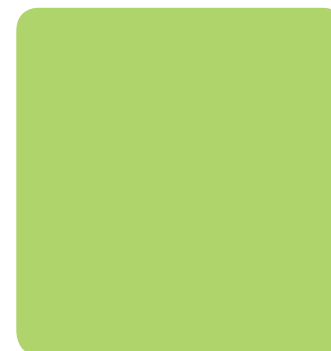
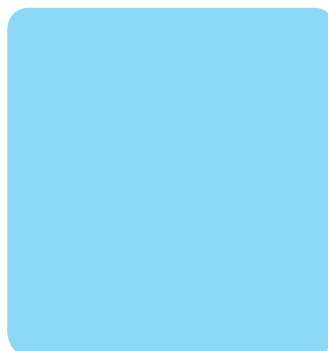
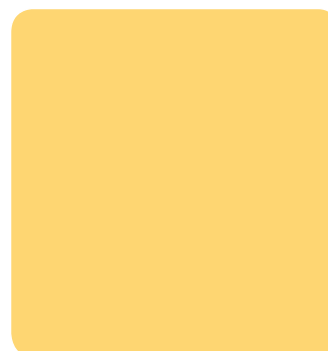


ondernemingsplan



woningstichting
heteren



ondernemingsplan

Koers 2018-2021

Woningstichting Heteren

Sociaal: betaalbaar en betrokken investeren

Vastgesteld: Directeur-bestuurder d.d. 26 oktober 2017

Goedgekeurd: Raad van Commissarissen d.d. 26 oktober 2017

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Waar staat Woningstichting Heteren voor?	4
3 Welke opgaven zien we de komende jaren?	6
4 Wat willen we daarbij bereiken: wat zijn onze ambities en doelen?	10
4.1 De opgave voor onze doelgroep	11
4.2 Onze dienstverlening	12
4.3 Samenwerking met onze partners	13
4.4 Onze organisatie	14
4.5 Onze financiële bedrijfsvoering	16
5 Wat is daarbij onze werkwijze?	17
Bijlage: SWOT	19

1 Inleiding

Voor u ligt het nieuwe ondernemingsplan van Woningstichting Heteren. In dit plan beschrijven we onze koers voor de komende jaren. Voor ons is daarbij essentieel hoe wij onze huurders zo goed mogelijk van dienst kunnen zijn in hun woongenot. Dit bepaalt voor ons waar we komende jaren in willen investeren. Deze afweging is niet eenvoudig. De afgelopen jaren hebben corporaties te maken gehad met veel veranderingen. Nieuwe wetgeving, veranderende verhoudingen op lokaal niveau, maar ook de snelle verandering van het economische tij. Deze veranderingen stellen Woningstichting Heteren voor uitdagingen. In dit ondernemingsplan geven we aan hoe we omgaan met deze veranderingen: hoe we onze organisatie hierop inrichten, het gesprek aan blijven gaan met huurders en andere belanghebbenden en onze investeringsmogelijkheden zo goed mogelijk inzetten.

Wij hebben dit plan niet alleen opgesteld. Voor ons is het belangrijk dat onze huurders en partners meedenken over ons beleid. Daarom hebben we met Huurdersvereniging DHR, Stichting Samen Zorgen en de gemeente Overbetuwe het gesprek gevoerd over punten die zij en wij belangrijk vinden. Deze onderwerpen vormen nu de rode draad in ons ondernemingsplan. In ons ondernemingsplan schetsen we in een aantal stappen wat u van ons de komende jaren kunt verwachten. Wij gaan in op onze ambities voor de periode tot en met 2021. Wij willen met deze planning de ontwikkeling van ons ondernemingsplan laten aansluiten op het proces van de komende gemeentelijke woonagenda. De actualisering van het Strategisch Voorraadbeleid volgt dan op het nieuwe ondernemingsplan. Zo brengen we nog meer samenhang tussen de verschillende beleidsplannen.

In het volgende hoofdstuk gaan we eerst in op de vraag: waar staat Woningstichting Heteren voor? Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 de opgaven die zich de komende jaren voordoen. In hoofdstuk 4 gaan we vervolgens in op onze ambities en doelen. Tot slot beschrijven we in hoofdstuk 5 hoe we onze ambities waar willen maken en onze doelen gaan bereiken.

2 Waar staat Woningstichting Heteren voor?

Onze missie: Woningstichting Heteren is een sociale verhuurder en wij staan dicht bij onze huurders.

Dit betekent dat wij ons primair inzetten voor betaalbare huisvesting voor inkomensgroepen die niet volledig zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Dit vormt de kern van onze missie. Het is mooi dat deze missie ook door huurders en partners herkend wordt. In gesprekken met hen hebben zij ons getypeerd. Het resultaat van hun typering van ons ziet u in de volgende figuren.



De hier beschreven waarden, sociaal, betrokken, dichtbij de klant/huurders sluit naadloos aan bij wie we zijn. We vullen dit aan met de volgende kernbegrippen die onze dienstverlening typeren, en waar we in het vervolg van dit ondernemingsplan (in willekeurige volgorde) verder op ingaan: betaalbaarheid, keuzemogelijkheid, kwaliteit, duurzaamheid, betrokkenheid.

Onze visie: Deze missie kaderen we verder in, door aan te geven voor welke dienstverlening wij aanspreekbaar zijn. Vanuit welke ondernemingsvisie dragen wij bij aan de realisatie van onze missie?

2 Waar staat Woningstichting Heteren voor?

- Wij zijn er primair voor huishoudens met een inkomen tot € 36.798 (prijspeil 2018). Dit is vanuit de wet de primaire doelgroep voor woningcorporaties. Wij herkennen ons in deze groep. Secundair willen we de beperkte mogelijkheden die de wet biedt voor net iets hogere inkomens benutten, mits dit een specifieke vraag betreft van mensen die anders op de woningmarkt in de knel komen.
- Onze dienstverlening is primair gericht op onze huurders en onze woningzoekenden. Natuurlijk zetten wij ons ook in voor de leefkwaliteit in onze kernen, maar dan altijd in het belang van onze huurders.
- Wij zijn een vastgoedorganisatie. Vastgoed is ons belangrijkste bedrijfsmiddel. Wij richten onze investeringen naast de dienstverlening aan onze huurders in eerste instantie op dit vastgoed.
- Maar wonen is voor ons en voor onze huurders meer dan een dak boven het hoofd. Mensen wonen in een huis, in een buurt die als leefbaar wordt ervaren, met sociale contacten in de omgeving, met voorzieningen die bereikbaar zijn en de mogelijkheid van zorg als dat nodig is. Huurders kunnen ons aanspreken op een goede woning.

Daarnaast zullen wij in het belang van onze huurders het gesprek aangaan met onze partners, om die andere aspecten die voor het woongenot van onze huurders zo belangrijk zijn ook goed georganiseerd te krijgen.

- Wij doen dit met een kleine en betrokken organisatie. Dat kunnen we ook goed aan met elkaar. Wel moeten we er rekening mee houden dat investeringen voor een kleine organisatie als de onze, meer met pieken komen. Dit vraagt een extra financiële buffer. Wij zien het aanhouden van deze noodzakelijke buffer als een investering in betrokkenheid en een extra waarborg voor de continuïteit van de organisatie.
- Onze personele inzet en dienstverlening is gericht op onze huurders, zodat zij zich thuis voelen in hun woning op hun plek.

Kernwaarden

Wij werken aan deze punten vanuit onze kernwaarden:

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

Hier herkent u ons en onze medewerkers aan.

3 Welke opgaven zien we de komende jaren?

Om onze missie en visie handen en voeten te geven, moeten we inspelen op verschillende ontwikkelingen die zich voordoen. Daarbij gaat het om de veranderende wetgeving en beleid van rijks- en lokale overheid, en om ontwikkelingen op de woningmarkt.

Overheidsbeleid en wetgeving

Nieuwe Woningwet

De nieuwe Woningwet die sinds 2015 van kracht is, heeft grote invloed op corporaties. De Woningwet bakent ons speelveld en onze investeringsmogelijkheden af. Bovendien verplicht het ons om op gestructureerde wijze verantwoording af te leggen over onze volkshuisvestelijke opgaven. Dit leidt tot veel extra administratieve handelingen. Wij merken dat dit belastend is voor ons werkapparaat. Dit mag niet ten koste gaan van de aandacht voor onze klant.

De Woningwet wil dat corporaties zich meer dan voorheen verbinden met de lokale volkshuisvestingsopgave. Dat is niets nieuws voor ons. Wel is de manier waarop dit moet gebeuren vrij precies beschreven: wij moeten jaarlijks bij de gemeente een overzicht aanleveren van voorgenomen activiteiten (het bod). Het vertrekpunt voor dit overzicht is de gemeentelijke Woonvisie; het resultaat hiervan zijn de prestatieafspraken. Wij pakken dit voortvarend op met de gemeente Overbetuwe en onze huurdersorganisatie.

Rijksprioriteiten

Daarbij heeft het rijk 'prioriteiten' (periode 2016 tot en met 2019) geformuleerd, waaraan corporaties moeten bijdragen:

- Betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep
- Realiseren van een energiezuinige sociale huurwoningvoorraad conform de afspraken in het Nationaal Energieakkoord en het Convenant Energiebesparing Huursector
- Huisvesten van urgente doelgroepen
- Realiseren ouderenhuisvesting in verband met langer zelfstandig wonen

Woonagenda gemeente Overbetuwe

De gemeente Overbetuwe stelt periodiek een woonagenda op, waarin zij haar beleid voor de lokale woningmarkt omschrijft. Wij zijn actief betrokken bij de totstandkoming van deze gemeentelijke visie. En we zullen vanuit onze verantwoordelijkheid een bijdrage leveren aan de uitvoering van deze gemeentelijke woonagenda. Belangrijke speerpunten uit de gemeentelijke visie van 2017 zijn:

- De beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de gemeente zal vergroot moeten worden, door nieuwbouw of doorstroming.
- De bestaande woningvoorraad zal verder verduurzaamd moeten worden.
- Mensen moeten geholpen worden om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen blijven wonen.
- De woningmarkt zal meer in balans moeten komen door de juiste plannen in ontwikkeling te brengen en de juiste woningen toe te voegen.

3 Welke opgaven zien we de komende jaren?

Ontwikkelingen op de woningmarkt

Wij zien dat de samenleving steeds meer bestaat uit verschillende groepen. Er lijkt steeds meer een tweedeling te ontstaan tussen enerzijds mensen die goed mee kunnen komen in de samenleving en anderzijds mensen die dit niet kunnen.

Deze laatste groep zijn vaak mensen met een laag inkomen, en daardoor doorgaans onze doelgroep. Bovendien zijn dit steeds vaker ook ouderen en één- en tweepersoonshuishoudens, en zijn er steeds minder gezinnen met kinderen die een woning bij ons huren.

Betaalbaarheid

Mede gelet op die veranderende groep huurders hechten we meer en meer waarde aan de betaalbaarheid van het wonen. De afgelopen jaren zien we steeds meer mensen die moeite hebben om elke maand rond te komen door stagnerende inkomens en stijgende lasten.

Dit komt voor ons tot uitdrukking door voor een relatief lage streefhuur te gaan van 68% van de maximale huur.

Naast een lage huur, kunnen ook lage energielasten helpen bij de betaalbaarheid van het wonen. Daarom is verduurzaming van de voorraad belangrijk.

Beschikbaarheid

De beschikbaarheid van huurwoningen staat onder druk. De slaagkansen van woningzoekenden nemen af en de wachttijden lopen op. Volgens de gemeentelijke woonagenda groeit de komende jaren de behoefte aan sociale huurwoningen: met circa 50 woningen per jaar. Het accent van deze toevoeging ligt in en rond Elst. In de kernen waar wij werken, is er minder behoefte aan extra toevoeging van sociale huurwoningen. Wel komen er frequent geluiden op ons af dat starters moeilijk een begin kunnen maken in hun dorp. Voor starters is er wel aanbod in de huursector, maar dat komt mogelijk te weinig beschikbaar. De slaagkansen van jonge starters moeten dan ook goed gemonitord blijven worden.

Energiebeleid

In het Convenant Energiebesparing Huursector van 28 juni 2012 is afgesproken dat corporatiewoningen in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) hebben. Omdat de inkomens van veel huurders door de economische crisis onder druk zijn komen te staan, kiest Woningstichting Heteren ervoor dat woningen primair betaalbaar blijven. Daarbij is er aandacht voor een goed en gezond binnenklimaat. Het halen van deze ambities vraagt evenwicht tussen energielabels, betaalbaarheid en binnenklimaat. Daarom zijn we voorzigtiger in het nastreven van de energie-ambitie. De komende jaren leggen wij de focus op verbetering van energieprestaties op logische momenten (mutatie, onderhoud, aanvraag, projecten), bij alle woningen met een index groter dan >1,81. Deze huurders doen we een aanbieding om hun woning naar een EI tussen de 0 en 1,8 te brengen.

3 Welke opgaven zien we de komende jaren?

Wonen met zorg

Door de extramuralisering wonen steeds meer mensen met een zorgvraag zelfstandig. Gemeenten, zorginstellingen en corporaties hebben een duidelijk afgebakende verantwoordelijkheid voor wonen en zorg in deze situaties.

Wij hebben en nemen de verantwoordelijkheid in het bieden van goede huisvesting, en kunnen bovendien bijdragen aan signalering van knelsituaties. Samenwerking in het lokale netwerk is voor ons dan ook een belangrijk vertrekpunt.

Leefbaarheid

Momenteel is in onze kernen geen sprake van serieuze leefbaarheidsproblematiek. Door de introductie van passend toewijzen kan het risico van leefbaarheidsproblemen (op termijn) toenemen. Gelet op de schaal speelt dit dan vooral op straatniveau. Wij zullen dit daarom voortdurend monitoren.

Dienstverlening en organisatie

Er worden steeds meer eisen gesteld aan medewerkers. Klanten worden mondiger. De verantwoording aan toezichthouders groeit aan belang. Daarbij vraagt een voortgaande automatisering nieuwe vaardigheden van medewerkers. In het vervolg hebben we de organisatie beschreven op basis van een sterkte-zwakteanalyse. Deze is als bijlage opgenomen bij dit ondernemingsplan.



Dichtbij de klant en laagdrempelig

Woningstichting Heteren staat dichtbij de klant. Voor onze klant zijn wij laagdrempelig. Er is tijd en aandacht voor hen. Daarbij is er altijd ruimte om na te denken over maatwerkoplossingen passend bij de specifieke vraag van de klant. De digitale dienstverlening aan de klanten is nog beperkt. Voor veel klanten is dit op dit moment geen probleem. Hier gaan wij in de planperiode ook op inzetten. Voor een deel van de klanten is het wenselijk om ook op andere wijze met ons contact te leggen. Een betere digitale dienstverlening kan die klant meer op maat, en op zijn tijd, helpen.

3 Welke opgaven zien we de komende jaren?

Organisatieontwikkeling en governance

Onze organisatie bestaat uit medewerkers die vanuit een grote betrokkenheid bij de huurders en collega's hun werk uitvoeren. Zij zijn generalisten die in staat zijn om verbanden te zien in de vragen van onze huurders. Dat is van grote waarde. Hierdoor missen we echter soms specialistische kennis. Ook bestaat het risico dat bij uitval door bijvoorbeeld ziekte, op meer specialistische functies geen dubbele bezetting is, waardoor het werk dan onvoldoende overgenomen kan worden. In het volgende hoofdstuk werken we uit hoe we hiermee omgaan. Onze mensen zijn echte doeners. Vragen van onze huurders worden kordaat opgepakt en opgelost. Deze houding maakt onze organisatie onderscheidend en waardevol voor onze klanten. Vanuit hun professionaliteit bewaken onze medewerkers dat zij een goed evenwicht vinden tussen betrokkenheid en zakelijke afwegingen.

Wij hebben de afgelopen jaren het intern toezicht beter ingericht aansluitend bij de governancecode. Mede vanuit de visitatie werd hierom gevraagd.

Financiële kaders

Om in de toekomst financieel gezond te blijven, gelden enkele financiële parameters die vanuit onze toezichthouders worden gehanteerd. Wij zijn financieel gezond, volgens de normen die onze toezichthouders stellen. Uiteraard willen we dit zo houden, niet als doel op zich maar als middel om onze volkshuisvestelijke investeringen waar te kunnen blijven maken, op korte en lange termijn.

4 Wat willen we daarbij bereiken: wat zijn onze ambities en doelen?

Wij willen adequaat blijven werken aan onze missie. De huidige tijd vraagt daarvoor het nodige van ons, zoals blijkt uit het overzicht van opgaven. Op basis van deze missie en de opgaven die we zien, hebben we voor de komende jaren een aantal doelen geformuleerd die we willen bereiken. Hierbij hebben we nadrukkelijk ook gekeken naar de (investerings)prioriteiten die onze partners belangrijk vinden (zie figuur hiernaast).

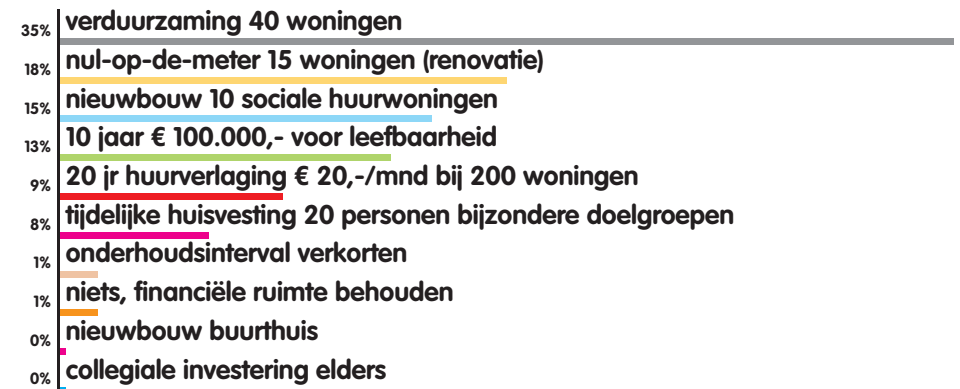
Deze doelen hebben betrekking op de periode 2018 - 2021. We hebben deze zo concreet mogelijk gedefinieerd. De doelen hebben betrekking op het bedienen van onze huisvestingsopgave voor onze doelgroepen, onze dienstverlening, de samenwerking met onze partners, onze organisatie en onze financiële bedrijfsvoering.

Gedachtevorming met onze belanghebbenden

Bij de uitwerking van dit ondernemingsplan hebben we met Huurdervereniging DHR, Stichting Samen Zorgen en de gemeente Overbetuwe doorgesproken over de investeringsopgaven van Woningstichting Heteren. Tijdens deze bijeenkomst hebben we diverse werkvormen ingezet om in beeld te krijgen welke keuzes onze partners zouden willen maken.

Dit heeft onder meer geleid tot het volgende overzicht. Dit vormde een waardevolle aftrap voor het gesprek over ons beleid, waarin de uitkomsten uit dit schema verder zijn genuanceerd.

Als u € 1.000.000,- zou mogen besteden, hoe zou u dat dan verdelen?



4.1 De opgave voor onze doelgroep

Wat willen we in 2021 bereikt hebben?	Wat moeten we doen om het doel in 2021 te bereiken?	Mogelijke activiteiten
<p>Onze vastgoedportefeuille is woontechnisch en bouwtechnisch toekomstbestendig. Dit betekent dat we aansluiten bij de veranderende samenstelling en wensen van onze klanten door 40 extra woningen geschikt voor Langer Thuis Wonen en 31 woningen nieuwbouw voor kleine huishoudens te realiseren. Dit betekent ook dat in 2021 onze woningen gemiddeld minimaal label C (Energie-index -EI- tussen 1,41 en 1,80) hebben. Onze voorraad heeft een gemiddelde score van maximaal 3 volgens de NEN2767-scores.</p> <p>Dit komt bij de volgende visitatie tot uitdrukking in een score van minimaal 7 op 'presteren naar opgaven en ambities'.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Betaalbaarheid verdient prioriteit in ons beleid. Daarbij hoort een terughoudend huurbeleid. Passend toewijzen van sociale huurwoningen draagt bij aan de betaalbaarheid van huurwoningen voor de laagste inkomens. Zij kunnen immers alleen nog woningen krijgen met een huurprijs tot de aftoppingsgrenzen. Voor inkomens net boven de huurtoeslagdoelgroep willen we extra aandacht geven aan de betaalbaarheid van het wonen. Zij vallen namelijk tussen de wal en het schip. Doordat zij geen recht hebben op huurtoeslag zijn volgens het NIBUD vooral ook huurwoningen onder de aftoppingsgrenzen betaalbaar. Wij kiezen er daarom voor dat minimaal 85% van de woningen onder de zogenaamde 2e aftoppingsgrens ligt. Daarnaast willen we ook aanbod in het goedkoopste segment behouden. In het huurbeleid werken we dit in 2018 concreet uit. • Wij voeren ons Strategisch Voorraad Beleid 2017 (SVB2017) uit. Dit betekent dat we onder meer inzetten op het vergroten van het aanbod kleine toegankelijke woningen. • Binnen het SVB2017 is de verduurzaming van onze vastgoedportefeuille een prioritaire opgave. Wij willen deze verduurzaming oppakken bij logische onderhoudsmomenten. Daarbij gaan we uit van de inzet van bewezen technieken, om twee redenen: enerzijds omdat we verwachten dat de kosten lager worden, en we daardoor meer met minder kunnen doen. Anderzijds omdat we met de schaal van onze organisatie vooral effectief een rol kunnen hebben als 'snelle volger' van innovaties en niet als innovator. Wij onderzoeken daarbij de mogelijkheden van gasloos in de bestaande voorraad. Daarover gaan we in gesprek met de gemeente. • Nieuwbouw is onder andere nodig om ons woningbezit te moderniseren. De samenstelling van ons huidige bezit sluit goed aan bij de vraag van gezinnen met kinderen. Het aantal 1- en 2-persoons-huishoudens onder onze huurders groeit. Dit zijn zowel ouderen als jonge starters op de woningmarkt. Onze woningen moeten ook na 2035/2040 van waarde blijven, als de vergrijzing over haar piek heen is. Toevoeging van multifunctionele toegankelijke woningen heeft daarom prioriteit. Wij willen daarbij toewerken naar woningen die (bijna) energieneutraal zijn en waar mogelijk en haalbaar gasloos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huurbeleid uitwerken • Verduurzamen voorraad • Onderzoek mogelijkheden gasloos (samen met de gemeente) • Multifunctionele nieuwbouw voor kleinere huishoudens

4.2 Onze dienstverlening

Wat willen we in 2021 bereikt hebben?	Wat moeten we doen om het doel in 2021 te bereiken?	Mogelijke activiteiten
<p>Onze klanten kunnen rekenen op een dienstverlening die aansluit bij hun vraag. Betrokkenheid bij onze huurders is hierbij onderscheidend. Dit blijkt uit de wijze waarop wij onze huurders benaderen, direct reageren op vragen en zoeken naar een passend antwoord op deze vragen. Dit betekent niet dat wij elke vraag zelf kunnen beantwoorden, maar we zoeken met onze huurders naar beschikbare oplossingen. Als die er niet zijn, zullen we dat ook eerlijk communiceren. In klanttevredenheidsmetingen willen we ons op betrokkenheid bij onze klanten onderscheiden. Daarbij hebben onze klanten verschillende mogelijkheden om ons te benaderen: digitaal, aan de balie, telefonisch of via huisbezoek. Deze dienstverlening krijgt in klanttevredenheidsmetingen dan ook minimaal een 8. Bovendien komt er geen enkele zaak voor de Huurcommissie of Klachtencommissie, tenzij wij zelf hebben aangegeven dat we geen andere oplossing zien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wij kiezen een klantbenadering die gericht is op de individuele vraag van onze klanten. We weten dat een groot aantal vragen en processen redelijk vergelijkbaar zijn. Daarvoor hebben we een algemene dienstverlening en goed georganiseerde processen. Daarbuiten mogen onze klanten altijd rekenen op een dienstverlening die past bij hun vragen. Wij richten onze klantprocessen dan ook zo in dat we het overgrote deel van de vragen via reguliere processen kunnen oppakken. Daarbuiten geven we ruimte aan de wens van de individuele klant. Wij gaan periodiek na of we voldoende aansluiten bij de wensen van de klant door klanttevredenheidsmetingen. We willen hierbij zicht krijgen op het algemene oordeel van de klant. We richten ons hierbij op onderwerpen die onze klanten en wij belangrijk vinden, en dus niet op standaard onderwerpen uit de benchmarks. Belangrijk zijn vooral de achtergronden bij dit oordeel. Ook die onderzoeken we, en waar nodig nemen we actie om de scores te verbeteren. • Onze dienstverlening is nog (te) beperkt mogelijk via digitale kanalen. Wij willen naast onze bedrijfsprocessen ook onze dienstverlening (deels) digitaliseren. Wij zien hierbij digitale dienstverlening als een aanvulling op onze persoonlijke dienstverlening, en komt daar dus niet voor in de plaats. Wij werken bij de implementatie van digitale dienstverlening met bewezen technieken, en gaan uit van een gefaseerde implementatie passend bij de schaal van de organisatie. • Onze inzet voor leefbaarheid in de dorpen is vooral geënt op onze betrokkenheid bij de huurders. In de dorpen is er ook geen structureel leefbaarheidsprobleem. Wel zien we zo nu en dan dat huurders onaangepast gedrag vertonen, bijvoorbeeld door te weinig aandacht voor hun tuin of overlast. Wij informeren onze huurders bij het aangaan van de huurovereenkomst over 'goed huurdersgedrag'. Daarnaast willen we met de huurdersorganisatie nagaan hoe wij huurders hierover kunnen blijven informeren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken algemene dienstverlening en dienstverlening op maat • Uitvoeren klanttevredenheidsmeting • Digitaliseren dienstverlening • Informeren huurders over 'goed huurdersgedrag'

4.3 Samenwerking met onze partners

Wat willen we in 2021 bereikt hebben?	Wat moeten we doen om het doel in 2021 te bereiken?	Mogelijke activiteiten
<p>Samenwerking met onze partners (gemeente, Huurdersvereniging DHR en Stichting Samen Zorgen) is een belangrijk uitgangspunt van onze werkwijze, waarbij onze inzet primair gericht is op woonoplossingen. Er wordt steeds vaker een beroep gedaan op integrale dienstverlening richting onze huurders. Dit is extra van belang voor onze huurders die afhankelijk zijn van zorg. Zij zijn meer en meer onze doelgroep, mede door de extramuralisering van instellingszorg. Voor een goed zelfstandig leven van mensen met een zorgvraag is het belangrijk dat mensen kunnen rekenen op een optimaal toegankelijke woning, en zorg, ondersteuning en ontmoeting in de nabijheid van de woningen. Voor het zorg- en ondersteuningsaanbod hebben wij korte lijnen met onze partners om integrale oplossingen te kunnen bieden. Jaarlijks evalueren we met onze partners en Huurdersvereniging DHR of de samenwerking leidt tot de gewenste integrale oplossingen voor onze huurders. Dit komt bij de volgende visitatie tot uitdrukking in een score van minimaal 8 op 'presteren volgens belanghebbenden'.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wij hebben woonzorgaanbod in Liefkenshoek. Buiten dit zorgcentrum (ten behoeve van verpleeghuiszorg) willen we ons intramuraal aanbod voor wonen met zorg in beginsel niet uitbreiden, omdat ons aandeel intramuraal vastgoed reeds relatief groot is en we uitbreiding zien als een te groot risico. Wij zetten meer in op zorg thuis voor onze huurders. Dit doen we in vaste samenwerking met Stichting Samen Zorgen. Met hen gaan we na welke arrangementen zij specifiek kunnen aanbieden aan onze huurders. En wat dit vraagt van ons woonaanbod. Daarnaast krijgen we regelmatig te maken met particuliere initiatiefnemers die ons benaderen als investeerder voor woonzorgvormen. Wij gaan met deze initiatiefnemers het gesprek aan, maar zijn terughoudend met nieuwe investeringen. • Wij investeren in de samenwerking rond voorzieningen die gekoppeld zijn aan de woning. Van de gemeente en zorgaanbieder(s) verwachten wij dat zij hun rol pakken in het belang van de huurder. Voor het benutten van de goede voorzieningen is het belangrijk dat onze huurders weten welke diensten zij kunnen gebruiken. Wij informeren onze huurders dan ook actief hierover; liefst in samenwerking met onze partners. • Wij hechten veel waarde aan de samenwerking met onze partners. Dit begint met het kennen van elkaars belangen. We geven dit op verschillende manieren vorm. Wij willen jaarlijks in overleg met onze partners over de afstemming van elkaars dienstverlening. Hiertoe nemen wij het initiatief. Daarnaast verankeren we onze samenwerking met de gemeente en de Huurdersvereniging DHR in jaarlijkse prestatieafspraken. • Onze belangrijkste partner is Huurdersvereniging DHR. Zij hebben een belangrijke stem in ons beleid. Wij hechten dan ook veel waarde aan een constructieve samenwerking. Aandachtspunt is de continuïteit van de inzet van Huurdersvereniging DHR. Dit noemt Huurdersvereniging DHR ook als aandachtspunt. De samenstelling is nu onevenwichtig, met vooral leden op leeftijd. Hierdoor is de continuïteit onvoldoende verzekerd. Daarom willen we samen met Huurdersvereniging DHR kijken naar de kansen om jonge leden te werven en de kennis te vergroten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Met Stichting Samen Zorgen arrangementen uitwerken voor zorg thuis • Informeren van huurders over mogelijkheden (zorg) dienstverlening thuis • Gestructureerd overleg met partners (gemeente, Huurdersvereniging DHR en Stichting Samen Zorgen) • Periodiek uitwerken prestatieafspraken • Samen met Huurdersvereniging DHR samenstelling en kennisniveau leden versterken

4.4 Onze organisatie

Wat willen we in 2021 bereikt hebben?	Wat moeten we doen om het doel in 2021 te bereiken?	Mogelijke activiteiten
<p>Wij willen als Woningstichting Heteren onze taken op een goed niveau kunnen uitvoeren, en adequaat kunnen inspelen op (maatschappelijke) veranderingen die zich aandienen. Dit vraagt een goede organisatie met breed inzetbaar personeel.</p> <p>Naast dat we het zelf belangrijk vinden dat we ons kunnen verantwoorden over onze investeringen, stellen ook onze interne en externe toezichthouders hier steeds meer eisen aan. Hiertoe doen we een tweejaarlijkse risico-inventarisatie en werken we aan een gestructureerde registratie en verantwoording van onze (risicodragende) activiteiten. Hiertoe hanteren we een handzaam systeem van risicobeheersing. En dus geen complexe verantwoordingsstructuren, maar een aanpak passend bij de schaal van de organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Om steeds adequaat te kunnen reageren op onze klanten, vraagt een klantgerichte opstelling van onze medewerkers. Doordat wij werken met een groep betrokken en breed inzetbare medewerkers kunnen wij de integrale vraag van onze klanten goed beantwoorden. Onze inzet is er op gericht dat onze medewerkers zich hiervoor blijven ontwikkelen. Hiertoe zetten we een opleidingsplan in waarbij we aansluiten bij de thema's die vanuit het ondernemingsplan aandacht verdienen. Dit vertalen we naar een gerichte ontwikkeling per medewerker. Dit bespreken we twee maal per jaar met iedere medewerker. Ook nieuwe medewerkers zullen deze brede oriëntatie moeten hebben. Voor mensen die graag die breedte zoeken, zijn wij een aantrekkelijke werkgever. Bij werving van nieuw personeel houden we rekening met deze inzetbaarheid. • In ons personeelsbeleid willen we extra aandacht besteden aan de vervangbaarheid rond verschillende taken. Door onze schaal is er bij enkele taken een enkele bezetting. Wij richten onze organisatie zo in dat voor de primaire processen de taken dubbel bezet zijn. • Wij zien dat wij beperkt specialistische kennis in huis hebben. Voor specialistische taken zoeken we bijvoorbeeld de samenwerking met collega-corporaties Woonstichting Valburg en Vivare: gericht op kennis die bij collega's reeds in huis is, of die in gezamenlijkheid te ontwikkelen is. Ook kiezen we voor externe inhuur, vanuit een flexibele schil. • Wij hechten veel waarde aan een adequate beheersing van risico's en verantwoording van ons werk. Daarbij vinden we het minstens zo belangrijk dat dit niet verlamd werkt. Juist onze kleinschaligheid en betrokkenheid bij de klant is een belangrijke pre. Wij zijn als geen ander in staat om klantgericht te bepalen welke diensten passend zijn. Dat kan ertoe leiden dat 'ongelijke gevallen ongelijk behandeld' worden. Wij zijn niet bang dat dit leidt tot precedentwerking, maar zien dit als noodzakelijk maatwerk. Deze vorm van dienstverlening mag niet door een te bureaucratisch proces van risicobeheersing gefrustreerd worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken opleidingsplan per medewerker • Inrichten organisatie voor dubbele bezetting van taken in primaire proces • Uitwerken aanpak risicobeheersing

4.4 Onze organisatie

Wat willen we in 2021 bereikt hebben?	Wat moeten we doen om het doel in 2021 te bereiken?	Mogelijke activiteiten
	<ul style="list-style-type: none"> • Via een gesystematiseerde aanpak van risicobeheersing hebben we goed zicht op onze risico's. Wij kiezen een pragmatische aanpak, passend bij de schaal van de organisatie. Tweejaarlijks werken we een risico-inventarisatie uit, gericht op interne en externe risico's rond onze opgaven, organisatie en bedrijfsvoering. Wij hanteren hierbij 'drie verdedigingslinies'. Deze verdedigingslinies zetten we in voor vanuit risico-inventarisatie nader te bepalen activiteiten. Deze zijn: <ul style="list-style-type: none"> • De eerste linie is de werkorganisatie, waarbij ieder verantwoordelijk is voor beheersing van risico's binnen de eigen functie. Voor bepaalde beslissingen geldt het 'vier-ogen' principe. Deze moeten in gezamenlijkheid genomen worden. • De tweede linie ligt bij de Raad van Commissarissen. Zij houdt toezicht op bestuursbesluiten en de risico-afweging hierbij. • De derde linie ligt buiten de organisatie: bij de accountant en Autoriteit woningcorporaties. 	

4.5 Onze financiële bedrijfsvoering

Wat willen we in 2021 bereikt hebben?	Wat moeten we doen om het doel in 2021 te bereiken?	Mogelijke activiteiten
<p>Wij zijn financieel gezond. Een gezonde financiële positie zorgt ervoor dat wij onze volkshuisvestelijke opgave in onze kernen goed kunnen oppakken. Om ook in de toekomst financieel gezond te blijven, gaan wij zuinig om met de middelen die ons ter beschikking staan. Bij het beoordelen van de financiële ruimte voor investeringen hanteren wij een (iets) ruimere buffer dan de parameters die de WSW en Aw hanteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wij kiezen bewust ruimere financiële buffers vanwege pieken in investeringsopgaven waarmee we als kleine organisatie te maken kunnen krijgen. Immers een renovatieproject komt op onze schaal meer 'schoksgewijs'. Een grote corporatie kan dit meer spreiden over complexen en in de tijd. Wij laten hiermee enige investeringsruimte liggen. Dat vinden we te legitimeren vanuit het sociaal rendement dat wij als organisatie hebben: de kleinschaligheid en klantvisie zijn daarbij ons vertrekpunt. Daarom richten we ons op deze wijze van middeleninzet. • Wij investeren primair in onze kernen Driel, Heteren en Randwijk. Buiten deze kernen, gaan we uit van het principe 'nee, tenzij'. Dit tenzij kan zijn dat de opgave goed past bij ons profiel, er geen andere (sociale) investeerder is te vinden en wij ruimschoots investeringsruimte beschikbaar houden voor de inzet in onze "eigen" kernen. • Bij het maken van een nadere afweging ten aanzien van de inzet van onze investeringsruimte stellen we enkele kaders vast. Waar wordt met prioriteit op geïnvesteerd? In overleg met de belanghebbenden, medewerkers, RvC en het Projectteam Ondernemingsplan is een overzicht gemaakt van gewenste investeringen. In volgorde van belang zetten we in op de volgende investeringen: <ul style="list-style-type: none"> • Binnen nader te bepalen financiële buffers (zie eerste punt hierboven) • Prioriteit 1: inzet op verduurzaming • Prioriteit 2: inzet op nieuwbouw • Voor de kernen waar we nu zitten • Investering in de organisatie: mits dit leidt tot een (aantoonbare) meerwaarde in de dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken van nadere definiëring van noodzakelijke financiële ratio's

5 Wat is daarbij onze werkwijze?

De inzet vanuit dit ondernemingsplan krijgt zijn weerslag in activiteiten die in de jaarlijkse begroting worden opgenomen. Het ondernemingsplan is daarmee een dynamisch plan, wat zeker ook van belang is in deze tijd met snelle veranderingen.

In dit jaarlijkse activiteitenoverzicht staan opgaven (maatregelen en acties) die voortkomen uit de visie.

Het proces om te komen tot een activiteitenplan willen we laten aansluiten bij de cyclus van de prestatieafspraken met de gemeente. Aan de hand van de volgende cyclus gaan we onze ambities concreet uitwerken, monitoren en waar nodig bijstellen:

- Stap 1, eerste verkenning voornemens: Elk jaar in mei bespreken we met het personeel de voornemens voor het komende jaar, mede in het licht van het uitbrengen van het bod in het kader van de prestatieafspraken. In juni wordt het bod in een vergadering met de RvC vastgesteld. Vanaf augustus - september krijgt dit een vertaling in de prestatieafspraken met de gemeente.
- Stap 2, vertalen naar activiteiten en afspraken: Het ondernemingsplan wordt jaarlijks in het najaar vertaald in een activiteitenplan dat uitgewerkt wordt in de begroting, waarin de activiteiten en begroting voor het komend jaar staan geformuleerd met een doorkijk naar het daaropvolgende jaar.

- Stap 3, evaluatie: Ieder half jaar wordt de uitvoering van het ondernemingsplan geëvalueerd, de resultaten van genomen acties gemonitord en waar nodig wordt hierop bijgestuurd. De eerste rapportage in het jaar is het volkshuisvestingsverslag over het afgelopen jaar. De rapportages worden besproken met het personeel en de Raad van Commissarissen.

5 Wat is daarbij onze werkwijze?

Opzet activiteitenplan

Op grond van de verschillende ambities werken we het beleid uit in een activiteitenplan. Dit plan wordt dus jaarlijks geactualiseerd.

	Activiteit	Planning
1	Huurbeleid uitwerken	2018
2	Verduurzamen voorraad	Vanaf 2018
3	Onderzoek mogelijkheden gasloos bij onderhoud / renovatie / nieuwbouw (samen met de gemeente)	2018
4	Multifunctionele nieuwbouw voor kleinere huishoudens	Vanaf 2018
5	Uitwerken algemene dienstverlening en dienstverlening op maat	2019
6	Uitvoeren klanttevredenheidsmeting	2018
7	Digitaliseren dienstverlening	2019
8	Informeren huurders over 'goed huurdersgedrag'	Vanaf 2018
9	Met Stichting Samen Zorgen arrangementen uitwerken voor zorg thuis	Na 2019
10	Informeren van huurders over mogelijkheden (zorg) dienstverlening thuis	Na 2019
11	Gestructureerd overleg met partners (gemeente, Huurdersvereniging DHR en Stichting Samen Zorgen)	Vanaf 2018
12	Periodiek uitwerken prestatieafspraken	Jaarlijks
13	Samen met Huurdersvereniging DHR samenstelling en kennisniveau versterken	Na 2019
14	Uitwerken opleidingsplan per medewerker	2019
15	Inrichten organisatie voor dubbele bezetting van taken in primaire proces	2018
16	Uitwerken aanpak risicobeheersing	2019
17	Uitwerken van nadere definiëring van noodzakelijke financiële ratio's	2018

Bijlage: SWOT

Dienstverlening door en vastgoed van Woningstichting Heteren (externe oriëntatie)

Met de medewerkers is een sterkte-zwakteanalyse uitgevoerd op dienstverlening en product.

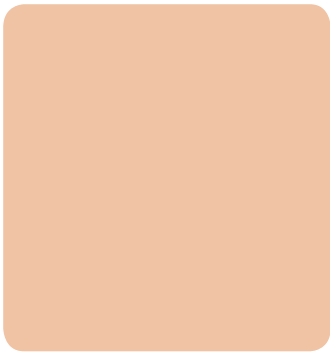
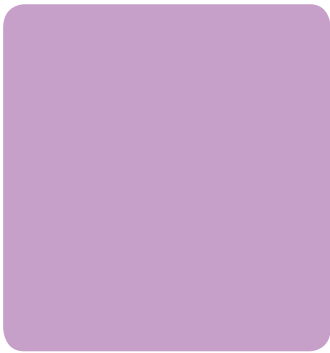
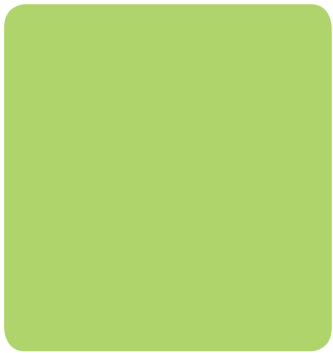
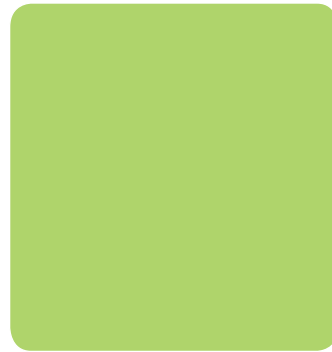
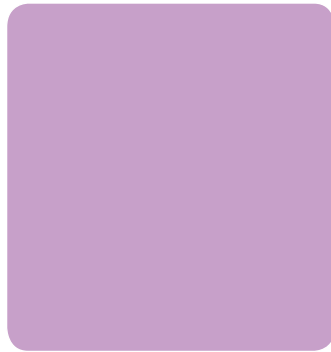
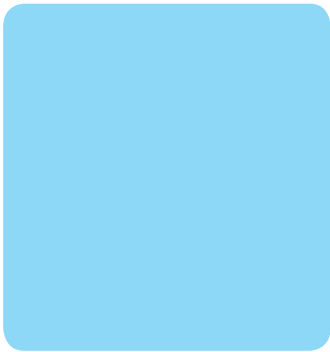
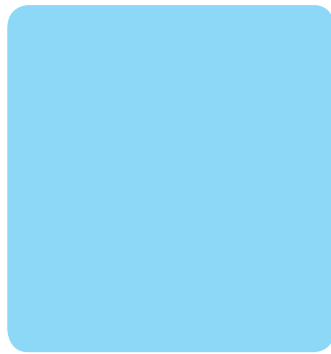
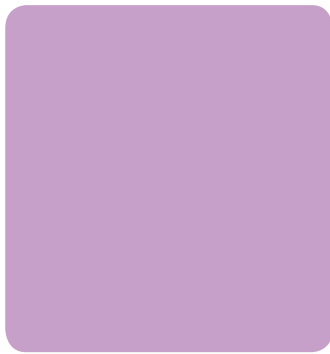
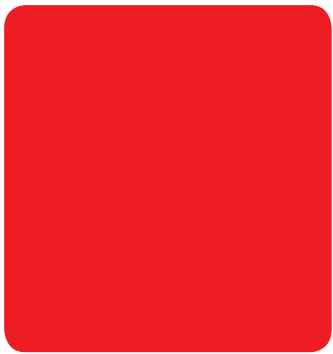
<p>Sterk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dichterbij de huurder • Geconcentreerd bezit • Betaalbaarheid • Goede prijs/ kwaliteitverhouding • Kennis woningbezit • Weinig sociale problemen • Werken met vaste relaties <p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daadwerkelijke levensduur in beeld brengen woningen (NEN 2767) • Eengezinswoningen met kleine aanpassing geschikt maken voor grote doelgroep (SVB) • Toewijzen aan/ bouwen voor midden-inkomens (secundaire doelgroep) • Ruimte in percentage maximaal redelijke huur • Vergroten ketensamenwerking 	<p>Kwetsbaar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verouderde woningen • Eenzijdig woningbezit • Weinig aanbod voor midden en hogere inkomens <p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te sociaal (naar huurders) • Kennis van huurder & woningbezit bij beperkt aantal mensen (primaire processen dubbel gedekt) • Werken met vaste relaties
---	--

Bijlage: SWOT

Werkklimaat Woningstichting Heteren

Met de medewerkers is een sterkte-zwakteanalyse uitgevoerd op organisatie.

<p>Sterk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dichtbij de huurders / klantgericht • Oplossingsgericht / doelmatig • Veel algemene / brede kennis • Platte organisatie <ul style="list-style-type: none"> - korte lijnen - snel schakelen • Sterk netwerk • Verantwoordelijkheidsgevoel & betrokkenheid • Intern sociaal waar nodig • Extern sociaal tot zover mogelijk <p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspelen op vraag huurder / veranderingen • Opleiding structurele taken • Inhuur incidenteel • Nieuwe communicatie 	<p>Kwetsbaar</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Weinig" specifieke kennis • Tijdrovende oplossingen • Ad-hoc <p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te betrokken • Werken vanuit ongeschreven beleid • Missen digitalisering • Vervangbaarheid personen binnen / buiten organisatie • Risico-inschatting vanuit bijvoorbeeld privacyregelgeving • Toename regeldruk
---	---



Woningstichting Heteren

Bezoekadres: Onze Lieve Vrouwestraat 39
Heteren

Postadres: Postbus 10
6666 ZG Heteren

Telefoon: 026 - 479 04 90

E-mail: info@wst-heteren.nl
Internet: www.wst-heteren.nl

