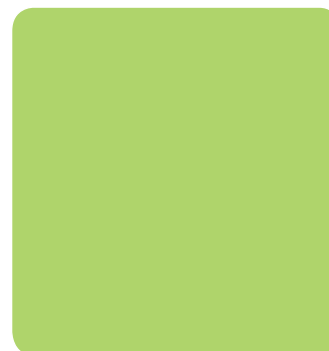
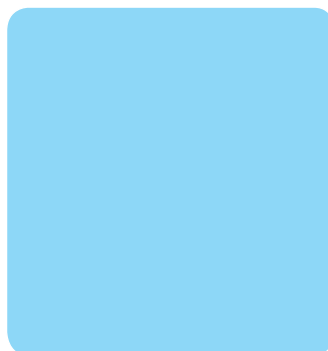


# Ondernemingsplan 2022-2025

Samenwerken, ontwikkelen en aanpakken



woningstichting  
heteren



# Ondernemingsplan 2022-2025

Woningstichting Heteren

Samenwerken, ontwikkelen en doorpakken

Vastgesteld: Directeur-bestuurder d.d. 24 december 2021

Goedgekeurd: Raad van Commissarissen d.d. 24 december 2021

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Waaraan herken je Woningstichting Heteren?</b>	<b>5</b>
<b>3. Voldoende betaalbare woningen</b>	<b>12</b>
<b>4. Praktisch naar een bijdetijdse woonkwaliteit</b>	<b>15</b>
<b>5. Groeiende wens en noodzaak van samenwerking</b>	<b>18</b>
<b>6. Moderne dienstverlening</b>	<b>20</b>
<b>7. Organisatie op koers</b>	<b>21</b>

# 1. Inleiding

## We staan voor nieuwe uitdagingen

Woningstichting Heteren is goed op weg, zo blijkt uit de recente visitatie. Belanghebbenden, huurders en medewerkers zien een corporatie die goed in staat is om voor Driel, Heteren en Randwijk goede en betaalbare huisvesting te realiseren. Dit doet zij op een manier die aansluit bij de samenleving in deze dorpen.

Vier jaar geleden is met het ondernemingsplan "*Sociaal: betaalbaar en betrokken investeren*" de koers uitgezet. Vraagstukken van toen zijn inmiddels gemeengoed of opgelost. Te denken is aan de introductie van de Woningwet waarvan de inkt toen net droog was. Nu staan we voor andere uitdagingen. Deze zijn minstens zo groot. We hebben te maken met een groeiende woningnood. Veel mensen komen moeilijk aan een passend huis. De doorstroming stagneert. Onder onze huurders zien we steeds meer groepen die een steuntje in de rug nodig hebben. Het gaat om mensen die uit zorginstellingen weer op zichzelf wonen (met bijvoorbeeld een psychiatrische achtergrond), maar ook om ouderen die steeds langer thuis wonen. Daarbij speelt de vergrijzing een grote rol. Deze ontwikkelingen vragen steeds vaker en intensievere samenwerking met de gemeente, zorgpartners, huurders en collega-corporaties.

Woningstichting Heteren kijkt steeds naar de ontwikkelingen in haar omgeving. Naast dat het ondernemingsplan "*Sociaal: betaalbaar en betrokken investeren*" afloopt, zijn genoemde ontwikkelingen belangrijk om de koers tegen het licht te houden. Wat blijven we doen? Wat gaan we anders doen? Vertrekpunt hierbij is: we zijn op de goede weg. We gaan door op deze ingeslagen weg.

## Samenhang met ander beleid

Keuzes die we maken voor Woningstichting Heteren hebben betekenis voor verschillende delen van onze organisatie. De koers moet een vertaling krijgen naar onze portefeuillestrategie en complexbeheer. We vertalen dit naar ons huurbeleid, en we willen onze dienstverlening sowieso tegen het licht houden. Daarmee biedt dit ondernemingsplan een kapstok waar we de komende jaren met ontwikkelingen in onze organisatie op aanhaken.

## Betrokkenheid van huurders en belanghebbenden

Wij zijn betrokken bij onze huurders en onze dorpen. Voor dit ondernemingsplan maken we dan ook volop gebruik van inzichten die we bij onze huurders en belanghebbenden ophalen. In de eerste plaats hebben we dat de eerste helft van 2020 gedaan via onze visitatie. Daarin hebben deze partners ons ook leerpunten voorgehouden, vooral in projectmatige aanpakken en samenwerking. In een belanghebbendenbijeenkomst en het reguliere contact met onze huurdersvereniging DHR keken we naar de toekomst. Samen leverde dit de nodige input voor onze koers in dit ondernemingsplan.

## Perspectief ondernemingsplan en portefeuillestrategie

Dit ondernemingsplan heeft 2035 als planningshorizon. Daarmee sluiten we aan bij het proces van de regionale woningcorporaties rond "Opgaven en Middelen". In dit proces kijken we samen naar de uitdagingen voor de sociale volkshuisvesting in de regio en de mogelijkheden die we als gezamenlijke en individuele corporaties hebben om in de periode tot 2035 op deze opgaven in te spelen. In voorkomende gevallen hebben we ijkpunten tussen 2022 en 2035 geplaatst, om ook een duidelijke fasering te hebben.

Bij de uitwerking van onze koers voor de komende jaren houden we niet alleen rekening met het proces rond Opgaven en Middelen, maar ook met financiële ruimte die lijkt te ontstaan door voorgestelde vermindering van verhuurderheffing. Wij benutten deze ruimte door een ambitieuze groei, vernieuwing en verduurzaming van onze portefeuille in te zetten.

### Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken beschrijven we onze inzet voor de komende jaren. Daarbij beginnen we in hoofdstuk 2 met onze missie, visie en kernwaarden. In hoofdstuk 3 en 4 gaan we in op de inhoudelijke uitdagingen waarvoor we staan, respectievelijk voldoende betaalbare woningen bieden, en een bijdetijdse woonkwaliteit realiseren. Omdat wij bij steeds meer uitdagingen waarvoor we staan samenwerking opzoeken, besteden we hier in hoofdstuk 5 aandacht aan. In hoofdstuk 6 gaan we daarna in op onze dienstverlening aan (toekomstige) huurders. Tot slot beschrijven we wat het voorgaande vraagt van onze organisatie in hoofdstuk 7.

## 2. Waaraan herken je Woningstichting Heteren?

### Woningstichting Heteren is koersvast en dichtbij

Als corporatie zijn wij er voor betaalbaar en goed wonen. Herkenbaar zijn we aan onze betrokkenheid bij onze kernen Driel, Heteren en Randwijk. Wij zijn als corporatie onderdeel van de samenleving en het netwerk in deze kernen. Onze keuzes dragen dan ook bij aan het woongenot in deze kernen; primair voor onze huurders en woningzoekenden. Onze missie is onveranderd, maar wel aangevuld:

*Woningstichting Heteren is een sociale verhuurder. Wij staan dicht bij onze huurders. En wij dragen zo bij aan prettig wonen in de kernen door betaalbare en kwalitatief goede woningen in een dorps omgeving.*

De missie geeft weer waar wij als Woningstichting Heteren voor staan. Dit is duidelijk herkend in de visitatie en door onze huurders en belanghebbenden. Voor Woningstichting Heteren is dit nog altijd haar leidraad, en in die zin redelijk tijdloos. Onze organisatie heeft deze missie zich ook volop eigen gemaakt, vanuit haar kernwaarden:

- Laagdrempelig: verantwoordelijk en betrokken,
- Menselijke maat,
- Voelsprietten in de kernen,
- Doeners / wij weten van aanpakken

Deze kernwaarden typeren wie we zijn, wat we doen en hoe we dat doen. Ze sluiten aan bij de overtuiging van onze organisatie: aanpakken zodat onze huurders prettig wonen. Het geeft ook richting aan hoe we ons als organisatie willen ontwikkelen en versterken, ten behoeve van onze huurders en de kernen.

### Wij werken aan actuele uitdagingen

In lijn met de huidige actualiteit werken we deze missie uit naar een visie op onze belangrijkste maatschappelijke bijdragen voor dit moment:

- **Zorgen voor voldoende betaalbare woningen:** wij vinden het belangrijk dat onze woningzoekenden niet de last dragen van de huidige druk op de sociale huurmarkt. Daarom willen we voldoende woningen voor lage inkomens blijven bieden door onze bijdrage te leveren aan de groeiopgave voor sociale huur in de gemeente Overbetuwe. Daarbij kijken we zijdelings naar de lagere middeninkomens die in de knel zitten. Waar mogelijkheden zich aandienen, helpen wij ook deze groep. Deze inzet is secundair.
- **Kwaliteit van ons vastgoed:** veel van onze woningen komen uit de periode van voor 1970 en zijn inmiddels ruim 50 jaar oud. Bovendien zijn deze woningen vooral gebouwd voor gezinnen met kinderen, terwijl steeds meer huurders alleen of met z'n tweeën wonen, en op leeftijd zijn. We willen de komende jaren werken aan kwalitatieve verbetering van onze voorraad en meer variatie in producten die we aanbieden. Dit moet eraan bijdragen dat onze huurders prettig kunnen wonen. Die verbetering benutten we ook om aandacht te geven aan verduurzaming van ons vastgoed, zodat we zo goed mogelijk aansluiten bij de klimaatdoelen uit het Klimaatakkoord.
- **Complexe opgaven vragen samenwerking:** de schaal van onze dorpen is een belangrijke kwaliteit. Klein genoeg om elkaar te kennen, en zeker bij Heteren en Driel groot genoeg voor basisvoorzieningen. En door de schaal van de dorpen houden we doorgaans goed zicht op het woongenot van onze huurders. Ook in deze overzichtelijke dorpen zien we de groeiende complexiteit van de samenleving. Dat geldt zeker voor

onze kwetsbaarste huurders. Zorg-, woon- en inkomensvraagstukken gaan hand in hand. Samenwerking met zorgorganisaties en gemeente is nodig om het voor deze huurders overzichtelijk te houden. Maar ook in gebiedsontwikkelingen zien we de veelheid aan belangen en complexiteit waardoor samenwerking onontbeerlijk is.

- **Samenwerking middengebied Arnhem-Nijmegen:** de druk op de woningmarkt in het gebied tussen Arnhem en Nijmegen is groot. Hier liggen groeiopgaven en leefbaarheidsvraagstukken in dorpskernen. De corporaties in dit gebied zoeken samenwerking om deze opgaven goed aan te kunnen. Dan gaat het om samenwerking met Waardwonen, Woonstichting Gendt en Woonstichting Valburg. De samenwerking beoogt het beperken van risico's in de taakuitvoering en in organisatievraagstukken.
- **Moderne dienstverlening:** een groot deel van onze huurders is steeds digitaal. En ook de huidige pandemie laat zien dat persoonlijk contact niet altijd ook fysiek contact hoeft te zijn. Tegelijkertijd zijn ook de nodige huurders wel gebaat bij dit 'echte' persoonlijke contact. De mondigheid van huurders neemt toe, en ook onze eigen inzichten hoe we huurders willen bereiken en ondersteunen verandert. Allemaal redenen om onze dienstverlening aan te passen, met als uitgangspunt dat we dichtbij onze huurders staan: wat doen we dan goed, wat kan beter? En dat alles om klaar te zijn voor nieuwe tijden. Hiermee willen we ons ook verder ontwikkelen op onze kernwaarde: voelsprietten in de kernen.

### Visitatie 2020

In 2020 hebben we onze vierjaarlijkse visitatie laten uitvoeren. Pentascope heeft deze visitatie uitgevoerd. Wij zijn door de visitatiecommissie met gemiddeld ruim voldoende beoordeeld. Alleen de vermogensinzet zou meer in lijn moeten komen met de beschikbare ruimte. Hiervoor krijgen we een 'voldoende'; een 6. Positief scoren we op lokale verbondenheid en

(positief-kritische) relatie met onze belanghouders, betaalbaarheid van onze huren, maatwerk voor onze huurders, en de doorontwikkeling van de RvC in haar rolopvatting.

De visitatiecommissie geeft voorts de volgende adviezen mee:

- Maak scenarioanalyses op financieel gebied en op volkshuisvestelijk gebied. Om meer financieel inzicht te verkrijgen, maar ook om alternatieven voor volkshuisvestelijke vraagstukken te ontwikkelen.
- Als (volkshuisvestelijke) plannen vertragen bedenk dan alternatieven of eventueel tijdelijke oplossingen.
- Maak vaart met de voorgenomen plannen op het gebied van duurzaamheid en overweeg ook collectieve maatregelen om tempo te maken. Combineer dit mogelijk met het streven naar betaalbaarheid.
- Betrek naast de huidige huurders ook de toekomst en toekomstige huurders, opgaven en wensen nadrukkelijker in afwegingen en plannen.
- Benut samenwerkingsmogelijkheden en afspraken met andere organisaties (meer dan alleen corporaties). Om de kwaliteit te borgen, te leren van elkaars ervaring en kennis en ook om de eigen doelstellingen en die van anderen beter te kunnen realiseren.

Deze adviezen hebben we betrokken bij de uitwerking van dit ondernemingsplan, en de portefeuillestrategie die hierop volgt. We vertalen dit naar de schaal van onze organisatie. Op onze schaal is het bijvoorbeeld weinig effectief om meerdere projecten als alternatief naast elkaar te laten bestaan. In reactie op dit advies van de commissie spreiden we onze planning van projecten over meerdere jaren, zodat we zo nodig kunnen versnellen of juist vertragen als de omstandigheden hierom vragen.

### Opgaven en middelen

De uitdagingen waarvoor we staan zijn groot. Er worden investeringen van ons gevraagd in voldoende woningen, in betaalbaarheid en in kwaliteit en verduurzaming. Daarnaast dragen we vanuit onze overtuiging bij aan een

goed woongenot voor onze huurders, door inzet voor leefbaarheid en betrokkenheid bij onze huurders. De corporaties in de regio Arnhem-Nijmegen verkennen hun investeringsruimte, in het kader van het onderzoek Opgaven en Middelen. Daaruit blijkt dat de investeringsruimte eindig is: in de regio al in 2028. Wij staan er gemiddeld financieel beter voor, maar ook wij moeten goed afwegen welke activiteiten we oppakken. Dat doen we in dit ondernemingsplan en in het strategisch voorraadbeleid.

## Achtergronden en cijfers

### *Doelgroepen en behoefte aan sociale huur*

De woningmarkt staat anno 2021 onder druk. De reacties op vrijkomende sociale huurwoningen lopen op. De actieve zoekduur van woningzoekenden nam tussen 2015 en 2020 toe. De Woondeal van de regio Arnhem-Nijmegen met de rijksoverheid, en de (concept) woonvisie van Overbetuwe laten zeker op korte termijn een forse groei van de woningbehoefte zien. Voor de gemeente Overbetuwe wordt uitgegaan van 2.000 toe te voegen woningen tot 2030, waarvan 30% sociale huur. De sociale huur heeft een belangrijke functie voor nieuwe groepen op de woningmarkt, zoals door de komst van vluchtelingen, huisvesting van mensen die uitstromen uit Beschermd Wonen & Maatschappelijke Opvang, en meer arbeidsmigranten die permanent in Nederland blijven. Hierdoor staat de sociale huurvoorraad nog eens extra onder druk, ook in sociaal opzicht als gevolg van relatief meer kwetsbare groepen in de huurwijken. Naast onze primaire doelgroep, zien we ook dat middengroepen op de woningmarkt stevig in de knel komen. Door toewijzingsregels verdienen zij teveel voor een sociale huurwoning, door hypotheekregels te weinig voor een koopwoning. Betaalbare koop en middenhuur zijn ontbrekende schakels op de woningmarkt, zo blijkt ook uit het regionale woningbehoefteonderzoek. Corporaties hebben voor drie jaar ruimte om in de middenhuur te bouwen. Dit gebeurt door de markttoets voor de periode 2021-2023 op te schorten, en door toewijzingsruimte te bieden van 15% vanaf 1 januari 2022, mits hierover prestatieafspraken zijn gemaakt.

### *Behoeft in marktsegmenten*

Op basis van het regionale woningmarktonderzoek en verhuurgegevens hebben we de behoefte naar een aantal marktsegmenten nader geduïd. Bij deze analyses is ook rekening gehouden met trends als langer en weer zelfstandig thuis wonen van ouderen en zorgvragers. Hierdoor groeit de

behoefte aan toegankelijke woningen. Deze segmentatie is de basis voor de uitwerking van onze portefeuillestrategie:

- **Grondgebonden (traditionele) woning:** woning voor een brede doelgroep. De woningen zijn niet 0-treden, wat betekent dat een of meerdere primaire vertrekken (douche, wc, keuken, woonkamer, slaapkamer) niet zonder traplopen bereikbaar zijn. Wij hebben per 31 december 2021 669 woningen in dit segment. Deze woningen zijn goed verhuurbaar, maar volgens regionaal woningmarktonderzoek (2019) neemt op termijn de vraag af.
- **Grondgebonden toegankelijke woning of appartement:** het gaat hier om woningen waarbij de primaire vertrekken (douche, wc, keuken, woonkamer, slaapkamer) zonder traplopen bereikbaar zijn. Er kunnen ook vertrekken op de verdieping zijn. De populariteit van deze woningen groeit door de vergrijzing. Binnen onze kernen zien we passend bij de dorpse opbouw vooral kansen voor grondgebonden woningen (met beperkte buitenruimte). Het gaat voor ons per 31 december 2021 om 122 woningen.
- **Appartement eenvoudig (HAT):** dit zijn appartementen waar geen lift aanwezig is. Deze woningen zijn doorgaans betaalbaar en daardoor gewild. Zowel uit verhuurscores als uit het regionale woningmarktonderzoek blijkt belangstelling voor deze betaalbare woningen. Ze hebben een duidelijke functie als 'opstap' op de woningmarkt. Wij hebben per 31 december 2021 54 van deze woningen.
- **Zorgappartementen:** we hebben 72 intramurale verpleegappartementen in Liefkenshoek te Heteren. Door het reeds grote aandeel verpleegappartementen in ons bezit, zien we een groter aandeel als een risico voor onze organisatie; ook gelet op onzekerheden rond financiering in de zorg. Het aantal van 72 appartementen is nu al een relatief groot deel van onze portefeuille. Wij zien hierin daarom nu geen uitbreidingsopgave.

### *Langer en weer zelfstandig thuis*

Zorgvragers wonen langer zelfstandig thuis: uit de GGZ, met verstandelijke beperking en (het groeiend aantal) ouderen. Dit zorgt ervoor dat meer mensen met een ondersteuningsbehoefte in de kernen zelfstandig wonen. Dit is niet alleen een vastgoed-, maar ook een ondersteuningsopgave. Niet iedereen redt het volledig zelfstandig thuis. Met de verdubbeling van het aantal 75-plussers groeit ook de kwetsbaarheid van onze huurders. Niet iedereen kan meer in een verpleeghuis terecht. Een deel zal naar vormen zoeken tussen volledig zelfstandig thuis en een verpleeghuis. Te denken is dan aan geclusterde woonvormen voor ouderen.

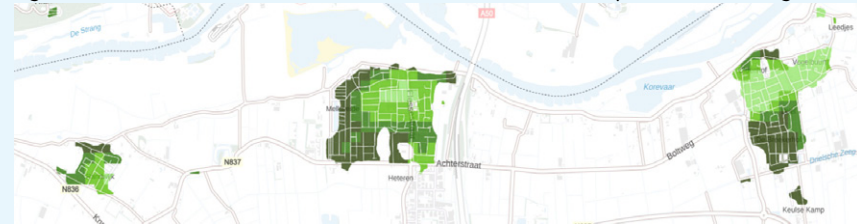
Deze tendens van tussenvormen tussen zelfstandig thuis en residentiële zorg, zien we ook bij andere zorgdoelgroepen, zoals mensen met een psychiatrische aandoening of verstandelijke beperking. Ook voor deze groepen is er een behoefte aan geclusterde woonvormen voor andere (zorg)doelgroepen (met / nabij zorg), waar mensen in een beschutte omgeving kunnen wonen en kunnen vertrouwen op ondersteuning indien nodig. Een ontwikkeling hierbij is de uitstroom uit Beschermd Wonen & Maatschappelijke Opvang, waardoor mensen met (vaak) een psychiatrische aandoening meer in een reguliere woning komen wonen.

Het langer zelfstandig wonen kan ook leiden tot schrijnende situaties voor de persoon zelf, naasten en burens. Zeker onder huurders, omdat zij naast ouder en vaak zorgbehoevender, ook vaak financieel minder zelfredzaam zijn. Wij bieden voor de meest kwetsbare zorgbehoevenden samen met Stichting Samen Zorgen woongenot in zorg/verpleegcentrum Liefkenshoek te Heteren. Wij leveren op basis van een langjarige huurovereenkomst met Stichting Samen Zorgen 72 intramurale woningen, Stichting Samen Zorgen wijst de woningen toe en levert de zorg.

### *Leefbaarheid in dorpen en wijken*

De leefbaarheid in onze dorpen is doorgaans als goed gewaardeerd. Wel zien we dat er steeds meer aandacht nodig is voor een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Zo blijkt de afgelopen jaren dat de sociale huursector verhoudingsgewijs meer mensen huisvest die kwetsbaar zijn. De draagkracht van inwoners in onze complexen komt daarmee onder druk te staan, met soms negatieve gevolgen voor de ervaren leefbaarheid. Dit vraagt van ons meer aandacht voor leefbaarheid: door zorg voor huurders die niet volledig zelfredzaam zijn, en zorg voor het woongenot van alle huurders. Dit vraagt meer dan alleen zorg voor een omgeving die schoon, heel en veilig is.

Figuur: scores leefbaarheidsscores in Driel, Heteren, Randwijk voldoende tot goed



Bron: Leefbaarometer

### *Spoedzoekers*

Een deel van de woningzoekenden zoekt met spoed een woning. Zij komen niet altijd in aanmerking voor urgentie. Zij zijn genooddaakt om voor de snelle beschikbaarheid van de woning concessies te doen: in prijs, kwaliteit, locatie of contractvorm. Een van de oplossingen voor deze groep spoedzoekers zijn flexibele woonvormen. Deze woningen zijn in theorie snel beschikbaar. Daarmee wordt verdringing van regulier woningzoekenden voorkomen.

Bij flexibele woonvormen kan het gaan om tijdelijke contracten, tijdelijke woningen of tijdelijke locaties. Bij de schaal van Woningstichting Heteren passen geen tijdelijke woningen, omdat de businesscases onvoldoende sluitend zijn bij geen gegarandeerd hergebruik. Tijdelijke huurcontracten kunnen wel, maar alleen in heel specifieke situaties/voor specifieke doelgroep, bijvoorbeeld bij toename van de taakstelling voor statushouders of uitstroom uit Beschermd Wonen & Maatschappelijke Opvang.

### *Klimaat en energie*

Een van de grote uitdagingen is om bij te dragen aan de energietransitie, circulariteit, klimaatadaptatie en natuurinclusiviteit. In het Klimaatakkoord van Parijs is hierover afgesproken dat landelijk de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2050 met 95% wordt teruggebracht ten opzichte van 1990. Dan zijn fossiele brandstoffen vrijwel uitgesloten. In 2030 moet de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 49% zijn afgenomen. Corporaties hebben in het landelijke klimaatakkoord deze doelstelling omarmt. Van de woningen van Woningstichting Heteren hadden eind 2020 een kleine 192 woningen een energielabel van D of slechter, 365 label C, 142 label B en 146 label A.

Gemeenten hebben hierin ook hun rol. Wij zijn betrokken bij de Transitievisie Warmte van de gemeente Overbetuwe, waarin zij aangeeft hoe de komende jaren stapsgewijs afscheid wordt genomen van (aard)gas als belangrijkste warmtebron voor huizen. Onze wijken zullen de eerste jaren nog niet van het (aard)gas gaan.

### *Nieuwe Rijksprioriteiten*

Tot slot heeft het rijk in het najaar 2020 haar 'rijksprioriteiten' vastgesteld. Veel van deze prioriteiten krijgen een vertaling in het ondernemingsplan. Dan gaat het om de volgende prioriteiten van de rijksoverheid om rekening mee te houden:

- Bijdragen aan de bouwopgave – door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen
- Zorgen voor betaalbaarheid – door inzet van lokaal maatwerk
- Investeren in duurzame sociale huurvoorraad –aandacht voor kwaliteitsaspecten, isolatie en energietransitie
- Realiseren van wonen met zorg – door passende woonvormen en samenwerking
- Huisvesten van spoedzoekers – door tijdelijke oplossingen en minder conventionele wijzen van huisvesting
- Investeren in leefbaarheid – door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer

**Energietransitie:** beweging naar minder energieverbruik en gebruik van andere energie- en warmtebronnen.

**Circulariteit:** inzet op gebruik van herbruikbare materialen, technieken en gebruikte materialen.

**Klimaatadaptatie:** inrichting van de gebouwde omgeving gericht op klimaatverandering als toegenomen hitte, wateroverlast en droogte.

**Natuurinclusiviteit:** inzet op een fysieke leefomgeving die ruimte biedt aan planten en dieren.

### Sterkte-zwakteanalyse

Vanuit gesprekken met medewerkers, belanghebbenden en de visitatie hebben we de volgende sterktes, zwakten, kansen en bedreigingen voor Woningstichting Heteren herleid.

Sterk	Zwak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevreden klanten</li> <li>• Laagdrempelig contact</li> <li>• We bedienen met ons bezit de primaire doelgroep</li> <li>• Kennis van het woningbezit en de kernen waar we werken</li> <li>• Kwalitatief goede woningen</li> <li>• Klein en wendbaar: goed weten wat iedereen doet/snel schakelen</li> <li>• Werken als een team</li> <li>• Nuchtere organisatie/oplossingsgericht, niet hangen in systemen</li> <li>• Doen wat we zeggen, zeggen wat we doen</li> <li>• Financieel gezond</li> <li>• Maatwerk voor individuele huurder zonder precedentwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen specialistische kennis in huis</li> <li>• Verouderd bezit (deels)</li> <li>• Digitale bereikbaarheid / digitalisering</li> <li>• Het te hanteren kwaliteitsniveau bij onderhoud is nog onvoldoende eenduidig</li> <li>• Moeilijk om specialistische werkzaamheden over te nemen (primaire werkzaamheden wel)</li> <li>• Doorzettingskracht: hoe om te gaan met onzekerheden/onverwachtse ontwikkelingen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerichte dienstverlening voor senioren</li> <li>• Verbreden van de doelgroep / uitbreiden woningvoorraad</li> <li>• Middengroepen via bv Koopgarant en/of verkoop oudere woningen</li> <li>• Nieuwbouw kleinere en toegankelijke woningen/nieuwbouw Driel-ZO</li> <li>• Meer variatie in woningbezit aanbrenge</li> <li>• Meer ogen / voelsprietten in de wijk</li> <li>• Doorkijk 2050: planning CO<sub>2</sub>-neutraal</li> <li>• Werken met vaste ketenpartners</li> <li>• Werken met bewezen technieken: meer volger dan voortrekker</li> <li>• Nieuwe vormen huurdersbetrokkenheid en huurderscommunicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaal van de organisatie bij grote en complexe opgaven</li> <li>• Door de schaal niet alle groepen kunnen bedienen</li> <li>• Staan voor grote investeringen in de bestaande voorraad</li> <li>• Achterblijven met digitalisering</li> </ul>
<b>Kans</b>	<b>Bedreiging</b>

### 3. Voldoende betaalbare woningen

*Doel: We hebben primair woningen voor de doelgroep van de sociale huur, en secundair voor middengroepen (waaronder niet-DAEB). Tot 2030 groeit ons aanbod aan sociale huurwoningen naar 900 woningen (exclusief intramuraal vastgoed en standplaatsen); en stabilisatie richting 2035. Bij een grotere groeiambitie van de gemeente Overbetuwe (in het kader van de Verstedelijkingsstrategie en Woondeal) zal dit aantal hoger worden. We blijven de ontwikkelingen volgen om tijdig bij of af te schalen.*

#### Groei van de portefeuille

Wij bieden lage inkomens een woning; mensen die in Driel, Heteren en Randwijk niet volledig op eigen kracht aan een woning kunnen komen. Wij geven daarbij prioriteit aan huishoudens die tot onze wettelijke doelgroep behoren. We spelen beperkt in op de behoefte van lagere middeninkomens die net buiten onze doelgroep vallen en geen alternatief in de koopsector of middenhuur hebben. Dit doen we door ruimte bij toewijzing te benutten, in een gecombineerde ontwikkeling met DAEB, of door verkoop bestaand bezit. Tot 2030 (looptijd woonvisie) willen we hiervoor ons aandeel nemen in de sociale huuropgave, zoals aangegeven in de woonvisie van Overbetuwe. De gemeente wil minimaal 2.000 woningen toevoegen tot 2030, waarvan 30% sociale huurwoningen. Vanuit de Woondeal-ambities waar de gemeente aan bij wil dragen zal dit aantal waarschijnlijk hoger komen te liggen. Dan zijn ook meer sociale huurwoningen nodig.

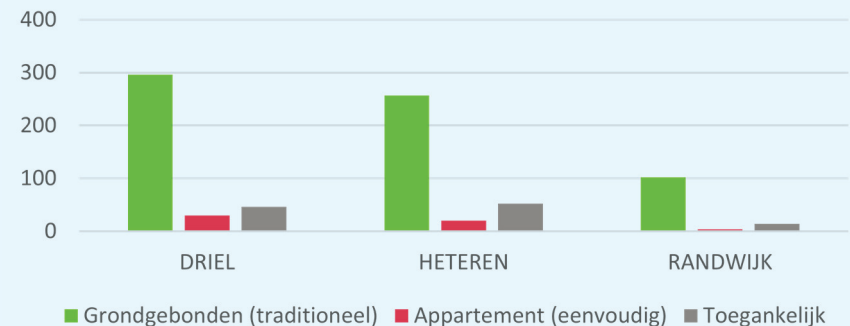
Als Woningstichting Heteren leveren we naar rato onze bijdrage. Dit betekent een groei van netto ruim 50 sociale huurwoningen tot 2030 op basis van de minimale bouwopgave in de gemeente; en een stabilisatie in de periode 2030-2035. De groeiambitie kan oplopen als ook met de Woondeal-ambities van Overbetuwe wordt gerekend (zie kader).

#### Groei in Driel, Heteren en Randwijk

Woningstichting Heteren heeft woningbezit in de kernen Heteren, Driel, Randwijk, Herveld, Zetten en Elst. In deze kernen staan 845 woningen van Woningstichting Heteren, 72 wooneenheden in woonzorgcentrum Liefkenshoek, 3 standplaatsen, 1 bedrijfspand en 60 garages. Het grootste deel van onze woningen staat in Driel, Heteren en Randwijk. Daar ligt dan ook het zwaartepunt van onze inzet. De kernen Driel, Heteren en Randwijk tellen samen circa 4.250 woningen. Dat is 22% van de hele gemeente Overbetuwe. De gemeente heeft de totale groei van de woningbehoefte berekend op 2.000 woningen voor de periode 2019 tot 2030. Naar rato (22%) zouden van deze 2.000 woningen in het werkgebied van Woningstichting Heteren 440 woningen toegevoegd moeten worden. Dit aantal is nu ook opgenomen in de gemeentelijke planning. Volgens de concept woonvisie van de gemeente zou 30% als sociale huurwoning gerealiseerd moeten worden. De gemeente gaat bij deze aantallen ervan uit dat de helft van de toevoegingen zorgt voor ruimte om de bestaande voorraad te verbeteren: netto is de groei 15% van de totale woningproductie. Bij toevoeging van bruto 30% sociale huur op 440 woningen zijn dat bruto 130 sociale huurwoningen. Netto gaat het om een groei van de helft hiervan, 65 sociale huurwoningen, waarvan reeds 12 zijn gerealiseerd (Korte Molenstraat). Daarnaast wil de gemeente haar bijdrage leveren aan de versnellings- en groeiopgave vanuit de regionale Woondeal. Dan gaat het om nog nader te bepalen aantal woningen. Als we zouden uitgaan van 1.500 tot 2.000 extra woningen op gemeenteniveau, zou de groei ambitie circa verdubbelen.

#### Woningbezit van Woningstichting Heteren

Woningbezit Woningstichting Heteren (excl. 24 woningen in Elst, Zetten en Herveld)



Bron: Woningstichting Heteren

Het zwaartepunt in het woningbezit van Woningstichting Heteren ligt bij eengezinswoningen. In de kern Heteren is er de meeste variatie in bebouwing.

Daarmee zetten we stappen naar een moderne en energiezuiniger woningvoorraad. Zo zijn we bovendien in staat woningen te verkopen ten behoeve van lage middeninkomens, of om woningen naar het niet-DAEB-segment te brengen. Bij eventuele sloop-nieuwbouw gaan we uit van compensatie op locatie. Dat is niet meegenomen in deze aantallen.

Deze groei van onze portefeuille vraagt de komende 10 jaar inzet op projectontwikkeling. Uit de visitatie kwam naar voren dat we extra aandacht moeten hebben voor deze projecten, en ook rekening moeten houden met onzekerheden rond planningen. Wij zijn ons hiervan bewust. Wij houden in onze planning dan ook rekening met mogelijkheden om plannen te kunnen versnellen of uit te spreiden over de tijd. Samenwerking met ketenpartners (bouwbedrijven) en waar nodig extra inzet van projectleiders zorgen ervoor dat we als kleine organisatie deze woningbouwopgave aan kunnen.

### Verandering in de portefeuille: accent op kleiner

Naast aantallen zien we ook een veranderende samenstelling van de bevolking en onze huurdersgroep. Het aantal kleine huishoudens groeit. Daarbij groeit vooral het aantal 75-plussers. In 2040 is hun aantal zelfs verdubbeld. De sociale huursector is steeds meer het domein van alleenverdieners, uitkeringsgerechtigden en AOW'ers: alleenstaanden of eenoudergezinnen. Betaalbaarheid van het wonen is voor deze doelgroep van groeiend belang, ook omdat zij hun inkomen niet makkelijk vergroten. Bij nieuwbouw spelen we dan ook in op de vragen van deze groepen, door toevoeging van kleine goed toegankelijke woningen.

Deze toevoegingen zijn niet alleen waardevol voor ouderen, maar zeker ook voor de jeugd uit de dorpen. Zij komen steeds moeilijker aan een koopwoning door gestegen koopprijzen. Een start in een sociale huurwoning is een goed alternatief. Zij hechten vaak minder aan een 'volwaardig huis met een tuintje', maar kiezen bij deze opstap op de woningmarkt vooral voor een comfortabele niet al te grote en niet al te dure woning. Deze vraag sluit

aan bij de algemene tendens van meer kleine huishoudens in de sociale huur. We spelen ook in op de vraag van (oudere) huurders die langer thuis blijven wonen, ook als zij met een zorgvraag zijn geconfronteerd. Woningstichting Heteren heeft een Langer Thuis Wonen beleid, van waaruit we meer woningen toegankelijker maken. Dit beleid zullen we in 2022 evalueren en waar nodig aanpassen.

### Een betaalbare woning voor onze doelgroepen

Een betaalbare prijs van deze woningen is belangrijk. Wij sluiten met de prijsstelling van onze woningen aan bij de inkomensopbouw van onze huurdersgroep. Uit toewijzingsgegevens van Enserve blijkt dat we de afgelopen drie jaar (periode 2018-2020) 70% tot 75% toewezen aan mensen met een inkomen tot de huurtoeslaggrens (primaire doelgroep). 25% tot 30% wezen we toe aan mensen met een inkomen tot de EU-grens (secundaire doelgroep). Een deel van deze inkomens boven de Huurtoeslaggrens zijn vanuit betaalbaarheid ook aangewezen op woningen met een huurprijs tot een van de aftoppingsgrenzen. Tegelijkertijd zijn de huuropbrengsten onze belangrijkste inkomsten. Gelet op de investeringsopgave die blijkt uit Opgaven en Middelen, kiezen we dan ook voor een evenwicht tussen betaalbaarheid en opbrengsten. Bij het bepalen van de huurprijs nemen we als uitgangspunt een vaste prijs-kwaliteitverhouding uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Dit werken we in ons huurbeleid verder uit.

Wij willen verder bevorderen dat onze huurders passend kunnen wonen naar levensfase. Nu is soms de huurprijs daarbij een belemmering, of zien mensen op tegen verhuizing. Wij ondersteunen deze doorstroming naar een passende woning door gericht huurbeleid (te denken is aan verhuizen met huurgewenning) en verhuisondersteuning door bijvoorbeeld hulp bij de voorbereiding van de verhuizing. Dit is uitgewerkt in ons huurbeleid.

### Kwetsbare huurders

Wij leveren als sociale verhuurder vanzelfsprekend onze bijdrage aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Dan gaat het bijvoorbeeld om mensen die uitstromen uit een instelling voor Beschermd Wonen of Maatschappelijke Opvang, of over vluchtelingen met een verblijfsvergunning (taakstelling). Met de gemeente en Huurdersvereniging DHR maken we prestatieafspraken over de huisvesting van deze doelgroepen. Uitgangspunt hierbij is dat we toewerken naar enige spreiding over onze kernen, zodat de draagkracht van onze kernen optimaal wordt benut en eventuele overlast als gevolg van clustering van kwetsbare groepen zoveel mogelijk voorkomen wordt.

## 4. Praktisch naar een bijdetijdse woonkwaliteit

*Doel: Woningaanbod dat toekomstbestendig is door voldoende woonkwaliteit. De inzet voor verduurzaming is te kenmerken als solide en verantwoord.*

### Verbeteropgave in de bestaande woningvoorraad

Woningstichting Heteren heeft gemiddeld genomen een goed woningbezit. We hechten waarde aan een kwalitatieve minimumnorm, zodat woningen ook toekomstkwaliteit hebben. Door geleidelijke veroudering van ons woningbezit zal een deel van de woningen gestaag hun toekomstwaarde verliezen. Ze voldoen bouw- en woontechnisch niet meer. Als denklijn gaan we ervan uit dat de oudste woningen hier het eerst mee te maken krijgen. Dat zijn primair de woningen gebouwd voor 1965. Van alle woningen zijn er 275 gebouwd voor 1965 (30% van ons bezit). Deze woningen zijn nu minimaal 55 jaar oud, en in de loop van 2030-2050 minimaal 75 jaar oud. Wij gaan ervan uit dat deze woningen in de periode 2020-2050 getransformeerd worden. De ervaring is dat veel van deze woningen in de loop van de tijd niet of alleen tegen hele hoge kosten aanpasbaar zijn voor nieuwe warmtebronnen.

Daarnaast zijn 400 woningen gebouwd tussen 1965 en 1980. Dan is de levensduur na 2030 minimaal gemiddeld 60 jaar. Ook hier ligt op termijn een verbeteropgave. Die wegen we secuur af op basis van een combinatie van technische mogelijkheden en financiële haalbaarheid. Dit onderzoeken we momenteel. De verwachting is dat de totale verbeteropgave complex is en forse investeringen vraagt. In het kader van de portefeuillestrategie werken we scenario's uit om op een financieel en volkshuisvestelijk verantwoorde

### Conditiemeting en energetisch advies

*In het voorjaar van 2021 heeft Atriensis projecten in opdracht van WST Heteren een conditiemeting uitgevoerd voor het gehele woningbezit van WST Heteren. Deze conditiemeting dient als actualisatie van de meting uit 2016. Daarmee is er het noodzakelijk inzicht in de actuele onderhoudsstaat ten behoeve van een goede meerjaren onderhoudsplanning.*

*Atriensis projecten heeft hiervoor de gehele buitenzijde van alle woningen en garages geïnspecteerd. Om de conditie van bijvoorbeeld de kozijnen te bepalen is minimaal één hoofdwoontype per complex aan de binnenzijde geïnspecteerd. De huurders van WST Heteren zijn vooraf ingelicht. De medewerkers van Atriensis ervoeren hierdoor het inspectieproces en de omgang met bewoners als soepel.*

*Alle bouwdelen (bijv. metselwerk, houten kozijnen, zinken goten, gebakken dakpannen) zijn apart visueel beschouwd. Aan de onderhoudsstaat van deze elementen is een score toegekend. Incidentele gebreken zijn geregistreerd. Zo is zowel per bouwdeel als per complex een score beschikbaar. Eventuele kritische onderhoudssituaties zijn inzichtelijk gemaakt.*

*De algehele indruk is dan ook dat de onderhoudsstaat op orde is. Er zijn geen negatieve uitschieters waargenomen. Daar waar de onderhoudsstaat aanleiding geeft om op kortere termijn onderhoudswerkzaamheden in te plannen ('incidentele gebreken'), is noodzakelijk onderhoud reeds voorzien.*

*Naast de conditiemeting is voor ieder complex een energetisch advies conform de NTA8800 opgesteld, met energetische verbetermogelijkheden (isolatie, ventilatie, installatie). Deze verbetermogelijkheden zijn gericht op bereiken van label A, met als extra optie de toevoeging van zonnepanelen.*

manier de voorraad toekomstbestendig te houden. Prioriteit leggen we daarbij bij de kwaliteit van de woningen, eventueel ten koste van een zeer lage huurprijs.

Wij werken gebiedsgericht aan de verbetering van enkele buurten in Driel, Heteren en Randwijk. Deels lopen deze projecten parallel. Deze ontwikkelingen vragen van onze organisatie een extra inzet op projectleiding bij gebiedsontwikkelingen met veel aandacht voor bewonerscommunicatie. Wij zoeken bij deze plannen samenwerking met onze huurdersvereniging DHR. Zij kennen de buurten en inwoners en kunnen in de communicatie met bewoners een belangrijke rol hebben. De komende jaren werken we de aanpak van deze buurten verder uit.

### Samenwerking bij verbeteringen

Wij werken bij verbeteringen aan onze woningen met vaste ketenpartners. Met deze partners werken we op een manier samen waarin onze betrokkenheid bij de kernen en huurders tot uitdrukking komt. In deze ketensamenwerking gaan we na hoe werkwijzen nog beter op elkaar afgestemd kunnen worden, onder meer door verdere automatisering van de onderhoudsadministratie. Maar ook zodat onze ketenpartners aansluiten bij de kernen, en met ons meedenken bij knelsituaties in het belang van onze huurders.

De kosten voor duurzaamheidsmaatregelen rekenen we voor 1/3 deel door aan zittende bewoners. Bij andere verbeteringen rekenen we alle kosten door. Daarnaast wordt bij aanpassing van punten (door de verduurzaming) ook de streefhuur automatisch aangepast. Vervolgens zal op basis van ons huurbeleid zo nodig de huur aangepast worden. Bij mutatie gaat de woning in één keer naar streefhuurniveau.

### Wooncomfort voor onze huurders

Een groeiend deel van onze huurders is ouder en/of zorgbehoevend. Onderdeel van onze woonkwaliteit is ook wooncomfort voor deze groep. Wij realiseren dit wooncomfort door geclusterde woonvormen (in bestaande complexen of bij nieuwbouw) met mogelijkheid van ontmoeting en zorg. Hierbij gaan we uit van verhuur aan zelfstandige huishoudens en niet aan zorgorganisaties.

Nieuwbouw is zo veel mogelijk toegankelijk. Dit betekent dat alle primaire vertrekken zonder traplopen bereikbaar zijn, of eenvoudig bereikbaar te maken zijn (bijvoorbeeld met een traplift). Bij bestaande woningen waar een zekere mate van concentratie is van (zorg)doelgroepen bieden we de gelegenheid voor ontmoeting in een huiskamerfunctie of nabijgelegen ontmoetingsplek. Dan gaat het om kleinschalige oplossingen als onderdeel van het wooncomplex, en dus niet om maatschappelijk vastgoed. Voor deze ontmoetingsplekken gaan we uit van een kostendekkende exploitatie.

### Verduurzaming van woningen

Een van de grote opgaven voor de komende jaren is de verduurzaming van ons woningbezit. In 2021 hielden we ons hele bezit tegen het licht om te zien op welke wijze we optimaal kunnen aansluiten bij de doelstellingen die landelijk zijn afgesproken: te weten in 2030 49% CO<sub>2</sub>-reductie ten opzichte van 1990. Voor ons betekent dit wel dat intensivering van aandacht voor verduurzaming nodig is: naast de warme jas (isolatie) waarmee we goed op weg zijn, is er aandacht nodig voor energiebesparing, klimaatadaptatie, circulariteit, groene buitenruimte/steenbreek, etc. Wij gaan daarom door met verduurzaming van ons bezit. Dit doen we als 'slimme volger' van nieuwe technologieën. Gelet op onze schaal gaat het daarbij om bewezen technieken en verduurzamingsconcepten, waarbij we samenwerken met

netwerkpartners om hun kennis optimaal te benutten. Daarmee zetten we tevens in op het voorkomen van extreme stijging van energielasten voor onze huurders. Het principe is dat verduurzaming minstens woonlastenneutraal of voordeliger is voor huurders (meerkosten voor aansluiting en levering niet hoger dan terugverdiend aan energiebesparing).

Na 2035 lopen de verbetermaatregelen door, en zetten we vervolgstappen naar een hogere energieprestatie. We verwachten met deze aanpak de investeringen ook te kunnen spreiden over de tijd, en daarmee faalkosten te voorkomen (van innovaties die zich nog moeten aandienen of bewijzen).

## 5. Groeiende wens en noodzaak van samenwerking

*Doel: Wij werken samen in een netwerk voor een prettig wooncomfort voor onze huurders. Daarvoor hebben we een flexibele schil met experts en zijn we erkend partner in de samenwerking binnen ons netwerk.*

### Complexe opgaven vragen domein-overstijgende oplossingen

Voor de huurder is de woonplek meer dan alleen de woning, het gaat ook om de straat waarin je woont. Wie zijn je buren? Hoe is het onderhoud van de straat? Kun je er parkeren en spelen? Is er voldoende groen? Is er gelegenheid voor ontmoeting? Onze rol rond deze aspecten is met de Woningwet in 2015 afgebakend. De ruimte die de wet biedt om bij te dragen aan een prettige leefomgeving voor onze huurders pakken we. Te denken is aan een kleinschalige ontmoetingsplek als onderdeel van een wooncomplex; in de openbare ruimte of binnen het gebouw. We nemen daarbij geen verantwoordelijkheden van gemeente of zorgaanbieders over. Steeds vaker en steeds meer huurders hebben een zorgvraag en zijn minder zelfredzaam. De maatschappelijke draagkracht en draaglast staat daardoor in sommige straten onder druk. Het gaat hier om onze huurders. Hoe kunnen wij deze mensen hun thuis bieden, met oog voor de leefbaarheid in de hele buurt? Enerzijds door bij nieuwe ontwikkelingen te werken aan differentiatie in woningaanbod, en anderzijds door te zorgen voor beheer en begeleiding.

Dergelijke opgaven vragen steeds vaker samenwerking over domeinen heen. Waar de corporatiesector - en vele andere sectoren - zich de afgelopen decennia ontwikkelde naar beheersing en strikte taakafbakening, zien we dat de vragen van onze huurders 'zich niet houden' aan deze afbakening.

Dat geldt zeker bij leefbaarheidsvragen, ondersteuningsvragen van kwetsbare mensen, etc. Een steeds intensievere samenwerking met onze partners is hard nodig om adequaat antwoorden te kunnen geven op deze domeinoverstijgende vragen. Dit vraagt bundeling van expertises. In de bijeenkomst met belanghebbenden en in de visitaties omarmen onze partners deze samenwerking. Onze rol is hierin primair die van vastgoedbeheerder/verhuurder. Secundair zijn we signalerend en dienstverlenend richting onze samenwerkingspartners.

Voor de toekomst kiezen we een intensivering van de samenwerking. Deze doorontwikkeling heeft betekenis voor alle lagen van de organisatie: van bestuur tot medewerkers. Dit vraagt dat het bestuur ruimte en vertrouwen geeft. Van medewerkers vraagt het vrijheid en lef om eigen keuzes te maken. Kern is verantwoording achteraf om te leren.

### Samenwerking met DHR

In Huurdersvereniging DHR hebben we een goede en kritische partner. Wij betrekken DHR vroegtijdig bij nieuwe plannen. In dit ondernemingsplan zijn de nodige activiteiten opgenomen die direct invloed hebben voor huurders. Dan is samenwerking met DHR gewenst en noodzakelijk. Per activiteit bepalen we hoe hun betrokkenheid effectief vorm kan krijgen; om signalen van onze huurders goed naar voren te kunnen brengen, en om huurders te informeren over onze aanpak. Dus twee kanten op.

We willen nieuwe wegen vinden om via DHR een bredere huurdersgroep te bereiken. Wij ondersteunen hen daartoe bij werving van nieuwe leden, en door te zoeken naar nieuwe werkvormen en andere vormen van huurdersbetrokkenheid: hoe kunnen we dit op een moderne manier vormgeven? Te denken is aan digitale panels om huurders op onderwerpen te betrekken, themabijeenkomsten, huisbezoeken, etc.

In ons dienstverleningsbeleid doen we hiervoor voorstellen.

### Inbreng van partners bij onze maatschappelijke rol

Wij zijn een maatschappelijke onderneming. Onze maatschappelijke rol bepalen we in de samenwerking met onze huurders en lokale partners. Naast opvattingen van huurders vinden we onze koers door het gesprek met onze belanghebbenden: de gemeente, zorg- en welzijnspartijen, senioren- en gehandicaptenorganisaties, dorpsbelangen, bouwers, politiek. Hun opvattingen over onze inzet helpen bij het bepalen van onze activiteiten. Dit doen we nu door periodiek overleg met verschillende partijen in wisselende coalities en door periodiek belanghebbendenoverleg, passend bij onze schaal.

Wij steken de nodige energie in het onderhouden en uitbouwen van ons netwerk. Wij hebben dit netwerk ook wat te bieden: we kennen de situatie in Driel, Heteren en Randwijk zeker ten aanzien van sociale huurwoningen. Met onze vastgoedpositie zijn we van betekenis. Daarmee hebben we ook een stevige rol richting de gemeente, in het belang van onze dorpen.

In samenwerking met collega-corporaties in het middengebied tussen Arnhem en Nijmegen (Waardwonen, Woonstichting Gendt en Woonstichting Valburg) kunnen we een stevige rol blijven spelen. Met hen zoeken we naar synergievoordelen in uit te voeren taken en benutten van elkaars expertise en vaardigheden. Door deze samenwerking beperken we risico's bij projectuitvoering en versterken we onze inzet en professionaliteit. Dit is in het belang van onze huurders, en voor andere huurders in het middengebied. In de samenwerking heeft inmiddels een gezamenlijke risico-inventarisatie plaats gevonden. Op grond van de geïnventariseerde risico's werken we samen een routekaart uit om met deze risico's om te gaan.

### Netwerktoezicht

Samenwerking met huurders en belanghebbenden staat voorop. Binnen deze samenwerking verantwoorden we ons over onze maatschappelijke prestaties. Ook onze Raad van Commissarissen heeft een (netwerk)rol in

deze samenwerking. Al sluiten we uiteraard volledig aan bij de verdeling van taken en verantwoordelijkheden volgens de governance code en de wettelijke voorschriften (compliance). In de samenwerking tussen werkorganisatie, bestuurder en Raad van Commissarissen is sprake van een goed evenwicht tussen kritische en meedenkende houding. Wij hebben onze governance goed op orde. Dit blijft tegelijkertijd altijd aandacht vragen, door jaarlijkse (zelf)evaluatie van de Raad van Commissarissen en noodzakelijke doorontwikkeling.

## 6. Moderne dienstverlening

*Doel: Onze organisatie is benaderbaar voor alle (toekomstige) huurders op de manier die het best bij mensen past, waarbij we nieuwe technieken inzetten ten behoeve van het gemak van onze huurders.*

### Basis is op orde

Onze betrokkenheid bij onze huurders leidt tot een hoge kwaliteit van dienstverlening. Dit wordt ook gewaardeerd door onze huurders. In ons laatste huurderstevredenheidsonderzoek kregen we van onze huurders gemiddeld een 7,3 voor onze dienstverlening. De dienstverlening wordt daarbij zeer gewaardeerd. Eventuele klachten gaan vooral over het onderhoud, de omgeving of overlast in de buurt. Daar hebben we met dit ondernemingsplan nadrukkelijk oog voor.

Wij bieden onze huurders een adequate dienstverlening. Dit betekent algemene diensten voor iedereen en maatwerk waar nodig en een open houding naar bewonersinitiatieven. We zijn duidelijk over wat mensen van ons mogen verwachten, en ook wat zij niet kunnen verwachten.

### Moderne dienstverlening

Dienstverlening aan onze huurders staat niet stil. We hebben te maken met een steeds diversere doelgroep, met meer kwetsbare huurders. Niet iedereen redt zich via onze standaarddienstverlening, bijvoorbeeld vanwege laaggeletterdheid. Soms is meer persoonlijke aandacht nodig, ook in het netwerk met zorgaanbieders. De gemiddelde klant is daarbij steeds mondiger. We krijgen daarmee nieuwe huurdersgroepen, met nieuwe wensen. Zo bleek in het laatste klantonderzoek dat zeker huurders tot 65 jaar een huurdersportaal (misschien) zouden willen. Het gaat dan om 85% van

onze huurders. Wij willen onze dienstverlening verder professionaliseren en moderniseren, rekening houdend met deze verschillende doelgroepen:

- We hebben een ruime telefonische en digitale bereikbaarheid, zodat mensen makkelijk hun vragen bij ons neer kunnen leggen. Vervolgens kan afhankelijk van de vraag en de wens van de huurder dit op kantoor of bij mensen thuis opgelost worden. We gaan dus uit van verschillende kanalen naast elkaar.
- De groep huurders die extra zorg en aandacht nodig hebben neemt toe. Hier zullen we in persoonlijke dienstverlening oog voor moeten hebben (passende dienstverlening).
- We automatiseren slim, waardoor we voldoende capaciteit vrij maken om goed in contact te blijven met onze huurders. We maken daarmee onze inzet voor onze medewerkers en huurders overzichtelijker en makkelijker.
- Door nieuwe technieken in beheer en onderhoud kunnen we onderhoud steeds meer op afstand uitvoeren. Ook dit vraagt nieuwe vaardigheden en kennis waarop we ons willen ontwikkelen.

In ons dienstverleningsbeleid werken we deze punten verder uit.

### Zichtbaarheid in de kernen

Wij zijn voor onze huurders zichtbaar aanwezig in de kern. Hiertoe zorgen we ervoor periodiek in de kernen fysiek aanwezig te zijn. Door deze zichtbaarheid kunnen we individuele huurders helpen met concrete vragen en signalen ophalen over de leefbaarheid in buurten. Daarnaast organiseren we samen met onze huurders en de gemeente periodiek een wijkschouw, waarin we samen zoeken naar mogelijkheden om de leefbaarheid in buurten te vergroten.

## 7. Organisatie op koers

***Doel: Een krachtige organisatie die niet alles per se zelf oppakt, maar samenwerking weet te vinden om met haar middelen adequaat in te blijven spelen op de gestelde opgaven.***

### We kunnen niet alles zelf

Onze organisatie heeft een prettige schaal. We kennen elkaar en kennen onze huurders en partners. Hierdoor staan we dichtbij onze huurder en de vragen in de dorpen. De doe-mentaliteit is duidelijk aanwezig. Dit is in de recente visitatie bevestigd. Voordeel is ook dat we van elkaar weten wat we doen.

Nadeel: we missen soms specialistische kennis. Voor specialistisch werk zijn we soms afhankelijk van anderen. Dat vinden we ook goed, omdat als kennis in de organisatie mist we toch flexibel en wendbaar expertises binnen kunnen halen. Bovendien zorgt dit ervoor dat we ook voorop kunnen lopen met nieuwe inzichten; en dus ondanks onze kleine schaal vernieuwend kunnen zijn. Vanuit de visitatie komt daarbij een beeld naar voren dat soms de slagkracht bij projecten wat beperkt is. Samenwerking met partners kan onze slagkracht vergroten.

Hiervoor werken we rondom onze organisatie met een netwerk van specialisten. Dat kan gaan over projectleiders nieuwbouw, onderhoud en beheer, afstemming rond wonen en zorg, maar ook het terrein van beleidsontwikkeling. Het directe contact met de huurders beschouwen we vanuit onze kernwaarden als taak die we zoveel mogelijk zelf uitvoeren.

### Samenwerking als team

Het team van Woningstichting Heteren heeft samenwerking als belangrijk uitgangspunt. We kennen elkaars competenties. Het is duidelijk wie

waarvoor verantwoordelijk is. Een belangrijke opgave is wel het meer delen van werkzaamheden. Hierdoor kan werk breder in de organisatie weggelegd worden, beperken we kwetsbaarheid bij eventuele uitval, en ontstaan er meer kansen om van elkaar te leren en te ontwikkelen.

Bij het werken in een team is ontmoeting belangrijk. Dat is een les die we meenemen uit de periode 2020-2021 toen we noodgedwongen veel moesten thuiswerken. Een zekere mate van thuiswerken zal ook in de toekomst blijven. Onze basis blijft ons kantoor. Dat is de plek waar we elkaar spreken en ook oog hebben voor het welzijn van collega's. Bovendien is het de plek waar onze huurders ons vinden en we dus ook tussen onze huurders aanwezig zijn.

### Administratieve last

Vanuit onze toezichthouder worden veel eisen en regels gesteld. Dit leidt tot een relatief grote administratieve last. Hier hebben ook andere corporaties nadrukkelijk mee te maken. Door samenwerking met collega's in het middengebied zoeken we mogelijkheden om de administratieve lasten te drukken. Gezamenlijke inkoop van automatisering en andere tools kunnen hierbij helpen.

### Opgaven en middelen

Het is steeds duidelijker dat door onder meer de verhuurderheffing, maar ook door de grote opgaven waarvoor we staan, de financiële mogelijkheden eindig zijn. En hoewel in de visitatie is aangegeven dat we meer zouden moeten presteren naar vermogen, is het belangrijk om hierbij ook naar de haalbaarheid te kijken. Zo liggen er grote opgaven ten aanzien van nieuwbouw, verbeteringen en verduurzaming. Daarbij is onze doelgroep weinig kapitaalkrachtig en is een gematigd huurbeleid nodig. Wij zullen onze financiële ruimte optimaal benutten met oog voor continuïteit, zodat we ook na 2035 nog kunnen voldoen aan waar we voor staan.

Als kleine organisatie kan het voorkomen dat onze opgaven meer schoksgewijs komen; minder makkelijk zijn uit te spreiden over de tijd. Wij gaan in dat geval na welke investeringsstrategie het meest passend is. Daarbij houden we enige extra marge aan ten opzichte van de normen van externe toezichthouders, zodat we in staat blijven relatief grote projecten voor onze organisatie op te pakken. In dat geval is overschrijding van de interne normen mogelijk.

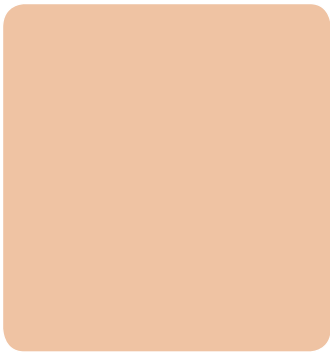
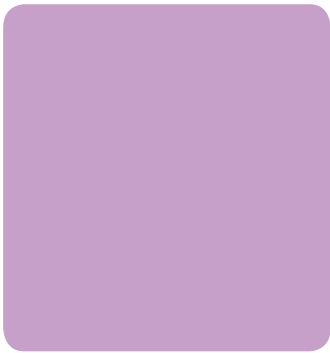
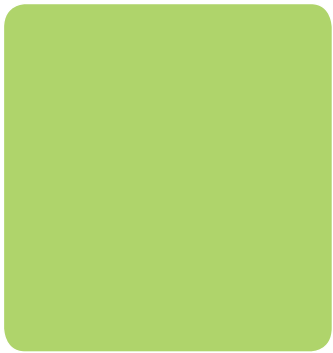
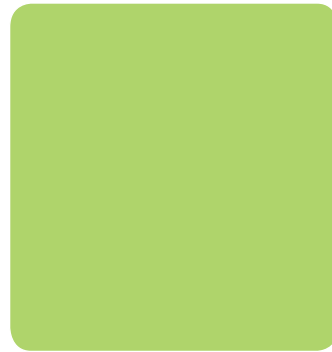
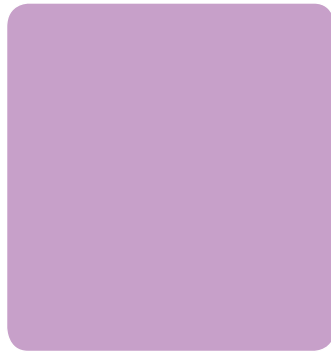
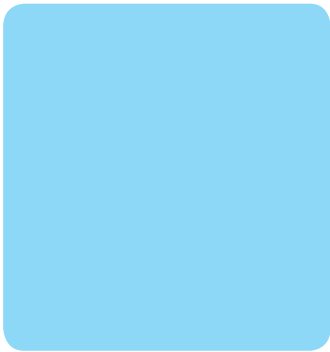
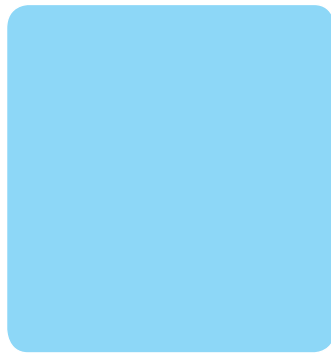
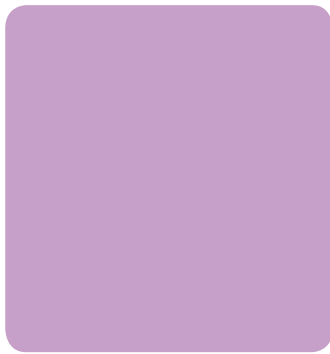
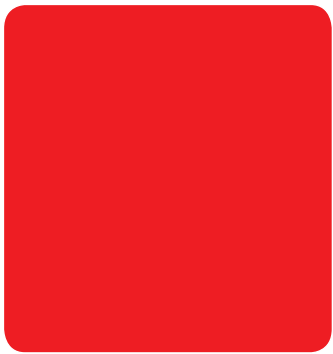
### Investeren vanuit een solide basis

Woningstichting Heteren is financieel gezond. Wij kunnen voorlopig onze investeringsopgaven goed aan. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om die investeringsruimte te benutten voor de maatschappelijke opgaven waarvoor we staan. Hiertoe willen we onze leningportefeuille tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden financieren. En werken vanuit een solide financieel beheer, waarbij we uitgaan van interne financiële ratio's in aanvulling op de ratio's die onze toezichthouders aanhouden. Zo kunnen we tegenslagen of plotselinge pieken in onze investeringsopgaven opvangen.

### Risicobeheersing

Wij hebben als corporatie te maken met diverse risico's. Voor de continuïteit van onze bedrijfsvoering is risicobeheersing van belang. In samenwerking met Waardwonen, Woonstichting Gendt en Woonstichting Valburg blijven we ons risicomanagement verder vorm geven. Onderkende risico's hebben betrekking op het kunnen oppakken van maatschappelijke opgaven (incl. investeringen in vastgoed), (financiële) opbrengsten en lasten, de organisatie en compliance. We streven ernaar om als organisatie blijvend 'in control' te zijn op het gebied van je (risico)beheersing en compliance.

De risicobeheersing geven we verder vorm in ons risico-managementbeleid. Dat vormt intern en extern de leidraad bij keuzes en besluiten.



## Woningstichting Heteren

Bezoekadres:      Onze Lieve Vrouwestraat 39  
Heteren

Postadres:        Postbus 10  
6666 ZG Heteren

Telefoon:         026 - 479 04 90

E-mail:            [info@woningstichtingheteren.nl](mailto:info@woningstichtingheteren.nl)

Internet:          [www.woningstichtingheteren.nl](http://www.woningstichtingheteren.nl)

