



Lokaal betrokken, regionaal verbonden

Ondernemingsplan Woongoed Zeeuws-Vlaanderen
2014 tot en met 2018

WOONGOED ZEEUWS-VLAANDEREN

1 september 2014



Inhoudsopgave

Titel	Pagina
1. Inleiding	3
2. Missie en kernwaarden	4
3. Werkgebied	6
4. Ontwikkelingen van buiten	7
5. Analyse van onze organisatie	10
6. Onze opgaven	11
7. Strategische visie	12
8. Strategische keuzes per thema	13
Dienstverlening	14
Maatschappij	16
Vastgoed	18
Financiën en bedrijfsvoering	20
Organisatie	21
9. Financiële paragraaf	23
Bijlage 1	24

Leeswijzer

De missie en kernwaarden zijn de constanten van onze organisatie. Daarom treft u deze als eerste aan in het volgende hoofdstuk. Deze zijn leidend geweest bij de invulling van dit ondernemingsplan. In hoofdstuk 3, 4 en 5 nemen we u mee in ons werkgebied, een analyse van onze omgeving en onze organisatie. Op basis van deze analyse hebben wij de belangrijkste opgaven voor onze organisatie benoemd in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 is onze strategische visie beschreven, gebaseerd op 'Samen Bouwen'. We hebben de opgaven en onze visie verder uitgewerkt in strategische keuzes en doelen op vijf verschillende thema's. Deze werken we uit in hoofdstuk 8. We sluiten af met een financiële paragraaf waarin we aangeven wat de financiële impact is van dit ondernemingsplan voor de periode 2014 tot en met 2018.



1. Inleiding

Woongoed Zeeuws-Vlaanderen heeft een roerige tijd achter de rug, met wisselingen in het bestuur en een fusie die geen doorgang vond. Onze medewerkers hebben zich altijd trouw ingezet om onze klanten goede diensten te blijven leveren. Maar onze brede maatschappelijke ambitie hebben we niet altijd waar kunnen maken. Met dit ondernemingsplan zetten we een vaste koers uit voor onze organisatie. Een vaste koers die nodig is in deze roerige tijd van bezuinigingen bij de overheid, teruglopende koopkracht en grote maatschappelijke vraagstukken zoals bevolkingskrimp en vergrijzing. We zetten vol in om nog beter te gaan presteren. Daarin willen we open en transparant opereren en de opgaven samen met onze partners verder vorm geven.

Met dit ondernemingsplan geven we invulling aan onze rol als belangrijke maatschappelijke organisatie in Zeeuws-Vlaanderen. Daarom hebben we de opgaven zo veel mogelijk gebaseerd op de bevindingen en ervaringen met onze maatschappelijke partners. De gezamenlijke visie 'Samen Bouwen' van de drie woningcorporaties in Zeeuws-Vlaanderen ligt ten grondslag aan onze visie. Daarnaast hebben we onze analyse en strategische keuzes voorgelegd aan onze medewerkers, huurdersorganisatie, Maatschappelijke Adviesraad en onze maatschappelijke partners. We streven er naar een zo breed mogelijk draagvlak te hebben voor onze koers en ons handelen. Dat doen we met dit ondernemingsplan. We zetten er tevens op in om gedurende de looptijd van het ondernemingsplan aanspreekbaar te blijven en ons actief te verantwoorden over ons handelen. Jaarlijks evalueren wij of er aanleiding is de koers en ons handelen te wijzigen.

We hopen u tussentijds en in ieder geval eind 2018 te kunnen berichten dat we er in zijn geslaagd onze ambities waar te maken. Daar mag u onze organisatie op aanspreken.

1 september 2014,

*Ralph van Dijk
directeur-bestuurder,
Woongoed Zeeuws-Vlaanderen*



2. Missie en kernwaarden

2.1 Onze missie

Wij bieden in Zeeuws-Vlaanderen kwalitatief goede huisvesting aan mensen die door inkomen of andere omstandigheden niet zelf in hun huisvesting kunnen of willen voorzien. Vanuit onze verantwoordelijkheid rond wonen dragen wij samen met onze maatschappelijke partners bij aan een schone en veilige woonomgeving.

Onze kerntaak is het bieden van huisvesting aan mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien. Dat zijn in ieder geval mensen met een inkomen tot de inkomensgrens voor sociale huurwoningen en mensen met een zorgvraag. Daarnaast sluiten wij niet uit dat we ook huishoudens met een middeninkomen bedienen, als dat binnen de mogelijkheden volkshuisvestelijk wenselijk is en niet ten koste gaat van de primaire doelgroep. Bij goed wonen hoort in onze ogen niet alleen een deugdelijke woning maar ook een schone en veilige woonomgeving. Wij zetten ons daar voor in, vanuit onze redelijke verantwoordelijkheid voor het wonen. Wij doen dit in gezamenlijkheid met onze maatschappelijke partners, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid.



2.2 Onze kernwaarden

Onze klanten en partners kunnen ons aanspreken op onze kernwaarden. Deze kernwaarden zijn een leidraad voor het handelen binnen onze organisatie. We zullen deze waarden nog verder ontwikkelen.

Kernwaarden:

- **Klantgerichtheid:** we zijn betrokken bij de klant en we zetten ons in voor onze klanten. Hun belang staat centraal. We maken ons sterk voor de lokale volkshuisvestelijke opgaven om ook de toekomstige klant van dienst te kunnen blijven zijn.
- **Samenwerken:** we streven naar partnerschap, intern en extern. Wij willen duurzame samenwerkingsrelaties tussen collega's en met onze belanghouders, huurders, overheden en maatschappelijke partners, nog verder ontwikkelen. Partnerschap, intern en extern, is een belangrijke voorwaarde voor het waarmaken van onze ambities in dit ondernemingsplan, gezien de complexe opgaven in onze omgeving.
- **Maatschappelijk ondernemerschap:** we signaleren kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten. We zoeken naar mogelijkheden om samen met onze maatschappelijke partners ontwikkelingen te realiseren die er toe doen. We tonen de durf om daarbij verantwoorde risico's te nemen.
- **Betrouwbaar:** Wij zijn een betrouwbare organisatie voor onze klanten en onze partners. Omdat de eisen en verwachtingen ten aanzien van betrouwbaarheid en integriteit toenemen, benoemen we dit ook als waarde. Dat houdt onze organisatie scherp.

In dit ondernemingsplan staan deze waarden centraal bij onze opgaven en de wijze waarop we daar uitvoering aan willen geven.

Om ook op de lange termijn een rol van betekenis in de volkshuisvesting in Zeeuws Vlaanderen te kunnen blijven vervullen, is het van belang dat wij onze zaken financieel op orde houden. We hanteren daarom de volgende randvoorwaarde.

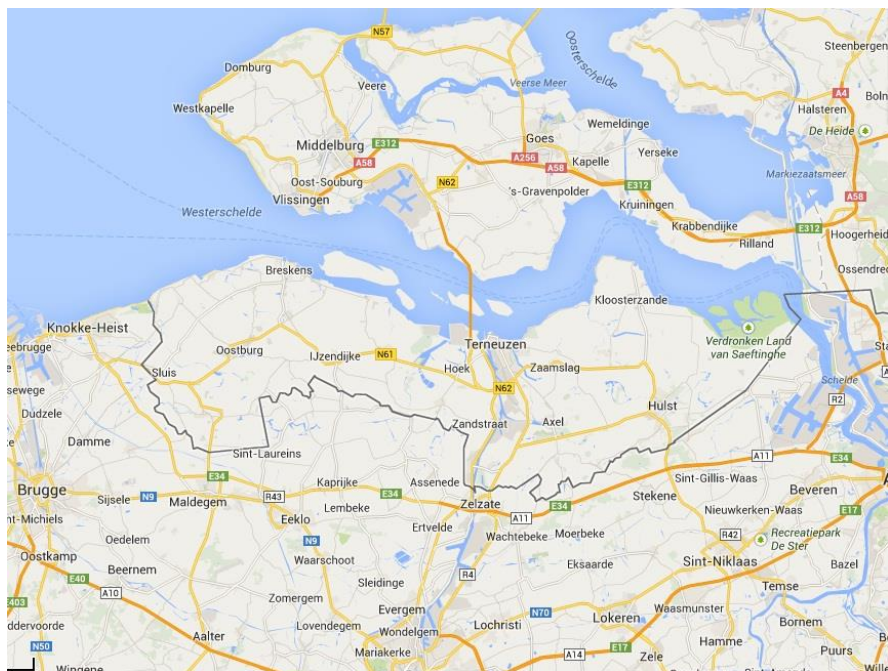
Randvoorwaarde:

- **Financieel solide**

We hebben een goede financiële positie. Ons handelen is gedegen en verantwoord.

3. Werkgebied

Afbeelding: Werkgebied



Werkgebied

Het werkgebied van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen bestaat uit de drie gemeenten in Zeeuws-Vlaanderen: Sluis, Terneuzen en Hulst. In deze drie gemeenten zijn wij in circa 40 kernen actief. Zeeuws-Vlaanderen kenmerkt zich als een relatief dunbevolkt gebied, waar in totaal 106.266 mensen (ongeveer 48.000 huishoudens) leven en wonen. De lage woningprijzen maken dat een groot deel van deze huishoudens in de koopsector terecht kan. Naast Woongoed Zeeuws-Vlaanderen zijn de belangrijkste actieve corporaties Clavis en Woonstichting Hulst.

Bezit

Met onze ongeveer 6.100 zelfstandige wooneenheden hebben wij een aanzienlijk deel van de sociale huurvoorraad in Zeeuws-Vlaanderen in eigendom. Ons woningbestand bestaat voor 83% uit grondgebonden eengezinswoningen in de sociale huursector en een klein deel appartementen en overige woningen.

Samenwerking

De belangrijkste samenwerkingspartners zijn onze huidige en toekomstige huurders. Daarnaast werken wij graag samen met onze maatschappelijke partners, zoals gemeenten, zorginstellingen en welzijnsinstellingen in Zeeuws-Vlaanderen. Ook werken wij op bestuurlijk vlak samen met Clavis en Woonstichting Hulst om de volkshuisvestelijke opgave in Zeeuws Vlaanderen optimaal invulling te geven.



4. Ontwikkelingen van buiten

4.1 Trends en ontwikkelingen in de samenleving

Onze omgeving verandert. Deze structurele veranderingen van de samenleving zijn van invloed op ons handelen:

Kleine huishoudensgroei

De bevolking in Zeeuws-Vlaanderen krimpt, maar er zal aanvankelijk nog sprake zijn van een kleine huishoudensgroei. Er bestaan wel verschillen per gemeente.

Ontspannen koop- en huurwoningmarkt

De woningmarkt is meer ontspannen. In Zeeuws-Vlaanderen is er in aantal geen schaarste aan woningen, maar wel is er een kwalitatieve schaarste. Verhuur van bijvoorbeeld kleine seniorenwoningen is moeizaam.

Sterke vergrijzing van de bevolking

Het aandeel ouderen in de bevolking neemt sterk toe. Ook is het aandeel 'oude' ouderen groter. Er wordt meer ingezet op langer thuis wonen door de overheid. Het aanbod van wonen en zorg tot en met zorgzwaartepakket 4 wordt gescheiden. De woningbehoefte verandert naar meer levensloopbestendige woningen, waar zorg kan worden geleverd wanneer dat nodig wordt.

De koopkracht van huishoudens staat onder druk

De komende jaren zal de koopkracht voor veel huishoudens nagenoeg gelijk blijven of licht dalen. Voor de lange termijn wordt verwacht dat de economie min of meer in balans is en er enkel lichte groei zal zijn.

Versobering van de verzorgingsstaat

We gaan van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. Verantwoordelijkheid wordt meer bij het individu gelegd. De overheid ondersteunt, daar waar mensen er niet in slagen zelf in hun basisbehoeften te voorzien. Dat zien we bijvoorbeeld in de afbouw van financiële steun voor welzijn, maatschappelijke ondersteuning en dergelijke. Tegelijkertijd biedt dat ruimte voor nieuwe maatschappelijke initiatieven en ontwikkelingen vanuit de lokale gemeenschap.

Digitalisering van onze samenleving

Steeds meer van ons leven speelt zich af op of met behulp van internet. We zien digitalisering als middel om dienstverlening te verbeteren en niet als doel op zich. Dat biedt kansen om bepaalde diensten dichter bij de klant te organiseren.

Duurzaamheid en stijgende energielasten.

Energiebronnen worden schaarser. Daardoor neemt de druk in de samenleving om zuinig om te gaan met onze bronnen toe. Verwachting is dat energiekosten op termijn stijgen, waardoor de woonlasten van huishoudens toenemen.

Regionalisering

Steeds meer thema's worden op regionale schaal aangepakt. Meer organisaties werken door fusies regionaal, zoals onderwijs en zorg. Maar ook samenwerking tussen overheden en partijen vindt steeds vaker plaats op regionale schaal. Aanleiding hiervoor is dat problemen vaak de lokale schaal overstijgen of omdat oplossingen efficiënter op regionale schaal geboden kunnen worden.



4.2 Ontwikkelingen in de corporatiesector

Onderstaand zijn de belangrijkste veranderingen en maatregelen in de corporatiesector beschreven. Deze komen voort uit de herziene Woningwet, het Woonakkoord en het recente Aedes-akkoord. De sector blijft nog in beweging. Eind 2014 zal de uitkomst van de parlementaire enquête bekend zijn en kunnen er mogelijk nog verdere maatregelen komen.

Terug naar de kerntaak

Activiteiten van woningcorporaties worden ingeperkt tot 'sociale huurwoningen en het daaraan verbonden maatschappelijk vastgoed'. Kerntaken blijven het verhuren van woningen aan de primaire en secundaire doelgroep met een inkomen tot de inkomensgrens sociale huurwoning¹, leefbaarheid en wonen en zorg.

Scheiding DAEB en niet-DAEB vastgoed

De kerntaak van de corporaties wordt gevat onder de term 'diensten van algemeen economisch belang', ofwel: DAEB. Corporaties moeten hun DAEB en niet-DAEB activiteiten administratief of juridisch splitsen. Dit wordt geregeld in de nieuwe Woningwet. Deze wordt naar verwachting eind 2014 in de kamer behandeld en vastgesteld.

Verhuurdersheffing

Woningcorporaties moeten verplicht een verhuurdersheffing betalen. Deze heffing loopt op tot € 1,7 miljard in 2017. Voor Woongoed Zeeuws-Vlaanderen wordt deze heffing geraamd op circa € 3,2 miljoen in 2017.

¹ € 34.678 per van 1/1/2014

Saneringsheffing CFV

Het CFV legt een heffing op aan corporaties als bijdrage in de sanering van probleemcorporaties zoals Vestia. Deze heffing bedraagt 4% in 2013. Voor Woongoed bedraagt deze heffing € 79.000 in 2013. In 2014 verwachten we een heffing van € 1.295.000. Naar verwachting zullen de komende jaren meerdere saneringsheffingen volgen, zodat het CFV voldoende kasgeld heeft om in nood geraakte corporaties te saneren.

Inkomensafhankelijk huurbeleid en extra huurstijgingen

Met ingang van 1 juli 2013 kunnen corporaties een extra huurstijging bovenop inflatie doorvoeren om zo de verhuurdersheffing te kunnen betalen. De hoogte van de huurstijging is gekoppeld aan het inkomen. Het woningwaarderingstelsel wordt aangepast en meer afhankelijk van de WOZ-waarde. Hierdoor wijzigt de maximale huurprijs. Per 2015 zal naar verwachting gewerkt worden met een huursombenadering. Hoe dit wordt uitgewerkt is nog niet bekend.

Beperking WSW-borging en financiering

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) heeft aangegeven de borging van woningcorporaties voor 2014 e.v. aan te scherpen. Daarnaast ontstaat de komende jaren een verder tekort op de kapitaalmarkt. Commerciële financiering is lastig te verkrijgen, onder andere doordat banken verplicht zijn meer reserves aan te houden.



Doelmatige organisatie

Door de overheid en druk vanuit de samenleving worden corporaties gemaand om doelmatiger te presteren. Organisaties worden slimmer en slanker. Op dit moment is voor de sector een benchmark in ontwikkeling om een vergelijking te kunnen maken tussen corporaties. Mogelijk worden hier tevens normen aan gekoppeld. Als corporaties daar zelf onvoldoende in bewegen, zal het Rijk mogelijk doelmatigheidseisen gaan opleggen. Wij wachten dat niet af en zullen als uitwerking van dit ondernemingsplan onze bedrijfsvoering efficiënter vormgeven zodat een besparing wordt bereikt op onze beheerkosten.

Verscherpt toezicht en aandacht voor goed bestuur

Er komen strengere eisen voor goed bestuur en het intern toezicht binnen corporaties. Het inkomen van corporatiebestuurders wordt aan banden gelegd middels de Wet Normering Salariëring Topinkomens (WNT). Daarnaast wordt het externe toezicht vanuit het Rijk en WSW strenger.



5. Analyse van onze organisatie

Waar staat de organisatie van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen nu? Deze interne analyse is het vertrekpunt voor dit ondernemingsplan. Van hieruit bepalen wij de koers, inspeland op de externe ontwikkelingen.

De verbeterpunten van onze organisatie

1. Interne sturing

Procedures worden niet altijd gevolgd. Er is te weinig interne controle en het ontbreekt soms aan probleemeigenaarschap. Er wordt veel ad hoc beslist. Er is al een verbeteringslag gemaakt met de Plan-Do-Check-Act cirkel, maar deze moet nog doorleefd worden. Valkuil is dat we ons te veel richten op regels en procedures en onze manier van werken daardoor erg bureaucratisch dreigt te worden. Sturing zit hem niet alleen in procedures, maar ook in houding en gedrag. Vooral voorbeeldgedrag van leidinggevendenden is onontbeerlijk.

De organisatie zou meer resultaatgericht moeten worden, zowel in werkprocessen als in functies.

2. Interne cultuur

De organisatiecultuur is vrij informeel. Het nemen en geven van verantwoordelijkheid, het afleggen van verantwoording en het aanspreken van elkaar kan beter.

3. Efficiëntere organisatie en bedrijfsvoering

Sommige taken en werkprocessen in onze organisatie zijn versnipperd. De deskundigheid is aanwezig, maar deze kan nog efficiënter ingezet worden. Ook de bedrijfsvoering is nog voor verbetering vatbaar.

4. Kansen digitalisering te weinig benut

We hebben de capaciteit om tot verder gaande automatisering te komen, maar deze kansen worden nu te weinig benut.

5. Kennis van de markt en de klant

We kunnen kennis van markt en (toekomstige) klanten nog optimaliseren. Deze kennis is van belang als basis voor onze beleidsvorming en de verbinding met onze financiën. Dit is nu te weinig met elkaar verbonden.

6. Een vaste koers

Onze organisatie heeft veel veranderingen doorgemaakt die niet allen succesvol zijn geweest. Dit heeft er toe geleid dat er weinig aandacht is geweest voor het uitzetten van een eigen solide koers.

7. Meer in control, ook tussentijds

We hebben een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt in onze governance en control. Uitdaging is om niet alleen op de vaste momenten van onze planning- en controlcyclus, maar ook tussentijds beter inzicht in te krijgen in onze prestaties.



6. Onze opgaven

Op basis van de analyse van onze omgeving en onze organisatie benoemen wij de volgende opgaven voor de periode tot en met 2018:

Externe opgaven

1. Transformatieopgave

Het bieden van goede en passende woningen is onze kerntaak. Het passend maken van de omvang van de kernvoorraad is een zeer belangrijke opgave. Dit betreft niet alleen het verbeteren van de kwaliteit maar vooral ook de duurzaamheid van ons woningbezit in relatie tot woonwensen en inspelen op de veranderende bevolkingssamenstelling. In de maatschappelijke kosten en baten analyse voor Zeeuws-Vlaanderen van het EIB van eind 2013 zien wij voor wat betreft de omvang van onze woningvoorraad aanleiding om per gemeente een strategie te hanteren waarbij wij steeds meebewegen met de optredende wijzigingen in de woningmarkt en demografische ontwikkeling.

2. Samenwerkingsopgave

Samenwerken met onze klanten, gemeenten en maatschappelijke partners is noodzakelijk om de complexe opgaven rond krimp en vergrijzing in Zeeuws-Vlaanderen zo goed mogelijk op te kunnen pakken. Daarom zetten we in op vitale coalities met maatschappelijke partners, efficiënte regionale samenwerking, prestatieafspraken, participatiebeleid en betrekken van huurders bij beleidskeuzes.

Interne opgaven

3. Doelmatigheidsopgave

Om onze financiële positie voor de lange termijn financieel solide te houden, ruimte te creëren voor onze investeringsopgave en onze prestaties verder te verbeteren, zien we het als een noodzakelijke stap om de doelmatigheid van de bedrijfsvoering verder te verhogen. Daarbij horen kostenbewustzijn en het prioriteren van activiteiten.

4. Interne sturing

Om de organisatie verder te professionaliseren dient de interne sturing verder te verbeteren. Dat betekent dat er heldere besluitvorming dient te zijn, dat er voorbeeldgedrag wordt getoond, dat commitment aan afspraken en ieders handelen eenduidig is, zowel voor de interne als externe klant. Dat moet echter niet verstarren. Vanuit efficiency is flexibel omgaan met processen wenselijk. Dat vraagt om verantwoordelijke en taakvolwassen medewerkers.

5. Digitaliseringsopgave

We hebben de ruimte om onze dienstverlening en werkprocessen verder te automatiseren en digitaliseren. Hiermee kunnen we onze klanten efficiënter bedienen, onze werkprocessen optimaliseren en daarmee ook goedkoper werken.



7. Strategische visie

Onze visie komt voort uit de visie op de volkshuisvesting in Zeeuws-Vlaanderen 'Samen Bouwen', die gezamenlijk door de drie woningcorporaties in Zeeuws-Vlaanderen is opgesteld.

Onze visie op Zeeuws-Vlaanderen

Zeeuws-Vlaanderen is een geografisch groot gebied met een opmerkelijke verscheidenheid en onderlinge verschillen. Ondanks de verscheidenheid is er een duidelijke samenhang als gevolg van de bijzondere ligging, ingeklemd tussen Vlaanderen en de Westerschelde, en een gedeelde maatschappelijke problematiek. Daarom worden de meeste maatschappelijke vraagstukken vanuit een samenhangende regionale visie benaderd.

Zeeuws-Vlaanderen heeft een laag bevolkingsaantal van circa 107.000 inwoners, verspreid over geheel Zeeuws-Vlaanderen. De bevolking krimpt licht door ontgroening. Jongeren vertrekken omdat er geen hoger beroepsonderwijs is en de werkgelegenheid voor hen niet gunstig is. De bevolkingsgroei neemt af door een dalend geboorteaantal. Dat is al enkele jaren zichtbaar op alle basisscholen. Opgave is een vitaal Zeeuws-Vlaanderen te houden waar het prettig wonen is, ondanks de bevolkingskrimp.

De regio Zeeuws-Vlaanderen heeft van oudsher meerdere identiteiten. In het Westen en Oosten zijn de landelijke gebieden, het midden heeft veel industriële activiteiten. Verwachting is dat met name in de Kanaalzone en in de zorgsector in de hele regio arbeidstekorten zullen ontstaan. Dat kan tot een nieuwe vraag naar huisvesting leiden. Zeeuws-Vlaanderen is een prettige woonomgeving, omringd door stedelijke, culturele en recreatieve voorzieningen. Om onze woningvoorraad ook in de toekomst aan te laten sluiten bij de woonwensen zullen woningen worden aangepast, gesloopt,

nieuwgebouwd en verkocht. Uiteraard stemmen wij de ruimtelijke effecten van onze maatregelen af met de betrokken gemeente.

Met circa 13% van de totale woningvoorraad in bezit zijn wij zowel een bescheiden als een dominante partij in Zeeuws-Vlaanderen. Bescheiden omdat het 70% koopwoningen en 10% particuliere huurwoningen betreft. Dominant omdat 20% van de bewoners en woningen in de plattelandskernen in Zeeuws-Vlaanderen door ons wordt vertegenwoordigd en omdat ons bezit overwegend geconcentreerd bij elkaar staat in wijken, dorpen en kernen.

Wij zijn een belangrijke investeerder binnen Zeeuws-Vlaanderen en we hebben grote invloed op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van de wijken, dorpen en kernen. Een aantrekkelijk woon- en leefklimaat is één van de vestigingsfactoren voor bedrijven en particulieren uit Nederland en België. Daarom zien wij voor ons, samen met de andere woningcorporaties Clavis en Woonstichting Hulst, een belangrijke rol weggelegd bij het vitaal houden van Zeeuws-Vlaanderen. Wij willen vanuit onze maatschappelijke opdracht een bijdrage leveren aan de integrale strategische beleidsvorming en de daaruit volgende volkshuisvestelijke investeringsopgave om de vitaliteit en aantrekkelijkheid van Zeeuws-Vlaanderen als woon- en werkgebied te vergroten. Wij zullen hiertoe initiatieven ontplooiën.

Visie op onze organisatie

We hebben een sterke en efficiënte organisatie nodig om de omvangrijke maatschappelijke opgaven en daarmee gepaard gaande investeringen waar te kunnen maken. Wij moeten nog beter gaan presteren, omdat ons handelen onder een vergrootglas ligt door de slechte reputatie van woningcorporaties landelijk en de strenge financiële maatregelen die er op ons af komen. Daarom hebben wij een organisatie nodig die dit waar kan maken. Zowel qua werkprocessen als qua cultuur. Daar zetten wij op in.



8. Strategische keuzes per thema

Onze strategische visie, interne en externe opgaven werken wij uit in de vijf hoofdthema's voor onze organisatie:

1. Dienstverlening
2. Maatschappij
3. Vastgoed
4. Financiën en bedrijfsvoering
5. Organisatie

Op elk thema benoemen wij doelen en prestaties voor de periode 2014 tot en met 2018. Deze keuzes lichten wij onderstaand per thema toe. Daarnaast hebben we dit uitgewerkt in succesfactoren en prestaties in een uitgebreid schema per thema opgenomen in de bijlage. Deze hanteren wij om periodiek tijdens deze periode te kunnen meten in welke mate wij de benoemde doelen uit dit plan ook daadwerkelijk realiseren.



Thema 1. Dienstverlening

Strategische keuzes:

We willen goede diensten bieden aan onze klanten, zodat zij tevreden zijn. We zijn betrouwbaar en aanspreekbaar. We betrekken de huurder bij onze keuzes. Daarbij maken we gebruik van digitalisering van onze diensten, om onze klanten beter te kunnen bedienen en om als organisatie slimmer te werken. We houden rekening met de woonwensen van onze klanten. Daarnaast waken we er voor dat de huren betaalbaar blijven voor onze kwetsbare doelgroepen.

Doel 1.1: We zijn een betrouwbare dienstverlener voor onze klanten.

Het bieden van goede, betrouwbare dienstverlening aan onze klanten is randvoorwaardelijk voor ons presteren. Wij streven er naar onze klanten tot hun tevredenheid te bedienen. Daarom meten wij continu onze klanttevredenheid. Wij standaardiseren onze dienstverleningsprocessen zo veel mogelijk, om daarmee de kans op fouten te minimaliseren en ervoor te zorgen dat onze klanten op dezelfde goede wijze worden geholpen. Uiteraard blijft er ruimte voor maatwerk waar dat nodig is om onze klanten goed te kunnen bedienen. Voor alles geldt: afspraak is afspraak. We organiseren onze dienstverlening zodanig dat we onze administratieve en ondersteunende processen zo veel mogelijk centraal laten plaatsvinden. Daarnaast blijven we in onze verschillende werkgebieden zichtbaar en aanspreekbaar voor de klant.

Doel 1.2: We betrekken de huurder bij onze dienstverlening.

Wij vinden dat de mening van onze huurders kan bijdragen aan betere producten en diensten. Daarom moeten wij de wensen en behoeften van onze huurders kennen. Dat doen wij periodiek middels enquêtes, klantenpanels en dergelijke om inzicht te krijgen in mogelijkheden voor verbetering van onze producten, diensten en projecten. Daarnaast bieden we ruime participatiemogelijkheden aan onze huurders. Daarbij proberen we vormen te vinden die aansluiten bij de participatiebehoefte van onze klanten. We zullen daarom ons participatiebeleid vernieuwen, in samenwerking met de huurdersbelangenvereniging. We gaan daarmee experimenteren met pilots om te verkennen welke verschillende methoden voor ons en de huurders goed werken.

Doel 1.3: We zetten in op verregaande digitalisering.

Om onze dienstverlening te optimaliseren willen we verder digitaliseren. Door onze diensten en informatie, zowel algemene als klant specifieke informatie, zo veel mogelijk beschikbaar te maken op internet, bieden we onze klanten de informatie waar en wanneer zij dat willen. Uiteraard blijven wij telefonisch en wanneer nodig ook persoonlijk bereikbaar voor onze klanten met specifieke vragen of mensen zonder toegang tot internet. We werken dit uit in een ontwikkelplan voor onze dienstverlening in 2014 en zullen dit implementeren vanaf 2015. We houden er uiteraard rekening mee dat deze manier van werken zowel voor onze medewerkers als onze klanten functioneel moet zijn.



Doel 1.4: We hebben een woonruimteverdelingsysteem, dat zowel rekening houdt met woonwensen van de woningzoekenden als met de verhuurbaarheid.

We hanteren een model voor de verdeling van onze woningen, waarin de woonvoorkeuren van woningzoekenden het uitgangspunt zijn voor het aanbieden van woningen. Het systeem moet een goede balans bieden tussen het belang van de woonwensen van de klant en het belang van onze organisatie voor de verhuurbaarheid van onze woningen.

De afgelopen jaren zijn we er als woningcorporaties niet in geslaagd om tot één gezamenlijke woonruimteverdeling te komen. We denken dat dit nog steeds in het belang kan zijn van de volkshuisvesting in Zeeuws-Vlaanderen. Daarom zullen we voor 2018 nogmaals een onderzoek starten om de mogelijkheden en ambities van de woningcorporaties te verkennen om te komen tot een gedeeld systeem.

Doel 1.5: We voeren een gematigd woonlastenbeleid voor onze kwetsbare doelgroepen.

We willen er voor waken dat de woonlasten van onze kwetsbare doelgroepen uit de pas lopen. Daarom ontwikkelen we een eigen gematigd en gedifferentieerd woonlastenbeleid, rekening houdend met de betaalbaarheid per doelgroep en per kern. We zullen daarom een onderzoek starten om inzicht te krijgen in de woonlasten van de verschillende doelgroepen. We maken in ieder geval onderscheid in de situatie van jongeren, gezinnen en senioren, uitgesplitst naar inkomensgroepen.



Thema 2. Maatschappij

Strategische keuzes:

We willen de afstand tot onze huurders zo klein mogelijk houden en tegelijkertijd ook lokaal maatwerk blijven bieden. Dat is een uitdaging voor een organisatie van onze omvang met een in afstand groot werkgebied. Daarom kiezen we er voor om gebiedsgericht te werken. Wij dragen bij aan een schone en veilige woonomgeving voor onze klanten, samen met onze maatschappelijke partners vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid. We willen onze huurders daarin een actieve rol geven, waar dat kan. We zetten er tevens op in dat onze huurders zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen wanneer zij zorg nodig hebben.

Doel 2.1: We werken gebiedsgericht om lokaal maatwerk te kunnen bieden bij onze dienstverlening en de afstand tot onze huurder klein te houden.

We geven invulling aan gebiedsgericht werken door hierop gericht beleid te ontwikkelen. Voor het gebiedsgericht beleid werken we met een overkoepelend beleidskader maatschappelijke investeringen, waaronder leefbaarheid en zorg, en een uitwerking per “dragende kern” in een kernenstrategie. In de uitvoering zal onze rol daarbij zijn dat we het proces op gang brengen door initiatieven te stimuleren.

Doel 2.2: We dragen bij aan een schone en veilige woonomgeving vanuit onze verantwoordelijkheid rond wonen.

Leefbaarheid is een kerntaak van onze organisatie, vanuit onze redelijke verantwoordelijkheid rond wonen in ons werkgebied. In het overkoepelend beleidskader maatschappelijke investeringen werken we

de kernenstrategie per kern uit. Daarbij prioriteren we onze kernen op basis van de omvang van ons bezit, lange termijn potentie van de sociale voorraad en urgentie van maatschappelijke problematiek. We stellen voor onze prioritaire kernen een kernenstrategie op, evenals een investeringsprogramma. We proberen onze huurders daarbij zoveel mogelijk te activeren. We maken ook prestatieafspraken met onze maatschappelijke partners over ieders verantwoordelijkheid en bijdrage aan een prettige en vitale woonomgeving. Onze inzet is primair gericht op de directe woonomgeving van ons bezit. Overige maatschappelijke investeringen zoals in maatschappelijk vastgoed, nemen wij enkel in overweging als dit van belang is voor de toekomstige waarde van ons woningbezit en er tevens een aanzienlijk belang is voor onze huurders. Om te weten hoe het gesteld is met de leefbaarheid in de verschillende kernen, zullen wij de gemeenten vragen om de leefbaarheid periodiek te gaan monitoren. Voor ons is dit ook een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van onze investeringen inzichtelijk te kunnen maken.

Doel 2.3: We faciliteren dat onze huurders zo lang mogelijk thuis kunnen wonen als zij zorgbehoevend zijn of worden.

Door de vergrijzing en extramuralisering hebben we als woningcorporatie te maken met een groter aandeel ouderen onder onze huurders. Zij zullen langer thuis blijven wonen, omdat zij niet meer in aanmerking komen voor een indicatie voor een intramurale woonvoorziening. Dat geldt ook voor bijzondere doelgroepen met een zorgvraag, zoals gehandicapten. Op dit moment hebben wij nog onvoldoende zicht op hoe deze ontwikkeling gaat uitwerken op de woningbehoefte in relatie tot de kwaliteit en omvang van onze woningvoorraad. Er zijn nu te veel verschillende variabelen die veranderen en daar van invloed op zijn. Het is daarom essentieel dat wij met de maatschappelijke partners in Zeeuws-Vlaanderen komen tot een



integrale visie op wonen, zorg en welzijn. Dit is wat ons betreft de basis om te komen tot samenwerkingsafspraken en een gedeeld investeringsprogramma met deze partners in Zeeuws-Vlaanderen. Uiteindelijk zullen wij dat verder moeten verwerken in ons eigen strategisch voorraadbeleid en investeringsprogramma.



Thema 3. Vastgoed

Doel 3.1: We hebben voldoende woningen beschikbaar voor onze doelgroep.

Strategische keuzes:

Het bieden van goede huisvesting voor onze doelgroep is een wezenlijk onderdeel van onze missie. Om hieraan te kunnen voldoen, zorgen we er voor dat we voldoende woningen hebben met een passende kwaliteit. We investeren ook in duurzame woningen, omwille van het comfort van onze klanten en het laag houden van hun woonlasten. Gezien de vergrijzing dienen we ook voldoende voor senioren geschikte woningen te hebben. We realiseren dit alles door de transformatie van ons woningbezit, middels verbetering van onze bestaande voorraad, sloop, nieuwbouw en verkoop.

We hebben eind 2013 een actueel strategisch voorraadbeleid vastgesteld, met daarin opgenomen de gewenste woningvoorraad en de geplande maatregelen in onze woningvoorraad. We realiseren dit alles door de transformatie van ons woningbezit, middels verbetering van onze bestaande voorraad, sloop, nieuwbouw en verkoop. Dit beleid zullen we driejaarlijks actualiseren, gekoppeld aan het demografisch onderzoek van de provincie Zeeland. Dit onderzoek geeft ons inzicht in de demografische ontwikkeling als basis voor ons voorraadbeleid. In ons voorraadbeleid geven we tevens aan hoeveel woningen in welke prijs categorie wij in de verschillende kernen in de komende jaren hebben. Daarbij waken wij er tevens voor dat wij niet te veel woningen in bezit hebben. Dit houden wij in de gaten middels het meten van de structurele leegstand verhuur. Wij maken met de gemeenten actuele prestatieafspraken over de woningvoorraad in elke gemeente en werken

deze uit in jaarplannen met de gemeenten, met daarin onze projectplanning.

Doel 3.2: Onze woningen hebben een passende kwaliteit.

We investeren aanzienlijk in de kwaliteit van onze woningvoorraad, zowel door verbetering van het bestaande bezit als middels sloop en nieuwbouw. We willen dat onze woningen voldoen aan een basisniveau en zullen daarom de basiskwaliteit voor bestaande bouw en nieuwbouw als vertrekpunt hanteren. Voor de verbetering van ons bestaande bezit stellen wij een meerjarenonderhouds- en investeringsbegroting op. Om deze zo reëel mogelijk op te stellen en de juiste prioriteiten te kunnen stellen, houden wij een conditiemeting van de bestaande voorraad. Dit is het vertrekpunt voor onze onderhoudsbegroting.

Doel 3.3: We investeren in duurzame woningen, omdat we de woonlasten voor onze klanten laag willen houden.

We investeren in het duurzamer maken van onze woningvoorraad. We doen dat hoofdzakelijk om de woonlasten voor onze huurders laag te houden. Daarnaast draagt dit bij aan het wooncomfort van onze huurders en leveren we zo als organisatie een bijdrage aan een meer duurzame samenleving. In de ondernemingsplanperiode willen wij 78% van onze woningvoorraad minimaal naar label energielabel C hebben gebracht. Wij streven er evenwel naar om het gros van de woningen naar label B te brengen. Als organisatie hanteren wij daarbij ondernemerschap en zijn wij bereid innovatieve (soms nog niet volledig uitontwikkelde) projecten te starten.

Doel 3.4: We hebben voldoende voor senioren geschikte woningen.

Op dit moment hebben we onvoldoende inzicht in de noodzakelijke veranderingen in onze woningvoorraad ten behoeve van de vergrijzing,



dat constateerden we tevens bij doel 2.3. Om onze opgave in de woningvoorraad als gevolg van de vergrijzing en extramuralisering zo goed mogelijk te kunnen bepalen, zullen we beschikbaar demografisch onderzoek analyseren, onderzoek doen naar de toekomstige woningbehoefte van senioren, rekening houdend met extramuralisering en wijzigingen huurbeleid, en benutten we verschillende pilots rond wonen, zorg en welzijn, die we met maatschappelijke partners hebben lopen. Een ander belangrijk aspect is de uitwerking van de WMO door de gemeenten in relatie tot de aanpassing van woningen voor zorgbehoevenden. We willen daar afspraken over maken met de verschillende gemeenten, om ieders verantwoordelijkheid en de onderlinge samenwerking daarin vast te leggen. Uiteindelijk dienen we alle informatie te verwerken in een volgende actualisatie van ons strategisch voorraadbeleid.



Thema 4. Financiën en bedrijfsvoering

Strategische keuzes:

Om onze visie en onze maatschappelijke bijdragen waar te kunnen maken is financiële continuïteit een randvoorwaarde. We maken daarbij heldere keuzes over welke investeringen wel financieel verantwoord zijn en welke niet. Onze vermogenspositie en kasstromen zijn solide en kunnen tegenvallers of beleidswijzigingen opvangen. We werken met een strakke begroting en verantwoordingscyclus. Bedrijfsrisico's hebben we in beeld.

Doel 4.1: We zijn een financieel solide organisatie en borgen ook voor de lange termijn onze financiële continuïteit.

We hanteren een helder en solide financieel kader. Daarvoor gaan we uit van de volgende indicatoren en normen:

Indicator	Norm
Solvabiliteit	30%
Operationele kasstroom	Positief (inclusief 2% aflossingsfictie) ICR minimaal 1,4 over een periode van 5 jaar (exclusief aflossingsfictie)
Loan to Value	Maximaal 75% o.b.v. bedrijfswaarde Maximaal 50% o.b.v. WOZ-waarde

Met deze normen houden we voor zowel de korte als lange termijn een gezonde financiële positie. Omdat we een gezonde uitgangspositie hebben, laten deze normen ook nog voldoende ruimte voor onze voorziene investeringen.

We ontwikkelen in 2014 een financieel beleidsplan met daarin ons treasury- en investeringsstatuut. Met name voor het investeringsstatuut geldt dat we dat meer inrichten vanuit gebruiksgemak, zodat het ook in de dagelijks praktijk een leidraad is voor ons handelen.

Doel 4.2: We hebben een efficiënte bedrijfsvoering om op termijn een kostenbesparing te kunnen realiseren.

Om onze financiële positie te versterken vinden we het noodzakelijk om een kostenbesparing op onze bedrijfslasten te realiseren. We vinden het noodzakelijk om een doelmatige organisatie te zijn en zijn er van overtuigd dat we daarin ook nog beter kunnen gaan presteren met behoud van de kwaliteit van onze dienstverlening. Wij stellen ons daarom ten doel om een besparing van 10% op de bedrijfslasten te realiseren in 1/1/2018 ten opzichte van 1/1/2014. We vergelijken ons presteren met dat van andere vergelijkbare corporaties. Dat houdt ons scherp en daarmee kunnen we ook aan onze huurders en belanghouders laten zien dat we goed presteren. We willen bij de beste 50% van onze referentiegroep horen in de benchmark die nu voor de corporatiesector wordt ontwikkeld.

Doel 4.3: We beperken en beheersen onze bedrijfsrisico's.

Voor het beheersen van onze risico's vinden we het noodzakelijk om de verschillende financiële rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie te scheiden. We hebben een bestuurscontroller met een zelfstandige verantwoordelijkheid en verbinding met de Raad van Commissarissen. Binnen het management scheiden we de verantwoordelijkheid voor vermogenssturing, vastgoedsturing en maatschappelijke sturing. We hanteren een heldere planning- en controlcyclus, met daarin jaarplan, begroting en kwartaalrapportages en duidelijke benoemde procedures en verantwoordelijkheden. Ook brengen we alle risico's in beeld en rapporteren we hier periodiek over.



Thema 5. Organisatie

Strategische keuzes:

We hebben gezien hoe we onze organisatie anders kunnen inrichten om efficiënter te kunnen werken. Belangrijke aspecten die we in een nieuwe organisatie willen inbedden zijn: klantgericht werken, een professionele en taakvolwassen organisatie, transparante governance en besluitvorming en een betrouwbare samenwerkingspartner voor elkaar en onze partners zijn. Uiteraard beginnen we niet blanco, we houden met deze organisatieverandering rekening met de huidige vertrekpositie. Daarom zullen we een zorgvuldig veranderingsproces inrichten met respect voor ieders verantwoordelijkheid en belangen.

Doel 5.1: Onze organisatie is efficiënt ingericht.

In 2014 starten we een proces om onze organisatie zo optimaal mogelijk in te richten om onze missie en doelen waar te kunnen maken. De inrichting van de organisatie moet dienstbaar zijn aan het behalen van onze missie en doelen; een organisatie die op efficiënte wijze haar kerntaken realiseert, gericht op intern en extern partnerschap, en die dichtbij de klant blijft staan.

Doel 5.2: We werken klantgericht.

We willen in ieder geval klantgericht werken vanuit een gebiedsgerichte strategie. Zo willen we aanspreekbaar zijn voor onze klanten en zo dicht mogelijk bij de klant en de lokale opgaven blijven staan. Dienstverlening blijft lokaal / in de regio waar nodig, maar de manier waarop kan veranderen. Wat centraal kan, organiseren we centraal.

Doel 5.3: We bouwen aan een professionele en taakvolwassen organisatie.

Belangrijk verbeterpunt voor onze organisatie is de houding en het gedrag binnen onze organisatie. De kernwaarden die we hebben genoemd zijn daarvoor leidend:

- Klantgerichtheid
- Samenwerken
- Maatschappelijk ondernemerschap
- Betrouwbaar

Elke medewerker moet gaan voldoen aan deze kernwaarden van de organisatie passend bij de functie. We investeren in onze cultuur en de kwaliteit van de medewerkers. We willen meer verantwoordelijkheid bij de medewerker leggen en resultaatgericht werken centraal stellen. We zullen een ontwikkelplan opstellen om de verdere professionalisering van de medewerkers bij de nieuwe organisatie te begeleiden. Coaching en opleiding van onze medewerkers is belangrijk om er aan bij te dragen dat medewerkers kunnen groeien in hun functie en doorstromen in de organisatie. Leidinggevendenden hebben daarbij een sleutelfunctie. We werken met persoonlijke ontwikkelplannen en jaarlijkse planningsafspraken met elke medewerker. Voor de verdere professionalisering hebben we een opleidingsbudget beschikbaar.

Doel 5.4: We hebben een transparante governance en besluitvorming.

We hanteren de governancecode. Deze wordt niet alleen formeel nageleefd, maar is ook onderdeel van ons dagelijks beleid en onze werkprocessen. Belangrijk punt waar wij aan hechten is een transparante besturing, besluitvorming en verantwoording. We laten in 2014 een visitatie uitvoeren. We streven naar een positieve beoordeling. We realiseren ons dat dit een roerige periode is voor een visitatie, met



een organisatie-aanpassing in het verschiet. Voor ons is het echter een stok achter de deur, om ook tijdens deze veranderingen er voor te zorgen dat we aanspreekbaar en betrouwbaar zijn voor onze partners en klanten en onze ambities waar maken.

Doel 5.5: we zijn een betrouwbare samenwerkingspartner.

We stellen dit ondernemingsplan op, mede ingegeven door de maatschappelijke opgaven en verwachtingen van onze huurders en partners. Ook tijdens de uitvoering van ons ondernemingsplan zullen we in nauw contact blijven met huurders en maatschappelijke partners, om te toetsen of ons beleid en onze activiteiten aan blijven sluiten op de verwachtingen van onze belanghouders. In de bijlage van dit ondernemingsplan is een lijst opgenomen van onze belanghouders. We maken daarbij onderscheid in onze primaire partners, huurders en gemeenten. Met hen onderhouden wij een structurele en intensieve samenwerking. Onze werkagenda krijgt mede vorm door deze samenwerking. Daarnaast hebben wij een lijst met secundaire belanghouders, waaronder zorg- en welzijnspartners, waarmee wij op specifieke onderwerpen samenwerken. We ontwikkelen een strategie voor onze belanghouders, waarin wij aangeven wie wij op welke wijze, hoe vaak en met hoeveel invloed betrekken bij ons beleid en onze activiteiten. We zetten in op een goede overleg- en afsprakencyclus met al onze belanghouders. Inzet is om te komen tot actuele prestatieafspraken met onze gemeenten en samenwerkingsafspraken met onze belangrijkste zorg- en welzijnspartners. Op dit moment werken wij tevens met een Maatschappelijke Adviesraad (MAR). Om het rendement van deze samenwerking groter te laten zijn, hebben we samen met de MAR een andere werkwijze afgesproken waarmee we in 2014 ervaring opdoen.



9. Financiële paragraaf

Dit ondernemingsplan is ambitieus, maar haalbaar. We investeren aanzienlijk in ons bezit om daarmee aan onze maatschappelijke missie te kunnen voldoen. We doen dit op verantwoorde wijze. We behouden onze financieel solide positie, om ook in de toekomst aan onze kerntaken te kunnen blijven voldoen. Onze huurders en partners kunnen op ons rekenen, in deze ondernemingsplanperiode en daarna.

In de periode 2014-2018 investeren wij € 145 miljoen.

In 2014 verwachten wij ongeveer € 34,5 miljoen aan huurinkomsten te ontvangen. Onze huurinkomsten zullen volgens onze raming stijgen naar 38,5 miljoen in 2018. Deze inkomsten wendden we aan voor het plegen van onderhoud, het bouwen van nieuwe huurwoningen, we zorgen voor een goede dienstverlening en betalen hiermee de rente op onze leningen. In onderstaande tabel is te zien dat we in de periode 2014 tot en met 2018 fors investeren in onze woningvoorraad middels regulier onderhoud, renovatie, waaronder energiemaatregelen, en nieuwbouwprojecten.

	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Onderhoud woningen	11.820	10.950	11.515	13.295	12.260	59.840
SVB uitgaven (o.a. verbeteringen woningen)	4.300	4.635	4.510	2.190	2.895	18.530
Nieuwbouw en projecten	17.710	2.050	4.530	12.350	27.905	66.545
Totaal 2014-2018						144.915
<i>(bedragen in duizend euro)</i>						

We houden een solide financiële positie.

Wij kunnen deze forse investeringen doen en blijven financieel gezond op zowel de korte als de lange termijn. Onze solvabiliteit blijft in de periode 2014 t/m 2018 boven de minimale grens van 30%.

Voor de rentedekkingsgraad (ICR) wordt een norm van 1,4 gehanteerd. De eerste vijf jaar bevindt de ICR van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen zich rond deze norm.



Bijlage 1 - Belanghouders

Gemeenten

Gemeente Hulst
Gemeente Terneuzen
Gemeente Sluis

Zorg en Welzijn

Zorgsaam Zeeuws-Vlaanderen
SVRZ
Stichting Ouderenzorg Kanaalzone
Stichting Tragel
Het Gors
Juvent
Stichting Curamus
Warmande
Woonvoorziening De Okkernoot
Stichting Zeeuwse Gronden
Emergis

Welzijn en Maatschappelijk Werk

AanZ
Leger Des Heils
Stichting Jeugd- en Jongerenwerk
Porthos
Stichting Hulst voor Elkaar
Centrum Jeugd en Gezin Zeeuws-Vlaanderen

Onderwijs & Kinderopvang

Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Zeeuws-Vlaanderen
Scholengroep Perspecto
Scalda
Stichting Confessioneel Basisonderwijs West Zeeuws-Vlaanderen
Stichting Escaldascholen
Zwincollege
Scholengroep ProBaz
Stichting Katholiek Onderwijs Hulst
Stichting Kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen
Stichting Prokino

Woongoed Zeeuws-Vlaanderen

Stichting Huurdersbelangen
Maatschappelijke Adviesraad
Klachtenadviescommissie

Overig

Collega woningcorporaties Zeeland
Aedes
Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Provincie Zeeland
Vakbonden
Centraal Fonds Volkshuisvesting
Waarborgfonds Sociale Woningbouw