

ONDERNEMINGSPLAN

2011 tot en met 2015

“meer waarde aan wonen”

Vastgesteld door het bestuur op 13 oktober 2010

woonveste 

Ondernemingsplan Woonveste

2011 tot en met 2015

“Meer waarde aan wonen”

*Vastgesteld door bestuur
op 13 oktober 2010*

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Proces.....	3
1.3 Speerpunten	4
1.4 Leeswijzer.....	4
2. De maatschappelijke omgeving	5
2.1 Maatschappelijke kaders en trends	5
2.2 Ontwikkelingen binnen het werkgebied	6
2.3 Visitatie	7
2.4 Belanghouders.....	7
3. Missie, kernwaarden en organisatiestructuur	9
3.1 Missie.....	9
3.2 Kernwaarden	9
3.3 Organisatiestructuur	10
4. Speerpunten.....	11
4.1 De klant centraal.....	11
4.2 Passende huisvesting.....	12
4.3 Leefbare kernen.....	15
4.4 Duurzaamheid	18
4.5 Samenwerking	20
4.6 Governance en risicomanagement.....	21
5. Een toegeruste organisatie	23
6. Financieel verantwoord ondernemen.....	25

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Wooncorporatie Woonveste heeft een nieuw ondernemingsplan! In dit plan wordt de koers uitgezet voor de periode 2011 tot en met 2015. De “omgeving” waarbinnen wooncorporaties functioneren is turbulent. Europa stelt voorwaarden. Het Rijk stelt eisen. Klanten hebben verwachtingen. En – niet in de laatste plaats – Woonveste heeft zelf ambities.

Ambities, teneinde haar primaire taak waar te maken; het leveren van goede huurwoningen aan mensen die niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Maar ook ambities gericht op het leveren van woningen met een goede prijs/kwaliteitverhouding; gericht op het beperkt houden van de totale woonlasten; gericht op een duurzame ontwikkeling en met een aandachtsgebied dat veel verder gaat dan de woning alleen.

Woonveste laat deze ambities tot uitdrukking komen in de titel van dit ondernemingsplan. Met voorgaande ambities geeft Woonveste *“Meer waarde aan wonen”*.

Veel van de ambities willen we samen met anderen gaan realiseren. Belangrijk is, dat wij dit doen met een gemotiveerde groep medewerkers en dat we kunnen handelen vanuit een gezonde financiële situatie.

Dit ondernemingsplan geeft aan waar Woonveste de komende jaren haar aandacht op gaat richten. Bij het maken van de plannen is dankbaar gebruik gemaakt van de informatie uit de recent uitgevoerde visitatie, van aanvullende gesprekken met belanghouders, van input vanuit de werkgorganisatie en discussies binnen het management van Woonveste.

In het ondernemingsplan gaat het met name om visies en strategische aspecten. Een aantal onderwerpen wordt uitgewerkt in beleidsnota's. De visie en koers worden vertaald naar concrete projecten in de jaarplannen van Woonveste, te beginnen met het Jaarplan 2011. Van dit ondernemingsplan verschijnt tevens een populaire versie.

1.2 Proces

Het ondernemingsplan is tot stand gekomen via een extern en een intern traject. Er zijn individuele gesprekken gevoerd met belanghouders om hun wensen en behoeften te inventariseren. Relevante ontwikkelingen en trends in de omgeving zijn in beeld gebracht. Daarnaast zijn de resultaten van de visitatie –waarin teruggeblikt wordt op de afgelopen vier jaren- benut (zie ook paragraaf 2.3).

Medewerkers van Woonveste hebben via een actieve brainstormsessie een bijdrage geleverd. Dit heeft geleid tot een zestal ambities die zijn geformuleerd. Getracht is om een open en transparant proces te creëren dat als basis dient voor een verdere vertaalslag van dit ondernemingsplan naar jaarplannen en beleidsplannen.

1.3 Speerpunten

De ambities van Woonveste voor de periode van dit ondernemingsplan laten zich samenvatten met de volgende acht speerpunten:

- Klant centraal
- Passende huisvesting
- Leefbare kernen
- Duurzaamheid
- Samenwerking

- Governance en risicomanagement
- Toegeruste organisatie
- Financieel verantwoord ondernemen

Deze speerpunten worden in de hoofdstukken 4, 5 en 6 nader uitgewerkt.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de omgeving waarin Woonveste werkzaam is. Daarnaast worden ook de aanbevelingen vanuit de visitatie belicht en is de input van de belanghouders samengevat. In hoofdstuk 3 zijn de missie, de kernwaarden en de organisatiestructuur opgenomen. De ambities voor de komende beleidsperiode, uiteengelegd naar doelen, subdoelen en actiepunten, worden in hoofdstuk 4 toegelicht. Uitgangspunten ten aanzien van de organisatie en de financiële kaders zijn beschreven in hoofdstuk 5 en 6.

2. De maatschappelijke omgeving

Woonveste dient in haar ondernemingsplan uitdrukkelijk rekening te houden met de regelgeving van de overheid ten aanzien van het speelveld waarbinnen Woonveste kan acteren. Ook andere omstandigheden zijn in belangrijke mate kaderstellend voor het beleid van Woonveste. Trends, marktontwikkelingen en behoeften van onze klanten geven de vraagzijde weer. Aan de hand van deze kaders en behoeften formuleert Woonveste haar ambities.

De externe ontwikkelingen noodzaken in toenemende mate tot effectief en efficiënt handelen. Helaas hebben de vele voorwaarden die de overheid stelt intensieve administratieve processen voor corporaties tot gevolg.

2.1 Maatschappelijke kaders en trends

Corporatiebestel

Bij de voorbereiding van dit ondernemingsplan is de politiek druk doende met een groot aantal dossiers die de rijksfinanciën en de collectieve voorzieningen aangaan. Naar verwachting zal het nieuwe kabinet besluiten nemen die sterk van invloed zijn op de financiële mogelijkheden en speelruimte van Woonveste. Het is waarschijnlijk dat deze besluiten de financiële kasstroom van Woonveste zwaar gaan belasten. De ruimte voor nieuwbouw, voor energetische maatregelen en voor onderhoud komt daarmee flink onder druk te staan.

Ingrijpend voor de beleidskeuzen van corporaties is de eis van overheidswege die met ingang van 2011 van toepassing is: 90% van de woningen onder de huurtoeslaggrens dient toegewezen te worden aan huishoudens met een beperkt inkomen (belastbaar inkomen tot circa €33.000). Huishoudens met een wat hoger inkomen kunnen dan nog maar beperkt terecht bij corporaties. En zittende huurders die een hoger inkomen hebben, zullen weinig geneigd zijn te verhuizen. Woonveste vindt het belangrijk dat in haar werkgebied een hogere inkomensgrens voor de doelgroep gaat gelden, zodat zij beter kan inspelen op de vraag van woningzoekenden en kan blijven werken aan gedifferentieerde wijken..

De maatregel is ook ingrijpend voor de bedrijfsvoering. De activiteiten moeten worden gesplitst in een deel mét en een deel zonder staatssteun. De toewijzing van woningen dient expliciet geadmistreerd en verantwoord te worden.

Bezuinigingen gemeenten en instellingen

Rijksmaatregelen zullen waarschijnlijk leiden tot beperktere financiële mogelijkheden van gemeenten en ook van zorginstellingen en maatschappelijk werk. Dit zal gevolgen hebben voor de organisaties die met Woonveste samenwerken en hun vermogen tot het gezamenlijk aanpakken van lokale knelpunten.

Markt en klant

Het aantal senioren neemt de komende jaren flink toe. De gezinsverdunning zet gestaag door. Woningzoekenden bestaan steeds meer uit één- en tweepersoonshuishoudens uit de doelgroep starters en senioren.

De huidige economische situatie leidt ertoe, dat mensen met een beperkt inkomen geringe mogelijkheden hebben om een koopwoning te verwerven. Er bestaat met name vraag naar koopwoningen tussen 180.000 en 250.000 euro. De vraag naar koopwoningen is bij de start van dit plan echter zeer beperkt. Dit heeft gevolgen voor projecten van Woonveste waar een combinatie van huur en koop aan de orde is. De vraag naar huurwoningen neemt gelet op het voorgaande waarschijnlijk niet af.

De huurder heeft behoefte aan keuzemogelijkheden en stelt een klantvriendelijke behandeling op prijs. Het gebruik van Internet en mobiele telefonie neemt verder toe. De klant wil zelf kiezen op welk moment hij via welk kanaal communiceert met Woonveste. De klant verwacht dat Woonveste transparant is in haar optreden en beleidskeuzen.

Duurzaamheid en energie

Als gevolg van de verwachte stijging van de energielasten zullen de woonlasten van huurders sterk toenemen. Energiezuinige woningen hebben lagere woonlasten voor de huurders en een schoner milieu tot gevolg. Betaalbaarheid van de woonlasten vormt voor de toekomst een belangrijk vraagstuk.

Het energielabel wordt in het woningwaarderingstelsel opgenomen. De energieprestatie van een woning is van invloed op de puntenwaardering. Een lager puntenaantal leidt tot een lagere maximaal redelijke huurprijs en omgekeerd.

Borging

Corporaties hebben groot belang bij een lage rente. Deze kan behaald worden door middel van borging via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Het WSW mag geen woningen meer borgen boven de huurtoeslaggrens; de zogenaamde commerciële woningen. Het WSW is in toenemende mate alert op een gezonde kasstroomsituatie bij de corporatie. Het WSW gaat daarbij uit van een jaarlijkse fictieve aflossing binnen de kasstroom van 2%; dit beperkt de mogelijkheden van de corporaties sterk.

Leefbaarheid

Leefbaarheid is een blijvend aandachtsveld binnen het BBSH. De overheid verwacht inzet van middelen van corporaties op dit gebied.

Governance

De corporaties hebben zich te houden aan de Governancecode voor de sector. Aandachtspunten van toenemend belang zijn transparantie en integriteit. Corporaties aangesloten bij Aedes verplichten zich de Aedescode te volgen.

2.2 Ontwikkelingen binnen het werkgebied

Woonveste is met name actief in de gemeenten Heusden en Haaren.

In de gemeente Heusden neemt de bevolking tot 2020 naar verwachting licht toe. Het aandeel vijftenzestigplussers stijgt van 15% naar 19% in 2020. Verhuisbewegingen vanuit de gemeente Heusden richten zich met name op 's-Hertogenbosch en Waalwijk. In mindere mate ook Tilburg. Andersom komen ook de meeste personen die zich vestigen in de gemeente Heusden vanuit deze plaatsen.

De gemeente Heusden heeft nog een forse bouwopgave voor de komende jaren. De gemeente streeft naar de realisatie van 200 tot 300 nieuwbouwwoningen per jaar. Ongeveer eenderde van de woningen zou in het sociale segment gerealiseerd moeten worden. De vergrijzing en vermaatschappelijking van de zorg (extramuralisering) leiden tevens tot een specifieke kwalitatieve bouwopgave in Heusden.

In de gemeente Haaren is de laatste jaren weinig gebouwd en de bevolking loopt volgens de prognoses in aantal terug. Er is sprake van een sterke demografische scheefgroei. Jongeren vertrekken uit de gemeente, wat leidt tot een proces van ontgroening. De gemeente telt relatief weinig huurwoningen. Het aandeel vijftenzestigplussers is thans 17% en loopt op naar 24% in 2020.

De gemeente Haaren heeft een Woonvisie voorbereid. Deze is (eind 2010) nog niet vastgesteld door de raad. Volgens de concept Woonvisie bestaat er in Haaren met name behoefte aan sociale huurwoningen en betaalbare koopwoningen voor starters. De concept Woonvisie wordt door het nieuwe college van B&W geactualiseerd.

De vergrijzing gaat in beide gemeenten sneller dan het Nederlandse gemiddelde. Dit gaat gepaard met een daling van de gemiddelde woningbezetting. Het aantal eenpersoonshuishoudens neemt toe.

Ook in de komende jaren zullen de gemeenten nog een beroep doen op Woonveste waar het gaat om het huisvesten van statushouders. Naar verwachting is de omvang van de vraag stabiel.

2.3 Visitatie

In 2010 heeft Woonveste een visitatie volgens de uitgangspunten van de governancecode laten uitvoeren. De resultaten hiervan zijn betrokken bij de opzet van dit ondernemingsplan. De visitatiecommissie heeft de volgende bevindingen gedaan.

- Woonveste komt over als een degelijke organisatie die zelfbewust haar koers uitzet. Het primaire proces is solide georganiseerd. Recente organisatorische aanpassingen vormen de basis voor een betere maatschappelijke inbedding in de toekomst.
- Woonveste werkt intensief samen met haar partners. Dit zou echter meer gevoed mogen worden vanuit een gezamenlijke visie, ambities en doelen in plaats van een projectmatige aanpak.
- Woonveste wordt door de buitenwereld gezien als een sterk vastgoedgeoriënteerde corporatie. Zij is hierbij onderscheidend en uniek in haar ambitie tot ontwikkeling van een duurzame nieuwbouwwijk (Geerpark).
- Woonveste is ambitieus op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing. Zij zet hierbij vooral in op de fysieke condities voor leefbare kernen en buurten. Meer aandacht is echter gewenst voor de sociale condities en een integrale visie.
- Woonveste is een ambitieuze corporatie. Zij kan zich verbeteren door ambities te vertalen naar meetbare resultaten en effecten.

2.4 Belanghouders

Aan belanghouders is gevraagd welke opgaven zij zien voor de komende jaren en wat zij daarbij van Woonveste verwachten. Dit heeft geleid tot de volgende input.

Samenwerking

Alle belanghouders vinden samenwerking belangrijk. De samenwerking met partijen kan worden geoptimaliseerd wanneer er wordt geïnvesteerd in het leren kennen van elkaars werkveld en het delen van kennis. Een laagdrempelig contact vindt men waardevol om goed te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de markt. Bij samenwerking is het belangrijk om op zoek te gaan naar de maatschappelijke meerwaarde die partijen elkaar kunnen bieden.

Woonveste heeft volgens belanghouders vanuit haar verhuurrelatie met huurders een belangrijke signaleringsfunctie. Het vroegtijdig in contact treden met samenwerkende partijen is gewenst om tijdig te kunnen handelen. Het soms vrijblijvende karakter van de samenwerking zou moeten verdwijnen.

Belangrijk is dat Woonveste haar informatie over buurten en wijken deelt met belanghouders. Meer aandacht wordt gevraagd voor het – in samenwerking met partijen – pro-actief informeren van doelgroepen inzake risico's zoals wietteelt en schulden.

Verder is aangegeven, dat Woonveste aanvullende diensten zou kunnen faciliteren die het wonen ondersteunen.

Senioren- huisvesting

Vanuit een toenemende vergrijzing ontstaat een grotere behoefte aan flexibel en/of levensloopbestendig bouwen. De inzet van domotica kan zelfstandig wonen verder faciliteren. Uitgangspunt voor nieuwbouw van seniorenwoningen moet zijn de woonservicezones. Het faciliteren van verschillende levensfasen vanuit de zorgvraag op en rond zorglocaties is gewenst. Wanneer de zorgvraag groter wordt zou men in dezelfde woning moeten kunnen blijven wonen.

Verkoop bestaande woningen

Woonveste zou pas tot verkoop mogen overgaan wanneer haar doelstelling van een gemiddelde wachttijd voor een sociale huurwoning van zes maanden is bereikt.

Leefbaarheid en wijkgericht werken

Woonveste zou zich meer moeten profileren op het gebied van wijkgericht werken en leefbaarheid. Meer aanwezig zijn in de wijk ligt hiermee in lijn.

Belanghouders zien een faciliterende rol voor Woonveste op het gebied van leefbaarheid en wijkgericht werken omdat zij in staat is om partijen bijeen te brengen. Dit betekent niet automatisch dat Woonveste ook altijd de regie moet nemen. Het wijkgericht werken wordt gezien als een groeimodel waarbij partijen kunnen aanhaken en de regie ligt waar deze het best past.

Belanghouders zien een taak in het stimuleren van de ontmoeting binnen wijken en buurten en in bewonersparticipatie. Het aspect veiligheid vraagt aandacht, ook van Woonveste. Het belang van gemengde wijken wordt door de belanghouders onderschreven.

Duurzaamheid

Woonveste laat zich zien door het nemen van initiatieven op het gebied van duurzaamheid. Deze kennis en ervaring moet benut gaan worden bij toekomstige projecten. Er ligt een taak op het gebied van beheersing van de woonlasten naar de toekomst toe. Duurzaamheidsmaatregelen kunnen hieraan bijdragen, zowel bij nieuwbouw als binnen de bestaande woningvoorraad.

3. Missie, kernwaarden en organisatiestructuur

3.1 Missie

Woonveste ziet als haar werkterrein alle activiteiten die nodig of gewenst zijn om ervoor te zorgen dat mensen goed wonen. De activiteiten van Woonveste moeten zonder de inspanning die zij verricht niet goed tot stand (kunnen) komen. Waar andere partijen bepaalde taken voor hun rekening (kunnen) nemen, springt Woonveste niet in.

Missie:

- Woonveste is een maatschappelijk ondernemer op het terrein van volkshuisvesting. Ultiem doel is het hebben van tevreden klanten. Zij biedt een ruime keuze aan woonproducten tegen een passende prijs-/kwaliteit verhouding.
- Woonveste zorgt er in haar werkgebied voor, dat de doelgroep van beleid (mensen met een smallere beurs), betaalbaar en goed kan wonen.
- Woonveste investeert in duurzaam vastgoed en leefbaarheid in buurten en wijken in haar werkgebied. Zij brengt daartoe relevante partijen met elkaar in verbinding.

Woonveste realiseert dit alles met professionele, gemotiveerde en integere medewerkers. Woonveste investeert in haar medewerkers, zodat deze de missie kunnen waarmaken.

WOONVESTE: `VOOR MENSEN, DOOR MENSEN`

3.2 Kernwaarden

De volgende kernwaarden staan centraal in ons denken en handelen.

Klantgericht

Aan de basis van het handelen van Woonveste staan de woonbehoeften van de klant. De klant, de belanghouders en de maatschappij geven Woonveste haar bestaansrecht. De klantgerichtheid van Woonveste uit zich in de diensten, producten en projecten van Woonveste.

Ondernemend

Ondernemend interpreteren we als initiatief nemend, creatief inspelen op ontwikkelingen en daarop doorzetten en gecalculeerde risico's durven nemen.

Resultaatgericht

Woonveste stuurt actief op resultaten door deze te benoemen, te bewaken en te bereiken. Bijsturing vindt plaats vanuit effectiviteit en efficiency gericht op het te bereiken resultaat.

Samenwerken

Om succesvol te kunnen opereren dienen verschillende expertises bij elkaar gebracht te worden en goed samengewerkt te worden. De basis hiervoor is onderling vertrouwen waarbij iedereen zijn/haar verantwoordelijkheid neemt, elkaar aanspreekt en open communiceert.

Betrouwbaar

Woonveste is een betrouwbare en transparante organisatie. Medewerkers, leidinggevenden en bestuurder zijn eerlijk en respectvol.

3.3 Organisatiestructuur

Om te kunnen blijven inspelen op de veranderende behoeften uit de samenleving is ultimo 2009 de organisatiestructuur gewijzigd. Hierbij zijn de volgende afdelingen ontstaan:

- Afdeling Wonen
- Afdeling Ontwikkeling
- Afdeling Bedrijfsmanagement

De afdeling Wonen heeft als opdracht het realiseren van een uitstekende dienstverlening rond de individuele bewoner en zijn/haar woning en – binnen de uitgangspunten van het portefeuilleplan – kostenbewust te verhuren en te onderhouden. Om deze opdracht optimaal te vervullen bestaat de afdeling uit drie teams: Woonservice, Verhuur en Onderhoud.

De opdracht voor de afdeling Ontwikkeling is het als actieve partner in de keten Wonen, Welzijn en Zorg realiseren van wijken waar onze huurders graag wonen en waar Woonveste- vastgoed zich gezond kan ontwikkelen.

Vanuit een visie op delen van het werkgebied is deze afdeling voortdurend bezig om de dienstverlening en het beleid van Woonveste aan te laten sluiten op de behoeften van onze (toekomstige) klanten. Een goede samenwerking met belanghouders is hierbij het uitgangspunt.

De afdeling Bedrijfsmanagement heeft als opdracht het ontzorgen van de afdelingen en het management door het waarborgen van de financiële continuïteit, het realiseren van goed werkgeverschap en het leveren van interne diensten.

Bovenstaande structuur zorgt voor een herkenbare organisatie met duidelijke aanspreekpunten voor klanten en heldere interne verantwoordelijkheden.

4. Speerpunten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste speerpunten van het beleid voor de jaren 2011 tot en met 2015 uiteen gezet. In hoofdstuk 5 en 6 komen de speerpunten aan de orde die betrekking hebben op de organisatie en de financiën.

4.1 De klant centraal

Woonveste streeft naar een optimale kwaliteit van dienstverlening en een aanbod van producten en diensten dat aansluit bij de behoeften van de klant. Dit vraagt om een proces van continu meten en verbeteren.

Doel
Woonveste levert een optimale kwaliteit van dienstverlening aan haar klanten
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Een score van minimaal een 7 op tevredenheidsonderzoeken- Behoud KWH Huurlabel
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Het eenduidig registreren en afhandelen van klachten en sociale meldingen in het klachtenmanagementsysteem- Periodiek rapporteren over klachten en sociale meldingen en wanneer daartoe aanleiding is het doorvoeren van verbeteringen- Het uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken door Woonveste- Jaarlijkse meting KWH Huurlabel

Tevredenheidsmetingen

Om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren werkt Woonveste met een klachtenmanagementsysteem, voert zij zelf tevredenheidsonderzoeken uit en is zij aangesloten bij het KWH Huurlabel. Woonveste scoort bovengemiddeld op klantentevredenheid.

Doel
Het aanbod van producten en diensten van Woonveste is afgestemd op de behoefte van de klant
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Woonveste heeft voldoende inzicht in de behoeften van haar klanten- Bieden van keuzevrijheid aan de huurder, binnen financieel verantwoorde mogelijkheden
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Uitvoeren van algemeen en specifiek marktonderzoek- Ontwikkelen en verbeteren van producten en diensten- Faciliteren van keuzevrijheid (onder andere Woonwinkel, ZAV beleid)- Reparatieverzoeken worden binnen maximaal 10 werkdagen afgehandeld (tenzij een ruimere periode is gewenst). Binnen 24 uur wordt door de aannemer contact opgenomen met de huurder om een afspraak te maken.

Marktonderzoek

Om passende producten en diensten te kunnen bieden aan klanten is inzicht in klantbehoeften gewenst. Aan de hand van het Portefeuilleplan, tevredenheidsonderzoeken, woonwensenonderzoek, klachtenmanagement en klantcontact houdt Woonveste grip op veranderende wensen van klanten. Specifiek onderzoek wordt gedaan wanneer er ten behoeve van een project aanvullend inzicht is vereist.

Producten en diensten

Veranderende klantbehoeften leiden tot vraag naar nieuwe of andere producten en diensten. Een voorbeeld is de toegenomen vraag naar domotica in zorgwoningen en woningen voor senioren. Aard en kwaliteit zijn mede afhankelijk van de financiële mogelijkheden van de

huurder en van Woonveste. Woonveste mag niet zelfstandig diensten aanbieden die niet direct woning-gerelateerd zijn. Mogelijkheden om hierbij samen te werken met andere partijen kunnen daartoe een oplossing bieden en worden bij dergelijke situaties onderzocht.

Woonveste wil -binnen haar financiële mogelijkheden- zoveel mogelijk keuzevrijheid bieden aan huurders. Dit vertaalt zich onder andere in een breed pakket aan keuzemogelijkheden in de Woonwinkel en een eenduidig ZAV beleid. Het aantal keuzen in de Woonwinkel is afhankelijk van de feitelijke vraag naar producten én van de mate van kostendekkendheid van de aanbieding. Extra kwaliteit betekent een aanvullende prijs voor de klant. Het strategisch voorraadbeleid is hierbij kaderstellend.

4.2 Passende huisvesting

De primaire taak van Woonveste is het huisvesten van mensen met een beperkte beurs in een huurwoning met een passende prijs/kwaliteitverhouding. Het woningaanbod van Woonveste moet aansluiten op de woningbehoeften.

Doel
Woonveste biedt voldoende woningen aansluitend op de woningbehoefte
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none"> - Gemiddeld hoeven actief woningzoekenden (volgens huidige inzichten met een belastbaar inkomen tot €33.000) niet langer dan 6 maanden te wachten op een woning - Gelijke slaagkansen voor verschillende typen huishoudens - Een transparant toewijzingssysteem passend bij de marktomstandigheden - Een woningvoorraad van circa 6.000 woningen in 2015 waarvan 300 zorgwoningen - Een woningvoorraad waarvan circa 95% van de woningen over een huurprijs beschikt die onder de huurtoeslaggrens ligt, maximaal 5% commercieel - Het vergroten van het absoluut aantal woningen in het duurdere segment. - Het vergroten van het absoluut aantal woningen in het commerciële segment (tot maximaal 5% van de woningvoorraad) - De maximale huren van het commerciële segment liggen niet hoger dan circa €300 boven de huurtoeslaggrens
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none"> - Monitoren markt vraag naar aantallen, type woningen en prijssegment met behulp van het strategisch voorraadbeleid, om een juiste afstemming tussen vraag en aanbod te kunnen bewaken - Monitoren van de gemiddelde tijd die actief woningzoekenden wachten totdat zij een woning kunnen huren - Monitoren van slaagkansen voor verschillende typen huishoudens - Uitbreiding van de bestaande voorraad met 300 tot 550 woningen in de periode tot en met 2015, waarvan minimaal 50 zorgwoningen - Het realiseren van minimaal tweederde van de nieuwbouw in het sociale segment, waarvan het merendeel in het segment duurder - Het realiseren van maximaal eenderde van de nieuwbouw in het commerciële segment, voorwaarde hierbij is een positief financieel rendement - Het bij nieuwbouw uitdrukkelijk sturen op de geschiktheid van de woningen voor senioren - Actualiseren van het verkoopbeleid wanneer de marktontwikkeling daarom vraagt of de financiële positie van Woonveste dit noodzaakt

Wachttijd

Woonveste stelt zich tot doel actief woningzoekenden binnen een termijn van gemiddeld zes maanden een woning naar keuze aan te bieden. Dit geldt voor zowel één- als meerpersoonshuishoudens en voor jongeren, medioren en senioren. Op dit moment wordt de gestelde termijn nog niet gehaald als gevolg van een onvoldoende aantal huurwoningen. De invoering van de 90% norm waarbij alle woningen binnen de huurtoeslaggrens moeten worden verhuurd aan huishoudens met een belastbaar inkomen van maximaal €33.000 is hierop van invloed. Cijfers uit het verleden laten zien dat Woonveste, op basis van de huidige maximumeisen die worden gehanteerd omtrent het inkomen, reeds rond dit percentage uitkomt. Woonveste zal vooralsnog de bestaande maximumeisen handhaven.

Woonruimteverdeling

Woonveste biedt haar woningen aan volgens het aanbodmodel. Iedereen die ingeschreven staat en ouder is dan 18 jaar kan reageren op woningen die worden aangeboden. De woning wordt toegewezen aan degene die het langst staat ingeschreven. Dit systeem wordt gehandhaafd zolang nog niet alle actief woningzoekenden binnen zes maanden over een woning kunnen beschikken. Wanneer deze doelstelling is bereikt of marktontwikkelingen daarom vragen wordt een ander toewijzingssysteem overwogen.

Nieuwbouw van huurwoningen

Eind 2010 telt de woningvoorraad van Woonveste circa 5.470 woningen, waarvan 250 woningen verhuurd aan zorginstellingen. Woonveste heeft de afgelopen bestuursperiode met de gemeente Heusden een meerjarenprogramma opgesteld voor de te realiseren nieuwbouw. Inmiddels heeft de gemeente een aantal locaties uit dit programma geschrapt of verplaatst naar de periode ná 2015. Voor de periode van dit ondernemingsplan gaat Woonveste uit van 250 – 400 nieuwe huurwoningen. Daarvan biedt het plan Geerpark ruimte aan 200-250 huurwoningen. Voor de overige locaties is Woonveste afhankelijk van de bestemmingsplannen die de gemeente Heusden voorbereidt; hopelijk kunnen daar 100 á 175 huurwoningen gerealiseerd worden.

Met de gemeente Haaren zal Woonveste bespreken of de realisatie van circa 50 huurwoningen gewenst en haalbaar is.

Ten behoeve van Cello worden 18 zorgwoningen gerealiseerd in Berlicum (2011/2012). Voor de van Neynselstichting worden 36 zorggerelateerde huurwoningen bij De Grevelingen in Den Bosch gerealiseerd (2011/2012).

Afhankelijk van de beschikbaarheid van bestemmingsplannen en de feitelijke financiële mogelijkheden van Woonveste wordt erop gekoerst dat de woningvoorraad ultimo 2015 circa 6.000 woningen telt, waarvan 300 verhuurd aan zorginstellingen.

Woonveste gaat er in haar strategisch voorraadbeleid vanuit dat zij met een voorraad van 5.850 woningen (exclusief zorgwoningen) passend kan voldoen aan de vraag naar huurwoningen. Veranderingen in rijksbeleid kunnen ertoe leiden dat reeds bij een lager aantal kan worden voldaan aan de gestelde gemiddelde wachttijd van zes maanden. Dit wordt per kwartaal gemonitord en jaarlijks verantwoord.

	Aantal huurwoningen	Waarvan verhuurd aan zorginstellingen
Woningvoorraad eind 2010	5.470	250
Opleveringen vanuit 2010	52	18
Nieuwbouw planning met Gemeente Heusden	250-400	pm
Verwachting nieuwbouw afspraken Gemeente Haaren	0-50	
Verwachting nieuwbouw De Grevelingen Den Bosch	36	36
Subtotaal (verwachtingen) nieuwbouw	338-538	54
Verwachtingen woningvoorraad eind 2015 circa	5.800-6.000	300

Minimaal tweederde van de geplande nieuwbouw richt zich qua huur op het sociale segment. Hierbinnen wordt overwegend in het duurdere segment gebouwd. De reden hiervoor is tweeledig: er is behoefte aan woningen in het segment duurder en daarnaast is bouwen in een lager huursegment financieel niet haalbaar. Maximaal eenderde wordt in het commerciële segment gerealiseerd. Dit is afhankelijk van de te bereiken prijs/kwaliteitverhouding en de feitelijke vraag. De veranderingen die spelen omtrent toewijzing zullen op dit laatste van invloed zijn. Mogelijk ontstaat een toenemende vraag in het commerciële segment. De huren in het commerciële segment liggen niet hoger dan €300

boven de huurtoeslaggrens. Uitgangspunt is een positief financieel rendement. Door het achterwege laten van aftopping en het ontbreken van WSW borging zal de kwaliteit van een commerciële woning niet substantieel afwijken van een sociale woning in het duurdere segment.

Woonveste ziet goede redenen om binnen nieuwe wooncomplexen zowel sociale en commerciële huurwoningen als koopwoningen te realiseren. Dit bevordert gemengde wijken. Ook een wooncomplex van commerciële huurwoningen (seniorenwoningen) is denkbaar wanneer dit tegemoetkomt aan de doorstroming op de woningmarkt. Waar dat vanuit de markt wenselijk is worden commerciële woningen aangeboden volgens Te Woon: een model waarbij de toekomstige bewoner kan kiezen tussen huren, kopen of een tussenvariant. Voor commerciële woningen geldt geen doelstelling ten aanzien van wachttijd, omdat dit geen primaire taak van Woonveste betreft. Commerciële woningen worden vooral in de kernen Drunen en Vlijmen in voorraad gehouden.

Bijzondere doelgroepen

Woonveste speelt in op de vraag naar woningen voor bijzondere doelgroepen. Hierbij wordt bedoeld op huisvesting voor lichamelijk en/of verstandelijk gehandicapten en senioren in samenwerking met zorgorganisaties. Ook wordt bedoeld op huisvesting voor statushouders. Dit wordt opgepakt in samenwerking met de beide gemeenten. Voor maatschappelijke opvang reserveert Woonveste enkele woningen per jaar.

Woonveste staat open voor een betrokkenheid bij het plan van Schakelring tot vernieuwing van haar zorglocatie in Heusden. Woonveste biedt gelegenheid om in Geerpark zorgwoningen ten behoeve van een zorginstelling te realiseren. Ook op eventuele andere locaties heeft Woonveste een positieve grondhouding tot samenwerking.

Koopwoningen en koopgarant

De kopersgroep is geen onderdeel van de doelgroep van beleid voor wooncorporaties. Woonveste stelt zich niet primair ten doel om koopwoningen te realiseren, dat is vooral een taak van commerciële ondernemingen.

Wel wordt bezien of binnen combinatieprojecten met huur, de realisatie van een aantal Koopgarantwoningen haalbaar en verantwoord is. Woonveste realiseert geen specifieke Koopgarantprojecten.

Koopgarant legt beslag op het vermogen van de corporatie en brengt daarnaast kosten met zich mee voor rekening van de verkoper. Woonveste zet vooralsnog in op enkele tientallen Koopgarantwoningen binnen de planperiode.

Verkoop bestaande woningen

Zodra de benodigde maximumvoorraad aan huurwoningen is bereikt gaat aanvullende nieuwbouw gepaard met het 1 op 1 verkopen van woningen. Eerder vindt geen grootschalige verkoop van bestaande woningen plaats.

Incidentele verkoop kan echter wel aan de orde zijn wanneer er onvoldoende vraag blijkt te zijn naar een bepaald type woning op een bepaalde plaats. Ook kan besloten worden om woningen die bij mutatie slechts met zeer hoge kosten op het gewenste kwaliteitsniveau kunnen worden gebracht, terwijl de vraag naar die woningen beperkt is, te verkopen.

Van structurele verkoop zal sprake zijn wanneer realisatie van het gewenste nieuwbouwprogramma niet mogelijk is zonder de inkomsten uit verkoop van een deel van de woningvoorraad. Indien er verplichtingen vanuit het Rijk gaan komen zal Woonveste woningen moeten verkopen.

Wanneer structurele verkoop aan de orde is actualiseert Woonveste haar Verkoopbeleid.

Doel
De woningen van Woonveste beschikken over een passende prijs/kwaliteitverhouding
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none"> - Bereiken van een passende prijs/kwaliteitverhouding binnen de woningvoorraad - Basiskwaliteit als uitgangspunt voor mutatieonderhoud en planmatig onderhoud - Het leveren van onderhoud met keuzevrijheid voor de huurder
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none"> - Het strategisch voorraadbeleid wordt in 2013 geactualiseerd - Opstellen van een notitie basiskwaliteit in combinatie met de mogelijkheden in de woonwinkel - Het strategisch voorraadbeleid is leidend voor het onderhoudsprogramma - Keuzen voor extra kwaliteit kunnen kostendekkend worden afgenomen - Als de overheid geen ruimte biedt voor het jaarlijks verhogen van de huren met 1% boven inflatie, dan gaat Woonveste woningen welke muteren, na mutatie verhuren tegen 80% van de maximaal redelijke huur, tenzij het voorraadbeleid zich op woningniveau daar nadrukkelijk tegen verzet

Huurbeleid

Door het jarenlang maximaal-inflatievolgend huurbeleid van de overheid en door het prijsopdrijvend effect van de hypotheekaf trek is er een groot gat ontstaan tussen huren en kopen. De huren liggen structureel op een te laag niveau. Aedes pleit (samen met Woonbond en VNG) voor het structureel jaarlijks verhogen van de huren met 1 procent boven inflatie.

Om woningen bereikbaar te houden voor de doelgroep hanteert Woonveste het beleid om de sociale huurwoningen onder de maximaal redelijke huur te verhuren.

Indien de overheid 1% boven inflatie toestaat, zal Woonveste dit toepassen.

Bij handhaving van het inflatievolgend huurbeleid door de overheid is Woonveste genoodzaakt om het huidig uitgangspunt voor sociale huurwoningen van gemiddeld 65% maximaal redelijke huur op te trekken naar gemiddeld 80%.

Deze verhoging is noodzakelijk om een passende prijs/kwaliteitsverhouding te realiseren en de borgingsruimte bij het Waarborgfonds te garanderen.

Woningkwaliteit

Woonveste onderhoudt haar woningen op een niveau waarbij minimaal de waarde van het vastgoed in stand blijft. Bij onderhoud (mutatie/planmatig) is het strategisch voorraadbeleid leidend. Tegen een passende vergoeding of huurverhoging kunnen bewoners bij onderhoud kiezen voor aanvullende kwaliteit.

4.3 Leefbare kernen

Prettig wonen gaat verder dan het beschikken over voldoende en kwalitatief goede woningen. Ook de woon- en leefomgeving dragen hieraan bij. Woonveste zal zich in toenemende mate gaan richten op leefbaarheid. De mate van betrokkenheid van Woonveste bij wijken en buurten is afhankelijk van de volgende factoren: heeft de klant er belang bij (prettig wonen), heeft Woonveste er belang bij (ontwikkeling vastgoed) en heeft de buurt er belang bij (aangedragen door belanghouders)?

Doel
Samen met bewoners, gemeenten en andere betrokken partijen de woonkwaliteit en de kwaliteit van de leefomgeving in wijken verbeteren
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren en in stand houden van een prettige woon- en leefomgeving voor en door bewoners - Het bevorderen van betrokkenheid van bewoners bij hun woon- en leefomgeving (bewonersparticipatie en sociale cohesie)
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none"> - Opstellen van wijkvisies waarin speerpunten en doelstellingen met betrekking tot de wijk worden beschreven - Het samen met partijen pro-actief aanpakken van maatschappelijke problemen in wijken - Woonveste gaat op verschillende manieren in gesprek met de bewoners van een wijk/buurt - Benutten van registratiesystemen en onderzoeken op het gebied van leefbaarheid en veiligheid, delen van informatie met gemeenten en organisaties - Woonveste participeert in maatschappelijk vastgoed, als dit past binnen de wijkvisie van Woonveste - Herzien nota Leefbaarheid in 2011/2012

Wijkvisies

Het opstellen van wijkvisies stelt Woonveste in staat om haar inspanningen op het gebied van leefbaarheid verder te professionaliseren. De wijkvisie geeft inzicht in de wijk en dient als basis voor het stellen van prioriteiten en formuleren van een aanpak per wijk samen met bewoners, gemeenten en partijen actief in de wijk. Aan de hand van zogenaamde wijkwerkplannen worden activiteiten opgepakt. Deze wijkwerkplannen komen tot stand samen met bewoners, gemeenten en organisaties actief in de wijk. Afhankelijk van de activiteit vervult Woonveste de rol van regisseur of deelnemer.

Prioriteiten liggen daar waar (dreigende) structurele knelpunten door middel van een vroegtijdige aanpak kunnen worden voorkomen. Waar wijkvernieuwing noodzakelijk is, worden met de samenwerkende partijen prioriteiten gesteld. Waar dit door Woonveste zelf of door anderen gewenst wordt geacht, neemt Woonveste hierin een regierol. Waar Woonveste zelf verbeteringen kan aanbrengen zal zij ook zelfstandig actie ondernemen.

Bewonersparticipatie

Woonveste vindt het belangrijk om verbonden te zijn met haar huurders en haar huurders te betrekken bij haar handelen. Het wijkgericht werken versterkt het belang van een optimale bewonersparticipatie. Woonveste zal meer zichtbaar zijn in de wijk en als aanspreekpunt dienen voor bewoners. Aan de hand van bestaande overleggen, individuele gesprekken, enquêtes, thema werkgroepen en panelbijeenkomsten wil Woonveste de invloed en de betrokkenheid van bewoners bij beleid en activiteiten en daarmee de wijk/buurt verhogen. Bewonersparticipatie wordt jaarlijks geëvalueerd met de huurdersvereniging Heusden.

Samenwerking

Woonveste benadrukt het belang van het pro-actief aanpakken van maatschappelijke problemen. Hierbij moet meer dan voorheen worden samengewerkt met bewoners, gemeenten en organisaties actief in de wijk. Het succes van wijkgericht werken valt of staat met het gezamenlijk optrekken en uitvoeren van activiteiten. Woonveste neemt het initiatief tot het organiseren van bijeenkomsten waarin organisaties elkaar leren kennen om van daaruit gezamenlijke activiteiten te gaan oppakken. Woonveste spant zich in om met de gemeenten op uitvoerend en/of op bestuurlijk niveau op structurele wijze activiteiten en voortgang op het gebied van de wijkaanpak te bespreken.

Oudheusden

Woonveste zet zich in om de woon- en leefkwaliteit van Oudheusden te versterken. De afgelopen jaren is geïnvesteerd in herstructurering van een aantal straten.

Door de gemeente Heusden is inmiddels een breed programma 'Hart voor Oudheusden' opgesteld. Woonveste zal vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid haar bijdrage aan de realisatie van dit plan bepalen.

Via de Wijkwinkel blijft Woonveste actief betrokken bij de leefbaarheid van Oudheusden. Samen met bewoners en betrokken partijen wil Woonveste werken aan de leefbaarheid in Oudheusden.

Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed valt onder de Europese voorwaarden van staatssteun en is daarmee een niet-commerciële activiteit.

Maatschappelijk vastgoed is vastgoed waarvan de realisatie en verhuur bijdraagt aan het vergroten van de leefbaarheid in wijken en dorpen. Voorbeelden zijn buurt- en dorpshuizen, kleinschalige cultuurgebouwen of gebouwen met een onderwijsfunctie.

Woonveste participeert in maatschappelijk vastgoed als de investering past binnen de wijkvisie van Woonveste. Er dient een nadrukkelijke meerwaarde te zijn voor de wijk.

Daarnaast dient het vastgoed rendabel te zijn. Een financieel tekort is acceptabel als dit aantoonbaar kan worden gecompenseerd door meerwaarden ten behoeve van de wijk.

In de komende periode geeft Woonveste vorm aan het gebouw Mommersteeg ten behoeve van organisaties op het gebied van met name cultuur, zorg en welzijn. Woonveste staat open voor betrokkenheid bij de mogelijke realisatie van een multifunctionele accommodatie in Oudheusden. Ook andere locaties zijn denkbaar wanneer zij passen binnen het beleid Maatschappelijk Vastgoed. Woonveste zal niet actief werven op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Wonen, welzijn en zorg

Doel
Zorgbehoevenden kunnen (zo lang mogelijk) zelfstandig wonen
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Het bieden van voldoende zorggerelateerde woningen- Faciliteren van wonen in combinatie met zorg
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Realisatie van 50 zorggerelateerde woningen in de periode tot 2015- Participatie in platform Wonen, Welzijn en Zorg van de gemeente Heusden- Rekening houden met vergrijzing bij het opstellen van wijkvisies en de aanpak per wijk- In overleg met zorg- en welzijnsorganisaties bekijken met welke producten en diensten zelfstandig wonen van zorgbehoevenden kan worden gefaciliteerd

Woonveste neemt deel aan het platform Wonen, Welzijn en Zorg in de gemeente Heusden. Afhankelijk van de mate waarin het samenwerkingsthema bij Woonveste aansluit vervult zij een regierol.

Vergrijzing vormt een belangrijk thema voor de komende jaren. In aanvulling op het realiseren van voldoende seniorenwoning (vastgoed) is het ook belangrijk om producten en diensten te bieden die hier complementair aan zijn (leefbaarheid). Het faciliteren van zorg en welzijn in en om de woning wordt steeds belangrijker. In samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties wil Woonveste bekijken hoe zij hier beter op kan inspelen.

4.4 Duurzaamheid

Woonveste hecht een grote waarde aan verdere verduurzaming van de woningvoorraad. Daarnaast investeert Woonveste in het stimuleren van energiezuinig gedrag bij haar huurders.

Doel
Een duurzamere woningvoorraad
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Woningen binnen de bestaande woningvoorraad op minimaal C-niveau brengen- Uitgangspunt voor nieuwbouwwoningen is een maximale EPC van 0,4- Het realiseren van een duurzame wijk (Geerpark) samen met partijen
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Actueel labelen van de woningen in de bestaande voorraad- Verbeteren van de energieprestatie van 600 - 800 woningen van rond het 35^e levensjaar tot minimaal een C label- Realiseren van nieuwbouwwoningen die voldoen aan een maximale EPC van 0,4- Het realiseren van 10 huurwoningen in 2011 (etalageproject) in Geerpark en aanvullend 200-240 duurzame huurwoningen- Afweging maken: renovatie, verkoop of sloop van woningen in de bestaande voorraad met een energieprestatie onder C-niveau- Aanpassen voorbereidingsproces / uitvoeringstraject bij planmatig onderhoud- Benutten slimme bouwconcepten met betrekking tot duurzaamheid bij nieuwbouw- Actualisatie Milieubeleidsplan in 2011

Energiezuinig bouwen

Een duurzamere huurwoning betekent lagere woonlasten voor de huurder en een lagere belasting voor het milieu. Nieuwbouwwoningen welke in de planperiode worden voorbereid en gerealiseerd beschikken over een maximale EPC van 0,4. Alleen wanneer dit technisch of financieel onhaalbaar is wordt hiervan afgeweken. De woningen die worden gerealiseerd in het project Geerpark zullen waar dat haalbaar is een lagere EPC hebben dan 0,4 en bij voorkeur energieneutraal zijn.

Minimaal C label

Een fors deel van de bestaande woningvoorraad van Woonveste beschikt over een lager energielabel dan een C label. Woonveste stelt zich tot doel om haar woningvoorraad op minimaal C niveau te brengen. Een goed moment om bestaande huurwoningen intensief aan te passen en energiezuinig te maken is rond het 35^e levensjaar. Uitgestelde planmatige onderhoudsactiviteiten, welke waren gepland tussen jaar 30 en jaar 35, worden gecombineerd met de naar voren gehaalde activiteiten die tussen de jaren 35 en 40 zijn gepland. In deze periode van 10 jaar zijn relatief veel ingrijpende onderhoudsactiviteiten standaard opgenomen. Door deze ingrepen te combineren kan er een synergie worden bereikt die leidt tot een sterk verbeterende energieprestatie. In de periode van dit ondernemingsplan wordt gericht op het verbeteren van 600-800 woningen.

Waar huurverhoging haalbaar (huurder) en mogelijk (voorraadbeleid) is, zal B niveau worden behaald. In bijzondere situaties, zoals via Passiefhuis, wordt gestreefd naar A of A+ niveau. De nieuwe huurprijs wordt dan afgestemd op de nieuwe levensduur en het gewenste rendementpercentage.

Woonveste houdt bij het energiezuiniger maken van bestaande woningen in de planperiode rekening met een extra investering van 30 miljoen euro. Hier staan extra huurinkomsten en een levensduurverlenging van de woning tegen over.

Geerpark

Aan de rand van Vlijmen ontwikkelt Woonveste samen met gemeente Heusden en provincie Noord-Brabant en Waterschap Aa en Maas het project Geerpark. Samen met deze partijen streeft Woonveste ernaar om Geerpark de meest duurzame wijk van Nederland te maken. Geerpark is door het Rijk bestempeld tot 'Excellent gebied'. Dit betekent dat Geerpark één van de dertien innovatieve, energiezuinige bouwprojecten in Nederland is. Ingezet wordt op een actieve bewonersparticipatie in een vroeg stadium.

Onderhoud

Het energiezuiniger maken van de bestaande woningvoorraad vergt een andere kijk op planmatig onderhoud. Daar waar voorheen de verschillende typen onderhoud apart werden benaderd vraagt dit nu om een meer integrale blik. Dit leidt tot een meer ingrijpend en complexer traject dat meer tijd kost, zowel wat betreft voorbereiding als tijdens de uitvoer. Onder deze aanpak ligt een intensiever communicatietraject met de bewoners als gevolg van de meer ingrijpende aanpak en het overeenkomen van aanvullende huurbedragen.

Sloop

Meer dan in het verleden zal Woonveste bekijken of een voorgenomen sloopproject kan worden omgezet in een ingrijpende renovatie. Voorwaarden daartoe zijn dat een energetisch zuinige woning ontstaat, dat er een nieuw passend product ontstaat en dat het rendement van de investering conform het beleid van Woonveste is. Woonveste sloopt geen woningen die voldoende verhuurbaar zijn aan haar doelgroep.

Conceptueel bouwen

Om betaalbare en energiezuinige woningen te kunnen realiseren is er een toenemende noodzaak om over te gaan tot 'slimme' bouwconcepten. Dit zijn concepten die zijn uitgetest, waarvan de elementen industrieel zijn geproduceerd en die een korte bouwtijd kennen. Voorwaarde is wel dat de uiterlijke verschijningsvorm leidt tot een gevarieerd straatbeeld. Woonveste zal in toenemende mate samenwerken met bouwende partijen die hieraan kunnen voldoen.

Energielevering

Woonveste is terughoudend met het leveren van energie aan haar huurders. Vanwege de Europese en landelijke regelgeving vereist deze inzet veel kennis en expertise en is de exploitatie in veel gevallen verliesgevend. Woonveste kiest er in beginsel voor om de investeringen die gericht zijn op energiezuinig wonen terug te verdienen via aanpassing in de huurprijs. Zo ontstaat voor de woningzoekende een transparant aanbod. Energiezuinige woningen beschikken over een relatief hogere huur dan woningen die minder energiezuinig zijn. Beredeneerd vanuit woonlasten zijn energiezuinige woningen vergelijkbaar met bestaande woningen of (op termijn) gunstiger wat betreft woonlasten.

Doel
Energiezuinig gedrag bij huurders neemt toe
Subdoelen
- Bevorderen van het bewustzijn bij huurders omtrent energiezuinig gedrag en het daarnaar handelen
Actiepunten
- Communiceren woonlastenbenadering versus de benadering vanuit huurlasten
- De huurder instructies geven met betrekking tot een juist gebruik van technische verbeteringen in de woning die de woning energiezuiniger maken
- De huurder informeren over de betekenis van het (nieuwe) energielabel
- Huurders informeren over hoe energie bespaard kan worden in de eigen woning

Voorlichting

Om een optimaal rendement te behalen in energiezuinige woningen is het cruciaal dat huurders weten hoe zij dit kunnen bereiken. Woonveste zal daartoe huurders begeleiding en instructie bieden bij het betrekken van de woning. Het is belangrijk dat huurders de betekenis van het energielabel begrijpen en daar ook naar kunnen handelen. Ook huurders van bestaande woningen worden met regelmaat geïnformeerd over energiebesparende maatregelen.

4.5 Samenwerking

Onder het motto 'samen kom je verder' zoekt Woonveste, waar dat een meerwaarde heeft, de samenwerking op met partijen die Woonveste kunnen helpen haar doelstellingen te realiseren en die ondersteuning door Woonveste waardevol vinden.

Doel
Een optimale samenwerking met belanghouders
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Overleg met Huurdersvereniging Heusden op basis van de wet overleg huurders- Afspraken maken met gemeenten en deze op onderdelen uitwerken naar overeenkomsten- Samenwerkingsafspraken en uitvoeringsafspraken maken met partijen op het gebied van wijkgericht werken / pro-actief handelen- Het faciliteren van betrokkenheid van belanghouders bij de totstandkoming van beleid van Woonveste
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Het uitbouwen van de vertegenwoordiging van huurdersbelangen op wijkniveau- Delen van informatie over buurten en wijken met belanghouders- Belanghouders worden betrokken in het kader van het ondernemingsplan en jaarplannen- Jaarlijks gesprek tussen Woonveste en haar belanghouders- Jaarlijks organiseren van een relatiedag

Belanghouders

Organisaties waarmee op lokaal niveau intensief wordt samengewerkt en die structureel belang hebben bij elkaars prestaties worden door Woonveste gezien als belanghouders. De intensiteit waarmee wordt samengewerkt kan verschillen. Woonveste benoemt de volgende belanghouders:

- Huurdersvereniging Heusden
- Gemeente Heusden
- Gemeente Haaren
- Schakelring (zorg)
- Prisma (zorg)
- Cello (zorg)
- De Twern (welzijn)
- Juvans (maatschappelijk werk)
- 't Heem (wonen / zorg)

Daarnaast werkt Woonveste regelmatig samen met de politie, SOGH, Van Neynselstichting en Thebe.

Huurders

Woonveste hecht een groot belang aan een goed functionerende huurdersorganisatie. Woonveste overlegt periodiek met de Huurdersvereniging Heusden en ondersteunt de vereniging financieel. Woonveste handelt daarbij geheel in overeenstemming met de overlegwet. Op complexniveau stimuleert Woonveste de oprichting van bewonerscommissies. De komende planperiode zet Woonveste in op het stimuleren van bewonersparticipatie op wijk- en buurtniveau.

Gemeenten

In samenwerking met de gemeenten Heusden en Haaren zet Woonveste in op het maken van afspraken en het op onderdelen uitwerken naar overeenkomsten. Woonveste kiest ervoor om haar energie en middelen vooral in deze gemeenten in te zetten. Voor een effectieve samenwerking is intensief contact een voorwaarde.

Organisaties

De overige belanghouders zijn natuurlijke partners van Woonveste als gevolg van hun betrokkenheid bij de doelgroep. Woonveste streeft ernaar samenwerkingsafspraken te maken vanuit een gemeenschappelijke meerwaarde. Wanneer dit niet lukt, wordt gezocht naar partijen die wel hierin kunnen voorzien.

Betrokkenheid

Woonveste benadrukt het belang van korte lijnen en betrokkenheid bij elkaars handelen. Belanghouders zijn bezocht tijdens de voorbereiding van het ondernemingsplan. Dit krijgt zijn vervolg bij de jaarplannen. Jaarlijks wordt vanuit het management van Woonveste met elke belanghouder gesproken over de gewenste onderlinge samenwerking en wordt teruggeblikt op de afgelopen periode. Belanghouders worden jaarlijks uitgenodigd voor een relatiedag waarbij elkaar zien en spreken centraal staat. Woonveste geeft enkele malen per jaar een nieuwsbrief uit onder haar belanghouders om hen op de hoogte te houden van ontwikkelingen.

Collega-wooncorporaties

Intensieve samenwerking of fusie met een collega-wooncorporatie kan aan de orde zijn wanneer dit leidt tot het beter kunnen vervullen van de regionale volkshuisvestingtaak.

4.6 Governance en risicomanagement

Woonveste conformeert zich aan de Governancecode. Dit betekent dat zij op een transparante wijze verbonden is met haar omgeving en verantwoording aflegt over haar handelen en prestaties.

Woonveste wordt door haar belanghouders gezien als betrouwbaar en integer. Zij wil dit beeld vasthouden.

Doel
Doelmatig en verantwoord presteren, alsmede het op een transparante wijze daarover verantwoording afleggen
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Voldoen aan de Governancecode- Voldoen aan de Aedescode- Een verantwoord risicomanagement
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Visitatie in 2014/2015- Hanteren Governancecode- Hanteren Aedescode- Opstellen nota Risicomanagement in 2011- Vernieuwen nota Integriteitbeleid in 2011

In de relatie tussen het bestuur en de Raad van Commissarissen vormt transparantie in handelen het uitgangspunt.

Het managen van risico's is in toenemende mate een aandachtsveld voor bestuurder en toezichthouder. De risico's welke Woonveste loopt zijn op de diverse deelgebieden in beeld gebracht. Teneinde een alomvattend kader voor het risicobeleid te schetsen, zal in 2011 een nota Risicomanagement worden vastgesteld.

Woonveste laat zich eind 2014/begin 2015 visiteren in aanloop naar een nieuw op te stellen ondernemingsplan. In 2011 wordt een nota Integriteitbeleid opgesteld. Daartoe zal het bestaande beleid worden geëvalueerd en geactualiseerd.

Woonveste betreft haar belanghouders bij de beleidsvoorbereiding van Woonveste. Woonveste is echter zelf verantwoordelijk voor de uiteindelijk door haar te maken beleidskeuzen. Woonveste verantwoordt haar keuzen, activiteiten en prestaties in jaarverslagen. Zij daagt haar belanghouders uit hier hun mening over te geven.

Woonveste vindt het belangrijk dat zij zich kan laten vertegenwoordigen door een brancheorganisatie. Daarom is zij lid van Aedes. Het lidmaatschap van Aedes impliceert dat Woonveste zich houdt aan de Aedescode.

De leden van de raad van commissarissen van Woonveste zijn lid van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.

5. Een toegeruste organisatie

Om de ambities in dit ondernemingsplan waar te kunnen maken dient de organisatie voldoende toegerust te zijn. Hierbij wordt bedoeld op het functioneren van Woonveste als organisatie en de kwaliteit en kwantiteit van haar medewerkers.

Het personeelsbeleid is opgebouwd rondom de volgende uitgangspunten:

- Management en medewerkers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het te behalen succes.
- Het management en de medewerkers zijn gericht op het behalen van de afgesproken resultaten.
- Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.
- De organisatie past zich aan, aan een voortdurend veranderende omgeving.
- Het management bepaalt een uitdagende koers en draagt deze uit. Zij luistert, inspireert en verbindt.
- Iedere medewerker kent zijn bijdrage aan het eindresultaat en heeft de mogelijkheid zich hiervoor voldoende te bekwamen.
- De organisatie leert en verbetert.
- Medewerkers werken graag bij Woonveste.

Aansluitend op dit ondernemingsplan wordt het personeelsbeleid begin 2011 geactualiseerd.

Doel
Woonveste is als organisatie voldoende toegerust om de ambities in dit ondernemingsplan waar te maken
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Een prettige en constructieve bedrijfscultuur- Gemotiveerde, betrokken en voldoende gekwalificeerde medewerkers- Procesgericht werken als uitgangspunt voor effectieve en efficiënte samenwerking- Optimale inzet van communicatie en ICT mogelijkheden
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Actualiseren personeelsbeleid begin 2011- Het stimuleren van ondernemerschap en samenwerking bij medewerkers- Het faciliteren van coaching en opleiding voor medewerkers- Uitvoeren van een medewerkerstevredenheidonderzoek in 2012- Het realiseren van goed procesmanagement- Actualiseren ICT-beleid in 2011- Actualiseren communicatiebeleid in 2011

Goed werkgeverschap

Gemotiveerde, betrokken en gekwalificeerde medewerkers vormen een voorwaarde om de gestelde ambities te kunnen realiseren. Om de medewerkers te binden en te boeien is goed werkgeverschap noodzakelijk.

Woonveste investeert voortdurend in coaching en opleiding van de medewerkers, zodat zij in staat zijn om de ambities van dit ondernemingsplan waar te kunnen maken.

Nieuwe medewerkers worden geselecteerd op hun kwaliteiten voor de specifieke functie, alsmede op klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid.

In 2012 wordt de tevredenheid van de medewerkers opnieuw gemeten.

Procesgericht werken

Goed lopende processen vormen de basis voor kwaliteitsmanagement. Ze zorgen ervoor dat de op elkaar aansluitende activiteiten op een effectieve en efficiënte manier worden uitgevoerd en dat de beschikbare middelen optimaal worden ingezet. Processen, die enerzijds te maken hebben met regulering en standaardisatie maar anderzijds ook ruimte moeten bieden voor maatwerk.

Om dit alles te kunnen realiseren besteedt Woonveste continue aandacht aan het op de juiste wijze inrichten, uitvoeren, verbeteren en vernieuwen van haar processen. Processen, waarbij Woonveste optimaal wil inspelen op de mogelijkheden die de informatie- en communicatietechnologie bieden.

Om dit te realiseren heeft Woonveste een informatiebeleid dat een belangrijke basis vormt voor de interne communicatie en de automatisering. In 2011 worden zowel het communicatiebeleid van Woonveste als het ICT beleid geactualiseerd.

Leren en verbeteren

Om een goede kwalitatieve dienstverlening te realiseren besteedt Woonveste aandacht aan evaluatie en reflectie. Processen, projecten en de te behalen resultaten worden (periodiek) geëvalueerd. Op deze manier bewaakt Woonveste niet alleen de voortgang, er ontstaat ook de mogelijkheid om te leren, te verbeteren en eventueel bij te sturen.

Naast interne evaluaties is het ook van belang om te weten hoe onze klanten over onze dienstverlening denken. Daarom vraagt Woonveste dit regelmatig aan haar klanten en staat zij open voor suggesties. Ook het klachtenmanagement systeem is een belangrijke bron om van te leren en te verbeteren.

6. Financieel verantwoord ondernemen

Om de gestelde ambities te kunnen realiseren is het voeren van een financieel verantwoord beleid een randvoorwaarde.

Doel
Woonveste beschikt over een gezonde financiële positie
Subdoelen
<ul style="list-style-type: none">- Structureel gezonde operationele kasstromen- Adequaat risicomanagement- Solvabiliteit van minimaal 20%- Interestdekkingsratio die structureel boven de 1 ligt
Actiepunten
<ul style="list-style-type: none">- Optimaliseren huurinkomsten- Beheersbaar houden van de kosten, kritisch onderzoeken onderhoud als kostenpost- Aanpassen financieel statuut en fiscaal beleid wanneer de omstandigheden daarom vragen- Jaarlijks uitvoeren van een intern controleplan- Door middel van een treasurycommissie optimaal inspelen op renteontwikkelingen

Structureel gezonde operationele kasstromen

Woonveste heeft als uitgangspunt voor haar financieel beleid een structureel gezonde operationele kasstroom. Een kasstroom waarbij de inkomsten groter zijn dan de kosten waardoor Woonveste een marge realiseert om enerzijds kostenverhogende factoren (hogere rentestand, overheidsmaatregelen) op te vangen en anderzijds ruimte creëert voor het realiseren van haar ambities.

Het beleid van Woonveste is in het bijzonder gericht op het beheersbaar houden van de kosten. De grootste kostenpost betreft onderhoud. Woonveste beziet kritisch wat daadwerkelijk nodig is in enig jaar en hoe dat de kasstroom beïnvloedt.

Financierbaarheid

De operationele kasstroom is ook bepalend voor de financierbaarheid van toekomstige investeringen van Woonveste. Een financierbaarheid die, vanwege aangescherpte normen van het WSW, minder vanzelfsprekend is dan in het verleden. Voor commerciële activiteiten moeten leningen met commerciële rentes worden aangetrokken. Indien de actualiteit daarom vraagt, past Woonveste haar financieel statuut en fiscaal beleid aan.

Adequaat risicomanagement

Het beleid van Woonveste is er op gericht om onnodige risico's uit te sluiten en noodzakelijke risico's te minimaliseren en te beheersen. Bij het inrichten van deze maatregelen wordt voortdurend de afweging gemaakt of de maatregelen zich passend verhouden tot het risico dat wordt gelopen.

In kader van risicomanagement wordt jaarlijks een intern controleplan uitgevoerd. Een plan dat in samenspraak met de accountant wordt opgesteld en waarvan de uitkomsten als input dienen voor de jaarlijkse controle die in opdracht van de Raad van Commissarissen door een accountant wordt uitgevoerd.

De Treasurycommissie draagt er zorg voor dat Woonveste optimaal inspelt op renteontwikkelingen. Bij het aantrekken van leningen wordt uitgegaan van een gelijkmatige vervalkalender. Afhankelijk van de renteontwikkeling en de risico's die Woonveste daarmee loopt, zal overwogen worden om toekomstige renterisico's af te dekken.

Woonveste zet zich in om vooraf afspraken te maken met de belastingdienst en toezichthoudende instanties. Dit draagt eraan bij de risico's beter te kunnen beheersen.

Doel
Woonveste presteert naar vermogen
Subdoelen
- Woonveste beschikt over een transparant investeringskader
Actiepunten
- Woonveste beziet of handhaving van BV's waarin momenteel geen activiteiten worden ontplooid gewenst is. Woonveste scheidt binnen de Toegelaten Instelling haar commerciële activiteiten administratief van de niet-commerciële activiteiten

Optimaal inzetten van beschikbaar vermogen

Rendement

Als maatschappelijk ondernemer is Woonveste ook in de komende beleidsperiode bereid om maatschappelijk te investeren. Vanuit haar taakstelling zijn dit veelal investeringen die tot een verlies leiden.

Het gewenste minimale rendement (internal rate of return, IRR) op investeringen die bijdragen aan de woonkwaliteit van de doelgroep is 3,0%.

Op overige investeringen wordt in beginsel geen negatief rendement geaccepteerd.

Solvabiliteit

Om ervoor te waken dat de continuïteit van Woonveste niet in gevaar komt hanteert Woonveste een ondergrens van 20%.

Gelet op de bezuinigingen bij overheden en instellingen verwacht Woonveste vanuit de maatschappij toenemende investeringsvragen. Woonveste maakt hierin gefundeerde keuzes die haar financiële continuïteit niet in gevaar brengen.

Kasstromen

Woonveste kiest er voor, om een middellange kasstroomontwikkeling te hebben die borging door het WSW toelaat.

Bij het opstellen van dit ondernemingsplan bestaat er onzekerheid over de invloed van het toekomstige overheidsbeleid op de financiële ruimte van de corporatie.

Woonveste houdt er rekening mee dat haar financiële kasstroom aanzienlijk belast gaat worden door rijksmaatregelen. De mate waarin dit gebeurt is bepalend voor de financiële ruimte die beschikbaar is en het moment waarop de door Woonveste gewenste en door de belanghouders gevraagde activiteiten gerealiseerd kunnen worden.

Teneinde duidelijkheid te geven over de prioriteiten die Woonveste daarbij hanteert, zal bij de beleidsafwegingen het volgende prioriteitenschema van toepassing zijn:

Prioriteit HOOG

- Woningen energiezuiniger maken met als doel het beperken van de woonlasten van de primaire huurder
- Leefbaarheidactiviteiten realiseren in kernen, wijken en buurten
- Woningen bouwen voor de primaire doelgroep met als doel een gemiddelde wachttijd van zes maanden te bereiken

Als er na het werken aan de bovenstaande activiteiten voldoende middelen resteren, dan richt Woonveste zich aanvullend op:

Prioriteit MIDDEN

- De realisatie van woningen voor senioren, in het commerciële segment
- Maatschappelijk vastgoed met als doel versterking van buurten
- Koopgarantwoningen nieuwbouw: korting op koop, met als doel starters aan een koopwoning te helpen
- Ondersteunen lokale organisaties met als doel een betere woon-welzijn-zorg omgeving

Als er na het werken aan de bovenstaande activiteiten voldoende middelen resteren, dan richt Woonveste zich aanvullend op:

Prioriteit LAAG

- De realisatie van woningen voor niet-senioren, in het commerciële segment, met als doel iets te doen voor woningzoekenden met een jaarinkomen tot circa 45.000 euro
- Collega-corporaties ondersteunen, die de primaire doelgroep onvoldoende kunnen bedienen
- Strategische grondaankopen, nog geen woonbestemming

Overheersend uitgangspunt is, dat Woonveste voldoende woningen beschikbaar heeft voor de *primaire doelgroep* (jaarinkomen tot circa 33.000 euro) met een *passende prijs/kwaliteitsverhouding*, *energiezuinig* en met een *gemiddelde wachttijd* voor actief woningzoekenden binnen deze doelgroep van maximaal zes maanden.

Woonveste verwacht vooralsnog over voldoende middelen te beschikken om minimaal de prioriteiten “hoog” waar te kunnen maken.
De primaire klant kan op haar blijven rekenen!