

# Voor de Bewoners van Morgen

## Ondernemingsplan





## Inhoud

Inleiding	4
<b>1. Van beleid tot uitvoering</b>	<b>5</b>
Het ondernemingsplan	5
Strategisch voorraadplan	6
Meerjarenbegroting	6
Jaarbegroting en activiteitenplan	6
Kwartaalrapportages en liquiditeitsbegroting	7
Dashboard	7
<b>2. De huidige positie van WormerWonen</b>	<b>8</b>
<b>3. Trends en ontwikkelingen</b>	<b>9</b>
Een veranderde demografie	9
Verduurzaming en energietransitie	10
Beslissingen vanuit de landelijke politiek	10
Kansongelijkheid	11
Digitalisering	12
Economische verandering	13
<b>4. De ambities van WormerWonen</b>	<b>14</b>
Onze missie	14
Onze visie	15
<b>5. Activiteiten om de doelstellingen te realiseren</b>	<b>22</b>
Het uitvoeren van bouwplannen	22
Het acquireren van plancapaciteit	22
Het actualiseren van strategisch voorraadbeleid	22
Het verduurzamen tijdens de energietransitie	22
Het uitbreiden van de niet-DAEB-woningvoorraad	23
Het aanpassen van het woonlastenbeleid	23
Het verkennen van andere vormen van huurdersparticipatie	23
Het bemiddelen in woonruimte	23
Het digitaliseren en optimaliseren van klantprocessen	23
Het realiseren van alliantie met zelfstandige corporaties in de regio	24
Het ontwikkelen en trainen van personeel	24
Het doorvoeren van verbeteringen naar aanleiding van de visitatie	24
<b>Bijlage</b>	<b>25</b>

## Inleiding

Dit document is het ondernemingsplan van WormerWonen. Het plan beschrijft onze strategie voor de komende vijf jaar. De doelgroep, het werkgebied waarin we actief zijn en de bestaande woonbehoefte staan daarbij centraal.

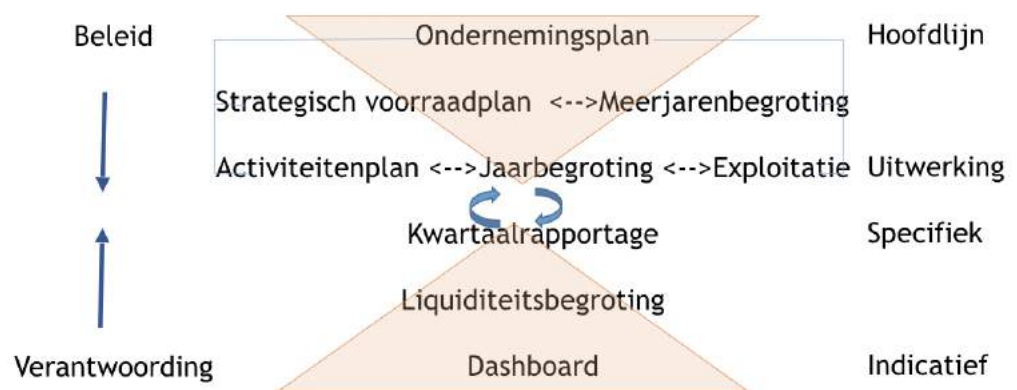
Het plan is een herijking van het ondernemingsplan *Ruimte om te leven* uit 2014. Het eerste hoofdstuk, *Van beleid tot uitvoering*, beschrijft de plaats en functie van dit ondernemingsplan binnen het beleids- en beheersingssysteem. Hoofdstuk twee gaat in op de belangrijkste sterke en zwakke aspecten van onze huidige positie. Het derde hoofdstuk benoemt de belangrijkste trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de koers van WormerWonen. Hoofdstuk vier, *De ambities van WormerWonen*, licht onze missie, visie en geformuleerde doelstellingen toe. Het vijfde hoofdstuk stelt welke activiteiten we ondernemen om onze doelen te realiseren. De doelstellingen en activiteiten zoals beschreven in dit plan zijn doorgerekend en financieel haalbaar. Voorbehoud dient uiteraard te worden gemaakt voor verandering in externe omstandigheden, zoals sterk stijgende bouwrijzen, verandering van regelgeving of stijging van de toch al zeer forse overheidsheffingen op de sociale huursector.

Het ondernemingsplan is tot stand gekomen door de input van verschillende belanghouders: de belangenvereniging Huurders voor Huurders, de wethouders Wonen van de gemeenten Wormerland en Zaanstad en zorginstelling De Zorgcirkel. Andere partijen hebben ook input geleverd: de bestuurders van collega-corporaties De Vooruitgang, Woningbouwvereniging Oostzaanse Volkshuisvesting, ZVH en Parteon, het managementteam, de ondernemingsraad en personeelsleden van WormerWonen en experts van onder meer de Woonbond en de branchevereniging Aedes. De ambitieuze bouwdoelstelling in voorliggend ondernemingsplan heeft ook de instemming van de huurdersvereniging. Zij ervaren ook het grote woningtekort in de regio. De huurdersvertegenwoordiging maakt zich wel zorgen om de stijging van woonlasten, daar waar inkomens en vooral de pensioenen van de oudere huurders niet meestijgen met inflatie of zelfs dreigen te worden gekort. WormerWonen tracht de ontwikkeling van de kale huur te beheersen en te streven naar besparingen in de energielasten door gericht te investeren in slimme duurzaamheidsmaatregelen. De gemeenten worden eveneens opgeroepen om de woonlasten te beheersen, om zo samen de betaalbaarheid te waarborgen.

## 1. Van beleid tot uitvoering

WormerWonen is een organisatie die planmatig werkt. Dat betekent allereerst dat onze uitvoering in overeenstemming is met het bedachte en vastgestelde beleid. We werken, om de congruentie tussen beleid en uitvoering te organiseren en te bewaken, volgens het hieronder getoonde beleids- en beheersingssysteem. De verschillende elementen van dit systeem, waarin het ondernemingsplan een centrale rol vertolkt, lichten we in dit hoofdstuk toe.

Beleids- en beheersingssysteem van WormerWonen



### Het ondernemingsplan

Het ondernemingsplan legt de missie en visie vast en werkt deze uit naar middellange termijn doelstellingen (vijf jaar) en activiteiten. Het plan is daarmee het richtsnoer voor de ontwikkeling van de organisatie en geeft kaders voor de besluitvorming in het (woning)voorraadbeleid van de corporatie. Ons ondernemingsplan is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Het plan wordt halverwege de looptijd, dus aan het einde van het tweede of aan het begin van het derde jaar, geëvalueerd en waar nodig tussentijds bijgesteld.

### Strategisch voorraadplan

Het strategisch voorraadplan geeft alle woningcomplexen een strategie (levensduurverlenging, sloop, verkoop, doorexplotatie, et cetera) tot het einde van de looptijd van ieder complex en bestrijkt daarmee een theoretische periode van vijftig jaar. Het plan beschrijft ook alle voorgenomen investeringen in nieuwbouw voor de komende tien jaar.

### Meerjarenbegroting

Het strategisch voorraadplan houdt nauw verband met de financiële meerjarenbegroting. Alle voorgenomen maatregelen moeten immers financieel verantwoord, uitvoerbaar en financierbaar zijn. Het voorraadbeleidsplan wordt daarom meerjarig doorgerekend, op (on)mogelijkheden beoordeeld en waar nodig aangepast.

Alle aspecten van de bedrijfsvoering naast het strategisch voorraadbeleidsplan worden ook financieel vertaald in de meerjarenbegroting. De meerjarenbegroting wordt daartoe gevoed met inzichten over de ontwikkeling van de bedrijfslasten, (het verloop van) de lopende exploitaties, inclusief het (lang)cyclisch onderhoud en de (afgeleide) resultaten uit financiële activiteiten. De begrotingsresultaten worden zowel als kasstromen als in vermogensopstelling gepresenteerd, inclusief (de ontwikkeling van) kengetallen. Dit alles om een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in de langetermijneffecten van het beleid. De voorspellende waarde van de meerjarenbegroting neemt natuurlijk wel af naarmate er verder in jaren vooruit wordt gekeken. Uitsluitend de eerstkomende tien jaar van deze begroting worden gepubliceerd. De meerjarenbegroting wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van de resultaten van een afgesloten jaar.

### Jaarbegroting en activiteitenplan

Beleidsvoornemens worden ieder jaar geconcretiseerd in een activiteitenplan en jaarbegroting. Dit zijn de centrale documenten in de dagelijkse bedrijfsvoering van WormerWonen. Het activiteitenplan beschrijft alle voorgenomen activiteiten in enig jaar die betrekking hebben op de aanpassing van de werkorganisatie, zoals vervanging, verbetering of uitbreiding, de productiemiddelen en de financiering. De jaarbegroting is de financiële vertaling en inhoudelijk en cijfermatig gelijk aan het eerste jaar van de financiële meerjarenbegroting.

Tot zover de planningskant van de bedrijfsvoering. Verantwoording wordt uiteraard ook afgelegd over de realisatie van voorgenomen activiteiten en begrotingen.

### Kwartaalrapportages en liquiditeitsbegroting

Een door de directeur-bestuurder vastgelegde en door de Raad van Commissarissen goedgekeurde begroting en activiteitenplan vormen de *license to operate* voor de werkorganisatie. Projecten vergen afzonderlijke investeringsbesluiten goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, conform het investeringsstatuut. Het is dan ook logisch dat verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering en realisatie van de plannen en het budget ten opzichte van deze goedgekeurde stukken. Dit gebeurt ieder kwartaal door middel van een kwartaalrapportage. Deze rapportage geeft inzicht in de voortgang van de exploitatie en de voorgenomen activiteiten afgezet tegen de uitputting van de daaraan toegekende budgetten. De cijfermatige gegevens in de kwartaalrapportage worden zoveel als mogelijk gegenereerd uit de bedrijfsadministratie van de organisatie en vooral uit het primaire systeem.

Niet objectief te herleiden informatie uit de kwartaalrapportage wordt intersubjectief, tussen bepaalde medewerkers in de organisatie met gedeelde opvattingen, bepaald. Dit geldt in het bijzonder voor de liquiditeitsbegroting. Deze begroting is gebaseerd op het kasstroomoverzicht uit de meerjarenbegroting. De liquiditeitsbegroting wordt opgesteld voor een (voortschrijdende) periode van achttien maanden en maandelijks geactualiseerd aan de hand van de actuele stand van de banksaldi, gecombineerd met (intersubjectieve) inschatting van de voortgang van de voorgenomen projecten.

### Dashboard

Het dashboard is een maandelijks overzicht van de meest cruciale kengetallen betreffende de reguliere exploitatieactiviteiten van de woningcorporatie, zoals de huurderiving en de huurachterstanden. Dit dashboard wordt maandelijks besproken in het MT en driemaandelijks opgenomen in de kwartaalrapportage.

WormerWonen dient, naast interne verantwoording, tevens aan externe toezichthouders verantwoording af te leggen over haar (voornemens tot) handelen. De extern toezichthouder en de borgverlener (WSW) worden door middel van *dPi* (de prospectieve informatie) over de ontwikkelingen in de middellange termijn plannen van de corporatie geïnformeerd. Deze gegevens zijn inhoudelijk gelijk aan die van de (interne) meerjarenbegroting. We leggen jaarlijks ook verantwoording af middels de *dVi* (de verantwoordingsinformatie).



## **2. De huidige positie van WormerWonen**

WormerWonen is met 2100 woningen en 18 fte (fulltime-equivalent) een relatief kleine woningcorporatie. Het feitelijke werkgebied is de Zaanstreek, bestaand uit Wormerland, Zaanstad en Oostzaan. Het bezit concentreert zich van oorsprong in Wormerland, maar uitbreiding wordt sinds vijf jaar gezocht én gevonden in andere gemeenten in de Zaanstreek.

Onze woningcorporatie wordt door belanghebbenden gewaardeerd, heeft een hoge klanttevredenheid en een goede relatie met huurders, gemeentes, zorgaanbieders en maatschappelijke organisaties die werkzaam zijn in de wijk. WormerWonen is lokaal verankerd in de Zaanstreek. De financiële positie is sterk, zeker in relatie tot het huurpotentieel en de technische conditie van de woningvoorraad. Onze realisatiekracht wordt door belanghouders eveneens gewaardeerd. De technische staat van de woningvoorraad is relatief goed en de directe woonomgeving wordt positief gewaardeerd door huurders. WormerWonen staat, net als alle andere corporaties, voor de opgave om de woningvoorraad te verduurzamen en gebruik te maken van hernieuwbare energiebronnen.

WormerWonen heeft veel kennis in huis, maar is door de kleinere schaal van de organisatie voor specialistische kennis afhankelijk van externen. We hebben bovengemiddelde bedrijfslasten en zijn ook kwetsbaar voor personele wisselingen. Medewerkers hebben minder doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden bij WormerWonen dan bij grotere organisaties en daarom kan het lastiger worden om op termijn personeel aan te trekken en te behouden.



### 3. Trends en ontwikkelingen

WormerWonen signaleert verschillende trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de koers voor de periode 2020-2025. Iedere trend of ontwikkeling heeft zijn eigen impact op de doelgroep, opgaven en mogelijkheden van WormerWonen. We bespreken ze hieronder.

#### Een veranderde demografie

Het aantal huishoudens in het werkgebied van WormerWonen groeit, net als de woningbehoefte. Dat past bij de Zaanstreek als onderdeel van de Metropoolregio Amsterdam: een regio met een sterk groeiende bevolking en grote schaarste op de woningmarkt. De Zaanstreek heeft ook in toenemende mate te maken met verhuizingen *vanuit* Amsterdam. Een combinatie van ruimtelijk beleid, bevolkingsgroei en migratie naar de Randstad heeft ervoor gezorgd dat het woningtekort op de sociale woningmarkt in de Zaanstreek is toegenomen. Starters en middeninkomens hebben daarin een slechte positie. De groei van de sociale woningvoorraad in de Zaanstreek is nodig om voldoende woningen te bieden voor de eigen inwoners en druk uit de regio op te vangen – tot 2025 ontstaat een behoefte van 3000 tot 3500 extra sociale huurwoningen.

De omvang van de bevolking verandert, maar ook de samenstelling. De levensverwachting neemt toe, huishoudens worden kleiner, vooral als gevolg van de vergrijzing, en mensen die zorg ontvangen, wonen langer thuis. De gemeenten Wormerland en Oostzaan hebben te maken met een sterkere vergrijzing dan de gemeente Zaanstad.

#### *Wat betekent dit voor WormerWonen?*

De sociale woningvoorraad moet groeien om ervoor te zorgen dat de wachtlijsten niet langer oplopen. WormerWonen ziet het als haar belangrijkste opgave om het aantal sociale huurwoningen in de Zaanstreek uit te breiden. We hebben de afgelopen jaren al geïnvesteerd in het verbeteren van de toegankelijkheid van de huidige woningvoorraad. Voldoende sociale huurwoningen zijn geschikt gemaakt voor de vergrijzende bevolking. De komende jaren zetten we vooral in op de uitbreiding van de woningvoorraad voor iedereen beneden de inkomensgrenzen voor sociale huur.

*Wat is de uitdaging voor WormerWonen?*

De uitdaging voor WormerWonen is om de komende jaren de benodigde bouwcapaciteit te verkrijgen om voldoende extra woningen te realiseren.

### **Verduurzaming en energietransitie**

De energieprijzen stijgen, waardoor de woonlasten van bewoners in de relatief goedkope, maar vaak ook onzuinige woningen hard stijgen. De woningcorporaties hebben zich daarom de ambitie gesteld om de woningvoorraad vóór 2050 CO<sup>2</sup>-neutraal en gasloos te maken. De corporaties worden bovendien geacht de startmotor te zijn van deze grote verbouwing.

*Wat betekent dit voor WormerWonen?*

WormerWonen staat, net als de andere woningcorporaties, voor de uitdaging om de woningvoorraad te verduurzamen, gasloos te maken en gebruik te maken van duurzame energie- en warmtebronnen, om de woonlasten voor de huurders te beheersen en om de CO<sup>2</sup>-uitstoot te verminderen. De aanpak die we hiervoor in 2018 hebben ontwikkeld, biedt nog voldoende ruimte om in te spelen op prijs- en technische ontwikkelingen. WormerWonen investeert de komende beleidsperiode in duurzame nieuwbouw, het renoveren van woningen en het grootschalig plaatsen van zonnepanelen. We willen ook meer invloed krijgen op de energiecomponent van de woonlasten om wonen daarmee betaalbaar te houden. De verduurzaming wordt zoveel mogelijk via de servicekosten verrekend, zodat de kale huur onder de aftoppingsgrenzen blijft en zoveel mogelijk woningen bereikbaar blijven voor huishoudens met een laag inkomen.

*Wat is de uitdaging voor WormerWonen?*

De uitdaging voor WormerWonen is om de woningen te verduurzamen en betaalbaar te houden voor lagere inkomens.

### **Beslissingen vanuit de landelijke politiek**

Beslissingen vanuit de landelijke politiek, waaronder de verhuurdersheffing en de invoering van de ATAD (Anti-Tax Avoidance Directive), hebben een grote impact op de investeringsruimte van de woningcorporaties. Plannen voor een verevening in de sector zijn eveneens aanwezig.

*Wat betekent dit voor WormerWonen?*

De financiële mogelijkheden van WormerWonen hangen in grote mate af van de landelijke politiek. We hebben minimaal een trendmatige huurverhoging nodig voor voorgenomen investeringen in de nieuwbouw. Het tempo van de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad is in grote mate afhankelijk van landelijke besluiten.

*Wat is de uitdaging voor WormerWonen?*

De uitdaging voor WormerWonen is de plannen voor de uitbreiding en verduurzaming van de woningvoorraad uit te voeren met de door overheidsbeleid beperkte investeringsruimte.

**Kansongelijkheid**

De verschillen tussen inkomens en kansen nemen toe. De mogelijkheden om te gaan studeren of om toegang te krijgen tot de woningmarkt zijn daar voorbeelden van. Economisch en maatschappelijk succes krijgt een generatie-opvolgend patroon. Bezitters van een koopwoning hebben meer economische voorspoed, ervaren meer levensgeluk en gezondheid en kunnen voor hun kinderen waarschijnlijk betere ontwikkelingsmogelijkheden creëren ten opzichte van huurders. De inkomensgrens voor sociale huurwoningen leidt ertoe dat ruimtelijke segregatie ontstaat. Economische voor- of tegenspoed is zichtbaar: ook in de Zaanstreek ontstaan buurten en complexen met hoge concentraties relatief kwetsbare huishoudens met een laag inkomen.

*Wat betekent dit voor WormerWonen?*

Het is onze verantwoordelijkheid om te investeren in de basisvoorwaarden voor leefbaarheid: een schoon, heel, veilig wooncomplex. Passend toewijzen heeft ervoor gezorgd dat er, in complexen waar veel betaalbare woningen geconcentreerd zijn, relatief veel huishoudens met lagere inkomens en kwetsbare huishoudens wonen. De huurders zien daar de leefbaarheid verslechteren en meer sociale problemen ontstaan. We moeten dit, samen met bewoners en zorg- en welzijnsorganisaties, tegengaan. WormerWonen voelt zich daarnaast verantwoordelijk voor de realisatie van voldoende differentiatie en wil daarom voorzichtig gaan experimenteren met huisvesting voor de middeninkomens, waar de overheid dit vraagt en de wetgever dit faciliteert. Dit op beperkte schaal, zodat differentiatie niet ten koste gaat van het aandeel sociale woningbouw.

*Wat is de uitdaging voor WormerWonen?*

De uitdaging voor WormerWonen is het creëren en behouden van sterke, gedifferentieerde buurten, samen met betrokken bewoners.

### **Digitalisering**

De maatschappij digitaliseert in hoog tempo. Dit heeft veel impact op onze samenleving, economie, communicatie, dienstverlening en bedrijfsprocessen. Steeds meer gebouwen en installaties worden met IT verbonden. Consumenten stellen hogere eisen aan dienstverlening, maar tegelijkertijd kan een grote groep mensen het hoge tempo van deze digitalisering niet meer volgen, waardoor ze minder zelfredzaam in de maatschappij worden.

*Wat betekent dit voor WormerWonen?*

WormerWonen wil, in de komende beleidsperiode, de dienstverlening en standaardprocessen verder digitaliseren en optimaliseren, zodat medewerkers op termijn minder tijd kwijt zijn aan administratieve handelingen en zich sneller kunnen richten op klanten die hun hulp nodig hebben. Ondersteuning bij ingrijpende gebeurtenissen, zoals sloop of renovatie, overlast, het signaleren en voorkomen van leefbaarheidsproblemen of het bemiddelen van woningzoekenden naar een meer passende woning, zijn hier voorbeelden van. Woningzoekenden worden door bredere inzet van media en virtualisatie van het beschikbare woningaanbod beter geïnformeerd.

*Wat is de uitdaging voor WormerWonen?*

De uitdaging voor WormerWonen ligt hier in het aanbieden van een volledige, digitale dienstverlening, waarbij persoonlijk contact met een medewerker ook altijd mogelijk is.

### Economische verandering

De economie groeit en de rente is laag, maar het aanbestedingsklimaat is slecht. Een krapte op de arbeidsmarkt maakt het moeilijker voor bedrijven om personeel aan te trekken en te behouden.

#### *Wat betekent dit voor WormerWonen?*

WormerWonen is voor specialistische kennis vaak afhankelijk van externen en wordt op termijn kwetsbaarder voor personele wisselingen. We investeren daarom in de ontwikkeling van het personeel. We willen ook meer samenwerken met andere woningcorporaties, om zo de efficiency te vergroten, de afbreukrisico's te verkleinen en de vernieuwing in de organisatie en dienstverlening tegen aanvaardbare kosten te realiseren. Dit kan bijvoorbeeld door het delen van kennis en door onderdelen van de bedrijfsvoering te delen en te integreren.

#### *Wat is de uitdaging voor WormerWonen?*

WormerWonen ziet een uitdaging in het investeren in de kwaliteit van de organisatie en het daarbij beheersen van de bedrijfslasten.

#### **4. De ambities van WormerWonen**

De bestaansredenen van WormerWonen, wat WormerWonen wil bijdragen aan de maatschappij, zijn samengevat in onze missie. Deze missie is in 2014 herijkt en nog steeds relevant. Onze visie geeft aan hoe we denken deze missie te vervullen. De bijbehorende doelstellingen laten zien wat we in de periode 2020-2025 willen bereiken.

##### **Onze missie**

‘Betaalbaar en gewenst wonen voor mensen met een lager inkomen in gevarieerde en leefbare buurten.’

WormerWonen is een woningcorporatie die zorgt voor huisvesting voor mensen met een kleine portemonnee die willen wonen in de Zaanstreek. We ontwikkelen en beheren daarom in de eerste plaats huurwoningen die betaalbaar zijn voor alle huishoudens met een inkomen beneden de inkomensgrens voor sociale huur. WormerWonen ontwikkelt, om gevarieerde buurten te realiseren, ook huurwoningen voor middeninkomens. Dit gebeurt echter op kleine schaal, zodat het niet ten koste gaat van het aandeel sociale woningen. WormerWonen laat, bij herstructurering, marktpartijen ook koopwoningen ontwikkelen.

De corporatie zorgt ook voor een goede kwaliteit van wonen: woningen die aansluiten op de wensen en behoeften van bewoners en woningzoekenden én woningen die voor hen betaalbaar zijn. We zetten ons, samen met bewoners en partners in de wijk, in voor leefbare buurten, voor zover dit tot onze taken behoort en binnen ons vermogen ligt.

### Onze visie

#### *Volgende woningen voor een brede doelgroep*

Volgende betaalbare woningen voor huishoudens met een lager inkomen: dat is waar WormerWonen voor staat. We willen alle huishoudens beneden de wettelijke inkomensgrens voor sociale huur bedienen: jongeren, gezinnen, alleenstaanden, senioren, huishoudens met een beperking of huishoudens met begeleiding. De behoefte aan specifieke huisvesting voor bijzondere doelgroepen wordt in de regio afgestemd. WormerWonen wil er voor een zo groot mogelijke doelgroep zijn en maakt ook gebruik van de mogelijkheid om huurwoningen voor middeninkomens te realiseren voor meer diversiteit en een meer veelzijdige bevolkingssamenstelling in de complexen.

De Zaanstreek kent een grote uitbreidingsvraag. De wachtlijsten voor sociale huurwoningen zijn de laatste jaren opgelopen en het aantal huishoudens in de Zaanstreek groeit de komende jaren door. De huidige woningvoorraad sociale huurwoningen is onvoldoende groot. Starters hebben een te kleine kans op een huurwoning in deze streek, worden onvoldoende bediend en moeten lang wachten op een woning. Gezinnen en ouderen hebben onvoldoende mogelijkheden om door te stromen naar een geschikte woning. We zien het daarom als onze hoogste prioriteit om de komende periode extra woningen toe te voegen in de Zaanstreek.

WormerWonen heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het verbeteren van de toegankelijkheid van de bestaande bouw. We hebben liften bijgeplaatst en galerijen opgehoogd, waardoor een groter deel van de woningvoorraad toegankelijk is gemaakt voor de ouder wordende doelgroep. De komende jaren zet WormerWonen vooral in op de uitbreiding van de woningvoorraad. De nieuwbouwappartementen zijn levensloopbestendig. Toegankelijkheidseisen zijn hiervoor opgenomen in het programma van eisen voor nieuwbouw.



Doorstroming op de woningmarkt zorgt ervoor dat meer huishoudens kunnen wonen in een door hun gewenste woning. Deze doorstroming is, gezien het feit dat de bouwmogelijkheden beperkt zijn, extra van belang voor een goed functionerende woningmarkt. We willen bewoners dan ook uitnodigen om naar meer geschikte woningen te verhuizen door hen persoonlijk te benaderen en waar nodig te bemiddelen. Een methode die effectief is gebleken, doordat het leidt tot meer verhuizingen.

#### **Doelstelling voor de periode 2020-2025**

WormerWonen bouwt in vijf jaar vijfhonderd nieuwe woningen.

#### *Betaalbare woonlasten*

De huurprijzen van WormerWonen zijn relatief gezien het laagst in de hele Metropoolregio Amsterdam. Dit is het gevolg van een jarenlang gematigd huurbeleid. Dat is gunstig voor de portemonnee van de huidige huurders. Betaalbaarheid is echter meer dan alleen de netto huurprijs. Energieprijzen stijgen, waardoor de woonlasten van bewoners in de relatief goedkope, maar vaak ook onzuinige woningen, hard stijgen. We investeren in de komende jaren dan ook veel in het verduurzamen van de woningvoorraad. Een trendmatige huursomstijging is nodig voor de bouw van extra woningen in het werkgebied. WormerWonen dient namelijk niet alleen de belangen van de huurders van nu, maar ook van die in de toekomst. We houden daarbij zoveel mogelijk woningen bereikbaar voor huishoudens met de laagste inkomens.

WormerWonen wil dat de duurzaamheidsinvesteringen, naast meer comfort, ook een aanzienlijke besparing op de energielasten voor huurders moeten opleveren. We gaan daarom op zoek naar een nieuw evenwicht tussen de netto huurprijs en de energielasten. WormerWonen kan niet alle regelgeving en de ontwikkeling van energietarieven voorzien, maar stelt zichzelf als doel dat de duurzaamheidsinvesteringen een positieve invloed hebben op de woonlasten voor huurders.

WormerWonen wil ook meer invloed op de energiecomponent in de woonlasten en daarom de duurzaamheidsinvesteringen en energieleveringen zoveel mogelijk via de servicekosten laten verlopen. De kale huren kunnen zodoende grotendeels onder de aftoppingsgrenzen blijven.

We willen tevens zien dat de huurprijs van een woning in verhouding staat tot de kwaliteit ervan en niet afhankelijk is van het inkomen van de bewoners. Vergelijkbare woningen hebben een vergelijkbare huurprijs en WormerWonen harmoniseert, binnen de wettelijke regels, de huren versneld naar het gewenste bedrag. Het gewenste huurniveau is relatief laag, namelijk minder dan driekwart van de maximaal toegestane prijs volgens het woningwaarderingstelsel.

#### **Doelstellingen voor de periode 2020-2025**

Minimaal 75% van de sociale huurwoningen van WormerWonen is bereikbaar voor huishoudens met de laagste inkomens.

De duurzaamheidsinvesteringen van WormerWonen hebben een positieve invloed op de bijkomende woonlasten voor huurders.

#### *Minder CO<sub>2</sub>-uitstoot*

WormerWonen investeert de komende jaren in het verduurzamen van de woningvoorraad. We doelen daarmee op het feit dat de energieprestatie van de woningen wordt verbeterd, zodat de energielasten worden verlaagd en de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt verminderd. Dit verduurzamingsprogramma wordt stapsgewijs aangepakt. Vergelijkbare complexen worden zoveel mogelijk geclusterd en er is een aantal standaardpakketten met maatregelen voor de bestaande woningvoorraad geformuleerd. WormerWonen maakt gebruik van elders bewezen technieken en gaat voor de oplossing die de maximale CO<sub>2</sub>-besparing per geïnvesteerde euro oplevert. Woningen worden geïsoleerd tot energielabel A en de grootste verbeteringen realiseren we door vervangende nieuwbouw en het plaatsen van zonnepanelen. Plannen rondom alternatieve energiebronnen en -dragers voor de vervanging van aardgas worden in de komende jaren op gemeentelijk, provinciaal en landelijk niveau uitgewerkt. We werken met gemeenten mee aan warmtetransitieplannen en stemmen het verduurzamingsprogramma indien nodig bij.

#### **Doelstelling voor de periode 2020-2025**

De gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van de woningen van WormerWonen is met 20% afgenomen ten opzichte van de uitstoot medio 2018.

*Prettige woonomgeving, sterke buurten*

Het passend toewijzen en extramuraliseren van de zorg heeft ertoe geleid dat er relatief meer huishoudens met een laag inkomen, sociale problemen of kwetsbare situaties in zelfstandige, sociale huurwoningen wonen. Dit leidt soms, in buurten of complexen met tamelijk veel goedkope huurwoningen, tot leefbaarheidsproblemen. WormerWonen houdt hier rekening mee in de bemiddeling tussen kandidaten en woonruimte, maar heeft slechts een beperkte invloed. We breiden daarom het aanbod voor middeninkomens uit door bij nieuwbouw ook duurdere huurwoningen te ontwikkelen, of koopwoningen te laten ontwikkelen door een derde partij. Dit vergroot de diversiteit in buurten, gaat segregatie tegen en maakt een doorstroming voor middeninkomens mogelijk. We overwegen ook om bestaande woningen van voldoende kwaliteit te liberaliseren. Dit gebeurt dan op kleine schaal, zodat dit niet ten koste gaat van het aandeel sociale huur. WormerWonen maakt daarbij gebruik van de mogelijkheden die de wet voor woningcorporaties biedt om meer middeninkomens te huisvesten.

We streven naar leefbare buurten en beheren de directe woonomgeving van de complexen goed. Bewoners kunnen rekenen op een schoon, heel en veilig complex. De wijkwoonconsulenten, huismeesters, buurtconciërges en bewoners spelen zelf een belangrijke rol in het signaleren en voorkomen van leefbaarheidsproblemen. Het werk van de vrijwillige buurtconciërges in het bijzonder is effectief gebleken en we willen dit graag uitbreiden. De leefbaarheid in de buurt is primair een verantwoordelijkheid van de gemeenten. Onze medewerkers werken daarom ook samen met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, op basis van heldere werkafspraken en vanuit eigen verantwoordelijkheid.

**Doelstelling voor de periode 2020-2025**

Het aanbod woningen voor middeninkomens is uitgebreid in buurten of complexen met relatief veel goedkope huurwoningen. De diversiteit van de bewoners is toegenomen en we zijn segregatie tegengegaan.

De bewoners zijn tevreden over de directe woonomgeving.

*Volledig digitale dienstverlening, persoonlijke benadering*

WormerWonen zet de digitalisering van de dienstverlening door. Huurders kunnen 24 uur per dag hun huurzaken regelen via *Mijn WormerWonen*. We maken hiervoor gebruik van bestaande, best practice-oplossingen die worden aangeboden. De klant kan rekenen op een snellere, duidelijkere en professionelere dienstverlening en heeft een keuze aan kanalen waarmee ze met ons kunnen communiceren. Het huurdersportaal biedt de klant voordelen, maar telefonisch, schriftelijk en persoonlijk contact blijft ook gewoon mogelijk. Huurders die digitaal niet vaardig zijn, worden door medewerkers ondersteund, maar met behulp van dezelfde applicatie. Medewerkers zijn op termijn minder tijd kwijt aan administratieve handelingen, maar hebben meer ruimte om klanten te helpen die dit nodig hebben.

De hoge klantwaardering is vaak het resultaat van de persoonlijke benadering van medewerkers. Werknemers gebruiken hun talent om écht naar bewoners te luisteren en ze te informeren: uitstekende bemiddelaars in woonruimte. De huisbezoeken bij ingrijpende gebeurtenissen, zoals een sloop en een renovatie, maar ook de bezoeken aan senioren in het kader van het project *Senioren in Beweging*, zijn hier goede voorbeelden van. We zetten ons in om de woningvoorraad optimaal te benutten en onze medewerkers krijgen, binnen de regels van de nieuwe gemeentelijke huisvestingsverordening, meer ruimte om tussen bewoners te bemiddelen naar passende woonruimte.

**Doelstelling voor de periode 2020-2025**

Huurders ontvangen een volledige, digitale dienstverlening: 24 uur per dag. Ze hebben daarbij de keuze uit verschillende kanalen waarmee ze met WormerWonen kunnen communiceren. Persoonlijk contact met een medewerker is altijd mogelijk.

Huurders waarderen de dienstverlening van WormerWonen gemiddeld met het rapportcijfer 8.

*Betrokken bewoners*

Woningcorporaties zijn er voor de bewoners van nu én de bewoners in de toekomst. Goede huurdersparticipatie is daarom een belangrijk deel van de legitimatie van een woningcorporatie. We hebben een goede verstandhouding met belangenvereniging Huurders voor Huurders en er is een aantal bewonerscommissies actief. WormerWonen wil doorlopend meer huurders en woningzoekenden in verschillende levensfasen en van verschillende achtergronden betrekken bij haar plannen. We verkennen daarom, samen met Huurders voor Huurders, andere vormen en kanalen voor huurdersparticipatie, waarbij bewoners voor een korte periode betrokken zijn bij en meepraten over een thema, project of complex. De belangen van de huidige bewoners worden hierbij vertegenwoordigd, maar ook de belangen van de bewoners van morgen. WormerWonen en Huurders voor Huurders gaan hiervoor op zoek naar succesvolle voorbeelden bij collega-corporaties.

**Doelstelling voor de periode 2020-2025**

De bewoners en woningzoekenden zijn tevreden over de wijze waarop zij betrokken worden bij de plannen en het beleid van WormerWonen.

*Een efficiënte, wendbare organisatie*

Onze bedrijfslasten per gewogen verhuurbare eenheid zijn hoger dan gemiddeld in de branche. We willen de woningvoorraad uitbreiden en dit kan zonder te groeien in extra formatieplaatsen, waardoor de bedrijfslasten per gewogen verhuurbare eenheid op het branchegemiddelde komen.

WormerWonen wil zich eveneens ontwikkelen tot een organisatie die meer extern georiënteerd is, zodat er kennis en ervaringen worden uitgewisseld en we meer samenwerken met andere corporaties. Samenwerking in de bedrijfsvoering zorgt voor het delen van kosten, capaciteit en kennis, waarmee de bedrijfslasten worden beheerst. Het traject om de dienstverlening te digitaliseren en processen te automatiseren, wordt samen met andere corporaties met dezelfde doelen uitgevoerd.

We willen daarnaast een aantrekkelijke werkgever zijn en de ontwikkeling van medewerkers stimuleren en faciliteren. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid en werken met duidelijke kaders, zodat ze in staat zijn hun eigen werk te controleren, beslissingen te nemen en verbeteringen door te voeren. We werken daarbij projectmatig, zodat sneller kan worden gereageerd op nieuwe ontwikkelingen. De medewerkers zijn bijvoorbeeld experts op het gebied van het digitale portaal dat de huurders gebruiken. Hun ontwikkeling is gericht op het blijven binnen het vakgebied, het verbeteren van digitale vaardigheden, de preventie van leefbaarheidsproblemen, klanttevredenheid, omgang met bijzondere doelgroepen en professioneel opdrachtgeverschap. Onze medewerkers zijn flexibel, oplossingsgericht, verantwoordelijk en integer.

#### **Doelstellingen voor de periode 2020-2025**

De bedrijfslasten per gewogen verhuurbare eenheid zijn gelijk aan het branchegemiddelde door een toename van het aantal woningen.

Onze medewerkers zijn tevreden over hun functie bij WormerWonen.

## **5. Activiteiten om de doelstellingen te realiseren**

WormerWonen zet zich in de periode 2020-2025 in om de geformuleerde doelstellingen te behalen en heeft hiervoor de nodige activiteiten in de planning staan. Deze activiteiten kunnen vooralsnog zonder uitbreiding van de huidige formatie worden uitgevoerd. Ze zijn te zien op de onderstaande matrix en worden daarna per activiteit toegelicht.

### **Het uitvoeren van bouwplannen**

We hebben verschillende bouwprojecten in de Zaanstreek op de planning staan, waarbij we streven naar het uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen. WormerWonen wil zoveel mogelijk woningen bereikbaar houden voor huishoudens met een inkomen onder de huurtoeslaggrenzen en zorgen voor gevarieerde buurten.

### **Het acquireren van plancapaciteit**

WormerWonen zet zich actief in voor het verwerven van extra bouwlocaties en staat positief tegenover het gezamenlijk uitvoeren of overnemen van projecten van collega-woningcorporaties in de Zaanstreek. We nemen daarbij de intern geformuleerde investeringskaders in acht.

### **Het verduurzamen tijdens de energietransitie**

Ons verduurzamingsprogramma, dat in 2019 is opgenomen in de meerjarenbegroting en voor de komende vijf jaar vooral grootschalige plaatsing van zonnepanelen en renovaties omvat, wordt uitgevoerd. Regievoering op de projecten en zorgvuldige communicatie met de bewoners zijn hierbij van belang.



### Het uitbreiden van de niet-DAEB-woningvoorraad

De samenstelling van bewoners in enkele complexen in Wormer is eenzijdig en wordt kwetsbaar. We gaan deze ontwikkeling tegen door te onderzoeken op welke wijze we het aandeel niet-DAEB-woningen (Dienst Algemeen Economisch Belang) kunnen uitbreiden. We maken dan ook doorstroming mogelijk en zorgen ervoor dat middeninkomens kunnen huren in Wormerland. WormerWonen heeft inmiddels voorbeelden opgedaan bij de Baugenossenschaft in Hamburg en de ruimte binnen de huidige DAEB-regels verkend.

### Het aanpassen van het woonlastenbeleid

We willen de duurzaamheidsinvesteringen en energielevering zoveel mogelijk via de servicekosten laten verlopen, zodat WormerWonen nog meer invloed op de woonlasten krijgt en kale huren onder de aftoppingsgrenzen kunnen blijven. WormerWonen onderzoekt hoe dit zoveel mogelijk gerealiseerd kan worden, maakt hierover afspraken met Huurders voor Huurders en past het huurbeleid en de servicekosten hierop aan.

### Het verkennen van andere vormen van huurdersparticipatie

We kijken samen met Huurders voor Huurders naar nieuwe vormen en kanalen voor huurdersparticipatie en implementeren deze, indien gewenst.

### Het bemiddelen in woonruimte

De nieuwe lokale en regionale regels voor woonruimtebemiddeling worden naar verwachting in 2020 geïmplementeerd. We adviseren de gemeente over de invulling van de lokale ruimte binnen de regionale regels en ontplooiën, in de beleidsperiode, initiatieven voor meer doorstroming voor een betere benutting van de woningvoorraad.

### Het digitaliseren en optimaliseren van klantprocessen

Huurders kunnen 24 uur per dag de huurzaken regelen via *Mijn WormerWonen*. We breiden deze functionaliteiten uit, bijvoorbeeld met het ondertekenen van het huurcontract, het treffen van een betalingsregeling, het opzeggen van de huur en het inzien van correspondentie. De VoIP-telefooncentrale en het medewerkersportaal worden gekoppeld, zodat gespreksnotities en terugbelverzoeken eenvoudig geregistreerd en opgevolgd kunnen worden. Standaardbrieven worden automatisch gegenereerd en gearchiveerd.

#### Het realiseren van alliantie met zelfstandige corporaties in de regio

We onderzoeken hoe we kunnen samenwerken met andere, zelfstandige corporaties aan de rand van het stedelijk gebied. Doel hiervan is het samen delen van kosten, capaciteit en kennis, zodat de bedrijfslasten en risico's worden beheerst.

#### Het ontwikkelen en trainen van personeel

De training en ontwikkeling van personeel krijgt onze doorlopende aandacht. Voorbeelden zijn trainingen gericht op de competenties in de eind 2018 vastgestelde functieprofielen, waaronder preventie van leefbaarheidsproblemen, klanttevredenheid, omgang met bijzondere doelgroepen en professioneel opdrachtgeverschap. We investeren bovendien in het verbeteren van de digitale vaardigheden en de kernkwaliteiten van de personeelsleden. Deze kwaliteiten zijn *flexibiliteit*, *oplossingsgerichtheid*, *verantwoordelijkheid* en *integriteit*, welke worden bevorderd door bijvoorbeeld *in-company*-trainingen.

#### Het doorvoeren van verbeteringen naar aanleiding van de visitatie

Een extern bureau voert in 2020 een maatschappelijke visitatie uit bij WormerWonen. We beoordelen dan de aandachtspunten en verwachten in 2020 en 2021 verbeteringen door te voeren.

Bijlage: matrix doelstellingen en activiteiten

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
#	Activiteiten										
1	Het uitvoeren van bouwplannen.										
2	Het acquiseren van partnerschiet.										
3	Het verduurzamen bijna 50 energieefficiënte.										
4	Het uitbreiden van het DWA's woningbouwland.										
5	Het aanpassen van het woonmilieubeleid.										
6	Het verkennen van andere vormen van huurdersparticipatie.										
7	Het benutten in woonruimte.										
8	Het digitaliseren en optimaliseren van klantprocessen.										
9	Het realiseren van alliantie met zelfstandige corporaties in de regio.										
10	Het ontwikkelen en lanceren van personeel.										
11	Het doorvoeren van verbeteringen i.a.v. de vestiging 2020.										