



Klantgericht en samenwerkingsgezind

Ondernemingsplan 2010 - 2014
Stichting Wonen Wierden Enter



STICHTING WONEN WIERDEN ENTER

Colofon

Redactie

Stichting Wonen Wierden Enter
Ondersteuning Atrivé, Houten

Fotografie

Maxim Besters, Wierden

Ontwerp en opmaak

Ingrid Kleine Koerkamp, Lettele

Drukwerk

Drukkerij Ponsteen, Nijverdal

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	5	6	Verwachtingen van stakeholders	23
			6.1	Onderhouden van de relatie	23
2	Inleiding	7	6.2	Verwachtingen van de toekomst	23
2.1	Realisatie ondernemingsplan 2007-2010	7	7	Visie, missie en kernwaarden	25
2.2	Totstandkoming ondernemingsplan 2010-2014	7	7.1	Visie	25
2.3	Leeswijzer	8	7.2	Missie	27
			7.3	Kernwaarden	27
3	Maatschappelijke positie en opgave	9	8	Doelstellingen klantgerichtheid	29
3.1	Positie in het stelsel	9	9	Doelstellingen maatschappijgerichtheid	31
3.2	Corporatiestelsel in de toekomst	9	10	Doelstellingen vastgoed	33
			11	Doelstellingen financiële continuïteit	35
4	Stichting Wonen Wierden Enter	13	12	Doelstellingen organisatie	37
4.1	Algemeen beeld	13	13	Tot slot	39
4.2	Beeld sterke en minder sterke punten van de SWWE	14			
5	Opgave vanuit Woonvisie en Portefeuillestrategie	17			
5.1	Woonvisie	17			
5.1.1	Kwaliteitsomslag voor een gedifferentieerd aanbod	18			
5.1.2	Behoud en versterken vitaliteit kernen en buurtschappen	19			
5.1.3	Vraaggericht inspelen op gewenste woonkwaliteit	19			
5.1.4	Naar een gewenst aanbod van wonen, zorg en welzijn	20			
5.2	Portefeuillestrategie	20			
5.2.1	Opgave	21			
5.2.2	Strategie	22			



Samenvatting



Cor Al
Directeur-bestuurder

Missie van de Stichting Wonen Wierden Enter

'De SWWE is een maatschappelijke organisatie die - aansluitend op de wensen van haar klanten en de financiële mogelijkheden - woonruimte, woonomgeving en woongerelateerde diensten aanbiedt ter realisering van hun woongenot. Klanten zijn daarbij diegenen die gezien hun financiële situatie niet in staat zijn een eigen huis te kopen/bezitten of niet zelfstandig kunnen wonen of voor wie een huurwoning een aantrekkelijke keuze is. De SWWE vervult daarnaast een actieve rol bij het realiseren en beheren van welzijns- en zorgvoorzieningen voor de vitaliteit en de kwaliteit van de wijken en woonkernen.'

De volgende kernwaarden omschrijven de identiteit van de organisatie:

- *Betrouwbaar*

De medewerk(st)ers van de SWWE gedragen zich betrouwbaar naar klanten, collega's en zakelijke relaties. Afspraken en beloften die aan elkaar worden gemaakt, worden ook nageleefd en waargemaakt. Klanten en collega's kunnen op de medewerk(st)ers van de SWWE rekenen.

- *Rechtvaardig*

Medewerk(st)ers laten in hun gedrag zien dat elke huurder in basis een gelijke behandeling krijgt, wat voor de een gedaan wordt, ook voor de ander wordt gedaan. De SWWE houdt rekening met de behoeften

en wensen van de individuele klant. Tevens het motto van de corporatie. Het is een onpartijdige organisatie, waarbij gelijkheid en klantgerichtheid wordt nagestreefd.

- *Proactief*

De SWWE speelt actief in op veranderingen in de volkshuisvesting en de woningmarkt in de gemeente Wierden. De SWWE is daarbij op zoek naar verbetermogelijkheden, neemt initiatieven en benut kansen. De SWWE stelt doelen die maatschappelijk en voor de SWWE als onderneming, belangrijk zijn. De SWWE werkt met anderen op een transparante wijze samen aan het realiseren van deze doelen.

Klantgerichtheid

Van een redelijk klantgericht werkende organisatie naar een optimaal klantgericht werkende organisatie. Dat is het doel voor de SWWE. Verbetering en optimalisering van klantprocessen, communicatieprocessen, onderlinge afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en heldere en duidelijke informatievoorzieningen moeten daaraan bijdragen.

Maatschappijgerichtheid

De SWWE onderhoudt regelmatig contacten met haar stakeholders. Vanaf nu wil zij haar stakeholders meer proactief benaderen door meer het initiatief tot samenwerking te nemen. Het gaat met name om de gemeente, maar ook om partijen op het gebied

van welzijn en zorg. Daarnaast wil de SWWE beleid formuleren en een aantal projecten realiseren op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Vastgoed

Zowel bij bestaande woningen als nieuwbouwprojecten moet in toenemende mate rekening gehouden worden met de eisen die senioren stellen. Met vastgoedsturing, een stevig onderhoudsbeleid en voldoende aansluitende nieuwbouw- en herstructureringsplannen wil de SWWE hieraan uitwerking geven.

Financiële continuïteit

De SWWE zet in op zo optimaal mogelijke investeringen en maximale prestaties met behoud van continuïteit en financierbaarheid.

Organisatie en professionaliteit

Om ontwikkelingen in het veld te blijven volgen moet de interne organisatie zich blijven professionaliseren. De samenwerking in het verband van de Stichting Service Centrum Heuvelrug wil de corporatie gaan uitbreiden. Daarnaast wordt de functie van interne en externe communicatie en van Human Resource Management steeds zichtbaarder en belangrijker. Tot slot wordt geïnvesteerd in integrale risicobeheersing, een digitaal archief en het meer kostenbewust handelen en een scherpere inkoop.



2 Inleiding

Het ondernemingsplan dat voor u ligt, is ontwikkeld door het managementteam van Stichting Wonen Wierden Enter (SWWE) en vastgesteld door de directeur-bestuurder van SWWE. Aan de totstandkoming is ook een belangrijke bijdrage geleverd door de stakeholders, de medewerk(st)ers, de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen van de SWWE.

Het vorige ondernemingsplan (2007-2010) is geschreven in een andere periode voor de corporatiesector. Het huidige tijdsgewricht maakt andere analyses en andere afwegingen noodzakelijk. De antwoorden van 2007 zijn niet meer de antwoorden op de problemen van vandaag en morgen. Immers, de woningmarkt en omgeving verandert, zo ook in Wierden. Tevens verandert het overheidsbeleid, waarbij een nieuw kabinet weliswaar met andere accenten zal doorgaan. Daarnaast spelen thema's als de bezuinigingen bij de overheid, de crisis in de vastgoedsector, maar ook de afroming van de financiële positie van woningcorporaties. Allemaal factoren die een vernieuwing van het huidige ondernemingsplan noodzakelijk maken.

2.1 Realisatie ondernemingsplan 2007-2010

Maar niet alleen de veranderde omstandigheden zijn een reden voor de vernieuwing van het ondernemingsplan. Ook het feit dat een groot deel van de oude doelstellingen gerealiseerd zijn, is reden voor actualisatie

van het ondernemingsplan. Doelstellingen die de SWWE in de vorige beleidsperiode niet heeft kunnen realiseren, worden gewogen op hun waarde voor de komende periode.

Kijkend naar het ondernemingsplan uit 2007 en de daaruit voortgekomen doelstellingen, is bijvoorbeeld het beleid voor vastgoedsturing voor een belangrijk deel gereed gekomen. Ook het onderhoudsbeleid, het opstellen van prestatieafspraken, het instellen van wijkbeheer, de implementatie van een treasury-statuuut, het borgen van financiële continuïteit en het behouden van een minimaal solvabiliteitspercentage zijn gerealiseerd.

Een aantal doelstellingen wordt ook in dit nieuwe ondernemingsplan meegenomen. Het gaat dan om doelstellingen als het opstellen van een communicatieplan, het opzetten van een systeem voor risicomanagement en het toewerken naar persoonlijke ontwikkelplannen voor alle medewerk(st)ers.

2.2 Totstandkoming ondernemingsplan 2010-2014

Het ondernemingsplan voor de SWWE neemt de doelstellingen die in het vorige plan niet of nog niet geheel zijn gerealiseerd, mee naar de komende beleidsperiode, waardoor de aansluiting op hetgeen destijds als richting is ingezet, gewaarborgd blijft.

Deze doelstellingen worden opnieuw tegen het licht gehouden: de koers en de keuzes die daar aansluitend op zijn gemaakt, zijn geplaatst tegen de achtergrond van de nieuwe ontwikkelingen en de trends in de omgeving. Het gaat dan bijvoorbeeld om politieke, demografische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen.

De visie en missie van de SWWE zijn opnieuw bepaald. Dit is gebeurd op basis van een documentenanalyse, bijeenkomsten en interviews met stakeholders, gesprekken met de ondernemingsraad en een onderzoek onder medewerk(st)ers op basis van enquêtes en personeelsbijeenkomsten. Vervolgens heeft er een doorvertaling plaatsgevonden naar strategische doelen aan de hand van een aantal centrale thema's.

2.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 3 is een beschrijving opgenomen van de maatschappelijke positie en opgave van woningcorporaties. Hoofdstuk 4 geeft een weergave van de SWWE met de sterke en minder sterke kanten van de organisatie. Hoofdstuk 5 gaat

in op de regionale en lokale opgave, zoals deze naar voren komt uit de documentenanalyse. Specifiek in hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de verwachtingen van de stakeholders. In hoofdstuk 7 wordt de draai gemaakt van analyse naar richting en koers. In dat hoofdstuk staan de aangescherpte visie en missie centraal met daaraan verbonden de kernwaarden van de SWWE. Tenslotte worden in de hoofdstukken 8 tot en met 15 de strategische doelstellingen met de daarbij beoogde acties beschreven.



3 Maatschappelijke positie en opgave

3.1 Positie in het stelsel

Woningcorporaties hebben een geschiedenis die terug gaat tot in het midden van de 19^e eeuw.

De **Woningwet** die de voorwaarden formuleert waaronder de corporatie ‘toegelaten instellingen’ is - en op basis daarvan lange tijd aanspraak konden maken op financiële steun - stamt uit 1901. Tot op de dag van vandaag is de corporatie, op basis van die wet, noch marktorganisatie, noch taakorganisatie van de overheid. De corporatie opereert zelfstandig, maar met een maatschappelijke doelstelling zonder winstoogmerk. Op de financiële middelen van de toegelaten instellingen rust de bestemmingsplicht van sociale volkshuisvesting, waarmee wordt voorkomen dat er geld naar private partijen weglekt. Men spreekt in dit verband van ‘maatschappelijk gebonden vermogen’.

In het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) heeft de overheid aangegeven wat van de corporatie verwacht wordt. In een zestal prestatievelden is die opdracht aan de corporatie verwoord:

1. Waarborgen van de financiële continuïteit.
2. Passend huisvesten van de doelgroep.
3. Kwalitatief in stand houden van het woningbezit.
4. Betrekken van bewoners bij beleid en beheer.
5. Bevorderen van de leefbaarheid (sinds 1997).
6. Huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben (sinds 2001).

Vanwege de **uitbreiding van de prestatievelden** in het BBSH heeft in het laatste decennium de corporatiesector een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Van het bouwen en verhuren van woningen, naar een steeds nadrukkelijker rol in de leefbaarheid van wijken, buurten en dorpen. De opgaven voor de corporatie laten steeds meer raakvlakken zien met zorg, welzijn, onderwijs, werk en de economie in de wijk. Hiermee heeft de corporatie een verantwoordelijkheid gekregen voor de ‘brede zorg van het wonen’.

Het BBSH gaat vandaag de dag nog verder dan deze doelstellingen en verschaft een uitgebreide inkadering van de activiteiten van de corporatie. Volgens het BBSH dienen de corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering te hebben en financiële overschotten in te zetten ten behoeve van de volkshuisvesting. Verder stelt het BBSH grenzen aan de toegestane werkzaamheden en eisen aan de rechtmatigheid en bevat het BBSH-voorschriften over de verantwoording en totstandkoming van beleid.

3.2 Corporatiestelsel in de toekomst

Toenmalig minister Van der Laan heeft in 2009 in een brief aan de Tweede Kamer voorstellen voor een **vernieuwd arrangement** tussen overheid en woningcorporaties neergelegd. Hoewel in die brief veel onderwerpen zijn benoemd die aan een herziening toe zijn, blijft in de kern staan dat de corporatie naar redelijkheid moet bijdragen aan de uitvoering van

de lokale volkshuisvesting en dat de kerntaak het huisvesten van de zwakkeren op de woningmarkt blijft. De relatie tussen de gemeente en de corporatie wordt daarin als zeer belangrijk gedefinieerd, gezamenlijk zullen zij resultaatgerichte en meetbare prestatieafspraken moeten maken. Een belangrijk aspect is tevens dat benadrukt wordt dat het essentieel blijft dat bij alle activiteiten van de corporatie een directe relatie met het wonen bestaat.

Het kabinet heeft in 2009 ook een voorstel gedaan tot invoering van een nieuwe **rechtsvorm voor maatschappelijke ondernemingen** als woningcorporaties, scholen en zorgorganisaties. Veel van oudsher verenigingen en stichtingen zijn van kleinschalige organisaties uitgegroeid tot grote professioneel geleide instellingen en de voorgestelde rechtsvorm zou meer recht moeten doen aan de huidige professionaliteit van de organisaties. De kern van het voorstel is de versterking van de maatschappelijke inbedding, door de invloed van stakeholders nadrukkelijker te borgen.

Verder is het kabinet in 2009 in de persoon van de toenmalige minister Van der Laan met de **Europese Commissie** tot overeenstemming gekomen over de regels ten aanzien van staatssteun aan de corporatie. Zo is bepaald dat alle sociale huurwoningen van een corporatie met staatssteun gefinancierd mogen worden als tenminste 90% van de jaarlijks vrijkomende woningen wordt toegewezen aan huishoudens met een belastbaar inkomen onder € 33.000,-. Dat is ongeveer modaal. Die grens van 90% kan overigens regionaal worden gedifferentieerd. Landelijk gezien wordt nu in de praktijk ook gemiddeld ongeveer

90% van de vrijkomende sociale huurwoningen aan deze inkomensgroep toegewezen. Daarnaast kan de corporatie maatschappelijk vastgoed (scholen, wijkcentra en dergelijke) financieren met staatssteun.

Het rijksbeleid op financieel gebied heeft voor de corporaties in de komende tien jaar flinke financiële gevolgen. Zo verwacht het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting dat de **financiële ruimte** bij woningcorporaties voor investeringen zal afnemen. Dit komt deels doordat beheer- en onderhoudslasten relatief sterker zullen stijgen dan de huurinkomsten. De huurinkomsten worden beperkt, doordat de gemiddelde stijging van de huren beperkt is tot maximaal inflatieniveau. Anderzijds is er de negatieve invloed van de invoering van de vennootschapsbelasting en de Vogelaarheffing op de investeringsruimte van corporaties en recent de toepassing van de kasstroommethodiek bij de berekening van het faciliteringsvolume. Ook de kredietcrisis heeft gevolgen voor de woningcorporaties. Landelijk stagneert de verkoop van huurwoningen. Ook de prijzen dalen. Hierdoor zullen de opbrengsten uit de verkoop lager uitvallen.

Nu al is zichtbaar dat het aantal corporaties met een A-status (voldoende weerstandsvermogen) afneemt en die met een B-status (onvoldoende vermogen op korte of middenlange termijn) toeneemt.

Verder hebben Aedes, de Woonbond en de ministeries van VROM en WWI – tijdens de afgelopen kabinetperiode - het 'Convenant **Energiebesparing** corporatiesector' afgesloten. In het convenant zijn doelstellingen voor energiebesparing opgenomen,

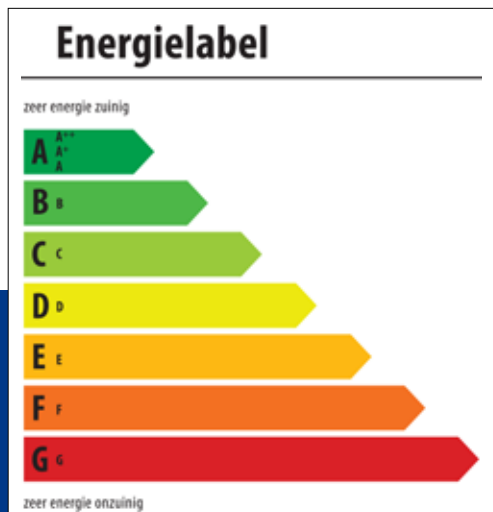
waarbij het doel is dat corporaties en huurders dit samen oppakken, ondersteund door het Rijk. Deze afspraken betekenen dat voor de bestaande bouw in een periode van 10 jaar ten minste 20% bespaard dient te worden op het gasverbruik. Voor nieuwbouw is de doelstelling om het energieverbruik per 1 januari 2011 te verlagen met 2%. Vanaf 1 januari 2015 moet dat 50% zijn. Bij een ingrijpende woningverbetering is het doel om de woningen op het niveau van energielabel B te brengen (of het energielabel na woningverbetering met minimaal twee klassen te verbeteren).

Belangrijk voor de toekomst van de corporatie is ook de 'Heroverweging Wonen'. Ambtelijke werkgroepen hebben gekeken op welke wijze het kabinet kan bezuinigen, met het oog op de oplopende overheids-tekorten. De Werkgroep Wonen heeft hervormings-voorstellen gedaan die uitgaan van een besparing in 2015 van 2,5 miljard euro. De kernpunten van de

hervormingsvoorstellen zijn:

1. De huurprijsregulering meer in lijn brengen met de gewildheid van de woning en daarbij de betaalbaarheid voor lagere inkomens niet uit het oog verliezen.
2. De impliciete en expliciete subsidies op de huurmarkt meer richten op de lage inkomens. Daartoe de huren voor hogere inkomens te verhogen, zeker in schaarstegebieden.
3. Een betere aanwending van het vermogen van corporaties.
4. De omvang van de fiscale subsidies beperken en de fiscale regels aanpakken die het aflossen van hypotheekschulden onaantrekkelijk maken. De overdrachtsbelasting omvormen van een belasting op verhuizen in een belasting op bezit.
5. De planprocedures hervormen tot een efficiënte afweging van belangen.

De geschetste ontwikkelingen maken het voor de corporatiesector de komende jaren niet makkelijker. De grenzen waarbinnen de corporaties haar activiteiten kunnen doen met steun van de overheid worden kleiner, de financiële positie ongunstiger en de maatschappelijke vraag blijft breed. Creativiteit en stuurmanskunst zijn nodig om als maatschappelijke organisatie maximaal bij te dragen aan de opgave van goed wonen.





4 Stichting Wonen Wierden Enter

4.1 Algemeen beeld

De SWWE is ontstaan na een fusie op 3 november in 1994 en kreeg in 1995 regionale toelating, maar koos ervoor om uitsluitend in de gemeente Wierden actief te zijn.

De SWWE heeft 1.726 woningen in eigendom in de gemeente in Wierden, waarbij de verdeling als volgt is: 1.272 woningen in Wierden, 448 woningen in Enter en 6 woningen in Hoge Hexel. Er zijn 19 (16.8 fte) medewerk(st)ers in dienst bij de organisatie.

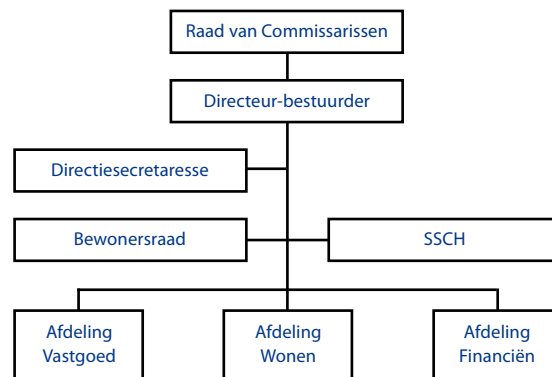
De SWWE maakt deel uit van het samenwerkingsverband Stichting Service Centrum Heuvelrug (SSCH). Naast SWWE maken Woningstichting Hellendoorn en Mijande Wonen deel uit van dit samenwerkingsverband. De samenwerking vindt plaats op de volgende taakvelden: personeelsbeleid, projectontwikkeling en herstructurering, vastgoedsturing en communicatie.

De SWWE is lid van het MKW (platform van Aedes voor middelgrote en kleine woningcorporaties), Aedes (branchevereniging voor woningcorporaties) en is samen met een aantal Twentse corporaties en SallandWonen (Raalte) en Beter Wonen Vechtdal (Hardenberg) verenigd in de Vereniging WoON (een netwerk van corporaties voor ontmoeting, kennisuitwisseling, belangenbehartiging en uitvoering van gezamenlijke projecten).

De directeur-bestuurder van de SWWE bestuurt de stichting en heeft daarvoor statutaire bevoegdheden. De Raad van Commissarissen ziet toe op het beleid van de directeur-bestuurder, fungeert als klankbord en vergadert zes keer per jaar. Momenteel bestaat de Raad van Commissarissen uit zeven personen. De deskundigheden van de commissarissen bevinden zich op het vlak van:

- personeel en organisatie
- financieel en bedrijfseconomisch
- wonen, zorg en welzijn
- vastgoed, vastgoedontwikkeling en -beheer
- marketing.

De organisatie is ingericht met een afdeling Wonen, een afdeling Financiën en een afdeling Vastgoed. De structuur van de organisatie ziet er als volgt uit:



4.2 **Beeld sterke en minder sterke punten van de SWWE**

In gesprekken met het management, de medewerk(st)ers en de stakeholders zijn de verschillende sterke en minder sterke punten van de organisatie verkend. Hieronder allereerst de sterke punten van de corporatie.

Klantgericht

De medewerk(st)ers van de SWWE helpen hun klanten op een vriendelijke manier snel, adequaat en volledig, waarbij zij relatief veel kennis van de klant hebben. De corporatie is toegankelijk en bereikbaar. Bewonersbegeleiding wordt goed opgepakt. Verder biedt de SWWE een breed assortiment aan producten en diensten, waaronder verzekeringen, een verhuisservice en het onderhoudspluspakket. Aan leefbaarheid wordt invulling gegeven door een wijkbeheerder. De ontwikkeling naar klantgericht werken is ingezet en dat gaat goed. De eigen onderhoudsdienst blijft een sterk punt van de corporatie.

Samenwerking met stakeholders

Er is een goed contact met de bestaande relaties. De corporatie wordt als toegankelijk en bereikbaar gezien. De lokale verankering in de gemeente is een sterk punt. De SWWE heeft oog voor maatschappelijke ontwikkelingen, is betrokken bij de inrichting van woonservicegebieden en participeert in de ontwikkeling van vastgoed voor kinderopvang, buitenschoolse opvang, verplegings- en verzorgingsplaatsen.

Kwaliteit van het product

Het is een sterk punt van de SWWE dat de technische kwaliteit van het bezit hoog is. Daarnaast is het

vastgoedstuuringsbeleid vrijwel gereed, waardoor de corporatie een goede leidraad heeft voor de beheerplannen met daarin de plannen voor herstructurering, renovatie, opplussen, consolidatie en verkoop.

Organisatie

Voor de organisatie geldt dat de samenwerking op de werkvloer goed verloopt. Er is een grote verbondenheid met elkaar en de teamgeest en onderlinge betrokkenheid zijn sterke punten. Medewerk(st)ers zijn gemotiveerd bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Onlangs zijn de primaire processen van de organisatie beschreven. Dit zorgt voor helderheid en structuur. Er is sprake van open communicatie binnen het managementteam en bovendien de bereidheid om te leren en te ontwikkelen. De toevoeging van de afdeling Wonen aan de organisatie heeft een positieve ontwikkeling teweeggebracht. De solvabiliteit van de organisatie is goed. Naast de sterke punten zijn er, zoals in elke organisatie, minder sterke punten.

Klantgericht

In de gesprekken komt naar voren dat de communicatie tijdens processen, zoals bij renovatie, reparatieverzoeken en in het mutatieproces, op bepaalde punten nog verbeterd kan worden. Zo staat de behoefte van de klant niet altijd centraal. Zo af en toe ziet de organisatie zichzelf soms uitkomen in zwart/wit redenties. Een meer flexibele houding van de medewerk(st)ers zal de klantgerichtheid positief beïnvloeden. In 2007 heeft een imago-onderzoek plaatsgevonden. Een actueel beeld van het imago van de organisatie ontbreekt op dit moment. Daardoor ontbreekt het aan informatie hoe de stichting zich beter zou kunnen profileren.

Samenwerking met stakeholders

Stakeholders zoeken regelmatig samenwerking en zijn hierover enthousiast. De SWWE is welwillend om te verkennen waar zich samenwerkingsmogelijkheden bevinden. Wel vinden zij dat de stichting duidelijker en meer zakelijk kan functioneren. Zij verwachten een heldere visie en een actief beleid over onderwerpen als maatschappelijk vastgoed. Om die reden spreken stakeholders de wens uit dat de corporatie meer proactief wordt.

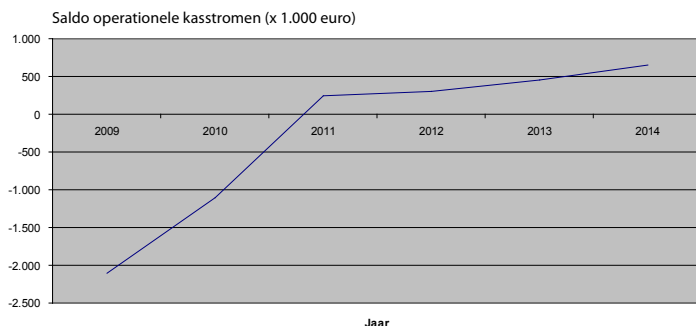
Kwaliteit van het product

Een aantal vastgoed gerelateerde zaken wordt genoemd die nog in ontwikkeling zijn bij de corporatie of nog meer professioneel kunnen worden aangepakt. Dat gaat bijvoorbeeld over het beleid voor vastgoedsturing. Op dat terrein worden nu belangrijke stappen gezet in beleidsmatige zin. Wel moet hieraan nog een implementatietraject worden toegevoegd. Het bezit bestaat met name uit eengezinswoningen en is daarmee relatief eenzijdig. Bovendien is het bezit op bepaalde plekken redelijk versnipperd. Een operationeel richtinggevend onderhoudsbeleid is er op dit moment nog niet, waardoor onderhoud plaatsvindt op basis van het referentiekader van de betrokken medewerker. De woonkwaliteit van de complexen matcht niet meer met de wensen van de senioren in deze tijd. En gezien de versnippering op bepaalde plekken zijn de mogelijkheden voor herstructurering beperkt.



Financiële positie

Om de financiële positie van de SWWE te duiden, is het van belang om te kijken naar de ontwikkeling van de kasstromen. Voor de verkenning van die kasstromen wordt gebruik gemaakt van het kasstroommodel van het WSW. De rol van het WSW is ervoor te zorgen dat corporaties zich 'gewaarborgd' kunnen begeven op de kapitaalmarkt. Het WSW geeft jaarlijks een beoordeling van kredietwaardigheid af en stelt het faciliteringsvolume vast (welk bedrag kan er onder borging worden geleend). Van belang bij de beoordeling is de ontwikkeling van de kasstromen door de jaren heen.



Negatieve operationele kasstromen kunnen nadelige gevolgen hebben voor de kredietwaardigheid. Indien het WSW geen borging voor leningen afgeeft, moet de corporatie zelf de kapitaalmarkt op, met als gevolg een hoger rentepercentage en toenemende rentelasten.

De kasstroomgrafiek van SWWE is oplopend. Het saldo van de operationele kasstromen is in vier van de vijf prognosejaren positief. Voor het realiseren van de ambities is een positieve kasstroom noodzakelijk.

Ondanks het feit dat de ontwikkeling van de operationele kasstromen vanaf 2011 tot en met 2014 een plus kent, blijft het alert monitoren van de kasstroom van groot belang.

Organisatie

Voor medewerk(st)ers zijn de beleidskeuzes van het management soms onduidelijk. Het optimaliseren van de interne informatieverstrekking en, het uitdragen van visie en beleid kunnen hieraan een positieve wending geven. Dit ondernemingsplan biedt het management van de SWWE de mogelijkheid om met medewerk(st)ers actief te communiceren over het beleid en hen daarbij te betrekken. De sfeer bij medewerk(st)ers onderling is goed. Elkaar feedback geven, is nog een ontwikkelpunt. In hun houding kunnen medewerk(st)ers meer professioneel worden. Dit geldt voor medewerk(st)ers onderling en richting opdrachtnemers. Hieraan gerelateerd zijn ook het kostenbewust handelen en het scherp inkopen bij leveranciers aandachtspunten.

Een uitgangspunt in dit ondernemingsplan is om de sterke punten te conserveren en de minder sterke punten aan te pakken. Zowel de sterke als de minder sterke punten van de stichting zijn vertaald naar de strategische doelstellingen. En dit geldt ook voor de kansen en de bedreigingen die zijn geïdentificeerd. De strategische doelstellingen komen terug vanaf hoofdstuk 6 en benoemen de ambities die de corporatie zichzelf stelt voor de komende beleidsperiode.

5 Opgave vanuit Woonvisie en Portefeuillestrategie

De gemeente Wierden bestaat uit de twee kernen Wierden en Enter en daarnaast uit de buurtschappen Hoge Hexel, Notter, Rectum, Ypelo en Zuna. De gemeente Wierden heeft in 2010, in samenwerking met de SWWE, een nieuwe woonvisie opgesteld. Dit document focust op het beleid van de gemeente op het gebied van wonen en op het perspectief van de kleine kernen. Op het niveau van de corporatie is in 2010 een nieuw beleid voor vastgoedsturing vastgesteld. Vastgoedsturing gaat over hoe de stichting de komende periode met de beschikbare middelen de maatschappelijke doelen met de bestaande voorraad kan behalen. Beide documenten vormen de basis voor dit hoofdstuk.

5.1 Woonvisie

De provincie Overijssel heeft een nieuwe omgevingsvisie vastgesteld. Vanuit de omgevingsvisie is een woningbouwprogramma opgesteld vanuit afstemming met de regiogemeenten. Deze ontwikkelingen vormden voor de gemeente Wierden de aanleiding om de woonvisie te actualiseren.

Voor de gemeente Wierden hebben twee belangrijke ontwikkelingen een aanwijsbare invloed op de omvang en samenstelling van het bezit van de stichting. Demografische cijfers laten zien dat de bevolkingsgroei de komende jaren stagneert. Daarnaast verandert de samenstelling van de bevolkings- en huishoudens-

samenstelling. Het aantal ouderen neemt toe en het aantal jongeren neemt af. De gemeente Wierden ziet het als haar taak om hierop tijdig een koers uit te zetten en daarbij belangrijke partijen zoals de SWWE te betrekken.

De gemeente heeft bij de totstandkoming van de woonvisie voor een interactief proces gekozen met het doel breed draagvlak te creëren. Er is een woonforum samengesteld met daarin aannemers/ontwikkelaars, architecten, bewonersgroeperingen, bewonersraad SWWE, gemeente, makelaars, welzijnsinstellingen, Wmo-cliëntenraad, woningcorporatie SWWE, Woon-AdviesCommissie (WAC) en zorginstellingen. De functie van het woonforum was met name verder invulling te geven aan de kaders die door de gemeente vooraf waren opgesteld.

Voor de inhoudelijke kant van het opzetten van de nieuwe woonvisie zijn een aantal uitgangspunten benoemd:

- *Bestaande beleidskaders*

Het gaat hier om het huidige lokale (woon)beleid en het provinciale (woon)beleid (Omgevingsvisie Overijssel 2009). Een belangrijke eis die de provincie stelt aan de woningbouwplannen van gemeenten is dat deze plannen worden afgestemd met omliggende gemeenten.

- *Demografische ontwikkelingen*

De afvlakkende groei en de veranderende samenstelling van huishoudens en de bevolking speelt hier een rol. De gemeente heeft niet meer de ambitie om te groeien in het aantal inwoners. Het migratiesaldo is op nul gesteld. Voor de bouwopgave betekent dit in eerste instantie een toevoeging van 285 woningen. Om de ontwikkeling van vertrek om te buigen naar een evenwichtige markt heeft de gemeente in samenspraak met de provincie afgesproken 515 woningen te bouwen. Met een buffer van 30% betekent dit 670 woningen als bouwopgave tot 2015.

- *Woningvoorraadontwikkeling / vraag en aanbod*

Eerder is verwoord dat het aantal senioren zal toenemen en het aantal jongeren en gezinnen zal afnemen. Dit betekent een stevige opgave om het verschil in kwalitatieve samenstelling van het bezit te overbruggen. Senioren blijken hun duurdere koopwoning te verkopen in ruil voor een huurwoning en jongeren zoeken goedkopere koopwoningen.

Tegen de achtergrond van bovenstaande uitgangspunten heeft de gemeente Wierden op een viertal thema's haar woonvisie geformuleerd.

5.1.1 **Kwaliteitsomslag voor een gedifferentieerd aanbod**

De gemeente Wierden gaat uit van een gedifferentieerde bevolkingsopbouw met voldoende ruimte voor de verschillende generaties. Het blijkt dat voldoende woningaanbod voor starters en senioren nu nog te vaak ontbreekt. Dat is aanleiding voor een bijstelling van het bouwprogramma. De planvoorraad wordt teruggebracht van 922 naar 670 woningen. Om dit te realiseren, zijn de eerste initiatieven hiervoor gerealiseerd in de projecten 't Zenderink en Zuidbroek.

Het kwalitatieve bouwprogramma focust zich op drie groepen:

- *Senioren en zorgvragers*

Deze groep verdient meer prioriteit. Het gaat om nultredenwoningen (woningen op begane grond of appartementen met een lift) en om vaak kostbare aanpassingen om de woningen zorggeschikt te maken. Daarbij zal naar verwachting meer aanspraak op Wmo-middelen gemaakt worden. Senioren en zorgvragers hechten veel waarde aan de nabijheid



van (centrum)voorzieningen en aanbod van zorg en welzijn. De gemeente is van plan om met name door inbreidingslocaties en herstructurering, in gezamenlijkheid met de woningbouwcorporatie, aan deze vraag tegemoet te komen.

- *Starters*

Het gaat voor de groep starters om goedkope en middeldure woningen. De gemeente wil hen meer mogelijkheden bieden om in de eigen gemeente te kunnen blijven wonen. De SWWE pakt deze opgave op door zo'n 250 eengezinshuurwoningen te verkopen. Het toevoegen van nieuwe woningen in deze categorie zal slechts beperkt toegestaan worden. Aanvullend geeft de gemeente startersleningen uit.

- *Doorstromers*

Nu de focus van de gemeente wijzigt naar de doelgroepen senioren en starters past de gemeente de nieuwbouwplannen voor zover mogelijk aan. De reeds gemaakte afspraken met marktpartijen maken dat helaas slechts beperkt mogelijk.

5.1.2 **Behoud en versterken vitaliteit kernen en buurtschappen**

In deze paragraaf maken we onderscheid tussen enerzijds de twee kernen Wierden en Enter en anderzijds de buurtschappen Hoge Hexel, Notter, Rectum, Ypelo en Zuna:

- *Wierden en Enter*

Het behoud van een gedifferentieerd woningaanbod in zowel de koop- als de huursector blijft de komende

periode van belang. Daarnaast is er het uitgangspunt compact te bouwen nabij centrumvoorzieningen. De opgave die hier ligt, zal de gemeente in samenwerking met onder andere de SWWE gaan oppakken, met name als het gaat over de inbreidingslocaties.

- *Buurtschappen*

Ruimtelijke kwaliteit en sociale samenhang zijn de kernpunten en de gemeente zal zich inzetten om dit te behouden. Dat geldt ook voor bestaande voorzieningen; de gemeente zet zich in om deze zo veel mogelijk te behouden.

De bereikbaarheid van voorzieningen gaat verbeterd worden door huidige voorzieningen zo veel mogelijk te behouden, nieuwe voorzieningen slim bij elkaar te plaatsen en door het toevoegen van nieuwe voorzieningen in de nieuwbouwgebieden. Daarnaast gaat de gemeente vrijwillige dienst- en zorgstructuren stimuleren vanuit het Wmo-beleid.

5.1.3 **Vraaggericht inspelen op gewenste woonkwaliteit**

De gemeente wil meer sturen op levensloopbestendige woningen voor specifieke doelgroepen. Het woningmarktonderzoek biedt een handvat voor verdere invulling. De consument zou in ieder geval in een vroegtijdig stadium van de bouw van de woning inbreng moeten krijgen om woonwensen kenbaar te maken. Verder vindt de gemeente het van belang dat duurzaamheid meer onderdeel wordt van toekomstig te bouwen woningen. Consumenten vinden met name ruimte en comfort belangrijk.

De gemeente Wierden wil de woonkwaliteit zo veel mogelijk aansluiten bij de voorkeuren van consumenten. Hiervoor zal de samenwerking met toekomstige bewoners gestimuleerd gaan worden. De WoonAdvies-Commissie gaat in de toekomst vroeg in het ontwerp-proces op deze onderdelen een rol spelen.

Ook duurzaamheid en energiezuinig bouwen vindt de gemeente Wierden van steeds groter belang. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen bestaande woningen en nieuwbouwwoningen.

Voor bestaande woningen worden duurzaamheid en aanpasbaarheid agendapunten voor de besprekingen in het kader van prestatieafspraken met de SWWE. Informatieverstrekking aan de nieuwe huurder is daarbij een speerpunt. Dit geldt ook voor de verkoop van bestaande woningen. Voor nieuwbouwwoningen geeft het bouwbesluit grotendeels antwoord op de voorwaarden voor duurzaam en aanpasbaar bouwen.

5.1.4 **Naar een gewenst aanbod van wonen, zorg en welzijn**

De ‘vermaatschappelijking van de zorg’ ofwel het zo veel mogelijk zorg bieden in een eigen leefsituatie is voor de gemeente Wierden een thema voor de komende beleidsperiode. Om hieraan invulling te geven, vindt de gemeente goede afstemming tussen wonen, welzijn, zorg en ruimtelijke ordening van belang.

In 2010 is door de gemeente Wierden, de SWWE, Reggeland Zorgvoorzieners, Stichting De Welle en ZorgAccent&TNWT (Thuiszorg Noordwest Twente) de geactualiseerde visie Woonservicegebieden Wierden & Enter vastgesteld.

Hierin zijn uitgangspunten benoemd en mogelijke locaties. De differentiatie in zorgwoningen blijkt hierbij van belang te zijn, met name om doorstroom te creëren, ofwel het bieden van vervolgvorzieningen.

Op dit moment ervaren de zorginstellingen tekorten in zowel zorgwoningen als intramurale capaciteit. Naast nieuwbouwplannen, zal bestaande bouw moeten worden gemoderniseerd in overleg met de SWWE.

5.2 **Portefeuillestrategie**

De woonvisie is op gemeentelijk niveau geschreven en gaat vooral in op alle woningen in de gemeente, de gehele koop- en huurmarkt. De portefeuillestrategie daarentegen gaat in op het bestaande bezit van de woningcorporatie en focust daarmee vooral op de huursector.

De omgevingsanalyse laat zien dat de SWWE met de volgende situatie te maken krijgt:

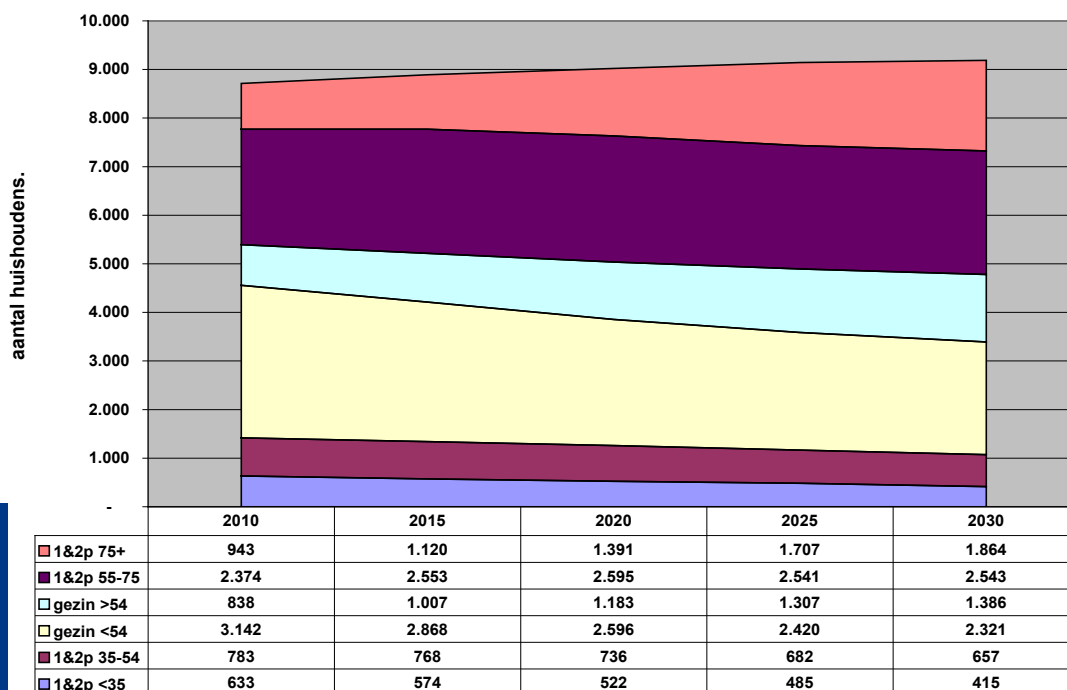
Er is allereerst een ambitieus nieuwbouwprogramma tot 2015 op uitleglocaties gepland, terwijl de Primos-prognoses een veel lagere groei aangeven (gepland 515 woningen, groei volgens Primos 177). De gemeente streeft naar het ombuigen van het vertrekoverschot van de afgelopen jaren, tot een meer evenwicht tussen vestiging en vertrek. Verder is er sprake van vergrijzing van de bevolking; aanzienlijke toename van het aantal senioren (55-75 én 75+) die in toenemende mate willen huren (respectievelijk 60% en 85%). En ook is ontgroening van de bevolking merkbaar; starters vinden geen passende woning in de gemeente en verlaten Wierden.

Dit laatste beïnvloedt de vitaliteit van de kernen en buurtschappen. Als oplossing ziet de gemeente mogelijkheden om (goedkope) huurwoningen aan starters te verkopen, zodat het voor deze groep ook mogelijk wordt om een eigen woning te kopen. De veranderende vraag leidt er toe dat er meer behoefte is aan seniorenwoningen. Daarbij gaat het om zowel grondgebonden woningen als appartementen. De behoefte voor senioren en zorgvragers wordt het liefst gerealiseerd op inbreidings- en herstructureringslocaties nabij voorzieningen.

In dit krachtenveld wil de SWWE haar maatschappelijke doelen zo goed mogelijk nastreven. Maar wat betekenen deze ontwikkelingen voor de SWWE? Welke mogelijkheden biedt het huidige bezit om aan nieuwe marktfragen te voldoen?

5.2.1 Opgave

Naar verwachting blijft de vraag naar huurwoningen de komende periode stabiel. Wel verschuift de woonvoorkeur van senioren van koop naar huur. Voor starters vindt de verschuiving in omgekeerde richting plaats, van huur naar koop. Door de vergrijzing zal het aandeel senioren toenemen, terwijl het



aandeel gezinnen afneemt. Hiermee neemt ook de vraag naar eengezinshuurwoningen af. De SWWE heeft versnipperd bezit, waardoor herstructureren nagenoeg onmogelijk is. De ambitie van de gemeente is aanleiding om een aantal woningen energetisch te verbeteren. Het waarmaken van de gehele gemeentelijke doelstelling is voorlopig financieel niet haalbaar.

5.2.2 Strategie

De SWWE heeft in 2010 haar vastgoedstrategie bepaald. Hierbij is rekening gehouden met de veranderende opgave. De corporatie heeft in de vastgoedstrategie als uitgangspunt geformuleerd dat het een marktaandeel van 20% wenst te behouden. De vastgoedstrategie formuleert beleid ten aanzien van verkoop, nieuwbouw en bestaande voorraad. De financiële mogelijkheden van de SWWE vormen een beperking in de vastgoedstrategie.

De verkoop van woningen zal versneld plaatsvinden. Hierbij ligt de nadruk op het versnipperde deel van het bezit. Hierdoor worden in financiële zin de mogelijkheden van herstructurering vergroot voor de toekomst.

Voor de nieuwbouw van woningen moet rekening gehouden worden met een concentratie op de belangrijkste doelgroepen met een huurvraag.

Dat zijn met name de zorgbehoevende senioren en in mindere mate de nog vitale senioren. Daarnaast moet worden gezorgd voor een gedifferentieerd woningaanbod en goede kwaliteit, waarbij de wensen van de klant centraal staan.

Om bestaande woningen voldoende aantrekkelijk te houden voor verhuur is het van belang om de technische, energetische en woontechnische kwaliteit van deze woningen te verbeteren. Verwacht wordt dat deze verbeterde huurwoningen goed verhuurd kunnen worden, gezien de financiële beperkingen van de doelgroep. Wat betreft het bestaande woningbezit is het van belang dat de versnippering gereduceerd wordt middels de verkoop van woningen om hiermee financiële middelen te genereren. Deze financiële middelen zet de corporatie in ten behoeve van nieuwbouwwoningen voor senioren en van maatschappelijk vastgoed.

Dit ondernemingsplan geeft voor de komende periode richting aan de implementatie van de vastgoedstrategie in beheerplannen.



6 Verwachtingen van stakeholders



Ria Broeze
Wethouder gemeente Wierden

In de interviews met de stakeholders is waardevolle informatie verkregen over hoe stakeholders de relatie met de SWWE ervaren en over hoe de SWWE in de gemeente acteert als samenwerkingspartner.

De stakeholders die zijn betrokken in dit traject zijn: gemeente Wierden, de bewonersraad SWWE, ZorgAccent & Thuiszorg Noord West Twente, Carint Reggeland Groep, Welzijnsstichting de Welle, JP van den Bent Stichting, Beter Wonen Almelo, Woningstichting St. Joseph Almelo en makelaar Plaggemars.

In dit hoofdstuk gaan we in op de verwachtingen van stakeholders ten aanzien van de SWWE.

6.1 Onderhouden van de relatie

Het onderhouden van een goede relatie met de SWWE vinden de stakeholders erg belangrijk.

De gemeente Wierden geeft aan dat de relatie steeds beter wordt. Het perspectief is constructief en regelmatig wordt overlegd op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. Op korte termijn worden de prestatieafspraken herzien. Dit proces is belangrijk voor het vervolg van de samenwerkingsrelatie.

De bewonersraad van de SWWE wenst meer duidelijkheid van de stichting over hetgeen de stichting van hen verwacht. 'Waarvan is de SWWE wel en waarvan niet?'

Hier ligt een verzoek aan de SWWE om intensiever het gesprek aan te gaan om zo gezamenlijk de richting te bepalen voor de toekomstige samenwerkingsrelatie.

De gemeente en de bewonersraad zijn gedefinieerd als primaire stakeholders. De overige partijen zijn meer secundaire stakeholders. Dit vanwege de andere aard van de samenwerkingsrelatie. De secundaire stakeholders verwachten een proactieve houding van de SWWE in het opzoeken en initiëren van samenwerking, maar ook in het onderhouden en continueren daarvan.

6.2 Verwachtingen van de toekomst

Stakeholders geven daarnaast aan welke verwachtingen zij de komende beleidsperiode specifiek hebben van de SWWE:

- De SWWE dé partij zal zijn voor het bouwen voor huisvesting van senioren.
- Daarnaast vragen stakeholders van de SWWE een bredere taakopvatting. De focus ligt op een meer maatschappelijke en sociale insteek, passend in deze tijd.
- Stakeholders vragen zich af of de SWWE voldoende schaalgrootte bezit om zich als zelfstandige organisatie te handhaven. Op termijn achten zij een fusie niet uitgesloten.
- De SWWE zal moeten werken aan een meer open en wellicht ook proactieve houding ten aanzien van samenwerking met andere partijen.

- Basis van vertrouwen moet uitgangspunt zijn bij een samenwerking.
 - Stakeholders verwachten verder helderheid van de stichting over de keuzes die zij maakt, waarom wel of niet wordt samengewerkt en welk kader richting geeft aan de keuzes die worden gemaakt.
 - Ook zien stakeholders een opgave op het gebied van ouderen- en jongerenzorg. Dit past bij de bredere maatschappelijke opgave. Het signaleren van deze problemen en het samenwerken met partijen op het gebied van zorg en welzijn vinden stakeholders een belangrijk aandachtspunt voor de SWWE.
 - De verwachting is bovendien dat er vanuit multidisciplinaire teams aan een gebiedsgerichte aanpak (woonservicegebieden) gewerkt kan worden.
- Trends in de woningmarkt kunnen voor de corporatie veel informatie geven over hoe onderhoud, renovatie en verkoop aan te pakken. Ook hierop zou de samenwerking georganiseerd kunnen worden met de gemeente en de makelaars.
 - Stakeholders verwachten ook dat de SWWE actiever wordt in het vernieuwen van haar bezit.

De verhouding die de SWWE heeft met haar stakeholders staat in belangrijke mate centraal bij de geformuleerde strategische doelstellingen.



7 Visie, missie en kernwaarden

In voorgaande hoofdstukken is ingegaan op verwachtingen van stakeholders, is gekeken naar de omgeving waarin de SWWE haar werkzaamheden verricht. Ook de woonvisie en de vastgoedstrategie zijn aan de orde gekomen. Verder is de huidige situatie van de SWWE in beeld gebracht. Nu wordt de draai gemaakt van analyse naar beleid. Te beginnen in dit hoofdstuk met de focus, de visie, de missie en de kernwaarden waarvoor de SWWE kiest. In de daarop volgende hoofdstukken wordt die richting uitgewerkt in beleidsdoelstellingen.

7.1 Visie

De visie op de rol en positie van de SWWE in deze tijd gaat over zaken als het werkgebied, de doelgroep, de mate van klant- en maatschappijgerichtheid, leefbaarheid en de woonkwaliteit van de woningen van de SWWE.

Focus is gemeente Wierden

Lokale verankering is en blijft een van de kernpunten van de SWWE. De corporatie is sterk geworteld in de plaatselijke samenleving en wil hiervoor blijven kiezen in de komende beleidsperiode.

Primaire doelgroep

Klanten zijn diegenen die gezien hun financiële situatie niet in staat zijn een eigen huis te kopen/bezitten of niet zelfstandig kunnen wonen of voor wie een huurwoning een aantrekkelijke keuze is. De SWWE kiest daarmee voor een brede doelgroep.

Klantgericht

De SWWE vindt het belangrijk om voldoende oog te hebben voor de wens van de klant. De corporatie wil voeling hebben met de markt en past de interne processen hierop aan. Klanttevredenheid staat hoog in het vaandel. Op basis van de kennis van de klant kunnen direct aan de woning gerelateerde vraagstukken eenvoudig aangepakt worden. Elk contactmoment is er een om signalen op te vangen om kritieke fasen te zien aankomen. Het doel van de SWWE is het bieden van marktconforme producten en diensten die aansluiten bij de wensen van de doelgroepen.

Maatschappijgericht

De relatie met stakeholders wordt als zeer belangrijk ervaren. De SWWE stelt zich open voor signalen en verzoeken uit de samenleving. Ze worden welwillend in ontvangst genomen en tegelijkertijd nadrukkelijk getoetst aan de taakopvatting van SWWE op het gebied van wonen. De corporatie ziet voldoende mogelijkheden tot maatschappelijk presteren binnen bestaande wet- en regelgeving en binnen het eigen werkgebied.

Met huurders en stakeholders, zoals gemeente en instellingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg, is van tijd tot tijd overleg over wonen gerelateerde maatschappelijke vraagstukken. Op onderdelen wordt gekomen tot afspraken en samenwerking.

Leefbaarheid

In relatie tot de opgave worden woonservicegebieden gerealiseerd. De SWWE speelt een actieve rol bij het realiseren en beheren van welzijns- en zorgvoorzieningen ten behoeve van de vitaliteit en de kwaliteit van de wijken en woonkernen.

Woonkwaliteit van het vastgoed

De technische kwaliteit van het bezit van de corporatie is uitstekend. Het onderhoud en beheer van de woningen wordt als zeer positief en kwalitatief ervaren door huurders. De woonkwaliteit is echter niet altijd optimaal. De indeling en inrichting voldoet steeds minder aan de wensen van de klant. Op langere termijn is een betere woonkwaliteit een belangrijkere wens van met name de senioren. Het bezit van de SWWE sluit naar verwachting onvoldoende aan op die wens. Verder zijn bij renovatie of vernieuwing van woningen energetische en duurzame maatregelen aan de orde.

Financiële scherpste

De financiële positie van de woningcorporatie is op dit moment volgens de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) voldoende. Voor de toekomst vindt de SWWE het van belang om enerzijds te blijven investeren in nieuwe woningen en renovatieprojecten, anderzijds moeten de risico's voldoende in beeld zijn vanwege de beperkte financiële ruimte. De voortgang van de verkoop van woningen en het opzetten van een risicomanagementsysteem zijn hierdoor aandachtspunten voor de komende periode. Daarnaast is het van belang om aandacht te hebben voor het kostenbewust handelen van de organisatie.



7.2 Missie

De bovenstaande visie van de SWWE gaat over de rol, taak en positie die de organisatie voor zichzelf ziet. Op basis van de visie formuleren we de missie als volgt:

‘De SWWE is een maatschappelijke organisatie die - aansluitend op de wensen haar klanten en de financiële mogelijkheden - woonruimte, woonomgeving en woongerelateerde diensten aanbiedt ter realisering van hun woongenot. Klanten zijn daarbij diegenen die gezien hun financiële situatie niet in staat zijn een eigen huis te kopen/bezitten of niet zelfstandig kunnen wonen of voor wie een huurwoning een aantrekkelijke keuze is. De SWWE vervult daarnaast een actieve rol bij het realiseren en beheren van welzijns- en zorgvoorzieningen voor de vitaliteit en de kwaliteit van de wijken en woonkernen.’



7.3 Kernwaarden

De SWWE kiest voor de volgende kernwaarden die passen bij de identiteit van de organisatie:

- *Betrouwbaar*
De medewerk(st)ers van de SWWE gedragen zich betrouwbaar naar klanten, collega's en zakelijke relaties. Afspraken en beloften die aan elkaar worden gemaakt, worden ook nageleefd en waargemaakt. Klanten en collega's kunnen op de medewerk(st)ers van de SWWE rekenen.
- *Rechtvaardig*
Medewerk(st)ers laten in hun gedrag zien dat elke huurder in de basis een gelijke behandeling krijgt wat voor de een gedaan wordt, ook voor de ander wordt gedaan. De SWWE houdt rekening met de behoeften en wensen van de individuele klant. Tevens het motto van de corporatie. Het is een onpartijdige organisatie, waarbij gelijkheid en klantgerichtheid wordt nagestreefd.
- *Proactief*
De SWWE speelt actief in op veranderingen in de volkshuisvesting en de woningmarkt in de gemeente Wierden. De SWWE is daarbij op zoek naar verbetermogelijkheden, neemt initiatieven en benut kansen. De SWWE stelt doelen die maatschappelijk, en voor de SWWE als onderneming, belangrijk zijn. De SWWE werkt met anderen op een transparante wijze samen aan het realiseren van deze doelen.



8 Doelstellingen klantgerichtheid

De SWWE ziet zichzelf op dit moment als een redelijk klantgerichte organisatie en wil groeien naar een optimaal klantgerichte organisatie. Het verbeteren van het klantgericht werken is daarom een passende manier om deze ontwikkelslag te maken.

De organisatie is in 2010 gestart met het beschrijven van de klantprocessen. Dit om een manier van klantgericht werken meer te borgen in de organisatie en ook om een ontwikkeling als organisatie in klantgericht werken te maken. Het is een vervolgstap om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te beschrijven. De communicatie met klanten is een onderdeel waarop de SWWE zich de komende jaren wil ontwikkelen.

Communicatie

Klantgericht communiceren is aansluiten bij de klant door een individuele benadering. Door de klant in beeld te hebben en de behoeften te kennen, is het mogelijk communicatie daarop in te richten. Om hieraan verder invulling te geven, vindt de SWWE het in eerste instantie belangrijk om duidelijke beleidskaders op te stellen voor medewerk(st)ers. De beleidskaders geven betekenis aan het begrip klantgerichtheid en klantgericht werken en bieden ook handvatten om deze relatief nieuwe manier van werken te verankeren in de dagelijkse werkzaamheden. Om het beeld van de wensen van de klant nog meer helder te krijgen, richt de SWWE klantenpanels op.

Informatie

Klantgericht communiceren betekent heldere, duidelijke en tijdige informatievoorziening. Zowel intern als extern. Het gaat om heldere, duidelijke en tijdige manieren van informeren. En het gaat intern over informatie die voor medewerk(st)ers van belang is of kan zijn voor de uitvoering van hun werk, over besluiten die genomen zijn en over bepaalde beleidskeuzes die gemaakt zijn. Extern gaat het over het tijdig informeren van huurders bij bepaalde werkzaamheden over hetgeen er gaat gebeuren, wanneer en wat het voor hen betekent. De klantprocessen worden vanuit het oogpunt van communicatie en klantgerichtheid doorlopen en waar nodig worden aanpassingen gedaan. Klantenpanels worden opgericht en kunnen worden ingezet als check hierop. Ook gaat het over de informatievoorziening naar bewonersraad, gemeente en andere stakeholders. Door bewust om te gaan met de informatie die beschikbaar is en de manier waarop en naar wie deze verspreid wordt, ontwikkelt zich een meer klantgerichte attitude bij medewerk(st)ers. Tenslotte wordt een ondersteunend systeem om de klachten van huurders te registreren (KWIS) verkend en bij geschiktheid geïmplementeerd.



9 Doelstellingen maatschappijgerichtheid

De SWWE wil stakeholders meer proactief benaderen en meer het initiatief tot samenwerking nemen. Het gaat met name om de gemeente, maar ook om partijen op het gebied van welzijn en zorg.

Gemeente Wierden

In de samenwerking met de gemeente Wierden wil de SWWE zich inzetten om deze uit te bouwen naar partners in wonen. De corporatie ziet met name mogelijkheden door overlegmomenten te structureren met zowel bestuurlijk als ambtelijk overleg. Hierdoor wordt op verschillende niveaus in de organisatie gezamenlijk opgetrokken met de gemeente. Na het vaststellen van een nieuwe woonvisie worden ook de prestatieafspraken het komende jaar vernieuwd. Een aantal zaken is voor de SWWE van belang om de doelstellingen te realiseren. Hierbij kan worden gedacht aan het maken van goede afspraken over nieuwe bouwlocaties, over grondprijzen, over herstructurering van wijken en over het beleid voor verschillende specifieke doelgroepen. Aansluitend daarop gaat de SWWE wijkbeheerplannen opstellen.

Wonen, welzijn en zorg

Een belangrijk speerpunt op het kruispunt van wonen, welzijn en zorg is het ontwikkelen van woonservicegebieden. Met de geformaliseerde beleidsuitgangspunten wordt de samenwerking met andere partijen uitgebreid. Vervolgens wordt ook op een proactieve manier de samenwerking met andere betrokken

partijen uitgebouwd om het concept van woonservicegebieden in de gemeente verder uit te rollen. Daarnaast wil de SWWE, in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen, een dagvoorziening voor mensen met een beperking realiseren bij 't Oosterhoes.

Wonen, werken en leren

De SWWE wil zich meer nadrukkelijk gaan inzetten voor het bevorderen van stageplaatsen voor scholieren. Zo wil zij bij toekomstige projecten een of meer leerlingen de kans geven via een leerlingbouwplaats praktijkervaring op te doen. Standaard wordt in het bestek opgenomen dat het aanbieden van leerlingbouwplaatsen verplicht is. De SWWE wil in de organisatie jaarlijks een of twee stagiaires een leerplaats aanbieden. Dit kan echter pas gerealiseerd worden als de uitbreidingsplannen voor de inrichting en huisvesting van het kantoorpand zijn gerealiseerd. Dit is ook mogelijk voor maatschappelijke stages. Over deze plannen wil de SWWE een convenant afsluiten met betreffende onderwijsinstellingen.

Maatschappelijk vastgoed

Naast het opstellen van beleidsuitgangspunten op het terrein van maatschappelijk vastgoed heeft de SWWE zich een aantal specifieke doelen gesteld. Dat beleid gaat over de inzet van middelen, het soort projecten en over de relatie tot de financiële continuïteit en de primaire taakstelling.

Concreet willen we twee centra voor kinderopvang en de huisvesting voor een zorgorganisatie (in het complex 't Wedervoort) realiseren. Daarnaast zal door de sloopplannen aan de Reggestraat de Antoniushof geschikt gemaakt worden voor senioren met een zorgvraag.

Imago van de SWWE

Om aan het imago van de SWWE te werken, wordt een communicatiebeleidsplan opgesteld en vastgesteld. Onderdeel hiervan is het opstellen van een meer actief persbeleid en een communicatieplanning. De attitude om te communiceren over de 'goede dingen' en de mooie projecten mag meer worden benadrukt. De SWWE gaat actiever de publiciteit opzoeken, waarbij het een uitgangspunt is minimaal tien keer per jaar met een positief bericht in de krant te staan.

Relatie met stakeholders

De stichting wil een meer open en proactieve houding ontwikkelen naar maatschappelijke partners met het doel om gezamenlijk tot wonen gerelateerde projecten te komen. Daartoe zal de SWWE meer initiatief nemen in de richting van deze samenwerkingspartijen en proactief contacten met hen aangaan. Hiervoor zal de corporatie een à twee keer per jaar een gesprek hebben met afzonderlijke stakeholders.



10 Doelstellingen vastgoed

Het bestaande woningbezit van de corporatie moet de komende jaren worden aangepast om in te spelen op de eisen die de doelgroepen stellen. De groeiende groep nieuwe senioren stelt hogere eisen aan de woonkwaliteit en verlangt dat er voldoende woningen beschikbaar zijn. Met vastgoedsturing, een stevig onderhoudsbeleid en voldoende aansluitende nieuwbouwplannen wil de SWWE hieraan werken.

Vastgoedsturing

De portefeuillestrategie van de SWWE is in 2010 bepaald en vastgesteld. Dat betekent veel werk ten aanzien van de implementatie hiervan in beheerplannen. Een aantal woningen wordt verkocht om financiële middelen te genereren. Ook ligt er een opgave wat betreft herstructurering gezien de demografische ontwikkelingen. De woonkwaliteit moet verbeterd worden. Het energiebeleid van de SWWE wordt aan de opgave gekoppeld. Hoe ver de corporatie hierin gaat, wordt allereerst beleidsmatig uitgewerkt en vervolgens meegenomen in de implementatieplannen.

Beheer en onderhoud

Een operationeel richtinggevend onderhoudsbeleid is er op dit moment nog niet, waardoor onderhoud plaatsvindt op basis van het referentiekader van de betrokken medewerker en een up-to-date onderhoudsbegroting niet gemaakt wordt. Dit wordt de komende beleidsperiode als aandachtspunt opgepakt en geïmplementeerd.

Klant- en woninginformatiesysteem

De corporatie heeft de beschikking over een woningcartotheek. Dit informatiesysteem wordt op korte termijn gevuld met de beschikbare gegevens van de woningen. Het gaat hierbij met name om de technische gegevens. Ook gaat de SWWE het programma KWIS bij geschiktheid implementeren.

Vastgoedontwikkeling

Naast het bestaande bezit van de SWWE zijn er ook plannen voor nieuwbouw. Het streven is om de komende beleidsperiode 10 woningen te slopen, 25 nieuwbouwwoningen te realiseren, 30 woningen te herstructureren en 70 woningen te ontwikkelen. Wat betreft maatschappelijk vastgoed worden er twee complexen aan de voorraad toegevoegd. Dit zijn de concrete plannen en mogelijkheden in 2010. De ambitie reikt veel verder. Om als organisatie een verdere professionalisering in vastgoedontwikkeling te realiseren, wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van afbreekbaar bouwen en nieuwe bouwvormen. Dit wil de SWWE met name bij het project de Klomphof uitzoeken, in relatie met vastgoedsturing. Het beleid ten aanzien van onrendabele investeringen in inbreidingslocaties blijft gehandhaafd (is maximaal € 75.000,- per verhuureenheid op basis van WSW parameters) en wordt tweejaarlijks geëvalueerd.

Energie

De SWWE onderkent het belang van energiebesparingen vanwege het klimaat, de eindigheid van fossiele brandstoffen en de stijging van de energieprijzen in relatie tot de woonlastenontwikkeling.

Ten aanzien van de bouw van nieuwe woningen is energiezuinig bouwen één van de uitgangspunten. Bij renovatie en groot onderhoudswerkzaamheden is het streven om het energielabel te verhogen naar label B of tenminste twee labels te verhogen.

Bij alle reguliere onderhoudswerkzaamheden zal vooraf bekeken worden of energiebesparende maatregelen uitgevoerd kunnen worden.



11 Doelstellingen financiële continuïteit

De SWWE zet in op zo optimaal mogelijke investeringen en maximale prestaties met behoud van continuïteit en financierbaarheid.

Continuïteit behouden

De SWWE hecht waarde aan de A-status van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Ook is het voor de corporatie van belang om een positieve beoordeling van de kredietwaardigheid van het WSW te houden. Hiervoor verkoopt de corporatie een gedeelte van het huidige bezit, gaat meer kostenbewust handelen en zet een systeem op voor integraal risicomanagement. Bovendien worden de effecten van de genomen maatregelen ten aanzien van de kasstromen blijvend gemonitord.

Kostenbewust handelen

Het handelen van de corporatie gebeurt niet altijd kostenbewust. Hierop wil de SWWE meer inzetten dat dit een speerpunt van de organisatie wordt.

Huurharmonisatie

Het ingezette beleid van huurharmonisatie (doorvoeren van een verbeterde prijs/kwaliteitsverhouding) wordt op korte termijn geëvalueerd ten aanzien van de streefhuren die boven de huurtoeslaggrens uitkomen. Daarnaast wordt de huurharmonisatie blijvend gemonitord op marktconformiteit en verhuurbaarheid.



12 Doelstellingen organisatie

Om ontwikkelingen in het veld te blijven volgen moet de interne organisatie zich blijven professionaliseren. Voor de komende beleidsperiode zijn hieraan voorafgaand doelstellingen beschreven. Hierna worden de stappen naar een meer professionele organisatie in beeld gebracht.

Professionaliteit naar de klant

Intern zal de organisatie gemaakte afspraken met klanten meer gedetailleerd vastleggen en nakomen. Een centraal en digitaal archief wordt hiervoor ingericht, gevuld en bijgehouden. Daarnaast wordt de postverwerking gedigitaliseerd en wordt de postprocedure aangepast.

Uitbreiding samenwerking SSCH

De mogelijkheden worden bekeken om het aantal deelnemers van het samenwerkingsverband SSCH uit te breiden. Ook het aantal taken wil de SWWE uitbreiden. Gedacht wordt aan een controlfunctie, meer algemene beleidsonderwerpen en de samenwerking op het vlak van wonen, welzijn en zorg. Tot slot vraagt ook de kwaliteit van de samenwerking een verbeterslag.

Kostenbewust handelen en scherper inkopen

Het is een verandering in houding en werkcultuur om meer zakelijk en kritisch te zijn in het aankopen van producten en diensten. Het gaat om meer professionaliteit in de rol van opdrachtgever naar opdrachtnemers. Hiervoor biedt een opleiding op het terrein van 'opdrachtgeverschap en onderhandelen'

voor betreffende medewerk(st)ers ondersteuning. Naast deze opleiding legt de SWWE de gewenste nieuwe manier van handelen vast in een beleidskader. Integriteit in handelen is hierbij een onderdeel. Het aanbestedingsbeleid vraagt bovendien bijstelling in de komende beleidsperiode.

Financiële continuïteit

Vanuit het oogpunt van financiële risicobeheersing is het nodig om integrale risicobeheersing op te zetten. Hiermee worden risico's geïdentificeerd en de impact ervan beoordeeld.

Vervolgens worden op basis hiervan beheersingsmaatregelen vastgesteld en daarna gemonitord op de effecten die ze sorteren.

Interne communicatie

De interne communicatie van de SWWE verdient bijzondere aandacht. Vanuit onderzoek bij en gesprekken met medewerk(st)ers blijkt dat de besluitvaardigheid van het managementteam verbetering en verduidelijking behoeft. Hiervoor wordt een IVT-traject voor managementteam en medewerk(st)ers in het kader van coaching en teambuilding opgezet welke inmiddels is opgestart.

Interne communicatie wordt ook genoemd om de interactie met medewerk(st)ers te bevorderen. Hiervoor wordt het komende jaar gestart met het organiseren van interactieve personeelsbijeenkomsten zo'n drie keer per jaar zullen plaatsvinden.

HRM

De SWWE wil een cyclus van voortgangs- en ontwikkelgesprekken opzetten en implementeren. Daarnaast zet de corporatie in op de ontwikkeling van zowel medewerk(st)ers als leidinggevendenden door de totstandkoming van persoonlijke ontwikkelplannen. Voor managers betekent dit dat het de komende beleidsperiode meer gaat om het ontwikkelen van competenties, zoals leiderschap tonen en helder en duidelijk communiceren. Ook heeft de SWWE voor zichzelf benoemd meer initiërend vermogen te willen ontwikkelen. Dit geldt met name voor de leidinggevendenden.

De SWWE heeft de ontwikkeling van deze competenties bij leidinggevendenden en medewerk(st)ers verankerd in een traject met een extern bureau.

Huisvesting

Ter bevordering van het welbevinden van het personeel worden binnen deze beleidsperiode aanpassingen gedaan in de huidige huisvesting van de SWWE. Er zijn momenteel geen werkplekken meer beschikbaar voor eventuele uitbreiding van medewerk(st)ers of stagiaires.



13 Tot slot

Het slagen van strategische doelstellingen staat of valt met een aantal kritische succesfactoren, namelijk:

- De aanwezigheid van competente medewerk(st)ers.
- De beschikbaarheid van middelen van de gemeente. Dit is kritisch in zowel financieel opzicht als in de aanwezigheid van geschikte locaties.
- Het initiërend vermogen om plannen daadwerkelijk vervolgd te geven en te verankeren in de werkorganisatie.
- De capaciteit van medewerk(st)ers. Het gaat om de kwantiteit en kwaliteit van medewerk(st)ers werkzaam bij de SWWE, maar ook om de inzet van medewerk(st)ers in dienst van het SSCH.
- Of andere partijen bereid zijn deel te nemen in het verband van de SSCH en het netwerk daarmee versterken, en
- de aanwezigheid van competente managers, waarbij het gaat om leiderschap en communicatie.



Stichting Wonen Wierden Enter
Nijverdalsestraat 83
Postbus 228
7640 AE Wierden
tel. (0546) 57 74 40
fax (0546) 57 74 47
www.swwe.nl
info@swwe.nl

