

# ONDERNEMINGSPLAN 2018-2022

## WONINGSTICHTING PUTTEN

*Samen bouwen aan de toekomst!*



Status: Definitief

Vastgesteld door het Bestuur d.d.: 10-10-2017

Ter goedkeuring door de RvC d.d.: 20-11-2017

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	2
2. Waar staan we voor? .....	3
2.1 Visie .....	3
2.2 Missie.....	3
2.3 Kernwaarden .....	3
3. Wat zijn onze opgaven? .....	4
3.1 De veranderende woningmarkt.....	4
3.2 De verwachtingen van onze huurders, partners en medewerkers .....	6
4. Welke keuzes maken we? .....	8
4.1 Vastgoedopgave: zorgen voor betaalbaarheid / beschikbaarheid / kwaliteit.....	8
4.2 Dienstverlening .....	10
4.3 Organisatieontwikkeling.....	11
5. Hoe borgen we onze keuzes en realiseren wij onze doelen? .....	13
Bijlage Strategische doelstellingen .....	14

# 1. Inleiding

Voor u ligt het ondernemingsplan van Woningstichting Putten. In dit ondernemingsplan geven wij de koers aan voor onze organisatie voor de periode 2018-2022. De samenleving verandert snel. De afgelopen jaren is met de herziening van de Woningwet ons speelveld eveneens veranderd. Het werkveld van woningcorporaties is duidelijk afgebakend, de verantwoordingsmethodiek is aangepast en de lokale verankering heeft een extra impuls gekregen. Daarnaast is in het voorjaar van 2017 door onze brancheorganisatie Aedes de Woonagenda gepresenteerd. Deze agenda plaatst corporaties voor hoge ambities ten aanzien van verduurzaming en het betaalbaar houden van onze huurwoningen. Tot slot zijn we uit het economische dal geklommen. Voor veel mensen een groot voordeel, maar nog niet voor iedereen. Dit leidt tot een opwaartse druk op de koopsector, waardoor niet alleen onze doelgroepen, maar ook een deel van de middeninkomens in de knel dreigt te komen op de woningmarkt.

Deze ontwikkelingen vragen herbezinning van onze organisatie. Voor een belangrijk deel passen de genoemde ontwikkelingen in onze visie: ten aanzien van lokale verankering, verduurzaming, betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen voor diverse doelgroepen. Dit betekent niet dat we stil kunnen zitten. We zullen actie moeten ondernemen om deze visie de komende jaren handen en voeten te geven. Een belangrijke stap daarin is de koersbepaling in dit document.

Bij het opstellen van dit ondernemingsplan zijn we bewust het gesprek aangegaan met onze huurders, huurdersorganisatie en onze samenwerkingspartners: de gemeente Putten (het college van B&W, ambtenaren, vertegenwoordigers van de politieke fracties), welzijnspartijen, zorgpartijen, veiligheidspartners en leveranciers. En ook in onze organisatie hebben we ons oor te luister gelegd, bij medewerkers en onze Raad van Commissarissen. De gesprekken die we met elkaar voerden, hebben waardevolle inzichten opgeleverd die we in dit ondernemingsplan hebben vertaald. Wij hopen en verwachten dat onze huurders en samenwerkingspartners zich herkennen in de keuzes die we maken.

In dit plan kiezen wij duidelijk onze positie. Wij beschrijven onze rol in Putten, de klanten voor wie we er zijn en wat we hun bieden naar huurprijs, woningkwaliteit en dienstverlening. Bovendien gaan we in op de ontwikkeling van onze organisatie.

Ons ondernemingsplan kent de volgende opzet. In hoofdstuk 2 beschrijven we waar we als woningstichting voor staan, onze missie en visie. Daarna gaan we in hoofdstuk 3 in op onze opgaven vanuit woningmarktonderzoek, maar ook vanuit inzichten van onze huurders, samenwerkingspartners en medewerkers. Deze opgaven leiden in hoofdstuk 4 tot te maken keuzes in ons beleid. Deze strategische beleidskeuzes monden uit in een aantal strategische doelstellingen die zijn opgenomen in de bijlage. In hoofdstuk 5 is tot slot de manier beschreven waarop we onze keuzes borgen en onze doelstellingen behalen.

Wij bedanken hierbij een ieder die aan de totstandkoming van dit ondernemingsplan heeft bijgedragen.

Veel leesplezier!

Putten, 20 november 2017

## 2. Waar staan we voor?

### 2.1 Visie

Onze visie is en blijft: Iedereen moet goed kunnen wonen in Putten. Dit betekent dat we willen toewerken naar een situatie waarin geen knelpunten op de woningmarkt bestaan, en iedereen de voor hem of haar ideale wooncarrière kan doorlopen om in tevredenheid te wonen in een omgeving waar hij of zij zich thuis voelt.

Wij leveren onze bijdrage aan deze visie vanuit de volgende vertrekpunten:

- Wij richten ons op de huisvesting van mensen die vanuit financiële of sociale omstandigheden niet volledig zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Wij gaan ervan uit dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun huisvesting en woonsituatie. Als corporatie dragen wij met betaalbare huisvesting hieraan bij, en stimuleren zo de zelfstandigheid van onze huurders.
- Wij voelen ons als Woningstichting Putten zeer verbonden met de gemeenschap in Putten. We kennen deze plaats en de mensen die er wonen.
- Wij zien de kracht van de kleinschaligheid van de Puttense samenleving en van onze organisatie als belangrijke kwaliteit. Waar de kleinschaligheid mogelijk leidt tot een tekort aan kennis, kunnen we dit compenseren door samenwerking in de regio of inhuur vanuit een flexibele schil.
- In het lokale speelveld zien wij ons als eerste logische partner voor de gemeente en andere belanghebbenden in het aanbieden van sociale huurwoningen. Wij verbinden ons hierbij aan Putten en verwachten dat van onze lokale partners andersom ook (wederkerigheid).

### 2.2 Missie

Onze missie luidt daarom: Wij zijn dé partij die in Putten zorgt voor goed en betaalbaar wonen voor nu en in de toekomst. Wij zetten in op de huisvesting van mensen die hierbij door financiële of sociale omstandigheden ondersteuning nodig hebben. Wij dragen bij aan een prettige woonomgeving en goede onderlinge verhoudingen tussen bewoners, met als doel dat iedereen zich thuis voelt.

Onze missie realiseren we door te investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit:

- Met prioriteit voor betaalbaarheid door te zorgen voor draagbare woonlasten (huur en energie);
- Beschikbaarheid door te zorgen voor voldoende aanbod;
- En een duurzame inzet op goede kwaliteit van woningen en dienstverlening.

### 2.3 Kernwaarden

Wij werken aan deze missie vanuit de volgende kernwaarden:

- Luisteren en doen ten behoeve van de (externe en interne) klant;
- Maatschappelijk betrokken, bij Putten en de volkshuisvesting, met oog voor ontwikkelingen om ons heen.
- Een teamspeler die meedenkt en flexibel inspeelt op veranderingen in onze omgeving.
- Open en eerlijk.

### 3. Wat zijn onze opgaven?

De opgaven waarvoor we staan om vanuit onze missie de visie te bereiken hebben betrekking op verschillende invalshoeken voor het speelveld. Het gaat om woningmarktontwikkelingen waarmee we te maken hebben, om verwachtingen en wensen vanuit onze huurders en samenwerkingspartners en om ervaringen van onze medewerkers. In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de belangrijkste punten vanuit de verschillende invalshoeken.

#### 3.1 De veranderende woningmarkt

In het voorjaar 2017 hebben wij een onderzoek laten uitvoeren naar de Puttense woningmarkt. Dit onderzoek biedt inzicht in de opgaven op de Puttense woningmarkt. We noemen de belangrijkste.

##### **Voldoende sociale huurwoningen**

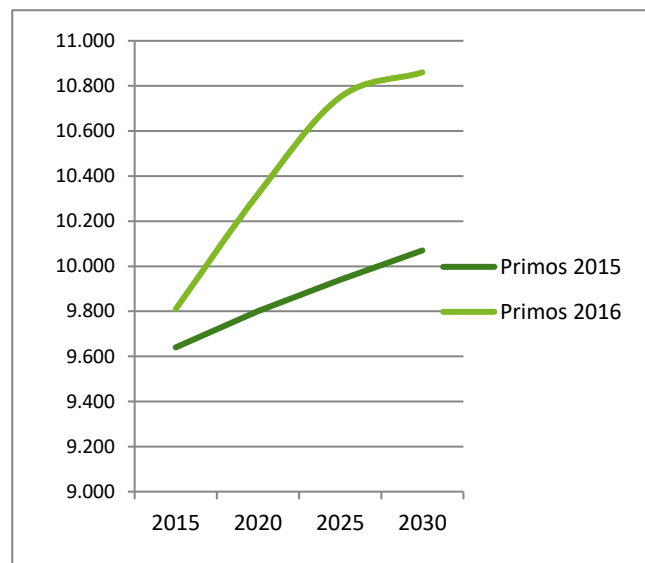
WSP heeft de afgelopen jaren nieuwbouwwoningen toegevoegd in Putten. In algemene zin is het aantal nieuwbouwwoningen in Putten echter afgenomen. Nu de economie aantrekt, zien we dat dit leidt tot extra druk op de Puttense woningmarkt.

De prijzen van koopwoningen stijgen, terwijl hypotheekmogelijkheden aangescherpt worden. Hierdoor komen middeninkomens minder snel aan een woning en stagneert doorstroming van huur- naar koopwoningen. Een effect hiervan is dat het aantal ingeschreven woningzoekenden in Putten stijgt. Primos bevolkingsprognoses laat de ontwikkeling zien van het aantal huishoudens in Putten. We zien dat de komende 15 jaar de woningbehoefte blijft groeien. Afhankelijk van de prognose ligt deze groei tussen de +400 (Primos2015) en +1.050 (Primos2016).

Wordt hierin niet voorzien dan zal de Puttense woningmarkt steeds

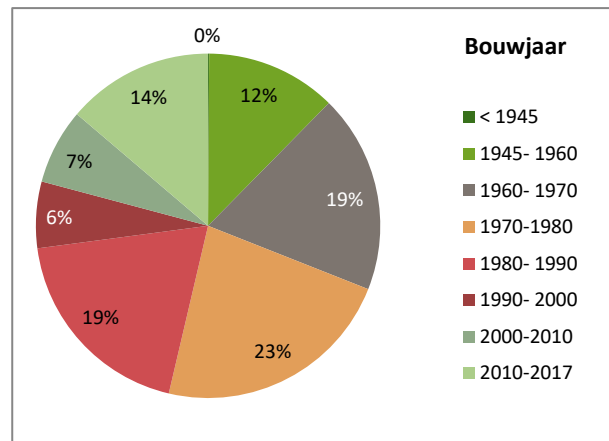
onevenwichtiger worden, met aan de ene kant een voorraad dure koopwoningen en aan de andere kant een voorraad betaalbare sociale huurwoningen.

Gelet op de achterblijvende inkomensontwikkeling onder delen van onze doelgroepen, en de scheefheid die minstens op het huidige niveau blijft, zien we dat de behoefte aan sociale huurwoningen groeit. Om tegemoet te komen aan onze woningzoekenden, willen we in deze behoefte voorzien. Voor een gelijkblijvend marktaandeel van Woningstichting Putten is dan vanaf 2018 tot 2025 een netto groei nodig van ongeveer 150-170 sociale huurwoningen.



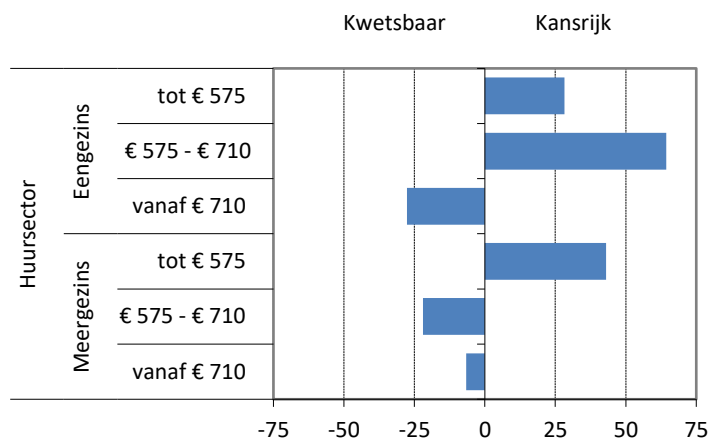
### Woningen met toekomstkwaliteit

Naast het aantal woningen hebben we ook gekeken naar de kwaliteit, soort en prijs van de woningen. Voor woningen die financieel een einde levensduur bereiken rond 2035-2040, (bouwjaar tussen 1945 – 1974, wat neerkomt op ongeveer 1/3 deel van onze woningvoorraad), zullen we bij investeringen nagaan of deze voldoende toekomstbestendig zijn. Zeker ook omdat we bij de beoordeling van de benodigde investeringen mee moeten wegen of dit verantwoord is, in het licht van de ambitie dat alle woningen in 2050 energieneutraal zijn. Hebben deze woningen daarvoor voldoende toekomstwaarde?



### De juiste woningen

Naast de technische kwaliteit van woningen levert het onderzoek ook een beeld van de gewenste typologieën. Binnen de huursector liggen er vanuit de markt vraag kansen binnen het segment betaalbare appartementen. Deze vraag is grotendeels afkomstig van de groeiende groep ouderen. Een groot deel van deze groep zal in hun huidige eengezinswoning blijven wonen. Dit vraagt voor mensen die minder goed ter been worden, aanpassingen van hun woning. Daarnaast loopt deze vraag parallel met de behoefte van kleine huishoudens. Het grootste deel van onze woningzoekenden (toekomstige huurders) bestaat uit 1- of 2-persoonshuishoudens.



### De juiste prijs

De gewenste prijsstelling van ons bezit wordt enerzijds bepaald door wat onze huurders (eventueel met behulp van huurtoeslag) kunnen betalen. Daarnaast is regelgeving heel bepalend; in het bijzonder ten aanzien van passend toewijzen. Dat betekent dat mensen met de laagste inkomens alleen nog een woning kunnen huren met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen (circa € 600, prijspeil 2017).

Met de huidige huurprijzen zijn wij in staat om aan te sluiten bij de betaalmogelijkheden van onze huurders en te voldoen aan de regels omtrent passend toewijzen. Op basis van de huidige streefhuur is dit in de toekomst niet haalbaar. Voor behoud van slaagkansen van verschillende groepen zou 70%-80% van onze woningen een prijs tot de aftoppingsgrenzen moeten hebben. Daarbinnen blijft aanbod nodig in het goedkoopste segment (tot de kwaliteitskortingsgrens). Dit deel van de voorraad heeft in het bijzonder een functie voor een aantal kwetsbare doelgroepen. Denk daarbij aan urgente woningzoekenden, uitstroom uit jeugdzorg, GGZ-instellingen en VG-instellingen.

### **De opgaven samengevat**

Op basis van het voorgaande zijn er voor ons de volgende opgaven:

- Voldoende woningen: netto groei van 150-170 sociale huurwoningen tot 2025.
- Woningen met toekomstwaarde: woningen met potentie om in 2050 energieneutraal te zijn.
- De juiste woningen: meer (toegankelijke) woningen voor kleine huishoudens, appartementen of aanpassingen in de bestaande woningen.
- Met de juiste prijs: 70-80% tot de aftoppingsgrenzen, betaalbaar voor laagste inkomens en mensen die (net) geen aanspraak op huurtoeslag kunnen maken.

### **3.2 De verwachtingen van onze huurders, partners en medewerkers**

Wij hechten veel waarde aan de verbinding met onze huurders en samenwerkingspartners. Wij hebben gezamenlijk in beeld gebracht waar zij de belangrijkste opgaven voor ons zien. Naast waardering voor onze organisatie en de inzet van onze medewerkers, hebben zij een aantal aandachtspunten meegegeven. Maar ook vanuit onze medewerkers hebben we aandachtspunten meegekregen. Omdat de bevindingen van onze huurders, partners en medewerkers vaak in elkaars verlengde liggen, zetten we de uitkomsten bij elkaar:

- De **samenwerking** ervaren onze partners als prettig. Onze partners voelen zich gehoord. De lijnen zijn kort. De kleinschaligheid van Woningstichting Putten zien zij dan ook als kwaliteit in de samenwerking. Medewerkers zien vanwege de kleinschaligheid kansen om in de organisatie meer integraal te werken. Ook een kleine organisatie moet blijven vernieuwen en inspelen op haar veranderende omgeving.
- Gezien de **toename van bijzondere doelgroepen** (ouderen met zorg, vergunninghouders, uitstroom vanuit GGZ, etc.) is er een grote behoefte aan wat kleinere woningen met een betaalbare huur. Er is een behoefte aan woningen voor jongeren vanaf 18 jaar. Ook voor hen moeten meer kleine woningen met een lage huur beschikbaar komen; door nieuwbouw of doorstroming. Verder is er een behoefte aan diverse alternatieve woonvormen, zoals mantelzorgwoningen, units in de tuin, begeleid wonen voor jongeren met een beperking. Van de organisatie vraagt dit meer aandacht voor de begeleiding bij het huisvesten van huurders en samenwerking met maatschappelijke (zorg)instellingen daarbij.
- Huurders en partners vinden **betaalbaarheid van het wonen** belangrijk. Onze huurders, partners en medewerkers waarderen het dat wij mooi en vrij luxe gebouwd hebben. Deze woningen hebben ook een relatief hoge prijs. Woningen met een lagere huur zijn voor de diverse doelgroepen gewenst. In dit licht wordt ons gematigd huurbeleid gewaardeerd. Keerzijde is dat de verhouding prijs en kwaliteit soms onevenwichtig is.
- Betaalbaarheid kan verbeteren door **energiezuinige woningen**. Onze huurders en partners hechten waarde aan de verduurzaming van onze woningvoorraad, maar stellen ook dat de focus moet liggen op bewezen technieken. Steeds opnieuw tijdig aanhaken bij bewezen nieuwe technieken is wijzer dan voorop lopen. Alleen verduurzaming van de woningen is onvoldoende. Er moet ook aandacht zijn voor bewustwording onder huurders van hun gedrag, anders worden beoogde energiebesparingsdoelstellingen niet gehaald.
- Met onze huurders hebben we gesproken over de **kwaliteit van onze dienstverlening**. Zij gaven aan dat zij onze dienstverlening als zeer goed ervaren. Al blijven er verbeterpunten, zoals in tijdige communicatie tijdens onderhoud of reparatie. In de dienstverlening kunnen digitale kanalen een groeiende rol spelen. Maar niet alle huurders kunnen goed daarmee overweg. De mogelijkheid van persoonlijk contact moet daartoe blijven, zowel telefonisch als aan de balie.



- Onze huurders geven aan zich thuis **veilig en prettig** te voelen. Leefbaarheid staat hoog op de agenda van de huurdersorganisatie. Aandacht voor de woonomgeving vinden zij belangrijk. Niet alle huurders hebben daar aandacht voor. De inzet van buurtbewoners is steeds minder vanzelfsprekend. Woningstichting Putten kan zich vanuit haar rol inzetten om de betrokkenheid van mensen bij hun burens en hun buurt te verbeteren.

### ***De opgaven samengevat***

Gelet op het voorgaande zijn er voor ons de volgende opgaven:

- De kleinschaligheid en lokale verbondenheid is een belangrijke (en blijvende) meerwaarde.
- Er komen meer kleine huishoudens die vaak kwetsbaarder zijn, en meer ondersteuning nodig hebben. Dit stelt eisen aan ons aanbod van woningen en onze dienstverlening (op maat).
- Betaalbaarheid verdient meer prioriteit. De verhouding prijs-kwaliteit vraagt aandacht.
- Verduurzaming van ons vastgoed is waardevol, maar vooral op basis van (nieuwe) bewezen technieken.
- In dienstverlening zijn nieuwe (digitale) vormen gewenst, met behoud van het persoonlijke contact.
- Inzet op vergroten van leefbaarheid in buurten door een signalerende en verbindende rol.



## 4. Welke keuzes maken we?

Om onze visie waar te kunnen maken, moeten we ons vastgoed, onze dienstverlening en onze organisatie afstemmen op de opgaven die op ons afkomen. In dit hoofdstuk werken we onze strategische keuzes uit. Per keuze lichten we toe wat we willen bereiken. Concreet leidt dat tot een aantal strategische doelstellingen die zijn opgenomen in de bijlage.

### 4.1 Vastgoedopgave: zorgen voor betaalbaarheid / beschikbaarheid / kwaliteit

Bij het bepalen van onze vastgoedopgave zien we huishoudens met een inkomen tot € 36.165 (prijspeil 2017) als onze primaire doelgroep. Dit is uiteraard afgebakend door de wettelijke ruimte. Daarnaast zien we een bescheiden rol weggelegd voor het huisvesten van middeninkomens op de woningmarkt. Wij zijn één van de partijen die huisvesting biedt aan middeninkomens boven € 36.165 tot € 45.000. Wij richten ons hierbij op aanbod van sociale huurwoningen (DAEB). Vrije sector huur (niet-DAEB) breiden we niet uit, tenzij in de toekomst blijkt dat de markt het niet oppakt en de gemeente Putten ons verzoekt om daarop in te spelen.

#### **Onze keuze: Scherpe focus op betaalbaarheid**

Betaalbaarheid verdient prioriteit in ons beleid. Daarbij hoort een gematigd huurbeleid. Passend toewijzen van sociale huurwoningen draagt bij aan de betaalbaarheid van huurwoningen voor de laagste inkomens. Zij kunnen immers alleen nog woningen krijgen met een huurprijs tot de aftoppingsgrenzen. Voor inkomens net boven de huurtoeslagdoelgroep willen we extra aandacht geven aan de betaalbaarheid van het wonen. Zij vallen namelijk tussen de wal en het schip. Doordat zij geen recht hebben op huurtoeslag zijn volgens het NIBUD vooral ook huurwoningen onder de aftoppingsgrenzen voor deze groep betaalbaar. Wij kiezen ervoor, met behoud van slaagkansen voor de verschillende doelgroepen, dat **ongeveer 80% van de woningen onder de aftoppingsgrenzen** ligt. Daarnaast willen we daarbinnen ook **aanbod in het goedkoopste segment** behouden. Er blijft immers aanbod nodig onder € 414 (maandhuur prijsspeil 2017). Een belangrijk sturingsmiddel voor betaalbaarheid is ook de woningtoewijzing; niet alleen voor de laagste inkomens, ook voor lage middeninkomens. Regionaal hanteren we hiervoor een huurinkomenstabel. Wij blijven ons er voor inzetten dat de verhouding huur en inkomen voor onze (nieuwe) huurders voorziet in passende woonlasten. Dit overleggen we met onze collega's in de regio.

Bij de woningtoewijzing van het aanbod onder € 414 zal waar mogelijk ook worden ingezet op maatregelen die de doorstroming van starters stimuleren.

Ook al streven we naar betaalbare huurprijzen, het blijft belangrijk dat de prijs uitdrukking geeft aan de kwaliteit van de woning. Deze basis werken we verder uit in ons huurprijsbeleid. Daarbij willen we toewerken naar een prijs-kwaliteitsverhouding die aansluit bij de Puttense woningmarkt. Ons huurprijsbeleid is daarmee in basis gekoppeld aan het vastgoed en niet aan het inkomen van de huurder.

#### **Onze keuze: Voldoende aantal sociale huurwoningen in Putten**

Voor onze doelgroep staat de beschikbaarheid van huurwoningen onder druk. Dit geldt zeker voor de laagste inkomens die door de invoering van passend toewijzen zijn aangewezen op het aanbod onder de aftoppingsgrenzen. Bovendien vergen de huisvesting van **vergunninghouders** en overige **bijzondere doelgroepen** extra aanbod.

Om de **kansen voor regulier woningzoekenden** in de toekomst minimaal gelijk te houden, moet het beschikbare aanbod huurwoningen toenemen. Dat kan door het vergroten van de doorstroming vanuit de bestaande woningvoorraad en/of door toevoeging van nieuwe woningen. In het eerste geval zullen we zogenoemde scheefwoners moeten verleiden om onze woningen te verlaten. Dat leidt echter tot eenzijdiger bevolkingssamenstelling in buurten. Daarnaast laat de praktijk zien dat de (financiële) mogelijkheden om te kopen of in de vrije sector te huren voor deze groep zeer beperkt of zelfs niet aanwezig zijn.

Wij zullen dus ons bezit moeten uitbreiden om aan te sluiten bij de groeiende behoefte aan sociale huurwoningen. Wij kiezen ervoor om ons aandeel in Putten in stand te houden. Dit betekent een **groei naar ongeveer 2.100 woningen in 2025**.

Toch moeten we ook rekening houden met het risico dat door economische groei, en het rijksbeleid de opgave voor corporaties kleiner wordt. In dat geval is geen netto-groei nodig. Daarom houden we rekening met vermindering van aanbod op langere termijn. Dit betekent wel dat we nu reeds moeten nadenken over de exploitatie op lange termijn. Woningen moeten een dermate kwaliteit hebben, dat ze ook aansluiten bij de wens in de koopmarkt. Dit biedt de potentie om op termijn woningen ook weer te verkopen. De huidige druk op het sociale huursegment willen we niet opvangen door tijdelijk aanbod, maar door woningaanbod dat duurzaam van waarde is voor Putten.

#### **Onze keuze: Nieuwbouw geschikt voor meerdere doelgroepen**

Wij willen iedereen die naar inkomen tot onze doelgroep behoort een passende woning kunnen bieden. De samenstelling van ons bezit sluit goed aan bij de vraag van gezinnen met kinderen. Uit de vraaganalyse blijkt echter een **tekort aan woningen voor 1- en 2-persoonshuishoudens**; waaronder appartementen. De vraag van kleine huishoudens komt voor een belangrijk deel van ouderen. Zij vragen doorgaans een hoge kwaliteit en een lage prijs. Woningstichting Putten biedt deze combinatie. Maar niet alleen voor de huidige generatie ouderen is deze kwaliteit belangrijk. Ook voor starters op de woningmarkt, en voor toekomstige generaties - als na 2035/2040 de vergrijzing over haar piek heen is - moeten de woningen van waarde zijn. Toevoeging van **multifunctionele levensloopgeschikte woningen** heeft daarom prioriteit, zeker op locaties nabij het centrum van Putten. Tegelijkertijd willen wij ook op nieuwbouwlocaties onze bijdrage leveren, gericht op een gevarieerde wijkopbouw. Deze toevoegingen kunnen gepaard gaan met verdunning van ons bezit in buurten waar we nu al sterk vertegenwoordigd zijn.

Het aantal ouderen groeit en we hebben steeds meer te maken met huurders met een zorgvraag. Voor hen is naast een toegankelijke woning een gezonde en veilige omgeving van belang, met de mogelijkheid van ontmoeting. Dit kunnen wij niet alleen, maar vraagt samenwerking met de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen. Daarom blijven wij investeren in een goede samenwerking met zorgaanbieders en welzijnsinstellingen. Onze rol in de samenwerking is het bieden van een passende woning, en de afstemming van ons woningaanbod op de dienstverlening van onze partners.

#### **Onze keuze: Focus op verduurzaming van ons bezit**

Wij bieden een hoge kwaliteit van woningen. Met het oog op de toekomst blijft het belangrijk om courante, en dus kwalitatief goede, woningen te hebben. De toevoeging van kwaliteit staat in verhouding tot de kosten van de investering en de exploitatielasten op lange termijn. Wij zijn ervan overtuigd dat de exploitatie op lange termijn vooral gebaat is bij deze kwaliteit. Voor de korte termijn zet dit de betaalbaarheid onder druk. Omdat de betaalbaarheid prioriteit verdient,

zullen we naast het voordeel van lagere energielasten ook de huren van deze woningen laag houden.

Vanuit het Nationale Energieakkoord en het akkoord dat de sector in 2007 sloot rond energiebesparing ligt er de opgave om **in 2020 de gemiddelde energie-index van 1,25** te behalen (label B). Deze ambitie bereiken we de komende jaren. Inmiddels is in de woonagenda van onze sector dit doel aangescherpt naar **CO2-neutraal in 2050**. Als we dit doel willen bereiken moeten we verdere stappen zetten.

Dit doen we niet door grootschalige aanpakken op basis van een vast concept, maar door **gestaag te vernieuwen** en steeds nieuwe materialen en technieken te adopteren. Dit vraagt een continue blik naar buiten, naar nieuwe succesvolle technieken. Onze inzet is hierbij niet alleen gericht op energiezuinigheid van de woning, maar ook op circulaire inzet (hergebruik) van onze woningen en de gebouwde omgeving.

Dit betekent dat we beperkter investeren in woningen die 2050 niet halen. We richten ons op investeringen in woningen die aansluiten bij de toekomstige kwalitatieve behoefte. Wij onderzoeken daartoe in de komende jaren welke woningen (nog) aansluiten bij de toekomstige behoefte. Voor die woningen zetten we in op stevige duurzaamheidsinvesteringen.

## **4.2 Dienstverlening**

Woningstichting Putten is een stabiele, betrouwbare en laagdrempelige organisatie. Wij geven tijd en aandacht aan onze klant. Onze klanten waarderen dat. Liefst 73% van onze huurders heeft een (zeer) positief beeld over Woningstichting Putten. Zij geven aan dat we klantvriendelijk en toegankelijk zijn, afspraken nakomen en behulpzaam zijn.

Het hoge niveau van dienstverlening noodzaakt niet tot intensivering van de inzet. Het accent van onze aandacht moet liggen bij een betaalbaar huis voor onze doelgroep. Onze dienstverlening moet goed, correct en doelmatig zijn. Hiertoe zullen we onze wijze van dienstverlening laten aansluiten bij wat een (toekomstige) huurder redelijkerwijs van ons mag verwachten.

### **Onze keuze: Focus op leefbaarheid**

Een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening is onze bijdrage aan leefbare buurten. Gelet op onze rol, plaatsen we onze inzet voor leefbare buurten bewust bij onze dienstverlening en niet bij fysieke maatregelen. Onze inzet voor leefbaarheid zit in **ondersteuning van sociale opgaven in buurten en signalering**. Bij de ondersteuning rond sociale opgaven, gaat het bijvoorbeeld om coaching van huurders of ondersteuning bij buurtbemiddeling. Daarbij hebben we een signalerende en verbindende taak, waarbij wij proberen andere partijen als de gemeente, welzijns-, zorg en veiligheidspartners waar nodig in te schakelen.

### **Onze keuze: Behoud van goede klanttevredenheid**

Een groot deel van onze huurders heeft een (zeer) **positief beeld** van Woningstichting Putten. Onze huurders hebben vertrouwen in onze dienstverlening en dat willen wij graag behouden. Wel vinden wij het belangrijk om met onze tijd mee te gaan. Wij willen daarom onze (toekomstige) huurder van dienst zijn door als extra kanaal **digitaal diensten** aan te bieden. Dit betekent dat naast de traditionele kanalen als balie en telefoon de digitale bereikbaarheid meer aandacht krijgt. Deze digitale dienstverlening zal de komende jaren steeds meer de standaard zijn, waardoor onze klanten meer in hun eigen tijd en op hun eigen manier huuraangelegenheden kunnen regelen. Zeker 80% van onze klanten kan met deze vorm van dienstverlening goed uit de voeten. Zij bepalen onze dienstverleningsstandaard. Voor wie hiermee niet goed uit de voeten

kan, blijven we **maatwerk** bieden, passend bij hun specifieke vraag. Wij zorgen daarbij voor **persoonlijke aandacht**.

Nieuwe media bieden kansen en mogelijkheden, maar ook risico's in het kader van beeldvorming. Wij vinden het daarom erg belangrijk om continue aandacht te hebben voor zorgvuldige communicatie richting onze huurders, woningzoekenden en samenwerkingspartners.

#### **Onze keuze: Focus op lokale inzet van onze middelen**

Wij kiezen voor het **behouden van onze lokale kracht en verankering**. Wij investeren primair in de gemeente Putten en verwachten daarbij de wederkerigheid in partnerschap met de gemeente Putten. Onze woningmarktregio Amersfoort/ Noord-Veluwe/Zeevolde maakt echter dat wij door andere gemeenten in deze regio gevraagd kunnen worden om te investeren. Wij zijn ons bewust van onze regionale maatschappelijke verantwoordelijkheid en stellen ons open voor deze verzoeken. Daarbij stemmen wij af met de lokaal actieve collega-corporaties. Vooralsnog gaan wij hier passief mee om. Mocht in de toekomst een deel van ons volkshuisvestelijk vermogen niet meer nodig zijn in Putten, dan pakken wij deze rol actief op, zodat ons volkshuisvestelijk vermogen effectief wordt benut.

### **4.3 Organisatieontwikkeling**

Onze kleinschaligheid en betrokkenheid bij Putten is onze kracht. Maar ook dat wij op een efficiënte wijze invulling geven aan onze bedrijfsvoering. Tegelijkertijd zien we dat nieuwe wet – en regelgeving en de eisen van en verantwoording richting onze toezichthouders een behoorlijke wissel trekken op onze organisatie. Daarbij zien we een steeds mondiger huurder, maar ook huurders die extra aandacht nodig hebben. Dit legt druk op onze organisatie en vraagt op onderdelen specialistische en/of nieuwe kennis en ervaring.

#### **Onze keuze: Focus op duurzame inzet van mensen en middelen**

Onze kerntaak is het verhuren en beheren van betaalbare woningen voor onze doelgroep. In onze organisatie ligt dan ook het accent op klantcontact. In het primaire proces willen we een goed toegeruste organisatie. Gelet op de ontwikkelingen in de sector vraagt dit een **lerende instelling** bij medewerkers die omgevingsbewust zijn bij het beantwoorden van klantvragen. Deze taakopvatting vraagt om een organisatie met goed opgeleide mensen. Daartoe werken we aan permanente educatie, jaarlijks te koppelen aan het (persoonlijke) opleidingsplan. In de competenties van de medewerkers ligt meer accent op veranderingsgezindheid en regievoering. Dit past in ons streven om de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers te vergroten. Door de nadruk op opleiding en ontwikkeling werken wij ook aan **duurzame inzetbaarheid** van onze medewerkers.

Voor specialistische taken zoeken we de **samenwerking met collega-corporaties** in de regio: gericht op kennis die bij collega's reeds in huis is, of die in gezamenlijkheid te ontwikkelen is. Of we kiezen bewust voor externe inhuur van een specialisme, vanuit een flexibele schil.

Naast gebruik maken van elkaars kennis en kunde in de regio is het ook van belang om als collega-corporaties van elkaar te leren. Dit kan zowel in regionaal verband maar ook op sectorniveau.

In het kader van automatisering ter ondersteuning van onze bedrijfsvoering, willen wij een inzet van ICT waarbij stabiliteit, continuïteit en de **veiligheid en betrouwbaarheid van persoonlijke gegevens** zijn gewaarborgd. Daarnaast zetten wij gestaag in op vernieuwingen in het kader van digitaliseringsmogelijkheden van standaard dienstverlening.

### **Onze keuze: Goede samenwerking 'van buiten naar binnen'**

Tot slot vinden wij het van belang om de samenwerking met ons lokale netwerk goed te onderhouden. Onze huurdersorganisatie speelt een zeer belangrijke rol in de afstemming over onze focus en inzet ten behoeve van al onze huurders en woningzoekenden. Wij hechten daarbij aan een goede structurele samenwerking en overlegstructuur. **De samenwerking met de huurdersorganisatie en de gemeente** krijgt vorm in de gesprekken over de bijdrage op de woonvisie en de jaarlijkse prestatieafspraken. Daarnaast willen wij aandacht besteden aan onze **relatie met andere samenwerkingspartners, zoals zorgaanbieders, welzijnsinstellingen en veiligheidspartners**. Wij organiseren daartoe diverse vormen van overleg waarbij we ingaan op de uitdagingen die spelen in Putten in het algemeen en binnen de samenwerking in het bijzonder.

### **Onze keuze: Financieel gezond met focus op beheersing van risico's**

Wij zijn financieel gezond. Een gezonde financiële positie zorgt ervoor dat wij onze volkshuisvestelijke opgave in Putten goed kunnen oppakken naar: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Om ook **in de toekomst financieel gezond** te blijven, gaan wij kostenbewust om met de middelen die ons ter beschikking staan. Als maatschappelijk ondernemer doen wij wat binnen onze mogelijkheden ligt voor sociale huisvesting. Bij het beoordelen van de financiële ruimte voor investeringen hanteren wij de normen vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit woningcorporaties.

Via een gesystematiseerde aanpak van de **risicobeheersing** hebben we goed zicht op de risico's waarmee we te maken hebben en de mogelijkheden tot beheersing daarvan.

Hierbij hanteren we de "three lines of defence":

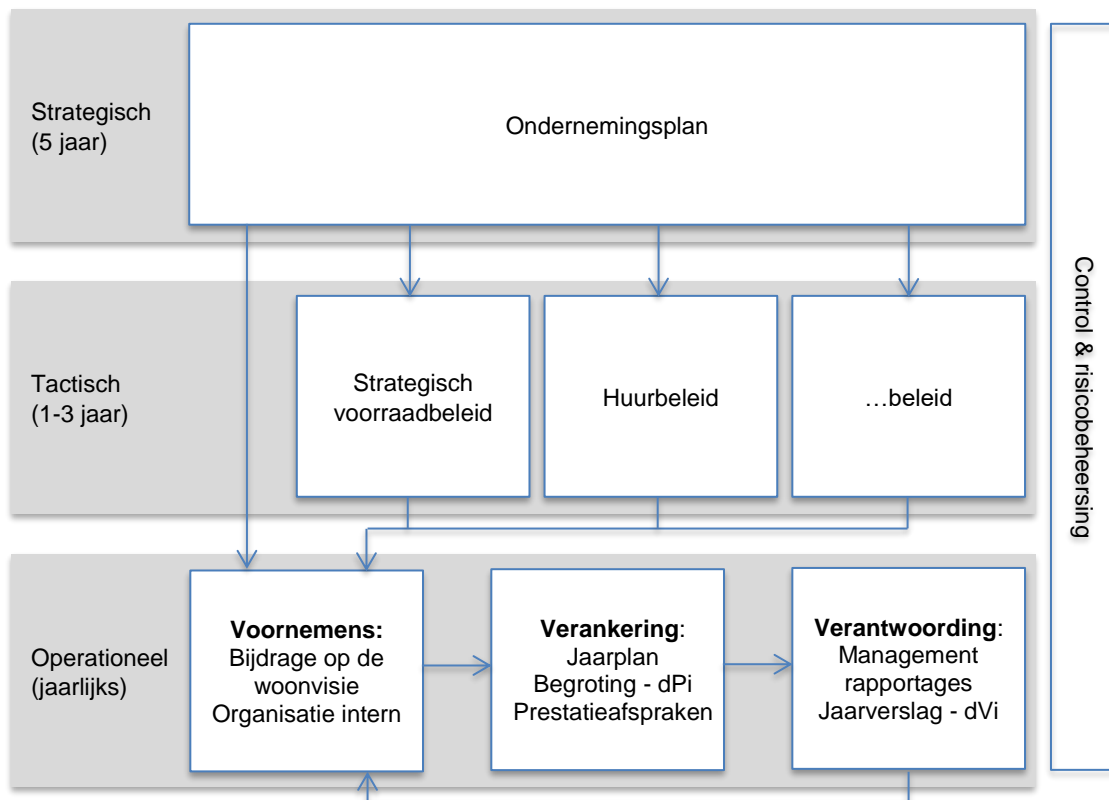
- De eerste verdedigingslinie is het management en de medewerkers. Ieder is verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's binnen de eigen functie en processen.
- De tweede verdedigingslinie ligt bij de interne controller. De controller is verantwoordelijk voor de kaderstelling, facilitering, monitoring en rapportage op het gebied van risicomanagement.
- De derde verdedigingslinie ligt buiten de werkorganisatie. De accountant en de Raad van Commissarissen beoordeelt de risico's en de risicobeheersing binnen de organisatie.

## 5. Hoe borgen we onze keuzes en realiseren wij onze doelen?

De keuzes die zijn gemaakt in dit ondernemingsplan worden vertaald en uitgewerkt in onze meerjarenbegroting, strategisch voorraadbeleid, huurbeleid etc.

Door te werken met enkele strategische doelstellingen, zoals opgenomen in de bijlage, monitoren we of we onze ambities waarmaken, binnen de bedrijfseconomische kaders die wij ons stellen. Wij volgen hierbij onze planning en control cyclus volgens het principe van plan, do, check, act.

In onderstaand schema is te zien hoe wij dit binnen onze organisatie hebben geborgd.



### **Actualisering**

Dit ondernemingsplan loopt van 2018 tot 2022. Wij hebben in dit ondernemingsplan onze beleidskeuzes vastgelegd op strategisch niveau. Onze verwachting is dat wij deze koers de komende jaren goed kunnen volgen. Een belangrijk toets moment ligt daarbij halverwege de ondernemingsplanperiode, wanneer de uitkomsten vanuit een nieuwe woningmarktanalyse bekend worden. Verder zullen ontwikkelingen om ons heen met een duidelijke invloed op onze strategische koers kunnen leiden tot bijstelling van dit ondernemingsplan op elk daartoe noodzakelijk moment.

# Bijlage Strategische doelstellingen

## Betaalbaarheid

*Doelstelling: 80% van onze sociale huurwoningen is bereikbaar voor huurders met recht op huurtoeslag.*

*Doelstelling: Behouden van een specifiek deel goedkope woningvoorraad (waarvan 5% tot kwaliteitskortingsgrens voor jongeren tot 23 jaar en 15% tot een maandhuur van € 562,65 per maand (prijspeil 2021)).*

## Beschikbaarheid

*Doelstelling: in 2025 heeft Woningstichting Putten in de gemeente Putten een groei doorgemaakt naar 2.180 woningen, waarvan 2.150 sociale huurwoningen.*

*Doelstelling: Nieuwbouw bestaat uit multifunctionele woningen, inzetbaar voor meerdere doelgroepen, vooral gericht op 1-2 persoons huishoudens.*

## Kwaliteit woningen en kwaliteit dienstverlening

*Doelstelling: In 2020 heeft ons bezit gemiddeld een energie-index van 1,25 en in 2050 is het bezit CO2-neutraal.*

*Doelstelling: 75% van onze huurders heeft een (zeer) positief beeld van Woningstichting Putten.*

## Organisatieontwikkeling

*Doelstelling: Permanente inzet op opleiding en ontwikkeling van medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid.*

*Doelstelling: Waarborgen van financiële continuïteit door te voldoen aan financiële normen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.*