



WONINGSTICHTING WOENSDRECHT

## **Ondernemingsplan 2021-2025**

**Woningstichting Woensdrecht**

*Daar kun je op bouwen*

## Inhoudsopgave

I.	Inleiding.....	3
II.	Evaluatie vorig ondernemingsplan .....	4
III.	Huidige situatie en SWOT-analyse .....	6
	Kenmerken Woningstichting Woensdrecht.....	6
	Regionale en gemeentelijke ontwikkeling.....	7
	Strategisch woningvoorraadbeleid corporaties in de gemeente Woensdrecht .....	9
	Investeringsbehoefte en investeringscapaciteit van woningcorporaties .....	10
	SWOT-analyse Woningstichting .....	12
IV.	Missie en visie .....	14
	Missie.....	14
	Visie .....	14
V.	Aandachtsgebieden en doelstellingen .....	15
	1. Doelgroepen .....	15
	2. Betaalbaarheid .....	18
	3. Beschikbaarheid .....	21
	4. Kwaliteit woningbezit .....	23
	5. Legitimatie.....	24
	6. Financiële continuïteit.....	26
VI.	Waardepropositie, randvoorwaarden en risicobeheersing .....	30
	Waardepropositie.....	30
	Randvoorwaarden.....	30
	Risicobeheersing.....	30
VII.	Samenvatting en strategische keuze .....	32
	Bijlage .....	35

## I. Inleiding

Kenmerkend voor de afgelopen jaren is dat corporaties zich vooral moeten richten op hun kerntaken. De corporaties moeten zich opnieuw bewijzen de betrouwbare partij te zijn in de samenleving die voorziet in het aanbod van sociale huurwoningen. Het is geen verrassing dat daarbij de betaalbaarheid aan belang heeft gewonnen.

De woonlasten blijven stijgen ondanks het gematigde huurbeleid en de overige kosten om te voorzien in het levensonderhoud stijgen vaak harder dan de inflatie. Wij ontkomen er dus niet aan om ons beleid en activiteiten in een breder perspectief te plaatsen.

Corporaties worden zelfs gestimuleerd om een belangrijke bijdrage te leveren aan de verduurzaming en het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit betekent dat dit gevolgen heeft voor het verdienmodel van de corporatie omdat de kosten voor onderhoud en investeringen hierdoor extra toenemen.

De diverse wet- en regelgeving geeft ons randvoorwaarden waarbinnen wij onze koers bepalen. Met de toenemende wet- en regelgeving neemt ook de complexiteit toe. Denk bijvoorbeeld aan de woningwet met passend toewijzen, of de wetgeving omtrent de huurprijzen, governance, verslagleggingsregels, bouwbesluit, omgevingswet, milieuwetgeving, voorschriften van het waarborgfonds et cetera. Als wij al deze randvoorwaarde in ons businessmodel stoppen dan zien wij dat het steeds moeilijker wordt een goede oplossing te vinden voor de vraagstukken waar wij voor staan.

Het wordt steeds belangrijker dat wij ons als organisatie kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Wijzigingen in regelgeving volgen elkaar steeds sneller op en de wereld om ons heen verandert. Natuurlijk denken wij hierbij aan de vooruitgang van de techniek. Maar wij mogen de invloed van de (maatschappelijke) opvattingen en het gedrag van mensen niet onderschatten. Het zijn immers onze klanten waarvoor wij een passende woonruimte willen bieden en wiens woonwensen wij willen vervullen.

Tijd dus om, overeenkomstig onze beleidscyclus, de koers vast te stellen voor de komende jaren met deze update van ons ondernemingsplan. Daarbij stellen wij ons vertrouwde motto 'daar kun je op bouwen' opnieuw centraal. Letterlijk willen wij de komende jaren bouwen aan de vernieuwing en verduurzaming van ons woningbezit en daarin onze ambities waar maken. Figuurlijk willen wij de betrouwbare partij zijn waar onze huurders en overige belanghouders op kunnen rekenen om in gezamenlijkheid de bredere maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

Met de invulling van dit ondernemingsplan maken wij tevens de aansluiting met de prioriteiten die de rijksoverheid heeft benoemd:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep;
- Realiseren van een energiezuinige sociale huurwoningvoorraad;
- Huisvesten van urgente doelgroepen;
- Realiseren van wonen met zorg en ouderenhuisvesting in verband met langer zelfstandig wonen.

Wij zijn ervan overtuigd dat wij voor de komende jaren een toegevoegde waarde kunnen leveren aan volkshuisvesting in de gemeente Woensdrecht.

## II. Evaluatie vorig ondernemingsplan

De onderwerpen uit het vorige ondernemingsplan zijn nog steeds actueel. Onderstaand schema geeft een samenvatting van de doelstellingen en de prestaties.

Strategisch doel voor 2019	Doel bereikt	Opmerking	Prestaties in 2016 t/m 2019
Handhaven van het huidige aantal (sociale) huurwoningen en de kwaliteit ervan	Groten-deels behaald	Benodigd aantal nultreden woningen nog in ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actueel inzicht in woningmarkt (onderzoek)</li> <li>Aantal sociale huurwoningen vastgelegd in prestatieafspraken</li> <li>5% (doel was 7%) Nultredenwoningen toegevoegd aan huurvoorraad, 33% van de voorraad is nu levensloopbestendig (was 28%)</li> <li>80% van de woningvoorraad heeft inmiddels een energielabel C of hoger en 54% (doel is 55%) een energielabel B of hoger</li> <li>82% van de woningen heeft een zeer goede kwaliteit; 144 of meer WWS-punten</li> </ul>
Bereikbaar houden van de woningen voor de sociale doelgroep	Ja		<ul style="list-style-type: none"> <li>De te huur aangeboden woningen die worden toegewezen aan de primaire doelgroep zijn opgelopen tot circa 80%, ruim boven het niveau van de prestatieafspraken</li> <li>Regels voor toewijzing vanuit de staatssteunregeling en passend toewijzen zijn gevolgd</li> <li>Wachttijden voor de sociale doelgroep blijven ongeveer gelijk en vallen binnen de norm (&lt; 1 jaar)</li> <li>Huurstijging is beperkt gebleven; het gemiddelde ligt beneden de inflatie en de laagste inkomens, ± 12% van de huurders, hebben geen huurverhoging meer</li> </ul>
Woningaanbod voor: a) middeninkomens b) bewoners met een zorgvraag c) bijzondere doelgroepen	Ja		<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer mogelijkheden voor voorrang bij zorgvraag door uitbreiding Regionale Voorrangregeling met o.a. lokale zorgpartij</li> <li>Gemeente Woensdrecht behaalde de taakstelling voor huisvesting van statushouders</li> <li>Betrokken bij overleg Huisvesting Bijzondere Doelgroepen (in kader Regionaal Kompas), o.a. voor uitstroom uit maatschappelijke opvang</li> </ul>
Bevorderen of in stand houden van leefbaarheid, welzijn, veiligheid en sociale cohesie	Ja		<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor enkele lokale initiatieven heeft de woningstichting mogelijkheden gevonden om bij te dragen aan de uitvoering ervan</li> <li>Andere werkwijze met nauwe contacten tussen onze corporatie, wijkagent, team handhaving van de gemeente (BOA) bij werken aan leefbaarheid en veiligheid</li> <li>In maatschappelijke visitatie 2018 levert presteren volgens belanghouders een score op van 7,6</li> </ul>
Waarborgen van de financiële continuïteit en een evenwicht tussen rendement en maatschappelijke dividend	Alhoewel de basis goed is blijft dit aandacht vragen	Maatschappelijke uitgaven zijn sterk toegenomen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendement is meer dan 5% door sturen op opbrengsten en het beheersen van kosten</li> <li>Operationele kasstroom is over een reeks van jaren nauwelijks voldoende om de maatschappelijke uitgaven te doen; aandacht voor onrendabele investeringen is vereist</li> <li>Minimaal gestelde eigen vermogen voldoet in 2018 aan onze gestelde norm</li> <li>Financieringslast is met 12,4% ruimschoots onder het ten doel gestelde maximum van 30%</li> </ul>
Bevorderen of in stand houden van een sterke binding met de thuismarkt			<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanwezigheid/betrokkenheid bij lokale evenementen of initiatieven van bewoners(organisaties)</li> <li>Contacten onderhouden met dorpsplatforms en lokale organisaties of groepen (bewoners)</li> <li>Maandelijks overleg met de HBWW</li> <li>Jaarlijks overleg RvT met HBWW en College van B&amp;W</li> </ul>

Huidige en toekomstige bewoners centraal stellen en sober en doelmatig ingerichte organisatie	Bewoners centraal stellen wel, netto bedrijfslasten niet behaald	Afweging tussen kwaliteit en kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto bedrijfslasten liggen rondom het gemiddeld in de sector, het oorspronkelijke doel om 10% beneden het gemiddelde van de sector uit te komen wordt niet gehaald</li> <li>• In bezit van het KWH-huurlabel en onze doelen voor klanttevredenheid worden behaald</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

De doelen in de periode 2016 t/m 2019 hebben wij overwegend kunnen behalen. Het waarborgen van de financiële continuïteit en de bedrijfslasten zijn achter gebleven.

Het bijzondere is dat de omstandigheden en randvoorwaarden steeds wijzigen. Hierdoor komt het voor dat doelstellingen die aanvankelijk gehaald worden, door externe omstandigheden weer teniet worden gedaan. De financiële positie blijft een bijzonder aandachtspunt door de toenemende belastingdruk en stijgende bouwkosten.

De gemiddelde netto bedrijfslasten in de sector zijn aanzienlijk gedaald terwijl administratieve lastendruk niet is afgenomen. In de afweging dat verdergaande besparingen de kwaliteit van onze dienstverlening zullen schaden nemen wij genoeg met een gemiddelde score.

Voor de komende jaren gaan wij onze koers herijken en onze doelstellingen bijstellen gericht op hetgeen wij willen reiken in 2025. De uitdaging is om in te spelen op de woonwensen in brede zin en ons aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd willen wij hierbij van toegevoegde waarde zijn voor onze belanghouders.

### III. Huidige situatie en SWOT-analyse

#### Kenmerken Woningstichting Woensdrecht

Woningstichting Woensdrecht is een ondernemende corporatie die woondiensten levert in de, ongeveer 22.000 inwoners tellende, gemeente Woensdrecht. Daarbij gaat extra aandacht uit naar de lagere inkomensgroepen en speciale aandachtsgroepen. De circa 1150 woningen in haar bezit worden verhuurd en beheerd door een klein team van 15 medewerkers. Door de schaal van onze organisatie staan wij dicht bij de klanten en kunnen wij slagvaardig optreden.

De organisatie bestaat uit drie afdelingen: wonen, vastgoed en financiën. Met deze indeling menen wij recht te doen aan de drie belangrijkste pijlers voor onze organisatie: de klant, het product en de continuïteit ofwel populair gezegd mensen, stenen en geld. Wij beschikken over een eigen onderhoudsdienst. Hiermee steken wij in op een service gerichte aanpak. De inzet van de vaklieden is vooral gericht op de reparatieverzoeken en mutatieonderhoud. Tevens zijn wij hierdoor voor kleinere onderhoudswerken niet afhankelijk van derden.

Er is sprake van een juridische scheiding tussen de DAEB en niet-DAEB activiteiten. De sociale huurwoningen bevinden zich in de toegelaten instelling Woningstichting Woensdrecht en de duurdere huurwoningen, parkeergarage en de bedrijfsruimten bevinden zich in WSWoensdrecht Vastgoed B.V.

Vastgoed in exploitatie ultimo	2017	2018	2019
Sociale huurwoningen	1.082	1.089	1.071
Markthuurloningen	63	63	63
Bedrijfsruimten	21	21	17
Parkeerplaatsen	98	98	98
<b>Totaal</b>	<b>1.264</b>	<b>1.271</b>	<b>1.249</b>

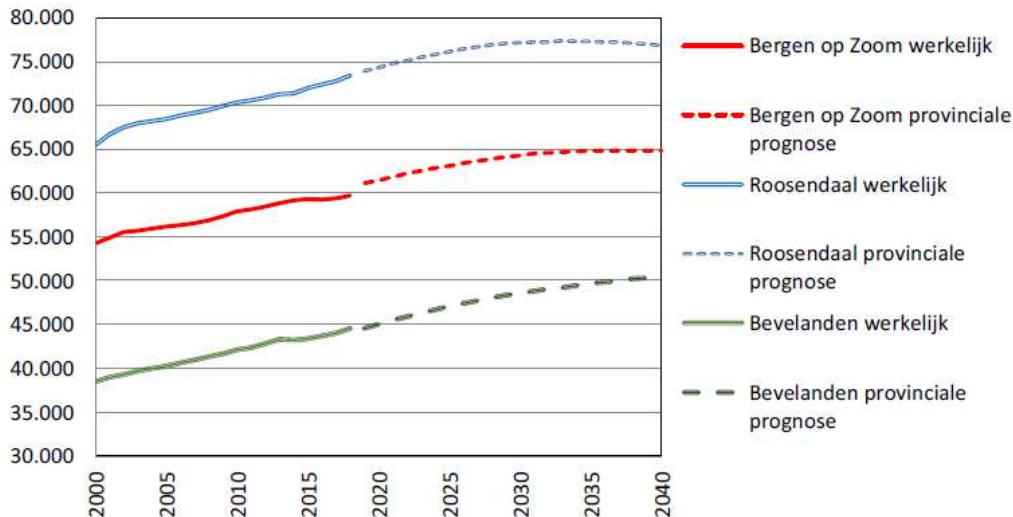
In de gemeente Woensdrecht zijn meerdere corporaties die sociale huurwoningen aanbieden. Woningstichting Woensdrecht richt zich primair op de gemeente Woensdrecht en is op het gebied van de sociale huurwoningen marktleider. Corporaties hebben als taak om te zorgen voor voldoende sociale huurwoningen en bij voorkeur van de juiste kwaliteit (duurzaam, passend woningtype, betaalbaar). Belanghouders kunnen ons hierop aanspreken en alhoewel Woningstichting Woensdrecht haar verantwoordelijkheid wil nemen, realiseren wij ons dat wij afhankelijk zijn van het woningvoorraadbeleid van de andere corporaties.

Voor de komende periode zullen wij eens te meer onze plannen leggen naast die van de andere corporaties en daar waar mogelijk een afstemming maken in beleid. Periodieke monitoring van zowel de ontwikkeling van de woningbehoefte als de ontwikkeling van het aanbod aan (sociale) huurwoningen blijft noodzakelijk om (tijdige) bijsturing mogelijk te maken.

## Regionale en gemeentelijke ontwikkeling

In 2019 is een actualisering uitgevoerd van het woonbehoefteonderzoek door RIGO. Prognose voor de regionale ontwikkeling van de bevolking ziet er als volgt uit.

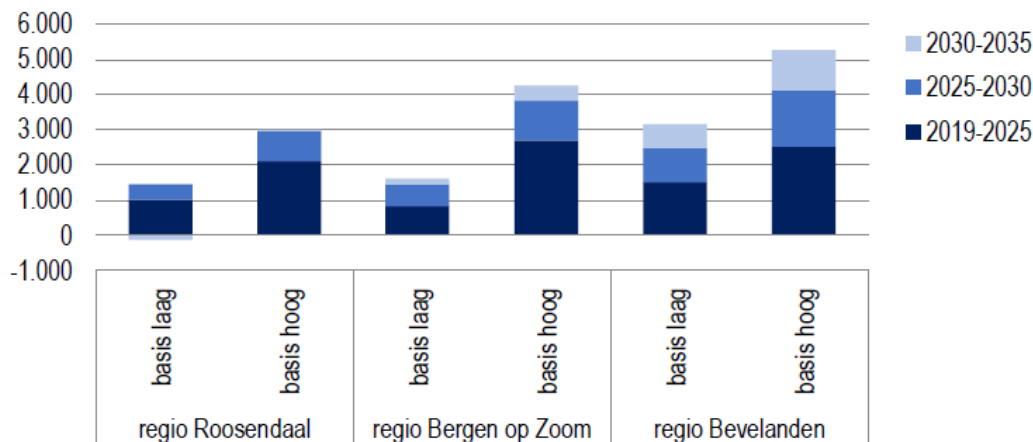
figuur 4-11 De meest recente provinciale prognoses per regio



Bron: CBS en de meest recente provinciale prognoses

Dit zal afhankelijk van de economische ontwikkeling leiden tot een additionele vraag naar woningen in onze regio en aangrenzende regio's. De groei neemt af naarmate wij dichterbij 2035 komen.

figuur 6-1 Ontwikkeling woningbehoefte in de periode van 2019 tot 2035 volgens de twee scenario's



Bron: RIGO Woningbehoefteonderzoek West-Brabant, Tholen en Bevelanden 2019

De verwachting is dat de koopmarkt over het algemeen sterker toeneemt dan de vraag naar huurwoningen. Onderstaande tabel uit het RIGO woonbehoefteonderzoek 2019 geeft de verwachte ontwikkeling van de huurmarkt in de regio Bergen op Zoom weer.

regio Bergen op Zoom	totaal huur					corporatiehuur				
	2019	2019-2025	2025-2030	2030-2035	2035	2019	2019-2025	2025-2030	2030-2035	2035
tot € 424	3.150	-10	-30	-60	3.050	2.200	10	-10	-30	2.170
€ 424 tot € 607	9.730	190	-100	-150	9.670	8.820	200	-80	-130	8.820
€ 607 tot € 651	2.220	10	-60	-50	2.120	1.850	10	-50	-30	1.770
€ 651 tot € 720	2.880	0	-30	-50	2.800	2.180	-10	-20	-30	2.120
€ 720 tot € 900	1.940	280	180	120	2.520	810	170	90	80	1.140
vanaf € 900	1.070	130	100	110	1.400	220	50	40	40	340
<b>totaal</b>	<b>20.980</b>	<b>600</b>	<b>60</b>	<b>-80</b>	<b>21.560</b>	<b>16.080</b>	<b>430</b>	<b>-30</b>	<b>-100</b>	<b>16.360</b>

Bron: RIGO Woningbehoefteonderzoek West-Brabant, Tholen en Bevelanden 2019

Specifiek voor de gemeente Woensdrecht is dat de bevolkingsontwikkeling de komende jaren ongeveer gelijk blijft. Er is sprake van een sterfte-overschot maar hiertegenover staat dat het migratiesaldo positief is.

<b>WOENS DreCHT</b>											
<b>De ontwikkeling van de bevolking uitgesplitst naar demografische componenten, 2017-2040</b>											
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Bevolking per 1-1	21.825	21.850	21.865	21.870	21.870	21.865	21.860	21.855	21.850	21.840	
Geboorte	170	180	185	185	190	190	195	195	195	195	
Sterfte	215	215	220	220	225	230	230	240	240	245	
Natuurlijke aanwas	-40	-35	-35	-35	-35	-40	-35	-40	-45	-50	
Buitenlands migratiesaldo	90	65	55	50	45	40	35	35	35	35	
Binnenlands migratiesaldo	-20	-20	-15	-15	-10	-10	-5	-5	0	0	
Totaal migratiesaldo	70	50	40	35	35	30	30	35	35	35	
Bevolkingsgroei	30	10	5	0	0	-5	-5	-5	-10	-15	

*De in de tabel opgenomen gegevens zijn afgerond op 5-tallen. Hierdoor kunnen er geringe afwijkingen voorkomen.*

<b>WOENS DreCHT</b>										
<b>De ontwikkeling van de be</b>										
	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Bevolking per 1-1	21.825	21.805	21.785	21.755	21.725	21.690	21.650	21.605	21.560	
Geboorte	195	195	195	195	195	195	190	190	185	
Sterfte	250	255	260	260	265	270	270	275	275	
Natuurlijke aanwas	-55	-60	-65	-65	-70	-75	-80	-85	-90	
Buitenlands migratiesaldo	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
Binnenlands migratiesaldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Totaal migratiesaldo	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
Bevolkingsgroei	-20	-25	-30	-30	-35	-40	-45	-50	-55	

*De in de tabel opgenomen gegevens z*

Bron: Provinciale cijfers 2017

Ook in de gemeente Woensdrecht is het zo dat de koopsector sneller groeit dan de huursector. Dit wordt vooral veroorzaakt door de veranderende woonpatronen. Alhoewel de komende jaren nog een hogere vraag naar huurwoningen wordt verwacht zal de vraag naar huurwoningen tot 2025 ongeveer gelijk blijven om daarna geleidelijk af te nemen met circa 200 huurwoningen.



### Ontwikkeling behoefte huur naar prijsklasse, bij scenario basis hoog

Woensdrecht	totaal huur			corporatie huur		
	2019-2025	2025-2030	2030-2035	2019-2025	2025-2030	2030-2035
tot € 424	-10	-10	-30	0	0	-10
€ 424 tot € 607	-10	-70	-70	-10	-70	-60
€ 607 tot € 651	-10	-20	-20	-10	-20	-10
€ 651 tot € 720	-30	-30	-20	-20	-20	-10
€ 720 tot € 900	30	20	0	10	10	10
vanaf € 900	20	0	0	10	0	0
<b>totaal</b>	<b>-10</b>	<b>-110</b>	<b>-140</b>	<b>-20</b>	<b>-100</b>	<b>-80</b>

Bron: RIGO Woningbehoefteonderzoek West-Brabant, Tholen en Bevelanden 2019

Natuurlijk zijn deze ontwikkelingen nog met de nodige onzekerheden omgeven. Uit de opeenvolgende woonbehoefteonderzoeken die wij sinds 2009 hebben uitgevoerd wordt wel duidelijk dat in deze regio en de gemeente geen sprake is van een sterke groei en er evenmin een grote krimp wordt verwacht. Het aantal huurwoningen dat in de regio en in de gemeente toegevoegd dan wel op termijn onttrokken dient te worden is een beperkt aantal ten opzichte van de reeds bestaande voorraad.

Dit vraagt om een adaptieve planning van de reeds bestaande voorraad huurwoningen aangezien de belangrijkste sturing vanuit de bestaande voorraad plaatsvindt. Groot onderhoud, renovatie, verduurzaming en herstructurering worden daarmee steeds belangrijker evenals het inbouwen van de nodige flexibiliteit (adaptief plannen) om in te spelen op de veranderende (markt)omstandigheden.

### Strategisch woningvoorraadbeleid corporaties in de gemeente Woensdrecht

In onderstaand overzicht zijn de strategische voorraadplannen van de corporaties in de gemeente Woensdrecht samengevoegd. Als deze plannen ten uitvoer worden gebracht blijft de sociale woningvoorraad tot en met 2025, met een kleine afname van 25 woningen, ongeveer gelijk.

Aandachtspunten hierbij zijn:

- Afstoten van alle 90 sociale huurwoningen door Mooiland die zich uit deze gemeente (en regio) terugtrekt. In bovenstaand overzicht gaan wij ervan uit dat deze woningen behouden blijven voor de sociale huursector, maar dit kan alleen gegarandeerd worden indien een andere corporatie deze huurwoningen overneemt. Voor de komende periode (t/m 2025) zijn deze woningen nodig voor een evenwichtige vraag en aanbod. Op langere termijn zouden deze woningen gelet op de afnemende vraag wellicht uit het aanbod mogen wegvallen. Maar hierbij moet dan wel de kanttekening geplaatst worden dat deze woningen voor een/twee-personeel juist van het woningtype zijn dat wij voor de toekomstige vraag nodig hebben.
- Op gemeentelijk niveau lijkt het mogelijk om middels de verkoopprogramma's te sturen op een kwantitatief evenwicht tussen vraag en aanbod.
- Dit wil niet zeggen of dit ook voor de individuele kern geldt gezien de relatief sterkere afname van het aantal woningen in de kernen Huijbergen, Ossendrecht en Putte.
- Kwantitatief evenwicht betekent nog geen kwalitatief evenwicht, zo zullen corporaties zich ook moeten richten op de kwalitatieve transformatie-opgave.

**Gemeente Woensdrecht**  
 Sociale huurwoningen corporatie DEAB-bezit

**Aantal sociale huurwoningen per kern totaal**

Totaal	totaal 1-1-2019	afname t/m 2025 door:			toename t/m 2025 door:		totaal 31-12-2025	afname 2025 t/m 2030 door:		
		liberalisatie	verkoop	sloop	nieuwbouw	overig		liberalisatie	verkoop	sloop
Wijk 00 Hoogerheide	961	0	57	63	97	46	984	0	8	70
Wijk 00 Woensdrecht	152	0	4	18	31	0	161	0	2	0
Wijk 01 Huijbergen	101	0	43	0	0	30	88	0	7	0
Wijk 02 Ossendrecht	241	0	48	0	16	14	223	0	20	0
Wijk 03 Putte	269	0	26	20	20	0	243	0	13	0
<b>Totaal</b>	<b>1.724</b>	<b>0</b>	<b>178</b>	<b>101</b>	<b>164</b>	<b>90</b>	<b>1.699</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

Mutatie ten opzichte van 1-1-2019

-25

**Aantal sociale huurwoningen per kern totaal**

Totaal	toename 2025 t/m 2030 door:		totaal 31-12-2030	afname t/m 2035 door:			toename 2030 t/m 2035 door:		totaal 31-12-2035
	nieuwbouw	overig		liberalisatie	verkoop	sloop	nieuwbouw	overig	
Wijk 00 Hoogerheide	24	0	930	0	8	0	0	0	922
Wijk 00 Woensdrecht	0	0	159	0	2	0	0	0	157
Wijk 01 Huijbergen	0	0	81	0	10	30	0	0	41
Wijk 02 Ossendrecht	0	0	203	0	22	14	0	0	167
Wijk 03 Putte	0	0	230	0	16	0	0	0	214
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>1.603</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.501</b>

Mutatie ten opzichte van 1-1-2019

-121

-223

## Investeringsbehoefte en investeringscapaciteit van woningcorporaties

In een positionpaper hebben de corporaties in de regio West- en Hart van Brabant een algemeen beeld uiteengezet over de investeringsopgave en de verhouding tot de andere regio's. Het betreft investeringen in nieuwbouw en het bestaand bezit. Hiertoe behoren ook de verbeteringen voor het verduurzamen van de woningvoorraad die een bijdrage leveren aan het klimaatakkoord. Volgens een rapportage van het ILenT *Staat van de corporatiesector 2018* zit onze regio qua voorgenomen investeringen beneden het landelijk gemiddelde. Dit hoeft nog niet direct een probleem te zijn als wij hiermee voor de benodigde sociale huurwoningen en de gewenste verduurzaming kunnen zorgen. De vraag is echter of corporaties alle benodigde investeringen al hebben ingepland en doorgerekend. Met name voor de verduurzaming geldt dat dit complex is en afhankelijk is van toekomstige (technische) ontwikkelingen.

Zorgelijk is echter de hoge Loan to value (LTV) van de corporaties in onze woningmarktregio die boven de 70% ligt en daarmee landelijk gezien de laatste plaats inneemt aldus de rapportage van het ILenT *Staat van de corporatiesector 2018*. Deze cijfers worden negatief beïnvloed door de saneringscorporatie WSG. Een recentelijke publicatie van het ILenT rapportage van het ILenT *Staat van de corporatiesector 2019* geeft een meer gematigd beeld en schuift onze regio weer meer op richting het landelijk gemiddelde. De verbetering van de LTV komt deels doordat sanering van WSG is uitgevoerd en deels door de vervanging van de bedrijfswaarde door de beleidswaarde.

Dat de resterende investeringscapaciteit van de corporaties in onze regio beperkt is, is gezien het voorgaande geen verrassing. En dat terwijl de huidige (externe) ontwikkelingen en risico's juist resulteren in een afname van de investeringscapaciteit danwel en lagere bereidheid tot investeren.

Citerend uit de genoemde positionpaper *spreken de regiocorporaties in de regio West- en Hart van Brabant zich in een gezamenlijke grondhouding uit over het investeringsprogramma voor sociale woningbouw in het woningmarktgebied West- en Hart van Brabant voor de komende jaren.*

*De corporaties pleiten er bij de Minister, de Autoriteit en het Waarborgfonds voor om de oriëntatie op primair het eigen corporatie werkgebied en secundair het Woningwet-Woningmarktgebied te onderschrijven, waarmee eventuele nationale mechanismes voor aanspreken van investeringscapaciteit de laatste, tertiaire, stap is van een dergelijk afwegingsproces.*

*Waar corporaties in het woningmarktgebied desondanks de reële opgaven waarvoor zij gesteld staan niet zelfstandig tot uitvoering kunnen brengen, en zij dat tijdig melden, zijn de andere regiocorporaties bereid hun eventuele beschikbare middelen in te zetten in vorm van het overnemen van investeringsopgaven (investeringsmiddelen inzetten om vastgoed te realiseren of over te nemen en dan te verduurzamen). Corporaties besluiten niet dan na overleg met hun primaire belanghouders: gemeenten en huurdersorganisaties.*

Voor woningstichting Woensdrecht is dit niet nieuw aangezien wij al eerder hebben bijgedragen aan matching van taken en middelen.

Zo zijn in het verleden geldleningen verstrekt aan andere corporaties (voor studentenhuusvesting) en is er deelgenomen aan het wooninvesteringsfonds zodat corporaties versneld woningen verkochten aan dit fonds om hun (her)investeringsopgave uit te kunnen voeren. Dit laatste initiatief is echter minder succesvol geweest en de lering die hieruit volgde is dat de middelen die ter beschikking worden gesteld op een goede en verantwoorde manier aangewend moeten worden. De verstrekker moet voldoende zeggenschap behouden en de ontvangende corporatie moet gestimuleerd worden tot het leveren van een optimale prestatie, hieronder begrepen het aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Woningstichting Woensdrecht is bereid collega corporaties te ondersteunen voor zover dit binnen ons "vermogen" ligt.

Gezien het feit dat onze primaire aandacht uitgaat naar de volkshuisvesting in de gemeente Woensdrecht sorteren wij voor op een optimale volkshuisvestelijke prestatie in de gemeente Woensdrecht. Wij hebben daarom reeds een formeel verzoek ingediend aan woningstichting Mooiland om te spreken over de overname van de 90 sociale huurwoningen die zij in de gemeente Woensdrecht willen afstoten. Daarmee speelt Mooiland middelen vrij om elders in te zetten en hoeft zij niet opnieuw te investeren in het woningbezit in de gemeente Woensdrecht. Daarnaast spreken wij met woningcorporatie Stadlander over de gezamenlijke investeringsopgave voor de gemeente Woensdrecht. Indien de bereidheid er is om over de grenzen van het eigen woningbezit te kijken, biedt dit een mogelijkheid voor een optimale lokale en betere regionale volkshuisvestelijke prestatie.

## SWOT-analyse Woningstichting Woensdrecht

Intern: sterkte en zwakte

Sterkte	Toelichting
Kleine organisatie, korte lijnen	Dit maakt het voor de organisatie mogelijk om zich snel aan te passen aan de veranderende omstandigheden.
Locatie centraal gelegen, goed bereikbaar	Er is een lage drempel voor de klant om ons te bereiken. Zonder afspraak kan de klant bij ons op kantoor terecht. Wij zijn digitaal en telefonisch te bereiken.
Eigen onderhoudsdienst	Deel van inzet onderhoudsdienst/opzichter betreft "sociaal beheer", deze kosten zijn niet direct te koppelen aan rendement, waardoor inzet eigen dienst "duurder" lijkt dan uitbesteden van onderhoud.
Financieel gezond	Dit vormt een goede basis voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen.
Sterk lokaal verankerd, groot netwerk	Door beperkte omvang van de organisatie staan wij dichtbij de klant en onze partners.
Juridische splitsing	Transparante en heldere scheiding DAEB en niet-DAEB activiteiten.

Zwakte	Toelichting
Veel kennis en ervaring, sterk afhankelijk van de huidige medewerkers	Verschillende processen "op routine" en veel kennis en ervaring zit "in de hoofden" en kan niet gemakkelijk worden beschreven/vastgelegd of overgedragen.
Beperkt aantal medewerkers maakt onze organisatie kwetsbaar	Kleine organisatie, grote veranderingen of projecten moeten zorgvuldig gepland en eventueel gefaseerd worden uitgevoerd.
Gemiddelde ouderdom van het woningbezit	De ouderdom van het bezit is de afgelopen decennia opgelopen door de beperkte toevoeging van nieuwbouw en de herstructurering die pas de afgelopen 5 jaar van start is gegaan.

Extern: kansen en bedreigingen

Kansen	Toelichting
Goede reputatie/imago	Geeft vertrouwen en creëert draagvlak.
Herstructurering/herbestemming bestaand bezit biedt mogelijkheden	Kosten voor sloop/vervangende nieuwbouw relatief hoog plus ingrijpend voor zittende huurders.
Mogelijkheden bij te bouwen	Er zijn nog een beperkt aantal mogelijkheden de sociale woningvoorraad te versterken en tevens een kwaliteitsimpuls te geven.
Mogelijkheid toevoegen middeldure huur	Vraag naar middeldure huur en bevordering van doorstroming op de woningmarkt
Verduurzaming	Inzet op verduurzaming zal de toegevoegde waarde voor de belanghouders vergroten.
Technologische ontwikkeling	Veranderingen in de bouwmethodes (b.v. prefab) en nieuwe en verbeterde installatietechniek (voor verduurzaming).
Digitalisering	Nog weinig ingezet op externe digitalisering (klantportaal e.d.), al lijkt de behoefte daaraan bij de klanten ook niet heel groot.
Leefbaarheid	Inzet op leefbaarheid zal de toegevoegde waarde voor de belanghouders vergroten.

Bedreigingen	Toelichting
Milieuwetgeving	PAS, PFAS, natuurwetten vertragen of maken projecten onmogelijk.
Schaarste in de bouwsector	Minder bouwbedrijven en vaklieden leiden tot hogere bouwkosten.
Procedures RO en Omgevingsvergunning	Maakt planning van de woningvoorraad moeilijk.
De administratieve lasten	Belasting van de werkorganisatie gaat ten koste van de dienstverlening aan de klant en zorgt voor hogere beheerkosten.
Stijgende heffingen en belastingdruk	Deze drukken het (exploitatie)resultaat en zorgen ervoor dat de investeringscapaciteit verkleint.
Geen bestendig beleid van de overheid	Maken het moeilijk om de beleidskeuze voor onze organisatie te bepalen.
Beperkingen in de mogelijkheid WSW-geborgd te financieren	Het waarborgfonds stelt steeds hogere eisen/voorwaarden.

## **IV. Missie en visie**

### **Missie**

Woningstichting Woensdrecht maakt zelfstandig wonen toegankelijk voor inwoners in haar thuismarkt, de gemeente Woensdrecht, in het bijzonder voor ouderen en mensen die zorg vragen. We staan dicht bij de praktijk, werken aan vertrouwen en draagvlak onder inwoners, woningzoekenden en andere belanghouders in de gemeente. We bieden bewoners woonkeuzes, handelen snel en doordacht bij het oplossen van woonvraagstukken. Samen met bewoners, de gemeente en andere belanghouders werken we aan duurzame woonkwaliteit in alle woonkernen in de gemeente. We ondersteunen lokale initiatieven en participeren waar mogelijk.

### **Visie**

Corporaties zijn primair gericht op die huishoudens die vanwege hun inkomen of sociaal-maatschappelijke omstandigheden niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Woningstichting Woensdrecht richt haar aandacht daarom in belangrijke mate op bewoners en toekomstige bewoners met een inkomen onder de door de overheid gestelde inkomensgrens en bewoners met bijzondere woonbehoeften.

De woningmarkt in Woensdrecht kenmerkt zich door vooral grondgebonden eengezinswoningen. Bijna drie kwart van de woningen zijn koopwoningen. Ongeveer een vijfde van de woningen is bezit van de corporaties die in Woensdrecht actief zijn. Het grootste deel van de sociale woningbouw is gelegen in de centrumkern Hoogerheide. Het aanbod van huurwoningen net boven de afbakening van de sociale huursector, is gering. Woningstichting Woensdrecht richt haar activiteiten (in WSWoensdrecht Vastgoed B.V.) daarom ook op de middeninkomens. Middeninkomens voor de gemeente Woensdrecht behouden en kansen bieden, bevordert immers de leefbaarheid en doorstroming in de kernen.

De typologie van Woningstichting Woensdrecht is een dienstverlenend bedrijf door middel van het beschikbaar stellen van woonruimte. Wij stellen de dienstverlening daarom centraal als belangrijk onderdeel van ons product en streven naar een hoge mate van klanttevredenheid. Bij de woonruimte die wij aanbieden gaat onze aandacht uit naar de kwaliteit en spannen wij ons in om deze aan te sluiten op de wensen van de klant.

Woningen en voorzieningen in woonwijken en woonkernen van de gemeente Woensdrecht moeten kwaliteit behouden, betaalbaar blijven en duurzaam worden. Dat vraagt om een gezamenlijke inspanning van Woningstichting Woensdrecht met de gemeente, de bewoners en andere belanghouders. De optimale maatschappelijke prestaties worden verkregen als alle betrokken partijen zich inspannen voor een maakbare samenleving.

## V. Aandachtsgebieden en doelstellingen

### 1. Doelgroepen

#### Strategisch doel

Wij willen graag dat mensen in de gemeente Woensdrecht prettig kunnen wonen in een goede, betaalbare woning. Dit vraagt om continue afstemming van aanbod, huurprijzen en overige dienstverlening op de wensen en mogelijkheden van onze doelgroepen.

In het aanbod zitten sturingsmogelijkheden in nieuwbouw, maar zeker ook in herstructurering, aanpassing bestaande woningen en verduurzaming.

Onze doelgroepen zijn zeer divers maar een belangrijk basiskenmerk van de primaire doelgroep is dat het mensen betreft die om welke reden dan ook moeite hebben zelf in hun woonbehoefte te voorzien. Dit kan vanwege inkomen zijn maar evengoed vanwege een beperking of door andere omstandigheden.

Wij onderscheiden de volgende doelgroepen:

- Sociale doelgroep; toewijzing via regulier woningaanbod.  
De sociale doelgroep is de groep met een huishoudinkomen tot circa € 39.000 (prijsspeil 2020) ;
- Middeninkomens doelgroep; toewijzing via regulier woningaanbod;
- Urgenten, uit primaire doelgroep; toewijzing via urgentieregeling.  
De huidige regeling stelt geen voorwaarden, behalve minimaal 1 jaar inschrijving Hoogerheide/Woensdrecht en behoren tot de primaire doelgroep;
- Bijzondere doelgroepen; toewijzing via woningbemiddeling of door specifieke toewijzingen in het kader van samenwerkingsovereenkomsten of regionale afspraken.  
Dit betreft onder meer statushouders, mensen met een zorgindicatie en daklozen.

#### Operationele doelen

##### 1.A KWH-huurlabel

Om te weten of onze dienstverlening aansluit bij de wensen van onze klanten, laten wij door het jaar heen door het KWH vragenlijsten uitzetten onder onze huurders. De resultaten van deze enquêtes geven ons inzicht in de resultaten en mogelijkheden voor verbetering.

Ons doel is om bovengemiddeld te scoren op alle onderdelen.

De resultaten uit het KWH-onderzoek dienen ook als onderlegger voor de Aedes Benchmark, ook hier willen wij bovengemiddelde scores halen op alle meetpunten.

##### 1.B 90% Toewijzen aan de sociale doelgroep

Omdat onze primaire taak zich richt op de sociale doelgroep wordt bij mutatie tenminste 90% van de sociale woningvoorraad toegewezen aan deze doelgroep.

##### 1.C Ook de middeninkomens bedienen

Om de middeninkomens een kans te geven op een passende huisvesting wordt circa 8% van de vrijkomende huurwoningen toegewezen aan huishoudens met een "middeninkomen".

Deze woningzoekenden, met een jaarinkomen tussen zo'n € 39.000 en € 43.600, worden in principe in staat geacht zelf in de woonbehoefte te voorzien, maar er kunnen altijd omstandigheden zijn die dit belemmeren.

De laatste jaren zijn de voorwaarden om een hypotheek voor een (eerste) koopwoning te krijgen een stuk strenger geworden waardoor juist deze groep deels "tussen wal en schip" dreigt te vallen. Om die reden houden wij ook met deze groep (zij het beperkt) rekening bij het aanbieden van de woningen. Deze groep kan overigens ook terecht in de geliberaliseerde huursector, via WSWoensdrecht Vastgoed B.V.

Binnen deze voorraad is het aantal mutaties echter zeer beperkt en is het type woningen bovendien niet erg divers.

### **1.D Bijzondere doelgroepen huisvesten**

Soms is niet het inkomen een reden waarom mensen moeilijkheden ervaren bij het invullen van hun woonwens, maar spelen andere factoren een bepalende rol. Statushouders die hier mogen blijven, beginnen pas na het verkrijgen van de verblijfsstatus met inburgeren. Om dan hun weg te vinden in alle regelingen die erbij komen kijken, is een hele opgave. De gemeente heeft dan ook de taak gekregen voor deze mensen huisvesting te regelen en de woningcorporaties helpen hierbij.

Ditzelfde geldt voor huisvesting van mensen die vanwege een beperking of aandoening een aangepaste woning of begeleide woonvorm nodig hebben. Ook zelfstandig wonen met begeleiding past hierin. Via het Regionaal Kompas en daaraan verbonden afspraken en regelingen (zoals de Regionale Voorrangsregeling), worden vraag en aanbod in dit segment op regionaal niveau in de gaten gehouden en verdeeld.

Woningen voor dit segment "bijzondere doelgroepen" worden buiten de reguliere toewijzingen om gedaan en worden verantwoord als "specifieke toewijzingen" in ons bemiddelingssysteem.

Dit maakt het voor ons mogelijk zowel woningtype als ligging/locatie te "matchen" met de in te plaatsen statushouder(s), zodat er voldoende spreiding ontstaat om het draagvlak in wijken en buurten niet te veel onder druk te zetten.

## **Activiteiten**

### **1.A.1 Deelname aan KWH-huurlabel en Aedes Benchmark**

Sinds 2009 neemt Woningstichting Woensdrecht deel aan het KWH-Huurlabel en met name de eerste jaren hebben we de resultaten goed kunnen inzetten om onze processen verder te optimaliseren. De actuele scores worden tussentijds gevolgd in het dashboard van het KWH-klantvizier. Hierdoor kan bijgestuurd worden met doelgerichte acties als de scores niet het gewenste resultaat laten zien.

### **1.B.1 Voldoen aan de staatssteunregeling**

Wij zorgen ervoor dat de sociale huurwoningen van de woningstichting bij nieuwe verhuringen voor ten minste 90% worden toegewezen aan de sociale doelgroep. De aantallen woningen die worden toegewezen aan elke doelgroep worden maandelijks bijgehouden, zodat tijdige bijsturing mogelijk is indien nodig. De actuele scores worden tussentijds gevolgd middels het dashboard toewijzingen in XBI, ons ERP-programma van NCCW.

### **1.C.1 Toewijzing aan middeninkomens**

In beginsel zijn huishoudens met middeninkomens of hoger (vanaf circa € 39.000) aangewezen op de particuliere huur of geliberaliseerde woningen. Het aanbod van de corporaties in Woensdrecht is in dit segment echter beperkt en relatief eenzijdig (veel appartementen).

Eengezinswoningen met een huurprijs tussen ongeveer € 750 en € 1.000 zijn er (te) weinig. Toevoeging van woningen in dit segment is echter niet primair een taak van woningcorporaties, al kunnen wij via de Vastgoed B.V. daarin toch iets betekenen.

Bij het aanbieden van woningen uit de woningstichting met hoge puntenwaardering kan ook de voorkeur gegeven worden aan huurders uit de secundaire doelgroep of middeninkomens, zodat de huurprijs meer in overeenstemming kan worden gebracht met de kwaliteit van de woning. Door bij die toewijzingen een bovengrens te hanteren gelijk aan de liberalisatiegrens, blijft de woning behouden voor de sociale voorraad.



Als er nieuwbouwprojecten zijn, wordt ook altijd gekeken of locatie, woningtypes of andere omstandigheden de juiste randvoorwaarden scheppen om een aantal woningen te bestemmen voor de midden- of hogere inkomens. Dit zorgt eveneens voor differentiatie in de buurten en daarmee sterkere cohesie.

### **1.D.1 Woonruimteverdeling en bijzondere doelgroepen**

Woningstichting Woensdrecht gebruikt een eigen systeem voor het aanbieden en toewijzen van woningen, dit in tegenstelling tot andere regionale corporaties die samenwerken in verschillende online woningbemiddelingssystemen.

Het persoonlijk contact, de laagdrempeligheid en de mogelijkheid tot sturing en spreiding van verschillende doelgroepen zijn voor ons de belangrijkste redenen om ons eigen systeem te behouden. Doordat wij niet met inschrijving werken kan iedereen op het woningaanbod reageren. Wel merken we dat we hierdoor bepaalde informatie over het aantal (actief) woningzoekenden minder scherp op het netvlies hebben.

Dit ondervangen we door goed te monitoren hoeveel reacties we krijgen op de verschillende woningtypen en wat de gemiddelde zoektijd is van de nieuwe huurders bij toewijzing van een woning.

Verder neemt Woningstichting Woensdrecht deel aan het Regionaal Kompas, waarin voor de regio West-Brabant afspraken zijn gemaakt over huisvesting van diverse doelgroepen, waaronder zorgcliënten, ex-gedetineerden, verslaafden en daklozen. In overleg wordt bekeken welke gemeente en/of corporatie het best in staat is om voor de betreffende doelgroep een oplossing te bieden.

### **1.D.2 Huisvesten urgenten**

Voor urgenten stemmen we het aanbod af op de "vraag".

Groeit het aantal urgenten, dan kunnen we besluiten extra woningen beschikbaar te stellen. Doel is alle urgenten binnen 12 (maar bij voorkeur binnen 6) maanden aan geschikte woonruimte te helpen.

De huidige regeling voor urgenten wordt geëvalueerd. De huidige regeling voorziet alleen mogelijkheden voor inwoners van de woonkernen Hoogerheide en Woensdrecht.

### **1.D.3 Spoedzoekers en dalers op de woningmarkt**

Mensen die door een onverwachte, ingrijpende situatie of door omstandigheden dakloos (dreigen te) worden of terecht komen op locaties waar permanente bewoning niet toegestaan of gewenst is, komen nu vaak moeilijk aan reguliere woonruimte. Aanbod voor deze spoedzoekers en dalers op de woningmarkt is er slechts zeer beperkt en we moeten ook voorkomen dat eventuele oplossingen hiervoor de zoektijden voor reguliere woningzoekenden onevenredig beïnvloeden.

Dalers op de woningmarkt zijn bewoners die eerder vastgelopen zijn en door schulden, psychische of andere problematieken niet de weg terug weten te bewandelen of willen bewandelen omdat ze zorg en overheidsmijdend zijn. Binnen deze groep bevinden zich ook bewoners die vanwege hun gedrag niet altijd passend gehuisvest kunnen worden in wijken en buurten.

Gekeken wordt naar de mogelijkheden om in regionaal verband hiervoor woonvormen te ontwikkelen of bestaande woonvormen geschikt te maken, zodat een tijdelijke oplossing kan worden geboden (bijvoorbeeld voor maximaal 2 jaar). In die periode kan dan met hulp van partners uit het sociaal domein worden geprobeerd de zaken "op de rit" te krijgen zodat de tijdelijke bewoners kunnen doorstromen naar reguliere huisvesting.

De samenwerking met gemeenten en andere maatschappelijke partners is hierbij cruciaal, omdat doorstroming gegarandeerd moet kunnen worden om het concept te doen slagen. Er worden in de regio West-Brabant momenteel al enkele pilotprojecten uitgevoerd om hier ervaringen mee op te doen.

#### **1.D.4 Stichting Woonwagengebeheer Zuid-West Nederland**

Vanwege de specifieke woonwensen, is voor woonwagengebewoners ook speciale aandacht voor de huisvesting.

Woningstichting Woensdrecht is deelnemer in de Stichting Woonwagengebeheer Zuid-West Nederland met het doel woonwagengestandplaatsen en huurwoonwagens in eigendom te verkrijgen van de betreffende gemeenten en het voeren van een adequaat beheer over de verkregen standplaatsen en huurwoonwagens. Volgens ons kan hiermee de huisvesting van deze doelgroep gewaarborgd blijven.

Dit wordt versterkt door het feit dat dit initiatief groeiende is door de uitbreiding van het aantal overgenomen standplaatsen en het aantal deelnemende corporaties. Het beleid voor de woonwagens en standplaatsen richt zich op instandhouding, vernieuwing en op een beperkte uitbreiding. Hiermee wil Stichting Woonwagengebeheer Zuid-West Nederland haar doelgroep op lange termijn en blijvend in deze bijzondere woonvorm voorzien.

## **2. Betaalbaarheid**

### **Strategisch doel**

Betaalbaar houden van de woningen voor de sociale doelgroep. Het overheidsbeleid is al zodanig ingeregeld dat hier weinig ruimte is voor eigen beleid. Toch vinden wij dat we voor een aantal doelgroepen nog wat extra's kunnen doen.

Door bij toewijzing van woningen een flexibel huurprijsbeleid te hanteren, betaalt de primaire doelgroep niet meer dan de aftoppingsgrens (deze ligt voor 2021 op € 619/€ 663, afhankelijk van de huishoudsamenstelling).

De huurprijzen van de sociale woningvoorraad worden afgetopt op de liberaliseringsgrens (€ 737 per maand), tenzij passend toewijzen of sturen op woonlasten een andere huurprijs nodig maakt. Er is speciale aandacht voor de kwetsbaarste doelgroep.

Sturing op woonlasten houdt in dat we proberen de huurprijs en energielasten zoveel mogelijk op gelijk niveau te houden.

### **Operationele doelen**

#### **2.A Inflatievolgend huurbeleid**

De gemiddelde huurprijzen stijgen jaarlijks niet meer dan de inflatie.

Om tot deze huurstijging te komen zijn er verschillende mogelijkheden, welke jaarlijks uitvoerig met de huurdersvertegenwoordiging HBWW worden besproken.

#### **2.B Beperking huurverhoging kwetsbare doelgroep**

Uit de betaalbaarheidsonderzoeken is de laatste jaren gebleken dat een kleine, maar "vaste" groep huurders risico loopt op betalingsproblemen, doordat de vaste lasten ("woonquote", bestaande uit huur, energie en overige vaste kosten) een (te) groot deel van de maandelijkse inkomsten opslokken.

Deze groep kan gebruik maken van diverse regelingen via de gemeente, maar is hiervan niet altijd voldoende op de hoogte. Hier ligt een voorlichtingstaak voor zowel ons als voor andere maatschappelijke partners.

In 2020 gaan we dit verder vormgeven door elke nieuwe huurder, en "zittende" huurders waarvoor dit van toepassing lijkt te zijn, een gratis "budget- en energiegesprek" aan te bieden. Die gesprekken worden gevoerd door de BWI (Brede Welzijns Instelling) en zijn bedoeld om te zorgen dat mensen die recht hebben op bepaalde regelingen of toeslagen, die ook kunnen krijgen. Daarnaast worden algemene tips gegeven om beter uit te komen met de beschikbare middelen.

Een andere manier om deze groep tegemoet te komen is, behalve het "passend toewijzen" waardoor de huur in overeenstemming is met het inkomen, kritisch kijken naar de jaarlijkse huuraanpassing en deze groep hierbij te ontzien.

## **2.C Voldoen aan de passendheidsnorm**

Tenminste 95% van de nieuwe huurders in een sociale huurwoning met een inkomen onder de huurtoeslaggrens, betaalt een huurprijs waarmee recht op huurtoeslag bestaat. Hierop wordt actief gestuurd door publicatie van het woningaanbod en monitoring van de toewijzingen.

Doordat het aantal mutaties op jaarbasis bij Woningstichting Woensdrecht zeker in absolute aantallen laag te noemen is, zijn afwijkingen van deze norm slechts zeer beperkt mogelijk. In het uiterste geval zouden 1 of 2 "foute" toewijzingen al de norm van 5% kunnen overschrijden.

We zijn dan ook zeer terughoudend met het inzetten van huurwoningen waarvoor geen huurtoeslag mogelijk is voor huishoudens met inkomens onder de huurtoeslaggrens.

## **2.D Sturen op woonlasten**

De woonlasten zijn een combinatie van huur, energiekosten en bijvoorbeeld gemeentelijke belastingen. De huurprijzen zijn hierboven toegelicht, energiekosten zijn minder gemakkelijk te beïnvloeden. Natuurlijk speelt de theoretische energiezuinigheid van de woning een rol, maar een belangrijk deel wordt bepaald door bewonersgedrag.

Met het huurprijsbeleid willen we in te zetten op gelijke woonlasten maar hiervoor zijn wij afhankelijk van de ruimte die de overheid ons geeft in het differentiëren van de huurprijzen. De huidige wettelijke mogelijkheden zijn onvoldoende om hier effectief op te sturen. De komende planperiode zal dit zeker onderwerp zijn van (landelijk) beleid.

## **Activiteiten**

### **2.A.1 Jaarlijkse huurverhoging beneden de inflatie**

Bij de besprekingen over het te volgen huurbeleid speelt de HBWW een belangrijke rol. We gaan uit van een gemiddelde huurstijging van maximaal inflatieniveau. Er is echter differentiatie op woningniveau mogelijk.

Die differentiatie willen wij benutten door de huurprijzen beter in verhouding te brengen tot de kwaliteit van de gehuurde woning. Leidend hierbij is de verhouding tussen de werkelijke huur en de maximale huur op basis van het WoningWaarderingsStelsel (WWS).

### **2.A.2 Voldoen aan de huursombenadering**

Vanuit de overheid wordt jaarlijks vastgesteld hoe hoog de maximale huursomstijging mag zijn. Met het vaststellen van de jaarlijkse huuraanpassing houden wij rekening met de maximale huursomstijging.

Periodiek wordt in de gaten gehouden hoe we zitten met de toewijzingen en enkele ijkpunten in het jaar bieden ons de mogelijkheid om ook de huursomstijging in de gaten te houden. Bijsturing is dan ook mogelijk indien we hoger of juist lager lijken uit te komen dan verwacht.

### **2.B.1 Laagste inkomens aangepaste huurverhoging**

De Woonbond en Aedes zijn in 2019 een "sociaal huurakkoord" overeengekomen. Hierin wordt beoogd verdere afspraken te maken om de laagste inkomens te ontzien. Wanneer duidelijk is welke (wettelijke) kaders er gelden voor huurbevrozing of -korting, zullen wij met de HBWW in overleg gaan over het opnemen van deze maatregel in ons huurbeleid en de wijze waarop wij dat doen.

Sinds enkele jaren zijn wij een samenwerking gestart met de Belastingssamenwerking West-Brabant, die namens de gemeente de gemeentelijke belastingen int. De kwijtscheldingsregeling van de gemeente werd gebruikt om een deel van de laagste inkomensgroep te ontzien. De uitdaging is om dit beleid aan te passen zodat wij de doelgroep met de laagste inkomens in de volle breedte een passende regeling kunnen bieden.

### **2.B.2 Voorkomen huisuitzettingen**

Een woningontzuiming/huisuitzetting is zeer ingrijpend en nooit een doel op zich. Voorkomen van huisuitzettingen kan door vroegsignalering en preventieve samenwerking met maatschappelijke partners, waarbij de regie bij de gemeente ligt. Signalen van verschillende netwerkpartners komen terecht bij de procesregisseur van de gemeente, die kan bepalen wie er bij de casus betrokken moeten worden om goede resultaten te bereiken. De huurder zelf is hierbij altijd één van de partijen.

Nadruk ligt op schuldhulpverlening met actieve betrokkenheid van de huurder(s) om ook na het traject betalingsproblemen te vermijden. Naast schuldhulpverlening kunnen ook andere vormen van ondersteuning of hulp worden ingezet.

### **2.C.1 Monitoren passende toewijzing aan primaire doelgroep**

Maandelijks toetsing toegewezen woningen om in de gaten te houden dat gestelde normen niet worden overschreden, gebruik van "vrije ruimte" of andere uitzonderingen worden altijd eerst met het management besproken voordat definitieve toewijzing kan plaatsvinden. De actuele scores worden tussentijds gevolgd middels het dashboard toewijzingen in XBI, ons ERP-programma van NCCW.

### **2.D.1 Aanpassen huurprijsbeleid**

Het beleid om huren vast te stellen aan de hand van huishoudenssamenstelling en inkomen, zorgt al voor betere verdeling van de inkomensgroepen over het woningbezit en werkt preventief tegen mogelijke betalingsproblemen. Er zijn nog enkele andere mogelijkheden om te proberen de woonlasten min of meer gelijk te verdelen onder de huurders, met name gerelateerd aan de kwaliteit van de woning.

Bij woningen die een "laag" energielabel (D of lager) of een slechte energie-index hebben, wordt de huurprijs gemaximeerd om de te verwachten hogere energiekosten enigszins te compenseren. Dit geldt voor woningen waarbij wij geen verdere mogelijkheden zien om energiebesparende maatregelen toe te passen, of waar deze om strategische redenen (bijvoorbeeld verkoop of geplande sloop) niet worden toegepast. Bij woningen die juist zeer energiezuinig zijn, zou een hogere huurprijs op zijn plaats zijn. Dit beperkt echter direct de doelgroepen die voor zo'n woning in aanmerking komen, hier moet een oplossing voor gevonden worden.

Zoals eerder genoemd is een doelgroep die recent nadrukkelijker in beeld is gekomen, die van spoedzoekers of dalers op de woningmarkt. Deze mensen zijn vooral gebaat bij snel beschikbare, goedkope tijdelijke woonruimte. Hiervan is in de regio niet veel beschikbaar.

### **3. Beschikbaarheid**

#### **Strategisch doel**

Het huidige woningbezit is het uitgangspunt voor de dienstverlening van Woningstichting Woensdrecht. In het Strategisch woningVoorraadBeleid 2018-2030, afgekort het SVB, staat hoeveel sociale huurwoningen er in de gemeente Woensdrecht naar verwachting nodig zijn de komende jaren. We richten onze inzet op het handhaven van het huidige aantal (sociale) huurwoningen, kwalitatief hoogwaardig en geschikt voor huidige en toekomstige (sociale) doelgroepen.

#### **Operationele doelen**

##### **3.A Handhaven voorraad sociale huurwoningen**

Het aantal sociale huurwoningen in de gemeente Woensdrecht bedraagt ongeveer 1.700. Woningbehoefteonderzoek geeft aan dat de vraag naar sociale huurwoningen tot 2025 ongeveer gelijk blijft. Eind 2018 zijn er 1089 woningen in de toegelaten instelling (TI) en dit aantal daalt (met name door sloop) eind 2019 naar 1071 sociale huurwoningen. In 2020 en volgende jaren dient dit weer aangevuld te worden. Hierbij dienen wij rekening te houden met de voorraadontwikkeling van de overige woningcorporaties in de gemeente Woensdrecht.

##### **3.B Bepikt toevoegen niet-DAEB huurwoningen**

Voor de middeninkomens toevoeging aan de niet-DAEB voorraad van circa 30 huurwoningen.

#### **Activiteiten**

##### **3.A.1 Ontwikkeling van de voorraad**

In ons huidige Strategisch woningVoorraadBeleid (SVB) is het beleid met betrekking tot de vastgoedportefeuille gekwantificeerd in de vorm van een ideaalportefeuille. Uit een vergelijking tussen de ideaalportefeuille en de huidige portefeuille volgt een transformatieopgave. De veranderopgave in de portefeuille (het portefeuilleplan) wordt in de vorm van doelstellingen op PMC-niveau vastgelegd in strategie per PMC. Deze benadering resulteert in een aanpak van de woningvoorraad, die nu en in de toekomst leidt tot een evenwichtige samenstelling van het woningbezit.

Het streven is om op lange termijn de sociale woningvoorraad tot 2025 op het huidige niveau te houden. In het kader van adaptief plannen is het van belang om voldoende flexibiliteit in de toekomstige herstructureringsopgave te behouden. Een belangrijke vraag is of wij hierbij de 90 sociale huurwoningen van Mooiland overnemen. Onderzocht wordt of de aankoop van deze woningen tot de mogelijkheden behoort.

Om te voldoen aan de toekomstige kwalitatieve woningvoorraad zijn voor de komende jaren een aantal herstructurerings- en groot onderhoud projecten voorzien. Daarbij streven wij naar het verhogen van de energetische kwaliteit en kijken wij naar de kwaliteit van de woningen inzake comfort en inrichting.

Verwachte ontwikkeling van de voorraad DAEB woningen 2019-2025.

Woningstichting Woensdrecht:

**Aantal sociale huurwoningen per kern totaal**

Woningstichting Woensdrecht	totaal 1-1-2019	afname t/m 2025 door:			toename t/m 2025 door:		totaal 31-12-2025
		liberalisatie	verkoop	sloop	nieuwbouw	overig	
Wijk 00 Hoogerheide	873	0	11	63	97	46	942
Wijk 00 Woensdrecht	152	0	4	18	31	0	161
Wijk 01 Huijbergen	10	0	0	0	0	30	40
Wijk 02 Ossendrecht	0	0	0	0	16	14	30
Wijk 03 Putte	54	0	0	0	20	0	74
<b>Totaal</b>	<b>1.089</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>81</b>	<b>164</b>	<b>90</b>	<b>1.247</b>

Alle corporaties gemeente Woensdrecht:

**Aantal sociale huurwoningen per kern totaal**

Totaal	totaal 1-1-2019	afname t/m 2025 door:			toename t/m 2025 door:		totaal 31-12-2025
		liberalisatie	verkoop	sloop	nieuwbouw	overig	
Wijk 00 Hoogerheide	961	0	57	63	97	46	984
Wijk 00 Woensdrecht	152	0	4	18	31	0	161
Wijk 01 Huijbergen	101	0	43	0	0	30	88
Wijk 02 Ossendrecht	241	0	48	0	16	14	223
Wijk 03 Putte	269	0	26	20	20	0	243
<b>Totaal</b>	<b>1.724</b>	<b>0</b>	<b>178</b>	<b>101</b>	<b>164</b>	<b>90</b>	<b>1.699</b>

Mutatie ten opzichte van 1-1-2019

-25

### 3.A.2 Projectontwikkeling en nieuwbouw

In het strategisch woningvoorraadbeleid en de meerjarenbegroting van Woningstichting Woensdrecht is opgenomen om zo'n 188 sociale nieuwbouwwoningen te realiseren en 106 oude woningen te slopen.

### 3.A.3 Verkoop huurwoningen

Vanuit het strategische voorraadbeleid zijn er woningen aangewezen om op termijn te verkopen. In de financiële meerjarenbegroting wordt uitgegaan van de verkoop van twee huurwoningen per jaar.

### 3.B.1 Nieuwbouw niet-DAEB huurwoningen

Zoals in de hiervoor beschreven projecten wordt er bij enkele projecten de mogelijkheid gecreëerd om niet-DAEB huurwoningen toe te voegen. Voor 2020 zijn dit de hoekoplossingen bij Noordrand Ossendrecht en enkele woningen van de herstructurering aan de Pastoor Van Roesselstraat. In het totale strategische woningvoorraadbeleid wordt voorzien om binnen WSWoensdrecht Vastgoed B.V. de niet-DAEB huurwoningen toe te laten nemen van 63 naar circa 100.

## 4. Kwaliteit woningbezit

### Strategisch doel

Het huidige woningbezit is het uitgangspunt voor de dienstverlening van Woningstichting Woensdrecht. Vanwege vergrijzing is het gewenst het aantal levensloopbestendige woningen te vergroten. Het is zaak waar mogelijk de kwaliteit en comfort van de bestaande woningen bij de tijd te houden.

We zetten erop in de energetische kwaliteit van de bestaande woningen te verbeteren en richten onze inzet op gemiddeld energielabel B in 2020, gemiddeld energielabel A in 2030 en gemiddeld energieneutraal in 2050.

### Operationele doelen

#### 4.A Meer levensloopbestendige/nultreden huurwoningen

Het aantal nultreden en/of levensloopbestendige woningen willen wij naar 37% brengen voor de Woningstichting en Vastgoed BV samen.

Begin 2016 is 28% van de woningen in de TI en BV samen nultreden en/of levensloopbestendig. In het laatste trimester van 2019 bedraagt het aantal geschikte woningen 310 stuks in de TI (29%) en 63 in de BV (100%). Gezamenlijk is 33% van de woningen nultreden.

#### 4.B Verbeteren energetische kwaliteit

Het verhogen van de kwaliteit van de bestaande woningen met betrekking tot het energieverbruik. Hierbij ten minste een groen label (energielabel C of hoger), aandeel B labels en beter naar 70% (nu 54%) en een aandeel A labels van 30% (nu 15%) in de TI en BV samen.

#### 4.C Goed onderhoud en aandacht voor comfort en inrichting

Het verhogen van de kwaliteit met betrekking tot comfort en inrichting. Dit doel is moeilijk smart te maken en te meten. Maar bij elke grootschalige renovatie wordt bekeken of, indien nog niet aanwezig, een toilet op de slaapverdieping mogelijk is tegen acceptabele kosten. Er wordt gekeken naar een fatsoenlijke opstelplaats voor wasmachine en droger en bijbehorende installatievoorzieningen. Er is aandacht voor bijvoorbeeld een loze leiding om toekomstig elektrisch te kunnen gaan koken, een vaatwasseraansluiting en voldoende stopcontacten op strategische plaatsen.

### Activiteiten

#### 4.A.1 Nieuwbouw levensloopbestendige/nultreden huurwoningen

Door de additionele nieuwbouw en herstructurering neemt het aandeel levensloopbestendige en nultreden woningen met 4% toe. Een groot gedeelte nieuwbouw zal in deze kwaliteit uitgevoerd worden.

#### 4.B.1 Energetische kwaliteit: 30% A-label

Wij hebben ons ten doel gesteld onze complexen naar een "groen" label te brengen met uitzondering van de complexen waar wij afscheid van gaan nemen. Het aandeel van woningen met een B-label of beter dient naar 70% toe te nemen. De focus zal nu echter meer richting 2030 gaan en richten wij ons op het aandeel van de woningen dat een A-label heeft, dit aandeel moet in de komende periode naar 30%.

Dit zullen wij in de komende jaren stapsgewijs zien te realiseren door enerzijds in het planmatig onderhoud energetische verbeteringen op te nemen en anderzijds nieuwe energiezuinige woningen toe te voegen.

#### **4.C.1 Onderhoudsactiviteiten**

##### Dagelijks onderhoud

Onder dagelijks onderhoud verstaan we het niet gepland onderhoud, dit is onder te verdelen in reparatieverzoeken en mutatieonderhoud. De reparatieverzoeken worden uitgevoerd na een melding, doorgaans van de klant zelf.

Het mutatieonderhoud wordt uitgevoerd bij wisseling van huurders. Het heeft in het algemeen betrekking op het weer verhuurklaar maken van een woning.

##### Service-abonnement huurdersonderhoud

Bewoners kunnen tegen vergoeding een serviceabonnement afsluiten. Enkele onderhoudsverplichtingen die volgens de huurovereenkomst voor rekening van de huurder komen, worden door de woningstichting overgenomen en uitgevoerd.

##### Planmatig onderhoud

Om onderhoudskosten beheersbaar te maken en de kwaliteit van de woningen op een goed niveau te houden, wordt het toekomstig onderhoud aan ons woningbezit in een meerjarenonderhoudsbegroting (op elementenniveau) bijgehouden. De uitvoering van de energetische verbeteringen wordt bij voorkeur gecombineerd met het planmatig onderhoud.

##### Aandacht voor comfort en inrichting

Voor onze herstructurerings- en groot onderhoudsprojecten streven wij naar het verhogen van de energetische kwaliteit en kijken wij naar de kwaliteit van de woningen inzake comfort en inrichting.

Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan:

- groot onderhoud met energetische verbeteringen;
- kunststof kozijnen en HR++ dubbel glas;
- toepassen van elektrische voordeursloten;
- opstelplaats voor een wasmachine;
- ruimere doucheruimte en wastafelmogelijkheid voor een 2<sup>e</sup> toilet;
- standaard een verhoogd toilet;
- keuze huurder uit verschillende frontjes, greepjes en aanrechtbladen, kleuren voor tegelwerk.

### **5. Legitimatie**

#### **Strategisch doel**

Bevorderen danwel in stand houden van een sterke binding met de thuismarkt zodat we weten wat er leeft bij onze bewoners en draagvlak creëren bij lokale belanghouders voor de activiteiten van onze organisatie. Zelfs voor een maatschappelijke organisatie als een woningstichting is het niet vanzelfsprekend dat de positionering, het sturen en gedrag van de organisatie leiden tot erkenning, vertrouwen en waardering van de organisatie. Onze overtuiging is dat leren luisteren naar onze belanghouders de sleutel is tot legitimatie en het kunnen leveren van een toegevoegde waarde. We bevorderen de leefbaarheid en sociale cohesie in de buurten en dorpen in samenwerking met andere organisaties. Dit doen wij door te investeren en door het onderhouden van een netwerk met korte lijnen naar de diverse belanghouders.



## Operationele doelen

### 5.A Draagvlak creëren

Voor een belangrijk deel doen wij dit door te voldoen aan vereisten op gebied van governance zodat we in de maatschappelijke visitatie aan de norm voldoen en tenminste 6,5 scoren voor de governance;

### 5.B Samenwerking met belanghebbenden

Samenwerking met gemeente, huurdersvertegenwoordiging en overige belanghouders zodanig organiseren dat zij een positieve waardering geven in de maatschappelijke visitatie zodat wij tenminste de score 7,0 op presteren volgens belanghouders halen.

## Activiteiten

### 5.A.1 Wettelijke en sectorale verantwoording

Voldoen aan governancevereisten betekent op de eerste plaats dat wij wet- en regelgeving naleven en bovendien beschikken over statuten, reglementen en beleidsdocumenten.

De maatschappelijke visitatie wordt om de vier jaar uitgevoerd en zal wederom uitgevoerd worden in 2022 over de periode 2018-2021. Voor 2020 zorgen dat de aanbevelingen in de facetten van ons beleid en de uitvoering van de plannen opgenomen zijn. Wij richten ons op het behalen van een positieve beoordeling van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

### 5.B.1 Goede samenwerking met huurders

Wij geven de **huurders** invloed op ons beleid.

Op verschillende niveaus vindt er overleg plaats met de bewoners. Dit kan individueel zijn, per complex (bewonerscommissies), per buurt (dorpsplatforms) en op corporatieniveau door de Huurdersbelangenvereniging Woningstichting Woensdrecht (HBWW).

De **HBWW** is op het gebied van beheer en beleid een belangrijke gesprekspartner. Met de HBWW is een samenwerkingsovereenkomst gesloten. In deze overeenkomst is onder andere vastgelegd over welke onderwerpen overleg plaatsvindt. Dit betekent overigens niet dat andere onderwerpen niet bespreekbaar zouden zijn. De HBWW heeft een rol bij de vast te stellen prestatieafspraken met de gemeente. Periodiek zal de samenwerkingsovereenkomst geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd worden.

Er is maandelijks contact, doordat een vertegenwoordiger van Woningstichting Woensdrecht bij de bestuursvergaderingen van de HBWW aanschuift, om lopende zaken door te spreken. Dit zorgt ervoor dat er korte lijnen zijn en een goede onderlinge communicatie en afstemming mogelijk is. De HBWW wordt op de hoogte gebracht van (schriftelijke) communicatie die wij versturen aan onze huurders met betrekking tot beleid of algemene zaken.

### 5.B.2 Samenwerking met de gemeente

Op bestuurlijk niveau zal er overleg plaatsvinden tussen de bestuurder van woningstichting Woensdrecht en de **wethouder(s)**. Hierdoor blijven de lijnen kort, vindt er uitwisseling van informatie plaats, kunnen maatschappelijke vraagstukken benoemd worden en kunnen beleidsvoornemens worden afgestemd.

Verder zal het beleid op diverse onderdelen van de volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en het sociaal domein afgestemd worden met de **beleidsambtenaren**.

### **5.B.3 Samenwerking met overige belanghebbenden**

Diverse overlegstructuren zorgen voor korte lijnen, goede uitwisseling van informatie en interventie bij maatschappelijke problemen. Zo is er sprake van samenwerking op het gebied van leefbaarheid (wijkscouw, Dorpsplatform en iDOP) en welzijn (buurtsportcoach en huiskamerprojecten), huisvesting statushouders, informatiemarkten over veiligheid en duurzaamheid.

Wij werken samen met onze **collega corporaties**, wij wisselen informatie uit, bundelen onze krachten en op onderdelen wordt afstemming gezocht van het beleid.

Wij onderhouden contacten met **zorgverleners** en zoeken aansluiting bij **burgerinitiatieven** zoals Woensdrecht Werkt en de Zorgcoöperatie Putte.

## **6. Financiële continuïteit**

### **Strategisch doel**

Het waarborgen van de financiële continuïteit van onze corporatie. De financiële positie van onze corporatie moet dusdanig zijn dat wij op de lange en korte termijn ons woningbezit in stand kunnen houden, kunnen vernieuwen en tevens onze maatschappelijke opgave kunnen uitvoeren. We streven hierbij naar een verantwoord evenwicht tussen het rendement en de maatschappelijke uitgaven.

Van corporaties wordt verwacht dat ze investeren in nieuwbouw, kwaliteit van bestaande woningen, verduurzaming en tevens de huren betaalbaar houden. Sinds 2014 houden corporaties relatief minder over van de huurinkomsten. Hiermee staat de verdien capaciteit al een aantal jaren onder druk. Dit wordt mede veroorzaakt door de sterke stijging van de verhuurderheffing en de toenemende aandacht voor de betaalbaarheid van huren. In de toekomst kan de verdien capaciteit nog verder verslechteren. Onderhouds- en bouwkosten stijgen namelijk sterk. Door de verder stijgende WOZ-waarde zal ook de verhuurderheffing verder stijgen. Daarnaast stijgen de belastingen onder invloed van nieuwe regels die de aftrek van rente beperken (ATAD). Naarmate corporaties meer leningen hebben, merken ze dit sterker. Corporaties zijn non-profitorganisaties. Als hun verdien capaciteit terugloopt, kunnen ze minder investeren.

### **Operationele doelen**

#### **6.A Voldoen aan de ratio's**

Voldoen aan de ratio's zoals gesteld door de Aw/WSW in het 'Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW'.

#### **6.B Rendement**

Rendement 5% over de beleidswaarde, op basis van het bedrijfsresultaten gecorrigeerd voor maatschappelijke uitgaven.

#### **6.C Maatschappelijke uitgaven**

Rendement en maatschappelijke uitgaven moeten (binnen 5 jaar) blijvend in evenwicht zijn.

### **Activiteiten**

#### **6.A.1 Voldoen aan financiële ratio's**

De Aw en het WSW houden toezicht op de corporaties conform het verticaal toezicht en het hierbij geformuleerde 'Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW'.

De beoordeling van de financiële continuïteit vindt plaats op zowel enkelvoudig en geconsolideerd niveau, als per DAEB, niet-DAEB en geconsolideerde verbindingen.

De basisbeoordeling van financiële continuïteit wordt uitgevoerd op vier financiële ratio's op het gebied van liquiditeit, vermogen en onderpand (ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio). De ratio's dienen aan de gestelde norm te voldoen op geconsolideerd, DAEB, niet-DAEB en geconsolideerd verbindingen niveau.

Het doel is dat Woningstichting Woensdrecht en WSWoensdrecht Vastgoed B.V. zelfstandig financieel gezond, levensvatbaar en financierbaar zijn.

### **6.A.2 WSW beoordeling en borging**

Jaarlijks stelt het WSW per corporatie het risicoprofiel vast. Het WSW bepaalt dit risicoprofiel op basis van financial risks en business risks. De financial risks worden jaarlijks bepaald aan de hand van de actuele dVi en dPi. De business risks worden door het WSW bepaald door de corporatie te laten scoren op 24 kwalitatieve business risk vragen. De risicoscore bepaalt de ruimte voor groei van de leningportefeuille, de mogelijkheden voor herfinanciering en de periode waarvoor WSW het borgingsplafond vaststelt. Met ingang van 1 januari 2019 wordt door de Aw en het WSW een gezamenlijk beoordelingskader gehanteerd bij de beoordeling van de toegelaten instellingen en haar verbindingen.

### **6.A.3 Aantrekken langlopende financiering**

Om optimaal toegang te hebben tot de kapitaalmarkt moeten wij zorgen voor voldoende financieringsmogelijkheden via WSW-borging en tevens mogelijkheden creëren voor financiering op basis van hypothecaire zekerheid. Het doel is dat de financiële beoordeling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) heeft geresulteerd in het oordeel dat wij borgbaar zijn en dat er, in relatie tot de voorgenomen activiteiten, voldoende borgingsplafond wordt afgegeven.

Het borgingsplafond is het maximale bedrag aan geborgde leningen dat wij mogen aanhouden per einde van het betreffende kalenderjaar.

### **6.A.4 Liquiditeit**

Er wordt een voortschrijdende liquiditeitsplanning bijgehouden met een tijdshorizon van 12 maanden. Aan de hand hiervan stellen we vast of we op korte termijn onze verplichtingen kunnen betalen en kunnen we tijdig geldleningen aantrekken.

Om voldoende flexibel te blijven in de bedrijfsvoering (als bijvoorbeeld nieuwbouwprojecten eerder van start gaan of voorspoediger verlopen dan gepland), is er voor gekozen een kredietfaciliteit aan te houden.

### **6.B.1 Monitoring rendement**

Onze rendementseis op het vastgoed in exploitatie is bepaald op 5%. Met ingang van 2018 is de bedrijfswaarde vervangen door de beleidswaarde. De beleidswaarde houdt rekening met ons corporatiebeleid, dit in tegenstelling tot de marktwaarde. In de berekening van de beleidswaarde is, evenals in de (meerjaren-)begroting, uitgegaan van inflatievolgend huurbeleid.

Het is niet eenvoudig om een rendement van 5% te behalen. Gemiddeld genomen over een reeks van jaren komen we rond deze eis uit. De toenemende aandacht voor de betaalbaarheid van de huren, de toenemende heffingen (met name verhuurder- en saneringsheffing) en de onderhoudskosten drukken flink op het nettoresultaat van de vastgoedportefeuille. Desondanks zijn wij in staat om een goed nettoresultaat uit vastgoedportefeuille te realiseren. Dit nettoresultaat fluctueert jaarlijks wel met name door het verloop van de uitgaven voor planmatig onderhoud.

### **6.C.1 Blijvend evenwicht tussen rendement en maatschappelijke uitgaven**

Wij willen dat er een evenwicht is tussen het rendement en de maatschappelijke uitgaven.

Wij maken hierbij een duidelijk onderscheid tussen rendement uit de exploitatie en bestemming van dit rendement.

Deze bestemming kan bestaan uit de rentelasten (de vergoeding voor de vreemd vermogensverschaffers), de noodzakelijke toevoeging aan het eigen vermogen om het eigen vermogen te versterken of waardevast te houden, de vennootschapsbelasting en maatschappelijke uitgaven. De maatschappelijke uitgaven is feitelijk de ruimte die feitelijk overblijft voor leefbaarheidsuitgaven (waar toegestaan), de maatschappelijke (onrendabele) investeringen, de bijdrage saneringssteun en het uitvoeren van onderhoud in verband met de verduurzaming van het bestaande woningbezit.

Door het sturen op de opbrengsten en het beheersen van de kosten resulteert een goed nettoresultaat uit vastgoedexploitatie. Op basis van de meerjarenbegroting (zoals hieronder uit de MJB 2019-2029) volgen we of in een reeks van jaren het rendement voldoende is om de maatschappelijke uitgaven te kunnen blijven doen.

Bedragen x € 1.000		Woningstichting Woensdrecht					
Rendement exploitatie t.o.v. de bedrijfswaarde		2019 (forecast)	2020	2021	2022	2023	2024
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille	+	3.276	2.615	3.066	3.617	3.496	4.095
Bijdrage saneringssteun	+	74	76	76	76	76	77
Gecorrigeerd nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille (A)	=	<b>3.350</b>	<b>2.691</b>	<b>3.142</b>	<b>3.693</b>	<b>3.572</b>	<b>4.172</b>
Beleidswaarde per 1 januari	:	59.873	62.353	65.430	68.006	71.976	74.497
Rendement vastgoed in exploitatie (norm=5%)	%	<b>5,6%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,6%</b>
<b>Toerekening rendement</b>							
* Bijdrage saneringssteun	+	74	76	76	76	76	77
* Leefbaarheid	+	25	25	26	26	26	26
* Onrendabele investeringen t.o.v. de marktwaarde	+	1.158	3.393	1.664	1.084	1.065	1.026
* Onderhoudsuitgaven energetische verbetermaatregelen	+	0	531	492	503	516	529
Maatschappelijke lasten *	=	<b>1.257</b>	<b>4.025</b>	<b>2.258</b>	<b>1.689</b>	<b>1.673</b>	<b>1.658</b>
Rentelasten	+	200	194	234	338	449	510
Vennootschapsbelasting	+	779	615	636	733	682	801
Autonome groei eigen vermogen om deze in stand te houden circa 2%	+	900	900	900	900	900	900
Totale toerekening (B)	=	<b>3.136</b>	<b>5.734</b>	<b>4.028</b>	<b>3.660</b>	<b>3.704</b>	<b>3.869</b>
<b>Tekort / overschot (A-B)</b>		<b>214</b>	<b>-3.043</b>	<b>-886</b>	<b>33</b>	<b>-132</b>	<b>303</b>

Uit de tabel blijkt dat het gecorrigeerde nettoresultaat uit vastgoedexploitatie in de komende jaren nauwelijks toereikend is om zowel invulling te geven aan de volkshuisvestelijke opgaaf (nieuwbouw, herstructurering, onderhoud en energetische maatregelen) als het voldoen aan de verplichtingen ten behoeve van de interne en externe vermogensverschaffers.

Dit wordt met name veroorzaakt door onrendabele investeringen en de keuze om de kwaliteit van ons woningbezit verder te verbeteren en het woningbezit beperkt uit te breiden. Omdat onze financiële positie en financiële ratio's goed zijn en op basis van de financiële meerjarenbegroting op langere termijn ook zo blijven, kunnen wij onze investeringsplannen en maatschappelijke opgaaf ook tot uitvoering brengen. Vanaf 2022 lijkt het evenwicht haalbaar en is er sprake van een duurzaam verdienmodel, dit onder de veronderstelling dat alle omstandigheden gelijk blijven.

## **VI. Waardepropositie, randvoorwaarden en risicobeheersing**

### **Waardepropositie**

De kernactiviteit van Woningstichting Woensdrecht is het beschikbaar stellen van woonruimte in het bijzonder aan mensen uit de lagere inkomenscategorieën. Naast de primaire levensbehoefte om een dak boven het hoofd te hebben is er meer wat voor de bewoners van waarde is: goede woningen in gewilde buurten en wijken.

De woningen zijn voorzien van verwarming en een electra-installatie. Dit maakt het gebruik van huishoudelijke apparaten en consumentenelektronica mogelijk. Voorzieningen in de woningen verhogen het comfort van de woning.

De verduurzaming speelt een steeds grotere rol. De afgelopen decennia zijn vooral gericht geweest op het isoleren van de woningen en het besparen van energie. De bewoners hechten steeds meer waarde aan een energiezuinigere woning: lagere energiekosten en minder CO<sub>2</sub> uitstoot. In de komende planperiode zullen wij vaker inzetten op het opwekken van hernieuwbare energie.

In aanvulling op de huurovereenkomst worden servicediensten geleverd. Het betreft bijvoorbeeld kleine onderhoudswerkzaamheden (huurdersonderhoud), schoonmaakwerkzaamheden, glasbewassing en tuinonderhoud.

Voor de gewilde buurten en wijken is de sociale en fysieke leefbaarheid van invloed op de waardering die de klant heeft voor zijn woonomgeving. De waardepropositie die hiermee samenhangt is divers en ingewikkeld en Woningstichting Woensdrecht kan hierin alleen een aandeel leveren.

### **Randvoorwaarden**

De diverse wet- en regelgeving geeft ons randvoorwaarden waarbinnen wij onze koers bepalen. Met de toenemende wet- en regelgeving neemt ook de complexiteit toe. Denk bijvoorbeeld aan de woningwet met passend toewijzen, of de wetgeving omtrent de huurprijzen, governance, verslagleggingsregels, bouwbesluit, omgevingswet, milieuwetgeving, voorschriften van het waarborgfonds et cetera.

Medewerking van onze partners/belanghouders daar waar een gezamenlijke inspanning is vereist om de doelen te realiseren.

Zorgen voor een gezonde financiële positie is een belangrijke voorwaarde om onze maatschappelijke doelen te bereiken. De voorwaarde dat wij financierbaar moeten blijven en in staat moeten zijn om de benodigde financiering aan te trekken hangt hiermee samen.

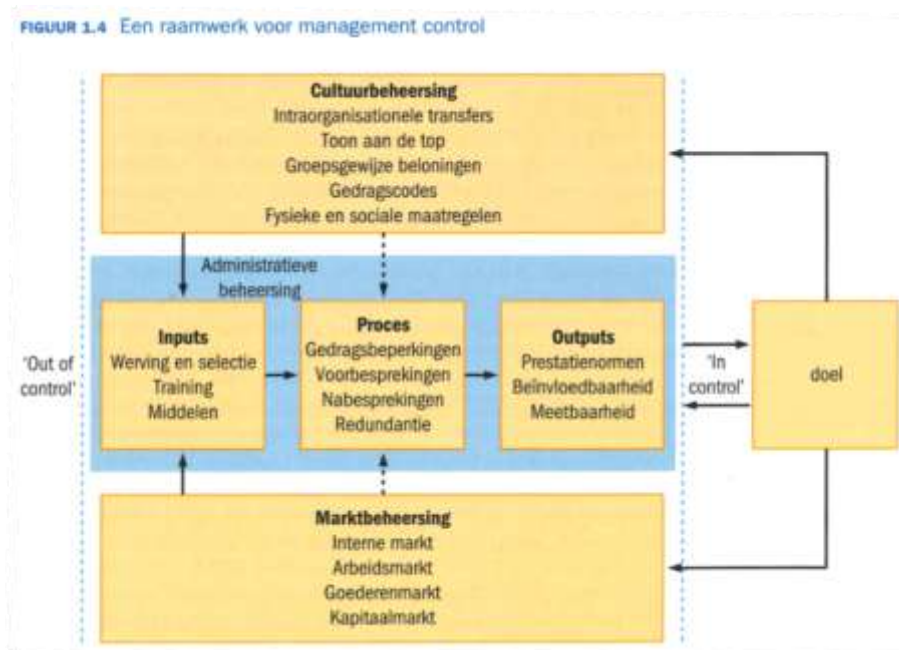
Verder is van belang de beheersing van de operationele processen en een goede inrichting van onze werkorganisatie die dient te beschikken over voldoende middelen.

### **Risicobeheersing**

Om er voor te zorgen dat de kans zo groot mogelijk is dat wij onze doelen bereiken maken wij gebruik van een management control systeem, het geheel aan maatregelen en instrumenten om de organisatie en haar medewerkers doelgericht te sturen. Hiermee maken wij de risico's beheersbaar en verkleinen wij de risico's waar dat gewenst is.

Het management control systeem is gebaseerd op drie bouwstenen, namelijk cultuurbeheersing, bestuurlijke beheersing en marktbeheersing. Onder de bestuurlijke beheersing wordt verstaan de administratieve beheersing van de administratieve organisatie en interne controle. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de inputs, het proces en de outputs.

In onderstaande figuur worden de elementen en instrumenten schematisch weergegeven. Uiteraard streven wij hierbij naar een 'goede' control, de situatie waarbij een redelijk geïnformeerd persoon kan vaststellen dat Woningstichting Woensdrecht met een redelijke mate van zekerheid haar doelen zal halen. Een overzicht van de maatregelen en instrumenten die door Woningstichting Woensdrecht worden toegepast zijn opgenomen in de bijlage.



Bron: Management Control, Hartman en Bouwens, tweede druk, 2014 Noordhoff Uitgevers

## VII. Samenvatting en strategische keuze

Met dit ondernemingsplan hebben wij onze koers herijkt en onze doelstellingen bijgesteld gericht op hetgeen wij willen bereiken in 2025. De uitdaging is om in te spelen op de woonwensen in brede zin en ons aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd willen wij hierbij van toegevoegde waarde zijn voor onze belanghouders. Letterlijk willen wij de komende jaren bouwen aan de vernieuwing en verduurzaming van ons woningbezit en daarin onze ambities waarmaken. Figuurlijk willen wij de betrouwbare partij zijn waar onze huurders en overige belanghouders op kunnen rekenen om in gezamenlijkheid de bredere maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

Voor de totale woningvoorraad in de gemeente Woensdrecht geldt dat er nog maar een beperkte groei tot 2035 is, de aandacht komt meer en meer te liggen op de bestaande woningvoorraad. In de gemeente Woensdrecht is het zo dat de koopsector sneller groeit dan de huursector. Dit wordt vooral veroorzaakt door de veranderende woonpatronen. Voor de komende jaren tot 2025 verwachten wij dat de vraag naar sociale huurwoningen ongeveer gelijk blijft, om daarna geleidelijk af te nemen met circa 200 huurwoningen. Onze aanpak is erop gericht om mee te bewegen met de markt(vraag) en niet te vroeg de voorraad te verminderen.

Woningstichting Woensdrecht maakt zelfstandig wonen toegankelijk voor inwoners in haar thuismarkt, de gemeente Woensdrecht, in het bijzonder voor ouderen en mensen die zorg vragen. We staan dicht bij de praktijk, werken aan vertrouwen en draagvlak onder inwoners, woningzoekenden en andere belanghouders in de gemeente. We bieden bewoners woonkeuzes, handelen snel en doordacht bij het oplossen van woonvraagstukken. Samen met bewoners, de gemeente en andere belanghouders werken we aan duurzame woonkwaliteit in alle woonkernen in de gemeente. We ondersteunen lokale initiatieven en participeren waar mogelijk. Deze missie willen wij waarmaken door in te zetten op de onderstaande aandachtgebieden en door de volgende doelen en acties te realiseren.

De zes relevante aandachtsgebieden in dit ondernemingsplan zijn de doelgroepen, betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit van het woningbezit, legitimiteit, en financiële continuïteit. De doelen en strategische keuzes voor deze aandachtsgebieden zijn hieronder samengevat.

Doelgroepen	
KWH-huurlabel	bovengemiddeld scoren op alle onderdelen
Sociale doelgroep	90% van sociale woningvoorraad toewijzen aan deze doelgroep
Middeninkomens	circa 8% van de vrijkomende huurwoningen toewijzen aan "middeninkomens"
Bijzondere doelgroepen huisvesten	<ul style="list-style-type: none"><li>• via Regionaal Kompas</li><li>• urgenten binnen 12 maanden aan woning helpen</li><li>• spoedzoekers en dalers op de woningmarkt in regionaal verband tijdelijke oplossing bieden</li><li>• adequaat beheer standplaatsen en huurwoningwagens</li></ul>



Betaalbaarheid	
Inflatievolgend huurbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemiddelde huurstijging van maximaal inflatieniveau</li> <li>• voldoen aan huursombenadering</li> </ul>
Beperking huurverhoging kwetsbare doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laagste inkomens aangepaste huurverhoging</li> <li>• voorkomen huisuitzettingen</li> </ul>
Voldoen aan passendheidsnorm	monitoren 95% passend toewijzen van de primaire doelgroep
Sturen op woonlasten	beleid vaststellen huren gerelateerd aan kwaliteit van de woning

Beschikbaarheid	
Handhaven voorraad sociale huurwoningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociale woningvoorraad tot 2025 op huidige niveau houden ca. 1.700 voor gemeente Woensdrecht</li> <li>• 188 sociale huurwoningen realiseren en 106 oude woningen slopen</li> <li>• verkoop van 2 huurwoningen per jaar</li> </ul>
Beperkt toevoegen niet-DAEB huurwoningen	niet-DAEB huurwoningen toe laten nemen van 63 naar circa 100

Kwaliteit woningbezit	
Meer levensloopbestendige/nultreden huurwoningen	aandeel met 4% toe laten nemen
Verbeteren energetische kwaliteit	woningen met A-label naar 30%
Goed onderhoud en aandacht voor comfort en inrichting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderhoudskosten beheersbaar maken</li> <li>• verhogen comfort en inrichting</li> </ul>

Legitimiteit	
Draagvlak creëren	wettelijke en sectorale verantwoording
Samenwerking met belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• goede samenwerking met huurders</li> <li>• samenwerking met de gemeente</li> <li>• samenwerking met overige belanghebbenden</li> </ul>

Financiële continuïteit	
Voldoen aan de ratio's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voldoen aan ratio's zoals gesteld door de Aw/WSW</li> <li>• voldoen aan WSW borging</li> <li>• optimaal toegang hebben tot kapitaalmarkt</li> <li>• voortschrijdende liquiditeitsplanning</li> <li>• kredietfaciliteit aanhouden</li> </ul>
Rendement	rendementseis vastgoed in exploitatie 5%
Maatschappelijke uitgaven	blijvend evenwicht tussen rendement en maatschappelijke uitgaven

Om ervoor te zorgen dat wij bovenstaande met een redelijke mate van zekerheid kunnen realiseren, voldoen aan de randwoorden en de risico's beheersen, hebben wij een uitgebreid management control systeem dat binnen onze organisatie wordt toegepast.

De doelen en strategie dienen de waarde die wij toevoegen voor onze belanghebbenden te vergroten. Dit geldt zowel voor de kernactiviteit het huisvesten van doelgroepen, de verduurzaming als de leefbaarheid.

De kernactiviteit van Woningstichting Woensdrecht is het beschikbaar stellen van woonruimte, waar men comfortabel kan wonen, in het bijzonder aan mensen uit de lagere inkomenscategorieën. De inzet op duurzaamheid richt zich zowel op het besparen van energie als het opwekken van hernieuwbare energie. Het uitzetten van de route om te komen tot een woningbezit met gemiddeld A-label volgt grotendeels uit het strategisch woningvoorraadbeleid. Maar aangezien de ontwikkelingen op dit gebied voortdurend wijzigen zullen wij de energietransitie de komende planperiode nog vaker aan de orde stellen.

Voor de gewilde buurten en wijken is de sociale en fysieke leefbaarheid van invloed op de waardering die de klant heeft voor zijn woonomgeving. De waardepropositie die hiermee samenhangt is divers en ingewikkeld en Woningstichting Woensdrecht kan hierin alleen een aandeel leveren. Met de constatering dat wij bij het vervullen van onze maatschappelijk taak dit niet alleen kunnen, vragen wij u met ons te werken aan een prettige woonomgeving.

# Bijlage



WONINGSTICHTING WOENSDRICHT

## Management Accounting en Control Systeem Woningstichting Woensdrecht (WsW)

Type control	Aspecten	Aspecten	Instrumenten	Toelichting/verantwoording/bron	
Cultuurbeheersing		Intraorganisatorische transfers	Interne doorstroming	Waar mogelijk stromen medewerkers door naar een andere positie. Gezien de geringe omvang van WsW is dit instrument maar beperkt inzetbaar.	
		Toon aan de top	Voorbeeldgedrag en integriteitscode	Directie handelt zoals van overige medewerkers wordt verwacht en geeft het goede voorbeeld. Er is regelmatig aandacht voor de integriteitscode. Deze gedragscode bevat richtlijnen voor integer handelen door managers en medewerkers.	
			Missie	Woningstichting Woensdrecht (Slogan: daar kun je op bouwen) maakt wonen toegankelijk voor alle inwoners in haar thuismarkt, de gemeente Woensdrecht, in het bijzonder voor mensen met een beperkt inkomen, ouderen en mensen die zorg vragen. Zie paragraaf 1.6.	
		Groepswijze beloningen	Eindejaars gratificatie	Dit is geen onderdeel van de formele beloningsstructuur en bedoeld als waardering voor inspanning en de prestaties van de gehele groep.	
			Reguliere beloning - vast CAO loongebouw	Reguliere beloning is op basis van CAO loonschalen en functie-indelingen op een evenwichtige wijze opgebouwd. Dit zorgt voor een duidelijk beloningsbeleid en cultuur maar niet voor een sturing in de administratieve beheersing.	
		Fysieke en sociale maatregelen	Klokkenluidersregeling	Medewerkers hebben de mogelijkheid om misstanden aan de orde te stellen. Hierbij is tevens mogelijk om een externe vertrouwenspersoon te raadplegen.	
			Gezamenlijke (personeels)activiteiten	Driemaal per jaar zijn er personeelsactiviteiten, deels onder werktijd en deels gefaciliteerd door WsW, gericht op de cohesie en het versterken van de binding met WsW en ter bevordering van de homogene cultuur.	
		Gedragscodes	Governancecode woningcorporaties	Waardenmodel gebaseerd op vijf principes gericht op goed besturen van de organisatie; aandacht voor waarden en normen, aanspreekbaar en verantwoording, geschiktheid bestuur/RvC, dialoog met belanghebbenden en beheersing van risico's.	
		Waardepropositie	Waardepropositie	Ondernemingsplan en daarvan afgeleide beleidsplannen	WsW richt zich op het creëren van toegevoegde waarde voor de belanghebbenden in het bijzonder de huurders en de gemeente zowel op het domein van het wonen maar ook voor de (fysieke en sociale) leefbaarheid en de zorg. Streven naar goede woningen in gewilde buurten en wijken. Ondersteunen van leefbaarheidsinitiatieven en wonen met zorg mogelijk maken. Daarnaast wordt ingezet op duurzaamheid in de zin van energiebesparing en reductie CO2-uitstoot.
	Administratieve beheersing	Inputs	Werving en selectie	Functieprofielen, sollicitatieprocedures en referenties	Werving aan de hand van functieprofielen, sollicitatiegesprekken, cvs diploma's en cijferlijsten. Voor managers wordt vaak navraag gedaan bij referenties. Starten altijd met een jaarcontract en een VOG verklaring omtrent gedrag. Benoeming bestuurder en commissarissen pas na toestemming ministerie binnenlandse zaken.
Training			Externe opleiding, in company instructies en deelname kennisgroepen	Er worden individueel cursussen en opleidingen gevolgd. Maar daarnaast is er veel aandacht voor leren in de praktijk door instructies in company training en door deelname aan vaktechnische kennisgroepen (met andere woningstichtingen).	
Productiemiddelen			Aanwezige middelen en jaarlijkse begroting	In beginsel beschikken de medewerkers over informatie en hulpmiddelen zoals huisvesting, werkplaats, ICT-middelen en gereedschappen. De managers mogen gelden besteden aan vooraf begrote aanschaf van middelen. Zij hebben hierin een beperkte vrijheid van handelen.	
Administratieve beheersing	Proces	Gedragsbeperkingen	Procedures en functiescheiding. Procesbeschrijvingen, statuten, reglement toezicht en bestuur, reglement financieel beleid en beheer, treasurystatuut, investeringsreglement.	De aangebrachte functiescheiding en procedures waarbij medewerkers worden beperkt in hun handelen, sturen richting de gewenste uitkomst van het proces. Gezien de omvang van WsW en het gevoerde financiële beleid zijn deze reglementen en statuten niet allen even relevant. Het hebben van deze reglementen wordt daarmee een doel in plaats van middel!	
			Ondernemingsplan, strategisch woningvoorraadbeleid, overige beleidsplannen, meerjarenbegroting, jaarbegroting en jaarplan, periodieke verslaglegging	In het ondernemingsplan, strategisch woningvoorraadbeleid, jaarbegroting en jaarplan worden de doelen benoemd, worden de acties beschreven en richting gegeven aan de oplossingen van de vraagstukken om de doelen te bereiken. De verschillende hoofdstukken (ofwel kritische succesfactoren) zijn gekoppeld aan de verschillende managers van de afdelingen. Afdeling wonen: Klanttevredenheid en Betaalbaarheid. Afdeling vastgoed: Beschikbaarheid en Kwaliteit. Afdeling Financien en directie: Financiële continuïteit. Zie de verdere toelichting bij de outputs en de prestatienormen.	
				De consequente doornertaling hiervan in de jaarbegroting, jaarplannen, periodieke verslaglegging en jaarverslag maakt het mogelijk alle elementen op elkaar af te stemmen. De uitkomsten worden gemonitord en waar nodig bijgesteld om de kans te vergroten dat de (lange termijn) doelstellingen worden behaald. Omdat het rendement niet de hoogste stelling is wordt in de jaarbegroting en jaarplannen de inzet van middelen vastgelegd om de incongruentie tussen de financiële continuïteit en de overige succesfactoren te borgen.	
		Voorbesprekingen	Fysieke beperkingen	Beperkte toegang tot het gebouw bijvoorbeeld magazijn of werkplaats. Toegang tot de kantoorautomatisering (applicaties en gegevens op het netwerk) is afhankelijk van de functie.	
			Werkoverleg	Werkoverleg vindt plaats in de afdelingsoverleggen en het MT-overleg. Gezien de beperkte omvang van de organisatie is er veelal overleg en afstemming op een informele wijze.	
			Bespreking onderhoudsprojecten	Apart overleg voor grootschalige onderhoudsprojecten. Hiervan worden tevens werkbeschrijvingen en bestekken gemaakt.	
			Bespreking investeringsprojecten	Voor investeringsprojecten worden vooral procesafspraken gemaakt afhankelijk van de verschillende fasen die worden doorlopen (volgens het investeringsreglement).	
		Nabesprekingen	MT-overleg en projectevaluatie	Nabespreking vindt periodiek plaats aan de hand van de managementrapportage of tussentijds als er bijzonderheden zijn. Dit laatste gebeurt buiten de vaste overlegstructuur en is belangrijk om tijdige bijsturing mogelijk te maken en te voorkomen dat het doel niet wordt gehaald.	
Redundantie	Ruim budget voor niet planmatig onderhoud. Keuze voor eigen onderhoudsdienst.	Hoge klanttevredenheid vereist een flexibele en tijdige uitvoering van de reparatiewerkzaamheden. Deze specifieke inzet van medewerkers wordt daarom door WsW zelf uitgevoerd en mag niet te snel belemmerd worden door het gesteld budget.			



Management Accounting en Control Systeem Woningstichting Woensdrecht (WsW)

Type control	Aspecten	Aspecten	Instrumenten	Toelichting/verantwoording/bron	
Administratieve beheersing	Outputs	Prestatienormen	Maatschappelijke visitatie: Presteren naar opgave en ambitie	Volgens een vastgelegde methodiek van visitatie wordt door een onafhankelijke commissie een oordeel gevormd over het maatschappelijk presteren van WsW. De directe relatie met ondernemingsdoelstellingen is onvoldoende en dit instrument levert een beperkte bijdrage aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen.	
			Presteren volgens belanghebbenden		
			Presteren naar vermogen		
			Governance		
			Ondernemingsplan belangrijkste 5:	De genoemde financiële en niet-financiële stuurgebieden en kengetallen zijn opgenomen in het ondernemingsplan, zijn dovertaald naar de jaarbegroting en worden gerapporteerd in de periodieke verslaggeving en jaarverslag. Kritische succesfactoren en Kritische beheersvariabelen	
			KHW-score op alle onderden >= 7	Klantevredenheid Behalen KWH-huurlabel	
			Gemiddelde huurstijging = inflatie	Betaalbaarheid Inflatievolgend huurbeleid	
			Sociale huurwoningen >= 1.700	Beschikbaarheid Voldoende sociale huurwoningen	
			Aandeel A en B-label >= 70% en aandeel A-label >= 30%	Kwaliteit woningbezit Hoge energetische kwaliteit	
			ROI >= 5%	Financiële continuïteit Rendement Op Investering (het geïnvesteerd vermogen)	
		Meerjarenbegroting	De meerjarenbegroting voor de komende 10 jaar wordt jaarlijks geactualiseerd. Dit voorspellende model heeft vooral als doel om de levensvatbaarheid en financierbaarheid op lange termijn te bewaken.		
		Beïnvloedbaarheid	Maatschappelijke visitatie	De inspanningen in het heden worden slechte eens in de vierjaar gemeten. Bovendien zijn er veel invloeden van buiten de directe invloedssfeer (nuisfactoren) die de uitkomst beïnvloeden.	
			Ondernemingsplan belangrijkste 5:		
			KHW-score op alle onderden >= 7	De enquêtes vormen hier het uitgangspunt van de metingen en vragen worden soms verkeerd geïnterpreteerd of mogelijk onjuist ingevuld. Het aantal repondenten moet groot genoeg zijn voor een betrouwbare uitspraak.	
			Gemiddelde huurstijging = inflatie	De jaarlijkse huurverhoging is redelijk precies te sturen door de manager, alhoewel hij dit dient te realiseren in overleg met de huurdersorganisatie.	
			Sociale huurwoningen >= 1.700	Er is afhankelijkheid van overige woningcorporaties en medewerking gemeente. Bovendien zijn er ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en vergunningen buiten de invloedssfeer van WsW.	
			Aandeel A en B-label >= 70% en aandeel A-label >= 30%	Verbeteringen aan het bestaand bezit hebben direct effect op de energetische kwaliteit en kent een beperkte externe beïnvloeding.	
			ROI >= 5%	Management van WsW kan in voldoende mate sturen op de winst en het geïnvesteerd vermogen. Maar de onderlinge samenhang van doelen maakt het complex omdat verbetering van de Rendement Op de Investering nadelig kunnen zijn voor de overige doelstellingen. Vervroegde aflossing is niet mogelijk door de gestandaardiseerde contracten van het waarborgfonds.	
			Jaarbegroting en jaarplan	Opbrengsten en kosten voor het komende jaar zijn in voldoende mate te beïnvloeden. Veel uitgaven zijn discrete kosten, deze kunnen indien de manager hiertoe besluit ook (een jaar) niet uitgegeven worden.	
			Meerjarenbegroting	Met name de investeringsprojecten zijn van vele externe factoren afhankelijk. De zekerheid van de voorspelling neemt af naarmate jaren verder in de toekomst liggen.	
			Meetbaarheid	Maatschappelijke visitatie	Deze landelijke geregelde beoordelingsmethode streeft een hoge mate van objectiviteit met rapportcijfers tot 1 decimaal achter de komma, maar is opgebouwd uit vele subjectieve onderdelen.
		Ondernemingsplan belangrijkste 5:			
		KHW-score op alle onderden >= 7		Meting door externe organisatie zorgt voor een onafhankelijk beoordeling op basis van anonimiteit.	
		Gemiddelde huurstijging = inflatie		Nauwkeurigheid is hierbij een aandachtspunt. Stellen van een norm vraag hier om een tolerantie van bijvoorbeeld 0,3%-punt plus of min.	
Sociale huurwoningen >= 1.700	Aantal sociale huurwoningen is relatief eenvoudig te bepalen aan de hand van de huurprijs en het bezit van de woningstichtingen.				
Aandeel A en B-label >= 70% en aandeel A-label >= 30%	De relevante informatie is in de eigen databases beschikbaar.				
ROI >= 5%	Dit kengetal wordt niet gebaseerd op de cijfers uit de jaarrekening (financieel accounting) maar winst en geïnvesteerd vermogen worden aangepast naar relevante waarden waarop WsW beslist en beoordeelt. Met name de waardering op marktwaarde leidt tot herwaarderingen van activa en waardeveranderingen in het resultaat.				
Jaarbegroting en jaarplan	Geeft de organisatie een goede richting. Voor discrete kosten waarvoor men besluit de bijbehorende activiteit niet te doen (bijvoorbeeld marktonderzoek, advieskosten of planmatig onderhoud) betekent dat mogelijk de ondernemingsdoelen niet worden gehaald (incongruentie).				
Marktbeheersing		Interne markt (afzetmarkt)		Woningwet en huurprijzenwet	De huizenmarkt is imperfect. Woningstichtingen spelen hierop in door het lage segment te bedienen. Wet- en regelgeving faciliteert (zorgen voor een meer evenwichtig aanbod) en reguleert (door beperking van huurprijzen).
				Ontwikkeling vraag op de woningmarkt	Inspelen op de licht toenemende vraag naar betaalbare woningen, de toenemende vergrijzing en hogere prioriteit voor verduurzaming. WsW neemt hierin de leidende rol binnen de gemeente om te zorgen voor voldoende betaalbare woningen, geschikte woningen voor ouderen en verdere verduurzaming van het woningbezit. Door de lokale verankering staat WsW dicht bij de klant en dit moet leiden tot een goede dienstverlening en een tevreden klant. Deze elementen zijn verankerd in het ondernemingsplan en de kritische succes factoren.
		Arbeidsmarkt	Detachering gespecialiseerd	Er is een beperkte aanbod van gekwalificeerd personeel in combinatie met de matige aantrekkingskracht van WsWoensdrecht; kleine organisatie en imago van de sector. Gespecialiseerde detachering vergroot de toegang tot de arbeidsmarkt.	
		Goederenmarkt (inkoop)	Aanbestedingsbeleid	Een systeem van aanbesteding zorgt ervoor dat investerings- en onderhoudswerkzaamheden tegen marktconforme prijzen worden opgedragen.	
		Kapitaalmarkt	Waarborgfondsconstructie	Door het waarborgfonds wordt de marktwerking deels uitgeschakeld en er is een hoge financieringsgraad mogelijk. Er is een reëel risico dat het systeem vastloopt en reguliere toegang tot de kapitaalmarkt geblokkeerd wordt.	