

WOONSERVICE IJSSELLAND

“SAMEN WERKEN AAN”



ONDERNEMINGSPLAN

2020 – 2023



Voorwoord

Met dit ondernemingsplan voor de periode 2020-2023, kiezen we voor belangrijke strategische doelen. Vergeleken met de voorgaande plannen gooien we het roer niet radicaal om, daar is geen noodzaak toe. Wel is er sprake van enkele veranderingen in onze “werkomgeving” die onze inzet op het gebied van betaalbaarheid, verduurzaming en leefbaarheid accenten geven of een breder georganiseerde inzet van ons vragen. Een inzet waar we klaar voor zijn. Want onze basis is goed en geeft ruimte voor meer ambitie. De focus ligt voor ons op uitvoering van de Woningwet 2015. De verwachting en hoop is dat de evaluatie hiervan de komende tijd kansen biedt.

Tegelijkertijd staan we voor de grote uitdaging om verstandige keuzes te maken bij de inzet van onze financiële middelen. In een tijd waarin de overheid het ons steeds moeilijker maakt door de opgelegde verhuurderheffing en vennootschapsbelasting (VPB). In het voorliggende ondernemingsplan onderbouwen we onze keuzes en vertalen we deze in doelen. Het plan is tot stand gekomen in samenwerking met ons Huurdersplatform, onze medewerkers en met onze belanghebbenden. Met elkaar zijn we het eens dat dit de leidraad is om een passend antwoord te geven op de maatschappelijke opgave die we in Doesburg voor onze woningcorporatie zien.

Saskia Hakstege
Directeur-bestuurder

Inhoudsopgave

Samenvattende conclusies

Inleiding

1. De inhoud van de volgende hoofdstukken
2. Analyse van de omgeving
3. Missie en visie
4. De strategische aandachtspunten en hun doelen
5. De organisatie: ontwikkelen passend bij visie en de gekozen doelen
6. Financiële effecten en risico's als gevolg van het ondernemingsplan

Bijlagen:

- Bijlage 1: Verduurzamingsprogramma 2020-2023.
- Bijlage 2: Uitvoeringsprogramma 2020-2023.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Samenvattende conclusies

Onze missie: *“het zorgen voor betaalbaar, duurzaam en prettig wonen voor onze huurders in alle wijken”*, houdt een belangrijke toekomstwaarde. Er zal de komende decennia nog een grote en in sommige segmenten, zelfs groeiende vraag zijn naar betaalbare huurwoningen.

In die zin kan WIJ vanuit een bepaald comfort naar de toekomst kijken: de vraag naar haar woningen blijft, haar reden van bestaan is gelegitimeerd.

Maar er zijn voldoende opgaven. De eerste, direct aan de missie gerelateerd, is het beschikbaar hebben van voldoende woningen. Gekoppeld aan de Woonvisie van de gemeente Doesburg, is in het strategisch voorraadbeleid een relatief stabiele of licht stijgende omvang van de woningvoorraad benoemd. Daarmee zullen er voldoende woningen beschikbaar blijven. De uitdaging bij de opgave “beschikbaarheid” is meer organisatorisch van aard: WIJ zal de woonmarkt en dan met name de effecten van de regionale woonruimteverdeling, beter moeten monitoren zodat tijdig gesignaleerd kan worden of bepaalde groepen in de knel komen. Signalen leiden tot bijstellingen van ons voorraadbeleidsplan om verschillende doelgroepen te kunnen blijven bedienen.

De tweede opgave, ook direct aan de missie gerelateerd, is dat er voldoende betaalbare woningen zijn. De doelgroep zal ook in de toekomst een zwakke koopkracht hebben. Een beperkte woonquote is voor deze groep noodzakelijk. Met een laag inkomen zijn een hoge huur en hoge energiekosten simpelweg niet te dragen. Met andere woorden, betaalbaarheid van de woningen blijft een hoge prioriteit. Een gematigd huurbeleid en beheersing van de energielasten staan centraal in het beleid. In de periode van het ondernemingsplan willen we een beter inzicht krijgen in waar de betaalbaarheid knelt en met welke maatregelen we de pijn kunnen verzachten.

Met de energielasten zijn we aan de derde grote opgave gekomen. De energielasten gaan flink stijgen in de nabije toekomst. Om deze te beperken is een forse verduurzaming van woningen noodzakelijk. Die noodzaak sluit weer aan op de druk die de overheid geeft om de woningvoorraad te verduurzamen. WIJ zet in op verduurzaming van de woningvoorraad op eigen kracht (richting gemiddeld label A) maar dat wordt bij voorkeur gevolgd door aansluiting op het door de gemeente in samenwerking met energiebedrijven te realiseren warmtenet. Dit is het meest efficiënte scenario.

De vierde opgave is het grip houden op de leefbaarheid in kwetsbare buurten en wijken. Vanuit een beter inzicht in waar problemen cumuleren, zal de samenwerking met de Gemeente Doesburg en de partners op het vlak van zorg en welzijn inniger moeten worden om juist de complexe leefproblemen beter aan te kunnen pakken. We houden daarbij vast aan onze verantwoordelijkheden.

De vijfde opgave ligt op het gebied van wonen en zorg. Hier vinden we dat het initiatief in eerste instantie bij de overheid en de zorgorganisaties ligt. Zij zijn bij een tekort aan (semi)intramurale wooneenheden de plan-initiator om met WIJ in overleg te gaan over een eventuele bijdrage van WIJ in de vorm van geschikt vastgoed. Inzake de extramurale vraag naar zorg ziet WIJ nu geen (nieuwe) opgave: een groot gedeelte van de woningvoorraad is geschikt voor het kunnen aanbieden van vormen van thuiszorg of is met beperkte aanpassingen geschikt te maken. In de periode van het ondernemingsplan verbeteren we waar nodig onze woningen door deze verder geschikt te maken voor het wonen met beperkingen en vormen van zorg. Waar mogelijk voegen we levensloopbestendige woningen toe.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

De zesde opgave betreft het voortdurend verbeteren van de eigen dienstverlening. Daarbij zetten we in op het formuleren van een klantvisie en een dienstverleningsconcept. Ook volgt een geleidelijke verdere digitalisering van klantprocessen en versterken we de basis voor onze datakwaliteit.

De zevende opgave betreft het door ontwikkelen van de huurdersbetrokkenheid. Niet als het gaat om de betrokkenheid bij hun eigen wooncomplex of projecten die hun woning of complex raken, maar wel als het gaat om een stevige inbreng van de huurdersorganisatie(s) bij thema's van meer strategische aard. Denk daarbij aan bijvoorbeeld de prestatieafspraken. In de periode van het ondernemingsplan werken we aan een grotere betrokkenheid van de huurders en aan die van het Huurdersplatform op strategisch niveau.

De achtste opgave betreft de eigen organisatie. Die heeft de basis weliswaar goed op orde, maar staat toch voor de uitdaging om met een relatief kleine organisatie de beschreven grote en ook complexe opgaven met de gekozen doelen aan te pakken. Iets meer organisatiecapaciteit in fte, samenwerking met andere corporaties, verdere digitalisering en een cultuur die ontwikkeling stimuleert, zullen de organisatie die mogelijkheid geven. In het eerste jaar van de periode van het ondernemingsplan, brengen we via een Strategisch Personeels Plan in kaart wat de organisatie kwantitatief en kwalitatief nodig heeft om de ambities van het ondernemingsplan te kunnen realiseren.

In de periode van het ondernemingsplan ontwikkelt de organisatie zich verder, passend bij de gestelde doelen.

100 jaar WIJ: een sterke woningcorporatie

WIJ bestaat in 2019 100 jaar. Een periode waarin we bewezen hebben een solide organisatie te zijn en waarin een duidelijke bijdrage is geleverd aan de Doesburgse maatschappij. Vanuit de strategische aandachtspunten en de daarbij behorende doelen zoals beschreven in dit ondernemingsplan, kan en wil WIJ zelfstandig verder. Er is geen schaalvergroting nodig al zal in de komende jaren de vaste bezetting mogelijk licht groeien, kennis gedeeld moeten worden met andere corporaties en mogelijk wat vaker specialistische externe ondersteuning ingehuurd moeten worden op enkele gebieden.

WIJ is sterk door dichtbij te zijn, we kunnen onze opgave aan en hebben een korte en sterke verbinding met onze partners. We kunnen onze taak hier in Doesburg beter uitvoeren als we zelfstandig blijven. WIJ kan hiermee de laagdrempelige organisatie blijven die door onze huurders wordt gewaardeerd.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Inleiding

Het huidige ondernemingsplan van Woonservice IJsselland (WIJ) is gemaakt voor de periode tot en met 2019. Er is behoefte aan een nieuw ondernemingsplan voor de komende jaren waarin we op actuele ontwikkelingen in ons werkgebied inspelen. Het voorliggende stuk vult deze behoefte in en is in de periode 2020-2023 de leidraad voor de werkorganisatie bij het realiseren van doelen en het nemen van beslissingen van strategische en tactische aard. Voor de RvC is dit plan het toetsingskader en de basis voor het overleg met de directeur-bestuurder.

Het ondernemingsplan geeft onze visie op de veranderingen in de omgeving en de gevolgen daarvan voor WIJ. Het weegt de missie, benoemt de belangrijkste strategische aandachtspunten voor de komende jaren en werkt deze uit in concrete doelen. Passend daarbij geeft het ondernemingsplan belangrijke ontwikkelpunten in onze organisatie.

Van belang is dat de gekozen strategische aandachtspunten en de daarbij behorende acties ook getoetst zijn aan het recente klanttevredenheidsonderzoek en de eveneens recente visitatie met de daaruit voortvloeiende aanbevelingen. Ook sluit het nieuwe ondernemingsplan aan op relevante onderdelen van de Woonvisie 2017-2022 van de Gemeente Doesburg.

De wereld laat snelle veranderingen zien, ook op het gebied van wonen. Het ondernemingsplan is weliswaar een heldere leidraad voor de komende jaren, maar mag niet gezien worden als de vertaling van een in beton gegoten koers. Een jaarlijkse evaluatie blijft nodig en aanpassingen zijn mogelijk.

1 | De inhoud van de volgende hoofdstukken

De volgende hoofdstukken laten eerst zien welke analyse leidt tot de strategische aandachtspunten en de daarbij behorende doelen.

Te lezen is een omgevingsanalyse via de DESTEP en SWOT methode. En een analyse van de eigen organisatie via SWOT en daarna het 7 S-model. De methoden en het model worden hierna uitgelegd.

Op basis van de analyses geven we een visie op de veranderende omgeving en de positie van WIJ en wordt de bestaande missie nog eens gewogen.

Onze visie vormt het fundament voor de gekozen strategische aandachtspunten die nader uitgewerkt worden in concrete doelen en acties. In het voorlaatste hoofdstuk beschrijven we de financiële haalbaarheid van onze keuzes en de risico's die we onderscheiden.

Een nadere uitwerking van deze acties is vastgelegd in het Uitvoeringsprogramma 2020-2023. Deze is toegevoegd als bijlage 2.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

2 | Analyse van de omgeving

DESTEP-analyse

Een DESTEP-analyse dwingt tot het kijken naar trends vanuit verschillende perspectieven.

Natuurlijk met als doel om te kunnen voorspellen hoe deze trends de omgeving en de positie van WIJ beïnvloeden. De volgende trends zijn relevant:



Demografie

- **Vergrijzing** (meer ouderen) en ook het langer leven (we worden gemiddeld ouder).
- **De ontgroening** (minder jongeren, omgekeerde bevolkingspiramide).
- **Immigratie**, multiculturele samenleving.
- **Trek naar de steden**, maar ook krimpgebieden.

- **Huishoudverdunding**, groei aantal alleenstaanden, mannen en vrouwen.
- **De bevolking groeit nog steeds**, net als het aantal huishoudens.

De bevolking van Doesburg **vergrijs**t en **ontgroent** (meer ouderen en minder jongeren). Hierdoor verandert de huishoudenssamenstelling; er komen meer één- en tweepersoonshuishoudens. Meer kleine huishoudens betekent voor de periode van 2017-2022 nog een **toename van de woningvraag** met ruim 40 woningen op basis van de provinciale prognose voor de gemeente Doesburg (*bron: Woonvisie 2017-2022 gemeente Doesburg*).

De demografische trends versterken de transformatieopgave voor WIJ: er zijn wat minder eengezinswoningen nodig en meer (levensloopbestendige) woningen voor alleenstaanden en ouderen (ook als zij daarin zorg nodig hebben). Daarnaast versterken de demografische trends de noodzaak voor WIJ om de samenwerking te verbeteren met partners op dit vlak. Het transformeren van de woningvoorraad heeft steun van de Gemeente Doesburg en de Regio (Provincie) nodig, bijvoorbeeld voor sloop en nieuwbouw. Het kunnen inspelen op een grotere extra- murale vraag naar zorg(woningen) vraagt om samenwerking met de leveranciers van zorg- en welzijnsdiensten: Attent (thuiszorg), Caleidoz Welzijn en Cambio Buurtbeheer.

Economie

- **Toenemende welvaart**.
- Maar ook de **aanwezigheid van een grote groep mensen** die het in financieel opzicht langdurig moeilijk hebben.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

(het aantal minimahuishoudens in Doesburg bedroeg in 2018 10,2% van alle huishoudens, dit is circa het dubbele van het landelijke gemiddelde, waarvan 74% langdurige minima betreft (bron: *Armoedeonderzoek 2018 gemeente Doesburg*).

- **Stijging energielasten.**
- **Kosten verdere verduurzaming.**

De economische trends laten zien dat er voor WIJ een grote opgave blijft: huisvesten van een grote groep mensen met een relatief laag inkomen. Het gemiddelde huishoudinkomen ligt in Doesburg relatief lager ten opzichte van landelijk en regionaal en het aandeel minimahuishoudens is relatief groter. De economische trends geven ook een bedreiging weer. De stijgende energiekosten en de daarbij komende kosten van de verdere verduurzaming in de vorm van een bijdrage in de huurprijs of servicekosten, zijn potentieel zware nettolasten voor de niet-draagkrachtige huurders. Maar de kosten van de verduurzaming gekoppeld aan het verlichten van juist deze nettolasten voor de huurders, vormen ook een financieel zware last voor de corporatie.

Sociaal-cultureel (normen en waarden)

- **Eigendom niet voor iedereen belangrijk** (deeleconomie).
- **Ouderen willen “jong” en actief zijn en langer zelfstandig blijven wonen**, ook met extramurale zorg.
- **Diversiteit aan leefstijlen** (met regelmatig als resultaat een botsing tussen leefstijlen).
- **Individualisering versus behoefte aan collectiviteit** (geeft soms ook een botsing van leefstijlen, zeker als gevolg van een gebrek aan tolerantie).
- **Kwetsbaren staan er vaak alleen voor of te lang alleen voor** en zijn niet altijd vaardig in het tijdig vinden van hulp.

De sociaal-culturele trends laten zien dat in wijken en buurten zeer verschillende normen en waarden aanwezig kunnen zijn. Botsing van leefstijlen kan een gevolg zijn. WIJ is als verhuurder niet de partij die bij machte is om de regie te voeren over het garanderen van een goede leef kwaliteit in wijken en buurten. De Gemeente Doesburg en daaraan verbonden organisaties als Politie en Welzijnswerk, zijn actoren die vanuit een nauwe samenwerking met WIJ, de regie moeten pakken. Als deze regie en samenwerking niet goed worden ingevuld, is dat bedreigend voor de leef kwaliteit in juist de kwetsbare wijken en buurten in Doesburg.

Technische trends

- **Digitalisering**, goed voor efficiency en effectiviteit van de eigen organisatie en sluit aan op de wens van een groep huurders.
- **Dataverzameling** (privacyvraagstuk).
- **Domotica**.
- **Robotisering** (goedkoper produceren, ook verlies aan werkgelegenheid).

De technische trends bieden de kans om ook digitaal op de klantvraag in te spelen, meer data ten behoeve van de klant beschikbaar te hebben, processen efficiënter en effectiever in te richten. Echter bij deze trends zien we ook een groep klanten (en medewerkers) die moeite heeft aangesloten te blijven bij de snelle digitalisering.

Ecologische trends

- **Verduurzaming** (besparing energieverbruik richting een neutraal verbruik).
- **Daarbij wordt losgekoppeld van het gasverbruik** en gaan alternatieve bronnen zoals zonnepanelen een grotere rol spelen.
- **De milieueisen zullen in de tijd alleen maar strenger worden.**



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

- **Ambitie van gemeente Doesburg is energie-neutraal in 2050.**
- **Ontwikkelingen in circulair bouwen.**

De ecologische trends geven WIJ een stevige verduurzamingsopgave die nog onzekerheden heeft inzake de technische invulling en de financiële haalbaarheid. Maar het geeft ook een kans: verlagen van het energieverbruik kan goed zijn voor de betaalbaarheid van de woonlasten, juist bij de kwetsbaren op de woningmarkt. Ook geeft de verduurzaming een samenwerkingsopgave: samenwerking met de gemeente Doesburg en energiebedrijven is noodzakelijk om effectief en vooral efficiënt te kunnen verduurzamen, bijvoorbeeld via de aanleg van warmtenetten. WIJ werkt haar duurzaamheidsbeleid verder uit.

Politieke trends

- **Markt versus overheid** (steeds weer een discussie).
- **Overheid heeft regie over verduurzaming** en stelt te behalen doelen van corporaties vast.
- **Onvoorspelbaar en soms op de korte termijn gericht beleid** van de Rijksoverheid en de gemeentelijke horizon van 4 jaar.
- **Bezuinigingen in de zorg** (blijft de zorg goed bereikbaar en betaalbaar voor iedereen?).
- **De politieke keuze voor lastenverzwaring** voor de woningcorporaties (en hun huurders).
- **Corporaties lijken weer ruimte te krijgen** om te bouwen voor de middeninkomens.

De politieke trends maken duidelijk dat de verschillende overheden belangrijk zijn en zeker op het gebied van verduurzaming en zorg noodzakelijke partners zijn voor WIJ.

Helaas is er veel bezuinigd op het gebied van zorg en welzijn en worden juist de kwetsbare buurten geconfronteerd met de gevolgen daarvan. Denk daarbij aan een groeiend aantal mensen dat zelfstandig woont maar allerlei vormen van hulpverlening nodig heeft (die er niet altijd komt of op tijd komt). Er ligt dan ook een opgave om de samenwerking met de Gemeente Doesburg, Caleidoz, Cambio en Attent in te vullen waarbij zorg, leefbaarheid en welzijn goed op elkaar aansluiten.

Resumerend werd uit de DESTEP-analyse de conclusie getrokken dat WIJ voor een aantal grote maatschappelijke opgaven staat maar die niet altijd alleen aan kan (transformatie woningvoorraad, verduurzaming en betaalbaarheid, leefbaarheid, extramurale zorg bij een groeiende groep huurders). Naast een goede samenwerking is het van belang om vast te stellen dat enkele opgaven een zwaar beroep doen op de financiële middelen. Slimme keuzes met een oog voor meerdere belangen is noodzakelijk om met de ter beschikking zijnde middelen optimale resultaten te boeken.

Samenwerking met een scherp oog voor ieders taken en verantwoordelijkheden, is nodig om effectief aan de genoemde opgaven te kunnen werken. WIJ bakent haar taken en verantwoordelijkheden af waarbij de ruimte wordt opgezocht binnen de mogelijkheden van de Woningwet. Verstandig middelen inzetten is nodig om resultaten te behalen met behoud van een gezonde financiële huishouding. Ons doel is continuïteit en een duurzame bedrijfsvoering nu en in de verdere toekomst.

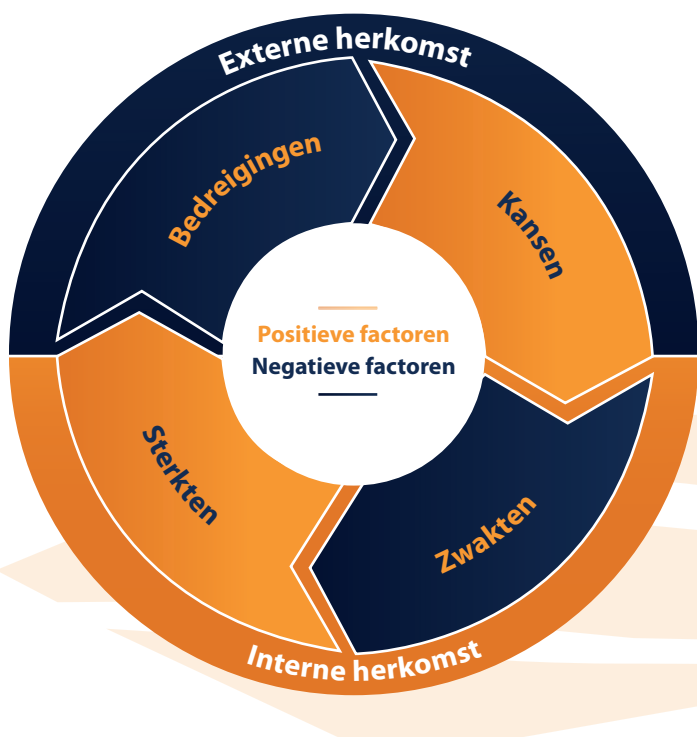


WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

SWOT-analyse

Een SWOT-analyse maakt duidelijk waar een organisatie sterk en kansrijk is en waar de organisatie zwakten en mogelijke bedreigingen kent in haar omgeving. Een SWOT zegt dus zowel iets over de organisatie als over de omgeving.



De constatering van de SWOT-analyse:

Sterkten

- WIJ heeft haar organisatorische basis op orde.
- WIJ kent haar huurders goed en scoort goed op huurdertevredenheid.
- WIJ is financieel gezond.

Zwakten

- Mate van digitalisering (klant- en bedrijfsprocessen) en de beschikbaarheid van sturingsdata.
- WIJ is te vrijblijvend in het vragen van prestaties te leveren door samenwerkingspartners.

- De bewonersparticipatie is kwetsbaar op strategisch niveau (kent een sterke operationele oriëntatie).

Kansen

- Dienstverlening optimaliseren en digitaliseren.
- Versterking van samenwerkingsverbanden op de gebieden transformatie, verduurzaming en betaalbaarheid, leefbaarheid en zorg.
- Het nemen van initiatief tot het vormen van deze samenwerkingsverbanden, maar ook de te bereiken prestaties aanscherpen, zonder daarbij overigens verantwoordelijkheden naar WIJ toe te halen die er niet thuis horen.
- Duidelijke positionering van WIJ als sterke partij die betaalbare en kwalitatief goede woningen biedt.

Bedreigingen

- Behalen van resultaten deels afhankelijk van derden, de samenwerkingspartners.
- Behalen van resultaten deels afhankelijk van beschikbare technische verduurzamingsmogelijkheden en alternatieve warmtebronnen.
- Overheid, met name inzake knellende regelgeving en financieel 'kaalplukken' van de woningcorporaties.

Vanuit de SWOT-analyse is de conclusie getrokken dat WIJ een degelijke organisatie is die wel geleidelijk aan meer moet digitaliseren en sterker (en met behulp van data) moet gaan sturen op haar doelen. We zijn financieel gezond. WIJ moet vanuit haar maatschappelijke opgaven meer aandacht geven aan het invullen van sterke samenwerkingsverbanden ten behoeve van diezelfde maatschappelijke opgaven. Enkele opgaven zijn simpelweg te groot of te complex om alleen aan te kunnen pakken. Ook is van belang om vast te stellen dat WIJ weliswaar financieel gezond is,



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

maar dat de opgaven vragen naar de grenzen van haar financiële spankracht te bewegen. Het is een vereiste slimme keuzes te maken waarmee goede resultaten behaald worden met een beroep op de middelen passend binnen de spankracht.

3 | Missie en visie

Vanuit de DESTEP- en de SWOT-analyse concluderen we dat de missie van WIJ krachtig overeind blijft. De missie is:

“WIJ zorgt voor betaalbaar, duurzaam en prettig wonen voor onze huurders in alle wijken”.

Vanuit deze missie staan wij voor het zorgen voor de beschikbaarheid van een woningvoorraad die betaalbaar is voor de doelgroepen. WIJ staat voor het duurzaam werken aan de lange termijnbelangen van alle stakeholders, daar waar een bijdrage van WIJ nodig en mogelijk is. Tenslotte moet vanuit deze eerste elementen van onze missie een prettig woonmilieu ontstaan in de wijken en buurten waar WIJ woningbezit heeft.

Er is nu en ook in de komende decennia veel vraag naar betaalbare huisvesting voor mensen met een lager inkomen, in een prettig woonmilieu. De basis van het bestaansrecht van WIJ en een nog actuele missie.

Deze missie vullen we aan met een vernieuwde visie op de veranderende omgeving. De kern van de visie is dat WIJ met een aantal grote opgaven wordt geconfronteerd die niet alleen van de organisatie een forse inzet vergen, maar ook een beroep doen op een nauwere samenwerking met de Gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties en (energie)bedrijven. In deze visie is het zwaarder inzetten op (keten)samenwerking dan ook een kernelement. Daarbij neemt WIJ geen taken over van deze partijen.

4 | De strategische aandachtspunten en hun doelen

Vanuit de DESTEP- en de SWOT-analyse is niet alleen de hiervoor benoemde visie geformuleerd, maar zijn ook de belangrijkste strategische aandachtspunten benoemd.

Dat zijn de volgende aandachtspunten:

- **Beschikbaarheid.** Inzicht in de woonmarkt is structureel nodig om onze opgaven te bepalen.
- **Betaalbaarheid.** Door onze opgave op het gebied van betaalbaarheid in beeld te hebben, kunnen we de betaalbaarheid van het wonen optimaal beïnvloeden.
- **Verduurzaming woningvoorraad.** Door onze woningen op de meest efficiënte en effectieve manier te verduurzamen leveren we ook een stevige bijdrage aan de betaalbaarheid van de totale woonlasten.
- **Leefbaarheid.** Meer grip krijgen op de toenemende leefbaarheidsproblemen in onze wijken en buurten, mede door goede samenwerking met de gemeente en andere instanties.
- **Wonen en zorg.** We willen weten of de toenemende vraag naar extramurale, maar ook intramurale zorg, aanpassingen in ons beleid en in onze woning voorraad vragen.
- **Dienstverlening.** We willen dat onze dienstverlening aansluit op de wensen van onze huidige maar ook toekomstige klanten. Daarbij ontwikkelen we geleidelijk meer digitale mogelijkheden voor onze huurders.
- **Huurdersbetrokkenheid.** We willen weten hoe we de betrokkenheid van huurders kunnen verbeteren.
- **Organisatie.** We willen weten op welke onderdelen de organisatie nieuwe of extra capaciteit nodig heeft en ook waar we efficiënter kunnen werken.

Deze strategische aandachtspunten werken we hierna nader uit. Alleen het strategische aandachtspunt Organisatie werken we verderop in dit plan in een afzonderlijk hoofdstuk uit.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Beschikbaarheid voldoende woningen

Wat zien we gebeuren?

De Woonvisie van de gemeente Doesburg en het strategisch voorraadbeleid sluiten inhoudelijk nog goed aan op de ontwikkelingen die we zien op de woningmarkt. Het regionale woonruimteverdelingssysteem functioneert goed en biedt voldoende ruimte voor maatwerk. De woningen van WIJ onderscheiden zich in de regio doordat ze iets goedkoper zijn dan het overige aanbod in de regio en ook gemiddeld wat sneller beschikbaar komen voor woningzoekenden (blijkt uit het jaarverslag 2018 van Entree, het regionale samenwerkingsverband op het gebied van woonruimteverdeling). Dit is ook een potentiële bedreiging: te korte zoektijden kunnen snel een beweging naar leegstand worden in bepaalde segmenten, zeker als elders in de regio er meer woningen gebouwd zouden worden. We blijven aandacht geven aan de doelgroep starters. Ook aan de doelgroep lagere middeninkomens willen we aandacht geven.

Wat willen we bereiken?

We willen dat alle doelgroepen binnen een acceptabele zoektijd een woning kunnen vinden. Ook de lagere middeninkomens zien we daarbij als een groep die we aandacht geven.

Wat gaan we doen?

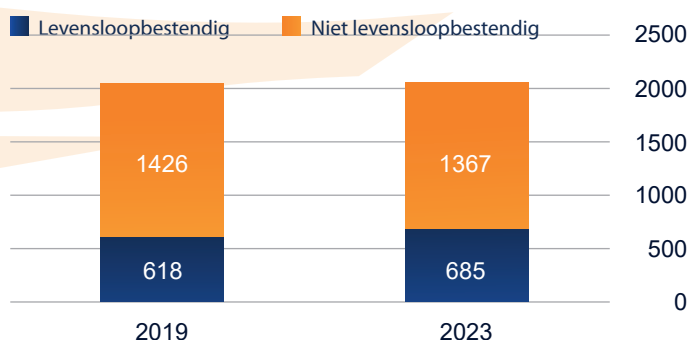
- We gaan ervoor zorgen dat we meer inzicht hebben in de verhouding tussen vraag en aanbod op de woningmarkt en wat de positie is van de verschillende doelgroepen wat betreft de zoektijd naar een woning.
- Daarvoor gaan we meer en beter gebruik maken van de data die beschikbaar komt uit het regionale woonruimteverdelingssysteem zodat we in staat zijn zelf goed ontwikkelingen te monitoren en te analyseren.
- En op basis van het verkregen inzicht passen we eventueel het beleid inzake de woonruimteverdeling aan of zelfs de samenstelling van onze woningvoorraad als dat nodig is.

Op dit moment is het enkele jaren geleden geformuleerde strategisch voorraadbeleid reeds in uitvoering. Dat geeft de komende jaren verschuivingen in de samenstelling van de woningvoorraad.

Hieronder een overzicht van de woningvoorraad (qua woningtypen) in 2019 en de ontwikkeling ervan in 2023.

	2019	2023
Eengezinswoningen	1.441	1.424
Appartementen met lift	110	135
Beneden/bovenwoning (HAT)	70	70
Portiekappartementen (zonder lift)	423	423
Totaal	2.044	2.052

Hieronder een overzicht van het aantal levensloopbestendige woningen ten opzichte van de totale voorraad.



We zien dat tussen 2019 en 2023 het aantal eengezinswoningen daalt (als gevolg van verkoop) en het aantal appartementen met lift stijgt (als gevolg van nieuwbouw). Het totaal aantal woningen in de voorraad, groeit licht. Het percentage levensloopbestendige woningen stijgt in deze periode van 30,2% naar 33,4%.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Dit alles is geheel in overeenstemming met het vigerende strategisch voorraadbeleid en sluit ook aan op de prestatieafspraken gemaakt met de Gemeente Doesburg.

In de periode van het ondernemingsplan zullen we er voor zorgen dat we inzicht in de markt hebben, zodat we in staat zijn om het tijdig te zien als er groepen in de knel komen en we kunnen bijsturen op het vigerende strategisch voorraadbeleid. Het risico dat er een onacceptabel verschil ontstaat tussen vraag en aanbod in Doesburg, verkleinen we zo.

Betaalbaarheid van het wonen

Wat zien we gebeuren?

Er blijft een grote groep huurders met een lager inkomen. Zij zijn voor het wonen (vaak) afhankelijk van een betaalbare sociale huurwoning. De betaalbaarheid van een woning wordt steeds meer ook bepaald door het energieverbruik van de woning.

Wat willen we bereiken?

We willen dat onze woningen betaalbaar zijn voor onze doelgroepen, mensen met een lager inkomen. Op dit moment is ongeveer 90% van onze woningen betaalbaar en bereikbaar voor de doelgroepen met een laag inkomen. Deze ambitie houden we vast. Voor de middeninkomens zijn er momenteel 80 huurwoningen in het niet-Daeb segment. Door een kortere wachttijd voor deze duurdere woningen kunnen we de woningzoekenden met een middeninkomen relatief snel helpen. Hierdoor kan doorstroming ontstaan.

We willen dat huurders bewuster kiezen voor een woning, ook gelet op de betaalbaarheid ervan. En we willen meer inzicht in waar de betaalbaarheid knelt en waar WIJ invloed kan hebben op deze betaalbaarheid.

Wat gaan we doen?

- In het algemeen is te stellen dat WIJ meer inzicht krijgt in hoe betaalbaar (of juist niet) het wonen is voor de huurders. Nu weten we te weinig over zaken als de woonlasten (optelsom van huurprijs en energielasten) en of er bij groepen huurders grote verschillen bestaan inzake de woonquote. Dit is het percentage van het inkomen dat men kwijt is aan woonlasten.
- Ons huurbeleid heeft in principe als uitgangspunt dat de jaarlijkse huurverhoging inflatievolgend is.
- Daarnaast hanteren we bij mutatie van de woningen, streefhuren die passen bij de betaalbaarheidsdoelen zoals vastgelegd in het PMCbeleid (de woningvoorraad heeft daarin een bepaalde gewenste prijsamenstelling).
- Ook bezien we de volgorde en mate waarin we complexen verduurzamen. Mogelijk zullen we enkele complexen eerder verduurzamen vanuit Woonservice IJsselland overwegingen van de betaalbaarheid van de desbetreffende woningen.
- In het kader van het Sociaal Woonakkoord tussen de Woonbond en Aedes, gaan we over tot huurbevriezing als een huurder door een inkomensdaling een te hoge woonquote krijgt.
- We geven meer voorlichting aan (nieuwe) huurders over de betaalbaarheid van hun woning en de mogelijkheid een beroep te doen op toeslagen van de overheid. Wellicht in samenwerking met budgetadvies door het Welzijnswerk in Doesburg.
- Tenslotte onderzoeken we of de wijze waarop we nu de kosten van het Servicefonds doorberekenen aan de huurders, wenselijk is gelet op de betaalbaarheid van het wonen en het imago van WIJ.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Door het reeds vigerende strategisch voorraadbeleid en het vigerende streefhuurbeleid, zal de woningvoorraad in de periode 2019-2023 kleine wijzigingen ondergaan.

Hieronder een overzicht van de woningvoorraad (qua huurprijsamenstelling) in 2019 en in 2023.

	2019	2023
Tot € 424,44	301	301
Tot € 607,46	1.368	1.351
Tot € 651,03	169	169
Tot € 720,42	125	150
Vrije sector (meer dan € 720,42)	81	81
Totaal	2.044	2.052

Te zien is dat de woningvoorraad blijft voldoen aan de ambitie waarbij ongeveer 90% een huurprijs heeft onder de tweede aftopingsgrens van € 651,03. De verschuivingen zijn gering: er is een lichte daling van het aantal woningen tot aan de eerste aftoppingsgrens (€ 607,46) en een lichte stijging van het aantal woningen net boven de tweede aftoppingsgrens maar onder de vrije sector grens (van € 651,03 tot € 720,42). Dat deze laatste prijs categorie wat toeneemt past in de ambitie om meer woningen beschikbaar te hebben voor de lagere middeninkomens en past ook bij het kabinetsvoornemen om de toegang tot de sociale huursector te verruimen tot mensen met een jaarinkomen van maximaal € 45.000.

In de periode van het ondernemingsplan willen we een beter inzicht krijgen in waar de betaalbaarheid knelt en met welke maatregelen we de pijn kunnen verzachten.

De nu benoemde acties op het gebied van betaalbaarheid vormen op dit moment de optimale inspanning vanuit de instrumenten van WIJ om het betaalbaarheidsrisico te verminderen.

Verduurzaming woningvoorraad

Wat zien we gebeuren?

De overheid stuurt als onderdeel van het milieubeleid op een CO2 neutrale woningvoorraad in 2050. Daarnaast zien we dat energie een steeds groter deel vormt van de woonquote en daarmee een negatief effect heeft op de betaalbaarheid van het wonen, zeker voor de minst draagkrachtigen in de samenleving.

Wat willen we bereiken?

Conform de regelgeving is ons doel om in 2030 een woningvoorraad te hebben die gemiddeld energielabel A heeft en om in 2050 een CO2 neutrale woningvoorraad te hebben. Om dit te bereiken zijn verschillende scenario's denkbaar, die financieel verschillend uitpakken. De verduurzaming moet wel een positief effect hebben op de betaalbaarheid van het wonen. Met andere woorden, onze verduurzamingmaatregelen moeten de huurders meer laten besparen aan energiekosten dan dat zij er aan kosten verkrijgen (te betalen bijdragen voor de genomen maatregelen).

Wat gaan we doen?

- We bereiken onze verduurzamingsopgave bij voorkeur op de meest efficiënte wijze: isoleren (naar label A en A plus), plaatsing van zonnepanelen en door aansluiting van zoveel mogelijk woningen op een warmtenet. Er zijn ook andere, duurdere scenario's. Daarin is geen sprake van aansluiting op een warmtenet maar is plaatsing van warmtepompen de energiebron. De optie om te verduurzamen naar Nul op de Meterwoningen heeft niet onze voorkeur.
- We blijven in overleg met de gemeente Doesburg en met energieleveranciers (en waar nodig met andere bedrijven) om de mogelijkheden te bespreken van de aanleg van warmtenetten in Doesburg. Een warmtenet, dat restwarmte hergebruikt, is de meest efficiënte manier om naast het goed isoleren van de woningen, CO2 neutraal te worden. Met de Gemeente Doesburg is op dit gebied een set nieuwe afspraken nodig.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

- We blijven onze woningen isoleren, minstens op het niveau van label A en daar waar het kan en haalbaar is, ook naar A plus. In Bijlage 1 geven we een overzicht van de verduurzamingsmaatregelen, zoals geprogrammeerd in 2020-2023.
- Daarnaast zetten we in op de plaatsing van zonnepanelen.
- In het nog uit te werken duurzaamheidsbeleid leggen we keuzes en werkwijze vast. De focus ligt hierbij op het verduurzamen van onze woningen. Daarnaast kijken we ook naar het verduurzamen van onze bedrijfsvoering.

Deze optelsom van maatregelen moet de huurders een kostenbesparing opleveren, ook als we van hen een financiële bijdrage vragen aan de kosten van de maatregelen. Zoals eerder gesteld, bezien we opnieuw de volgorde waarin we complexen verduurzamen en laten ons daarbij leiden door de huidige woonlasten in complexen. Vanzelfsprekend blijven we nieuwe technische ontwikkelingen volgen op het gebied van verduurzaming en sluiten we enkele experimenten op een beperkte schaal niet uit. We kiezen ervoor om gebruik te maken van beproefde technieken en lopen daarom niet voorop met innovatie.

In de periode van het ondernemingsplan moet in elk geval duidelijk worden of het scenario met aansluiting op warmtenetten ook haalbaar is. Anders is schakelen naar een scenario met warmtepompen nodig om de verduurzamingsdoelen te kunnen halen. In hoofdstuk 6. "Financiële effecten en risico's als gevolg van het ondernemingsplan" gaan we hier verder op in.

Leefbaarheid

Wat zien we gebeuren?

Door een aantal ontwikkelingen, zoals bezuinigingen op zorg en welzijn, maar mogelijk ook door het passend toewijzen, is het aantal leefbaarheidsproblemen in sommige buurten toegenomen. De huurders die overlast ervaren doen een groot beroep op WIJ om de overlast aan te pakken.

WIJ heeft echter lang niet altijd het wettelijk instrumentarium en ook niet altijd de verantwoordelijkheid om juist de meest complexe gevallen van overlast aan te kunnen pakken.

Wat willen we bereiken?

We willen meer inzicht in welke buurten structureel veel overlast voorkomt of waar de leefbaarheid te wensen over laat. Op basis daarvan willen we waar nodig samen met andere partijen, waaronder ook een huurdervertegenwoordiging, komen tot het bepalen van een aanpak van deze structurele overlast. Het eindresultaat daarvan moet zijn dat in buurten overlast effectief wordt aangepakt, niet alleen door WIJ maar ook door de partijen die de primaire verantwoordelijkheid daarvoor hebben. De eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de bewoners is het uitgangspunt.

Wat gaan we doen?

- We gaan overlastzaken structureel registreren en op buurniveau analyseren.
- Ook gaan we de mening van bewoners over leefbaarheid van hun buurt verwerken in klantonderzoeken. Op basis van deze gegevens bepalen we of voor een buurt een specifieke projectaanpak nodig is (in samenwerking met alle betrokken partijen).
- Daarnaast spreken we onze partners aan op samenwerking en initiëren we een overlegstructuur die de basis moet vormen om alle betrokken partijen effectief en vanuit hun verantwoordelijkheid te laten handelen bij incidenten op het gebied van overlast. Zeker daar waar het min of meer handelingsonbekwame huurders betreft. Bij het bespreken van de prestatieafspraken met de gemeente Doesburg en met de huurdersorganisatie zullen we dit als onderwerp inbrengen.
- Tenslotte evalueren we de contractafspraken met Buurtbemiddeling en voorzien deze zo nodig van nieuwe criteria ten behoeve van een effectieve aanpak van overlast.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

In de periode van het ondernemingsplan willen we de ketensamenwerking met de gemeente Doesburg, Caleidoz, Cambio en Buurtacademie sterk verbeteren zodat overlast effectiever wordt aangepakt.

Wonen en zorg

Wat zien we gebeuren?

De groep ouderen groeit ook in Doesburg (in 2019 is ongeveer 25% ouder dan 65 jaar, in 2040 is dat vermoedelijk ongeveer 35-40%). Een groeiend deel daarvan heeft thuis vormen van zorg (zogenaamde extramurale zorg) nodig. Dat vraagt om een woning die het mogelijk maakt er met lichte lichamelijke beperkingen te kunnen (blijven) wonen. Soms zijn aanpassingen in de woning nodig om dit te kunnen bereiken. We zien dat de lokale overheid regelmatig bezuinigingen realiseert inzake het geven van een bijdrage voor deze aanpassingen. Ook zien we meer ouderen die met een zwaardere vorm van zorg min of meer zelfstandig willen blijven wonen. Wel vaak gebruikmakend van de voorzieningen van een intramurale instelling. Deze tussenvorm is op dit moment zeer beperkt beschikbaar in Doesburg en ontbreekt voor stellen die graag samen willen blijven wonen.

Wat willen we bereiken?

We willen dat al onze huurders zo lang mogelijk zelfstandig kunnen (blijven) wonen, wanneer dit de wens is. Voor wie dit niet meer mogelijk is moet er zelfstandig wonen in nabijheid van zorg mogelijk zijn in Doesburg.

Wat gaan we doen?

- Op dit moment hebben we voldoende woningen in de voorraad waarin het mogelijk is te wonen met lichte vormen van thuiszorg als gevolg van een beperking.
- Wel zullen we hier en daar de stallingsmogelijkheden voor scootmobiel verder verbeteren.
- En natuurlijk bezien we voortdurend of we met maatwerkaanpassingen de huurder kunnen helpen in de woning te kunnen blijven wonen.

- Daarbij maken we ons sterk voor het voorkomen van verdere bezuinigingen op de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. In het kader van de prestatieafspraken zullen we dit bij de gemeente Doesburg agenderen.
- Om zelfstandig wonen met zorg in de nabijheid te kunnen faciliteren, hebben we een complex beschikbaar. Ook kunnen we bij toekomstige nieuwbouwlocaties hier kansen voor zoeken. Op verzoek van een zorgorganisatie kan een dergelijk woon-zorgcomplex operationeel gemaakt worden.
- Tenslotte kan de gemeente huurders een verhuisurgentie geven als het niet meer mogelijk is in de huidige woning te blijven wonen als gevolg van een beperking.

In de periode van het ondernemingsplan willen we onder regie van de gemeente, in samenwerking met zorgorganisaties zicht krijgen op de behoefte aan wonen met zorg in Doesburg. Daarnaast verbeteren we waar nodig onze woningen om deze verder geschikt te maken voor het wonen met beperkingen en vormen van zorg.

Dienstverlening

Wat zien we gebeuren?

Onze doelgroepen zijn diverser geworden qua leeftijden, leefstijlen en culturele achtergronden. Niet alle huurders passen in één standaard formule voor dienstverlening.

Ook zijn veel huurders mondiger en kritischer en zijn andere huurders juist weer afhankelijker van hulp geworden. Meer huurders vragen naar of staan open voor vormen van digitale dienstverlening, al is op dit moment nog sprake van een minderheid. De meeste huurders geven in het recente klantonderzoek aan de traditionele contact kanalen en persoonlijk contact nog zeer te waarderen.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Wat willen we bereiken?

We willen onze dienstverlening laten aansluiten op de wensen van de verschillende doelgroepen. Dat vraagt kiezen tussen (duur) maatwerk en standaardoplossingen die efficiënter zijn.

Wat gaan we doen?

- We gaan enkele basishoudingen en uitgangspunten vaststellen in een klantvisie en een dienstverleningsconcept. Hierin nemen we bijvoorbeeld de afhandeltermijnen van e-mails, brieven en terugbelverzoeken mee. We besteden meer aandacht aan verwachting management.
- We houden onze klantprocessen op orde en verkleinen onze kwetsbaarheid daarin als gevolg van het niet aanwezig zijn van een medewerker (bijvoorbeeld door meer kennis en data te delen).
- En we gaan geleidelijk onze klantprocessen meer digitaliseren. In een te maken beleidsplan digitale dienstverlening leggen we onze visie vast op deze verdere digitalisering. Uitgangspunt bij deze digitalisering is dat we alle communicatiekanalen openhouden voor onze huurders en hen niet "dwingen" tot gebruik van het digitale contactmedium.

In de periode van het ondernemingsplan formuleren we een dienstverleningsconcept en een ICT-plan voor de geleidelijke digitalisering van meerdere processen.

Huurdersbetrokkenheid

Wat zien we gebeuren?

Het betrekken van de huurders bij het beleid en het beheer, is een meerwaarde om tot effectief beleid en beheer te komen. Op dit moment zien we dat de huurdersorganisaties goed betrokken zijn bij zaken die hun wooncomplex betreffen, zeker betreffende projecten in hun complexen. Maar bij leefbaarheid vraagstukken is de betrokkenheid vaak veel geringer, mogelijk omdat deze vraagstukken zich ook afspelen in de meest kwetsbare buurten.

Ook kan hun betrokkenheid groter zijn als het gaat om de meer strategische vraagstukken: de prestatieafspraken, strategisch voorraadbeleid en financieel beleid. Betrokkenheid van de huurders en hun organisaties zorgt voor draagvlak voor het beleid van WIJ.

Wat willen we bereiken?

We willen dat in buurten met een leefbaarheidsvraagstuk de bewoners betrokken zijn bij het kiezen van en het uitvoeren van een plan van aanpak. En we willen dat het Huurdersplatform zich ontwikkelt tot een volwaardige gesprekspartner op het strategisch niveau. Ook bij het formuleren en evalueren van de prestatieafspraken.

Bij een aantal vraagstukken zullen de huurders daarbij zeer gewenste bondgenoten zijn en de positie van WIJ kunnen versterken in het overleg met de gemeente. We streven naar een kritisch constructief partnerschap.

Wat gaan we doen?

- In buurten waar een project opgezet wordt op het gebied van leefbaarheid, verrichten we een extra inspanning om dit project met een bewonersvertegenwoordiging in te vullen. De wijze waarop dit reeds gebeurt bij de uitvoering van vastgoedprojecten dient hierbij als voorbeeld.
- Daarnaast gaan we met het Huurdersplatform in overleg om met hen onze wens te bespreken om tot een grotere strategische inbreng vanuit het platform te komen. Met een gezamenlijke gekozen aanpak voor deze route naar meer strategische inbreng, ontwikkelt het platform zich in deze richting. We zoeken hierbij naar een haalbaar tempo.

In de periode van het ondernemingsplan werken we aan een grotere betrokkenheid van de huurders en aan die van het Huurdersplatform op strategisch niveau en onderzoeken we andere vormen van participatie.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

5 | De organisatie: ontwikkelen passend bij de visie en de gekozen doelen

Doelen realiseren lukt alleen met de juiste middelen. De eigen organisatie is er daar één van. Onze organisatie heeft de basis goed op orde. Vanuit de gekozen doelen benoemen we de volgende zaken die we uitwerken of meer aandacht geven:

- WIJ heeft de basis goed op orde. Eerste aandachtspunt is dan ook zorgen dat dit zo blijft. Aandacht voor de kwaliteit van uitvoerende processen blijft, verantwoordelijkheden blijven helder en de besluitvormingslijnen blijven kort.
- In de structuur is meer ruimte nodig voor het doel gericht opereren in samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld in de sociale teams met de gemeente en met andere corporaties. We onderzoeken hoeveel tijd deze samenwerkingsverbanden gaan kosten en wat het gevolg is voor de personeelsformatie.
- De ICT-systemen moeten op de gewenste onderdelen de noodzakelijke informatie genereren om de woningmarkt te kunnen monitoren en te analyseren. Het is voor WIJ noodzakelijk om een voortdurend goed inzicht in haar markt te hebben en de voortgang van haar beleid goed te kunnen monitoren. Zo mogelijk kunnen we dit gezamenlijk regionaal organiseren. Ook hier is te voorspellen dat dit de organisatie meer capaciteit gaat kosten. Maar het zelf op orde hebben van de informatiehuishouding gaat meer aandacht krijgen. Daarbij zal aandacht gegeven worden aan het geleidelijk aan digitaliseren van meer processen, het verbeteren van de informatiehuishouding, het opvoeren van de datakwaliteit en het verbeteren van de digitale vaardigheden binnen de organisatie. Hiermee worden ook 2 belangrijke risico's beheersbaar gemaakt (datakwaliteit en digitalisering).
- De bedrijfscultuur zal sterker de elementen van een ontwikkelende organisatie laten zien. Juist daarom zal ook een SPP (Strategische Personeels Planning) gemaakt worden op basis waarvan met de

individuele personeelsleden afspraken gemaakt worden over hun persoonlijke ontwikkeling (POPgesprekken).

- In de te maken SPP zetten we in op het verder verbreden van de gewenste kennis, vaardigheden en competenties (meer mensen bezitten deze) en het verdiepen hiervan (de bestaande kennis en vaardigheden wordt uitgebreid). Dit is met name nodig op o.a. het gebied van ICT, digitale dienstverlening, samenwerkingsverbanden, projectmanagement en verduurzaming.

In de periode van het ondernemingsplan ontwikkelt de organisatie zich verder, passend bij de gestelde doelen.

Vanuit een basis die al op orde is, lijkt geen van de hiervoor genoemde zaken onuitvoerbaar en kan met vertrouwen gekeken worden naar de verdere ontwikkeling van de organisatie.

6 | Financiële effecten en risico's als gevolg van het ondernemingsplan

Financiële haalbaarheid doelen nieuwe ondernemingsplan

In het nieuwe ondernemingsplan zal vooral de verduurzaming van de woningvoorraad een grote financiële impact hebben in de komende decennia.

De belangrijkste vragen vanuit het financieel perspectief zijn dan:

- Passen de verduurzamingsscenario's (met en zonder warmtenetten) binnen de financiële slagkracht van WIJ?
- WIJ heeft naast de verduurzaming ook een behoorlijke investeringsopgave volgens het huidige geformuleerde strategisch voorraad beleid (periode tot 2029). Past deze opgave ook financieel naast de verduurzamingsopgave?



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Het antwoord op beide vragen is positief. Een doorrekening heeft plaatsgevonden tot en met 2029. Daarin laten alle gehanteerde financiële ratio's zien dat WIJ in de onderzochte periode steeds binnen de grenzen blijft. Zowel binnen de eigen gehanteerde veiligheidsmarges als binnen die van de externe toezichthouders, te weten de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Door de hoge kosten van verduurzaming in combinatie met de investeringsopgave beweegt de corporatie wel dichterbij de grenzen van de ratio's. Zowel de kasstromen als de lenings- en aflossingscapaciteit blijven voldoende solide. Wij voeren daarom jaarlijks een beleidsevaluatie met een financiële component uit en stellen waar nodig ambities tijdig bij. Hierbij nemen we ook het effect op de woonlasten voor onze huurders mee (betaalbaarheid).

Hieronder een overzicht van de ratio's:

Ratio	Norm WSV	Norm WIJ vlg ondernemingsplan 2020-2023
Solvabiliteit	> 20%	> 25%
ICR (Interest coverage ratio)	> 1,4%	> 1,6%
LTV (Loan to value)	< 75%	< 65%
Dekkingsratio	< 70%	< 60%

Risico's in de periode van het ondernemingsplan

WIJ heeft een risicoanalyse uitgevoerd in relatie tot haar ambities. De volgende 5 strategische risico's waarden we het hoogst in relatie tot de kans van optreden en de mate van impact:

1. Betaalbaarheid:

Huurders hebben nu al vaak een forse woonquote. De kans dat meer huurders betaalproblemen krijgen, blijft aanwezig. Binnen de mogelijkheden van WIJ, werken we met dit ondernemingsplan aan de betaalbaarheid van het wonen. Ook de betaalbaarheid voor de organisatie heeft onze aandacht.

2. Datakwaliteit:

WIJ moet haar toezichthouders vaker en ook van meer informatie voorzien. Ook is er een groeiende eigen behoefte aan sturingsinformatie. Een gebrek aan data maar ook de kwaliteit en betrouwbaarheid hiervan, vormt een steeds groter risico. In dit ondernemingsplan is hiervoor aandacht.

3. Duurzaamheid:

Voor het verduurzamen van de woningvoorraad is WIJ mede afhankelijk van de door de overheid gestelde doelen en het tempo daarbij. Vanuit de huidige wet- en regelgeving en onze financiële spankracht lijkt WIJ in staat om de verduurzaming in de gewenste mate en het gewenste tempo te kunnen uitvoeren. Het risico is hier vooral de afhankelijkheid van de overheid en van de samenwerking met de gemeente op dit vlak. Dit krijgt in dit plan dan ook aandacht.

4. Digitalisering:

In een samenleving die digitaler wordt, zal WIJ zoals beschreven in hoofdstuk 4 onder "dienstverlening" geleidelijk aan digitaler worden. Hiermee verkleinen we het risico dat er op enig moment een achterstand ontstaat. Daarbij waken we voor het kwijtraken van de verbinding met onze huurders waarvoor persoonlijk contact belangrijk is.

5. Integrale afweging:

Het risico van eenzijdige sturing en besluitvorming verkleint WIJ door integrale afwegingen te maken waarbij het huurdersbelang, het vastgoed belang, de marktpositie en de financiële positie mee te wegen. Een open sfeer waarin men elkaar daarop aanspreekt is randvoorwaardelijk.

Voor genoemde risico's worden in een verdere uitwerking de beheersmaatregelen bepaald. Met een doorvertaling naar alle functies en door signalering en beheersing op te nemen in onze beleidscyclus en rapportages, verankeren we risicomanagement in onze bedrijfsvoering.



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Bijlage 1. Verduurzamingsprogramma 2020-2023

Verduurzamingsactiviteit	Aantal woningen			
	2020	2021	2022	2023
Sloop en vervangende nieuwbouw	40 (39 sloop)	25 (23 sloop)		
Investeringsopgave			20	20
Uitgebreide verduurzaming (no-regret)*	35	33	33	43
Eenvoudige verduurzaming bij mutatie (isolatie)	25**	25**	25**	25**

* Maatregelen die goed te combineren zijn met toekomstige alternatieve warmtebronnen

** Aantal afhankelijk van mutatiegraad en types muterende woningen



WIJ

WOONSERVICE IJSSELLAND

Bijlage 2. Uitvoeringsprogramma 2020-2023

Ondernemingsplan 2020 - 2023 "Samen Werken Aan" Uitvoeringsprogramma 2020 - 2023

Activiteit	Omschrijving activiteit	Thema	2020	2021	2022	2023
	Project verbetering data-kwaliteit en inzicht					
a	Verbetering van gebruik en beschikbaarheid data, o.a. t.b.v. verkrijgen meer inzicht in woonmarkt + wonen & zorg	Beschikbaarheid				
b	Registreren en analyseren overlastzaken	Leefbaarheid				
	2 Project versterken eigen organisatie					
a	Opstellen ICT Beleidsplan als routekaart voor geleidelijke verdere digitalisering	Organisatie				
b	Via op te stellen SPP kwantitatieve en kwalitatieve personeelontwikkeling in kaart brengen	Organisatie				
c	Verminderen kwetsbaarheid personele bezetting, begin 2020 eerst korte analyse bezetting afdeling woondiensten	Organisatie				
	3 Project verbeteren integrale sturing en bedrijfsprocessen					
a	Risicomanagementsysteem op orde brengen, aan laten sluit op keuzes van ondernemingsplan	Organisatie				
b	Jaarlijkse evaluatie van ondernemingsplan en de belangrijkste doelen	Organisatie				
c	Borgen kwaliteit bestaande processen	Organisatie				
	4 Project verbeteren dienstverlening					
a	Opstellen dienstverleningsconcept	Dienstverlening				
	5 Project verbeteren huurdersbetrokkenheid					
a	Overleg starten met Huurdersplatform over verbeteren strategische inbreng	Huurdersbetrokkenheid				
b	Intensiveren opzet bewonersvertegenwoordiging bij onderhouds- en verbeterprojecten	Huurdersbetrokkenheid				
	6 Project verduurzaming					
a	Overleg starten met gemeente over aanleg van warmtenet in Doesburg	Verduurzaming				
b	Bezien volgorde verduurzamen complexen op basis van betaalbaarheidsvraagstuk	Betaalbaarheid				
c	Programma verduurzaming richting 2030 uitwerken, richting gemiddeld label A (focus op isolatie en plaatsing PV-panelen)	Verduurzaming				
d	Mogelijke experimenten op het gebied van verduurzaming	Verduurzaming				
	7 Project leefbaarheid					
a	Met gemeente en andere relevante partijen opzetten van sociale teams	Leefbaarheid				
b	Mening van bewoners vragen over leefbaarheid in de klantonderzoeken, dit wegen bij benoemen buurtprojecten	Leefbaarheid				
c	Op basis van analyse eventueel buurtprojecten benoemen	Leefbaarheid				
d	Evalueren contract Buurtbemiddeling	Leefbaarheid				
	8 Project WMO-beleid en investeringen					
a	Overleg met gemeente ter voorkoming van verdere bezuiniging op de WMO	Wonen & zorg				
b	Bezien waar uitbreiding stalling scootmobiel nodig en mogelijk is	Wonen & zorg				
	9 Project betaalbaarheid					
a	Bezien wijze van doorbelasting Servicefonds aan de huurders	Betaalbaarheid				
b	Verbeteren voorlichting aan huurders over betaalbaarheid van de woning en over verkrijgen van toeslagen	Betaalbaarheid				
c	Verkrijgen meer inzicht in betaalbaarheidsproblematiek (woonquote) huurders	Betaalbaarheid				
	10 Project beschikbaarheid					
a	Bezien of woningen specifiek gelabeld moeten worden voor jongeren tot en met 23 jaar	Beschikbaarheid				
b	Analyse woonmarkt gebruiken om SVB en/of woonruimteverdeling aan te passen	Beschikbaarheid				
	Beleid					
	Continuëren inflatievolgende huurverhoging	Betaalbaarheid				
	Streefhuren toepassen conform PMC-beleid	Betaalbaarheid				
	Huurbevrozing toepassen bij huurders met een te hoge woonquote	Betaalbaarheid				

geplande activiteit
doorlopende activiteit