueel niveau naar huurders, dat zijn we intern naar elkaar (een open en positieve cultuur), dat zijn we op projectniveau en ook als het gaat over de verwachtingen ten aanzien van de effectiviteit van dit ondernemingsplan. Al eerder schreven we dat onze huurders en andere belanghebbenden ons aan onze doelstellingen mogen houden.

Tegelijkertijd hebben we aangegeven wat we niet kunnen. We willen ontzettend graag voldoende woningen bouwen voor de grote vraag en in 2050 CO₂-neutraal zijn. Onder de huidige condities halen we deze doelstelling deels, maar niet volledig. We hopen dat het Rijk ons de komende jaren minder zwaar gaat belasten, zodat er investeringsruimte vrij komt voor de volledige nieuwbouw- en verduurzamingsopgave.

5.4 Nu deze hoofdlijnen uitwerken ...

We hebben bij het maken van dit plan ons oor te luisteren gelegd in de samenleving. Dank aan alle mensen – huurders, wethouders, medewerkers, collega corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties, wetenschappers en alle anderen – die hebben bijgedragen aan dit ondernemingsplan. We hebben onze missie en visie geformuleerd, we hebben de beoogde resultaten geconcretiseerd, we hebben de hoofdlijnen beschreven van ons denken en



handelen. Maar dit ondernemingsplan beschrijft niet in detail hoe we dat gaan aanpakken. Hadden we dat wel gedaan, dan zou dit plan al achterhaald zijn geweest toen de inkt nog niet droog was.

5.5 ... en waarmaken!

De komende jaren werken we de hoofdlijnen verder uit en wordt zichtbaar hoe we onze missie in de praktijk verwezenlijken. We houden onze partners in de stad daarvan structureel op de hoogte met onze jaarplannen, nieuwsbrieven en jaarverslagen. Ook in de buurten en aan de vergadertafels gaan we elkaar tegenkomen en daar werken we samen. Want een samenleving waarin iedereen zich gezien voelt, waar een thuis is voor iedereen, daaraan dragen we bij, maar die realiseren we niet alleen.

Samen maken we het verschil.