



# ONDERNEMINGSPLAN 2017-2021

*Op weg naar een duurzame corporatie*



## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inleiding .....	3
1. Ontwikkelingen in de maatschappij .....	4
2. Impact van ontwikkelingen in de maatschappij .....	6
3. Missie.....	8
4. Koers van Woningstichting Domus.....	8
5. Kernwaarden .....	9
6. Strategische Keuzes .....	10
7. Thema 1: Betaalbaar en beschikbaar .....	10
8. Thema2: Leefbaar en verbindend .....	12
9. Thema 3: Ons vastgoed is duurzaam.....	13
10. Ontwikkeling van onze organisatie.....	14
11. Ontwikkeling huurdersbelangen .....	18
12. Ontwikkeling op gebied van financiën .....	18
13. Ontwikkeling in onze vastgoedportefeuille .....	19

## Voorwoord

Met genoegen presenteer ik u het ondernemingsplan van Woningstichting Domus voor de periode 2017-2021.

Dit ondernemingsplan is het eerste ondernemingsplan voor Woningstichting Domus gebaseerd op de woningwet 2015. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen via brainstormsessies en de uitwerking van thema's met alle medewerkers van Woningstichting Domus.

De input van partners zoals gemeenten, zorginstellingen, collega corporaties en toezichthouders is verkregen vanuit de regionale en lokale prestatieafspraken, de periodieke overleggen en de standpunten vanuit de gesprekken met externe toezichthouders.

In dit plan leggen wij verbinding met de goede ontwikkeling van de afgelopen jaren op gebied van organisatie en processen. Opnieuw maken wij in dit plan heldere keuzes in de aspecten die wij belangrijk vinden en actief oppakken.

Met veel vertrouwen zien wij de samenwerking met partners in de realisatie van dit ondernemingsplan tegemoet.

Harrie Oosterlee  
Directeur-bestuurder

## Inleiding

Het ondernemingsplan 2017-2021 luidt een nieuwe fase in voor Woningstichting Domus. De impact van de Woningwet stabiliseert zich in de komende jaren. Na jaren van economische crisis en herstel van de financiële draagkracht is er in de periode tot 2021 weer ruimte voor investeringen.

De koers en de kernwaarden die wij hebben ingezet in het ondernemingsplan 2013-2016 zetten wij voort.

- Verbindend naar onze huurders en onze partners.
- Dichtbij onze huurders zodat wij weten wat er leeft.
- Proactief zodat wij actief inspelen op ontwikkelingen die voor onze huurders en voor de woningstichting van belang zijn.
- Transparant in de dingen die wij doen en in het afleggen van verantwoording.

Deze kernwaarden vormen het DNA van onze organisatie.

Vanuit de oprichting als progressieve woningbouwvereniging L.A.D.A. “Limburg aan de Arbeiders” in 1918, strijdend voor de verbetering van huisvesting van arbeiders, naar sociale volkshuisvester is een eeuw aan ontwikkeling.

Een eeuw van ontwikkeling in huisvesting, demografie, op gebied van de wetgeving vanaf de eerste Woningwet in 1901 tot de meest recente in 2015. Bij het 100 jarig bestaan van Woningstichting Domus in 2018 zullen wij stilstaan bij deze eeuw aan ontwikkeling.

In het ontwikkeltraject naar dit nieuwe ondernemingsplan 2017-2021 zijn wij gestart met benoemen van aspecten die wij vanuit de organisatie belangrijk vinden. Aspecten zoals de ‘klant centraal’, ‘vertrouwen’, ‘communicatie’, ‘focus leggen waar je sterk in bent’ zijn verankerd in onze kernwaarden en zullen aandacht krijgen in onze bedrijfsvoering. De aspecten ‘duurzaamheid’, ‘betaalbaar wonen’, ‘efficiënt en effectief’ hebben wij uitgewerkt in thema’s.

De leidende thema’s die de komende jaren de rode draad van onze activiteiten zullen vormen zijn:

- Betaalbaar en beschikbaar.
- Leefbaar en verbindend.
- Duurzaam vastgoed.

Aan de hand van deze thema’s is dit ondernemingsplan vorm en inhoud gegeven. De uitwerking van de thema’s plaatsen wij binnen de dynamiek van de maatschappij. Woningstichting Domus is als sociale volkshuisvester immers één van de raderen in deze maatschappij.

## 1. Ontwikkelingen in de maatschappij

Zowel Nederland als Roermond bevinden zich in een dynamische maatschappij waarvan veel ontwikkelingen ook bepalend zijn voor Woningstichting Domus. Op basis van de beleidsvisie van Aedes 2016-2021 zijn deze ontwikkelingen in kaart gebracht.

### Wat komt er op ons af

Woningcorporaties zijn er voor de bewoners van nu en morgen. Wij zitten niet 'even' in een wijk of buurt, maar voor vele decennia. Die aanwezigheid en betrokkenheid werkt stabiliserend en stimulerend. Woningcorporaties zijn zo in staat om wijken en buurten leefbaar te houden. Het maakt dat we maatschappelijke veranderingen vroegtijdig zien en de gevolgen ervan ondervinden. We zien veranderingen op elk schaalniveau: mondiaal, Europees, nationaal en regionaal.

### Wereld in beweging

De mondiale financiële crisis lijkt achter de rug. De onderlinge afhankelijkheid in de wereldeconomie is een blijvend gegeven. Open gebieden als Europa en landen als Nederland ervaren direct de gevolgen van opkomende nieuwe economieën en machtscentra. Door gewapende conflicten, economische verschillen en veranderingen in het klimaat zullen mensen zich over de aarde verplaatsen, op zoek naar veiligheid en een redelijk bestaan. Deze grote thema's bepalen rechtstreeks onze welvaart en hoe, waar en met wie wij wonen.

### Europese ontwikkelingen

De Europese samenwerking bevindt zich in een lastige fase: het gaat eerder om 'overleven' dan om uitbreiding of verdieping. Toch blijven Europese wetgeving en afspraken indirect zeer relevant voor wonen. Het gaat om thema's als energie, milieu, verstedelijking, demografie en schuldenposities. De Europese samenwerking heeft effect op de volkshuisvesting in Nederland en de woonregio Limburg.

### Veranderende samenleving en regionalisering

Binnen Europa is Nederland een welvarende natie met een relatief goed voorzieningenniveau. Maar in de economische crisis is ook in Nederland de kloof tussen arm en rijk groter geworden.

De crisis en de grote decentralisaties zorgden ervoor dat gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen meer verantwoordelijkheden en vaak minder budget hebben gekregen. Zij dreigen minder te kunnen doen voor kwetsbare burgers. Zorg moet voortaan buiten de muren van de instellingen worden geleverd, bij voorkeur in de thuissituatie.

De vergrijzing vraagt om andere woonvormen. Mensen willen en blijven langer thuis wonen. Zorg wordt dienstverlening in en om het eigen huis. Gezondheid wordt een belangrijker thema. Er is groeiende aandacht voor het feit dat mensen met minder kansen minder lang leven.

Het risico is dat elke hulpinstantie zich terugtrekt op zijn eigen eiland. Het besef leeft dat bijvoorbeeld verwarde personen in hun woonsituatie tussen wal en schip dreigen te vallen.

Er zijn nieuwe vormen van samenwerking nodig tussen corporaties, zorginstellingen en de gemeenten, voorbij het eigen economische korte termijn belang, gericht op de maatschappelijke opgave.

### **Veranderende bevolking**

De Nederlandse bevolking verandert snel. Een deel ervan wordt steeds hoger opgeleid en zal makkelijk zelf zijn of haar weg weten te vinden in de maatschappij. Woningcorporaties zijn er in principe niet voor de huisvesting van mensen die zich zonder hulp redden op de woningmarkt. Wel kunnen wij in een startfase helpen met tijdelijke huurovereenkomsten.

Onze bewoners helpen we eigen verantwoordelijkheid te nemen door onze kennis van de woningmarkt beschikbaar te stellen. Eigen verantwoordelijkheid is een gegeven voor de toekomst.

### **Beroep op sociale woningvoorraad blijft stabiel**

Onze doelgroep wordt in de toekomst zeker niet kleiner en blijft divers qua samenstelling en achtergrond. Binnen de voorlopig nog steeds groeiende bevolking blijft er een groep die niet genoeg inkomen heeft om fatsoenlijk te kunnen wonen. En daarbinnen is een groeiende groep die de aansluiting mist in opleiding en kansen en die problemen heeft met het vinden van betaalbare huisvesting. Woningcorporaties zijn er voor die mensen.

### **Lokaal en regionaal**

Wonen is lokaal. Zo zijn huren meer afhankelijk geworden van lokale omstandigheden (aanpassing Woningwaarderingstelsel, huursombenadering) en worden prestaties lokaal bepaald, niet nationaal.

Regionale verschillen gaan toenemen. Er is een verdere trek naar de Randstad en andere grootstedelijke regio's, elders is er krimp of stilstand. De vraag is hoe we omgaan met de effecten van groei en krimp en wat we gaan doen we met de groeiende regionale en lokale verschillen.

### **Kleinschalige ideeën en grote gevolgen**

Wat we nu in de samenleving aan trends zien, zal zich voortzetten. Kleinschalige en onverwachte ideeën kunnen in de praktijk plots grote gevolgen hebben, een trendbreuk veroorzaken, nieuwe speelvelden creëren, of traditionele markten op hun kop zetten.

Bij duurzaamheid zien we dat producten steeds meer gemeenschappelijk worden gebruikt. Dat is efficiënter en goedkoper. Het accent verschuift meer in de richting van gebruik dan bezit. Zo bekeken is huren – al dan niet verbonden met andere behoeften – toekomstbestendig.

## 2. Impact van ontwikkelingen in de Maatschappij

De ontwikkelingen in de maatschappij waarvan in hoofdstuk 1 een indruk is gegeven hebben invloed op de ontwikkelingen in de woonregio Limburg en dus ook binnen het verzorgingsgebied van Domus als woningstichting.

### Demografie

De impact van de demografische ontwikkelingen is groot en wordt steeds groter. In de regio Midden Limburg is de verwachting dat de bevolking van nu ruim 235.000 inwoners, geleidelijk afneemt naar minder dan 230.000 in 2030. Vervolgens neemt deze verder af tot ca. 203.000 inwoners in 2050.

Belangrijker dan verandering in bevolkingsomvang is verandering van verhoudingen naar leeftijd, toenemende ontgroening en vergrijzing. Ter illustratie: in de minst vergrijsde gemeente Nederweert bedraagt het aantal 75-plussers momenteel 7,2%, in de meest vergrijsde gemeente Maasgouw 8,9%. Over tien jaar liggen die percentages al op respectievelijk 12,8% en 15,2%.

Regio breed is er circa tien jaar sprake van groei, daarna gaan zich de verschillen in groei, stabilisatie of krimp tussen de gemeenten nadrukkelijker manifesteren. Roermond is daarbij aangewezen als anticipeerregio. In de eerste periode (2015-2030) van krimp in de regio, is de verwachting dat Roermond nog groeit.

### Migratie vanuit de regio

Alle gemeenten binnen de regio kampen met een jaarlijks verlies aan jongeren en hoger opgeleiden naar andere delen in Nederland (vooral de Randstad).

Roermond heeft afgelopen jaren veel inwoners aangetrokken, waardoor in vergelijking met omliggende gemeenten de krimp later inzet. Met name uit de regio heeft Roermond mensen weten aan te trekken en is er dus sprake van een zekere urbanisatietrend. Ten opzichte van voorgaande decennia lijkt de stad aan aantrekkingskracht te winnen.

Leudal heeft de afgelopen jaren een uitgesproken positief buitenlands migratiesaldo. De indruk is dat dit vooral te danken is aan vestiging van arbeidsmigranten.

Weert trekt als centrumstad niet zozeer mensen uit de regio aan, maar kent vooral een instroom vanuit Brabant.

### Beschikbaarheid van woningen in de regio

De omvang van onze primaire doelgroep (de inkomensgroep tot € 36.165,- per 1 januari 2017 en een huur tot maximaal € 710,68) ligt in de regio tussen de 36% (Leudal) en 47% (Roermond).

Het aandeel van onze doelgroep dat in een sociale huurwoning woont, ligt tussen de 27% in Leudal, tussen 30 en 40% in Maasgouw, Roerdalen en Nederweert. In Weert bedraagt dit percentage 45% en in Roermond 53%. Met uitzondering van Roermond, woont het merendeel van onze doelgroep in een koopwoning of particuliere huurwoning.

*(bron: structuurvisie Wonen, Zorg en Woonomgeving Midden-Limbur)*

Een vergelijk tussen onze doelgroep en de beschikbare kernvoorraad laat zien dat in vrijwel alle gemeenten ruim voldoende sociale huurwoningen zijn. Rond de 20% van de woningen wordt bewoond door huishoudens met een inkomen boven de ca. € 35.000,-.

In kwantitatieve zin is de kernvoorraad regiobreed voldoende. Het vraagstuk ligt vooral in een verbetering van de kwalitatieve (en betaalbare) match tussen woningvoorraad en huishoudens.

### **Betaalbaarheid van woningen in de regio**

Betaalbaarheid van het wonen staat onder druk. Een Woonlastenonderzoek van de Woonbond wijst uit dat landelijk 17% van alle sociale huurders een inkomen heeft dat onder het zogenaamde Basisbehoeftebudget ligt. Met dit budget kunnen de minimale uitgaven van een huishouden voor voedsel, kleding, wonen, verzekeringen, niet-vergoede ziektekosten en persoonlijke verzorging worden gedaan.

Landelijk houdt 26% van de sociale huurders een budget over dat voldoende is om naast de basisbehoefte 'sociaal te participeren', denk aan lidmaatschappen of een korte vakantie. Dit wordt het zogenaamde "Niet Veel Maar Toereikend budget" genoemd, ook wel de armoedegrens. De verwachting is dat dit beeld voor de regio Midden-Limburg niet anders is. In relatie tot de regionale prestatieafspraken worden woonlasten en inkomens in 2017-2018 onderzocht.



### 3. Missie

Ontwikkelingen zorgen voor andere randvoorwaarden waaraan Woningstichting Domus moet voldoen. De kernwaarden staan voor de kracht van onze organisatie, de koers voor de richting die wij de komende jaren kiezen. De missie staat voor het bestaansrecht van onze organisatie.

Een bestaansrecht dat 100 jaar geleden is gestart met een oprichtingsakte: "De vereniging, Woningbouwvereniging "L.A.D.A." gevestigd in Roermond, uitsluitend in het belang van verbetering der Volkshuisvesting werkzaam".

De 100 jaar ontwikkeling in de volkshuisvesting geeft de volgende missie:

*Woningstichting Domus biedt passende woonruimte voor mensen met een zorgvraag of een beperkt inkomen. Wij doen dit vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid om goede en betaalbare woonruimte te realiseren, zodat mensen in hun kracht gezet worden om zelfstandig te kunnen wonen.*

### 4. Koers van Woningstichting Domus

Ontwikkelingen in deze eeuw laten zien dat vaste waarden en geaccepteerde normen vloeibaar worden wanneer de economische en maatschappelijke druk groter wordt.

Dat betekent voor een organisatie als Woningstichting Domus dat wij de innovatiekracht en de flexibiliteit moeten hebben om in te spelen op de continue veranderingen in onze omgeving. Wij hebben ons de afgelopen jaren tot een krachtige en compacte organisatie ontwikkeld die in staat is om snel en adequaat in te spelen op vraagstukken vanuit de samenleving.

Gelet op onze positie in Roermond, de woonregio Limburg en onze vastgoedportefeuille hebben wij de koers voor de komende jaren vastgesteld.

*Als maatschappelijke organisatie werken wij in een netwerk intensief samen met partners op gebied van wonen, zorg en welzijn. Wij investeren in duurzaam vastgoed en zijn kritisch op de betaalbaarheid van onze woningen. Ons aandachtsgebied is vooral de stad Roermond.*

Deze koers betekent dat:

- Wij actief met onze zorgpartners zoeken naar woonvormen die aansluiten bij cliënten van de zorgpartners. Het scheiden van wonen en zorg is daarbij een kader en een richting.
- Wij blijven investeren in het zorggeschikt maken van onze appartementen. De lijn vanuit de afgelopen vier jaar zetten wij daarmee door naar de toekomst. Jaarlijks maken wij 5 bestaande appartementen zorggeschikt.
- Passend toewijzen aan doelgroepen aan de onderkant van de woonmarkt is voor ons het uitgangspunt. Bemiddeling, maatwerk en samenwerking is daarbij onze standaard.
- Deze koers effect heeft op de dingen die wij doen, maar ook voor de dingen die wij niet of niet meer doen. In de uitwerking van de leidende thema's onderbouwen wij onze keuzes.

## 5. Kernwaarden

Sturing op de kernwaarden van onze organisatie heeft ertoe geleid dat de kwaliteit van onze dienstverlening naar onze huurder als goed ervaren wordt.

Deze kwaliteit van dienstverlening willen wij vasthouden. Daarnaast ook de transparantie die wij bieden naar onze stakeholders. De kernwaarden waar wij onverminderd voor blijven staan zijn:



- De brug in ons logo symboliseert verbinding. Een brug naar onze omgeving en als lokaal verankerde maatschappelijke organisatie met een sterke **verbinding** met onze huurders en samenwerkingspartners
- Wij staan **dicht bij** onze huurders en daar zijn wij trots op! Wij weten wat er speelt in onze omgeving en zijn toegankelijk.
- Onze medewerkers zijn **proactief**, betrokken en vangen signalen op. Onze interne lijnen zijn kort, daardoor handelen wij slagvaardig en zijn wij een goede samenwerkingspartner.
- Wij weten waar wij voor staan en verantwoorden onze keuzes **transparant**. Wij richten ons naar buiten en betrekken bewoners en samenwerkingspartners bij het maken van keuzes. Afspraken worden nagekomen en wij communiceren duidelijk en voor iedereen te begrijpen.

## 6. Strategische keuzes

De optelsom van ontwikkelingen om ons heen, onze missie, de koers en de kracht van de organisatie vertaald in onze kernwaarden, brengen ons naar de strategische keuzes voor de komende vier jaar:

- Betaalbaar en beschikbaar.
- Leefbaar en verbindend.
- Duurzaam vastgoed.

Bij iedere strategische keuze hebben wij onderzocht wat ontwikkelingen zijn, welke keuzes wij maken vanuit onze missie, de koers en onze kernwaarden. Tot slot hebben wij globaal geoordeeld wat haalbaar en betaalbaar is voor Woningstichting Domus.

## 7. Thema 1: Betaalbaar en beschikbaar

Op basis van de woningwet is een strak kader vastgesteld waar het gaat om de doelgroepen van de corporaties, de inkomensgrenzen en de ruimte ten aanzien van huurbeleid.

Ten aanzien van deze kaders richt Woningstichting Domus zich op de doelgroepen die aangewezen zijn op sociale woningen.

Dat betekent dat wij passend toewijzen aan mensen/gezinnen die voldoen aan de inkomens- en aftoppingsgrenzen van de Wet op de Huurtoeslag.

Wij vertalen de kaders uit de woningwet jaarlijks in ons huurbeleid, hierin worden inkomensgrenzen en het huurbeleid vastgelegd. Het huurbeleid wordt ter goedkeuring voorgelegd aan Huurdersbelangenvereniging “Roer je Mond”.

### Wat willen wij bereiken

- We willen ons aandeel betaalbare huurwoningen vergroten. Uit onderzoek is gebleken dat ons aandeel in het betaalbare huursegment kan worden vergroot. Ons streven is uitbreiding van het volume aan betaalbare woningen voor de doelgroep die wij in onze koers benoemen.
- We willen ons aandeel appartementen uitbreiden. Uit de demografische ontwikkelingen tot 2035 blijkt een groei van met name 1 en 2 persoons huishoudens.
- We willen de belastingdruk (verhuurdersheffing en VPB) niet laten drukken op de huurprijs. In relatie tot het betaalbaar houden van wonen is het streven om de belastingdruk zo min mogelijk door te belasten in de huur.

## Voor wie willen wij dat bereiken

- Senioren. Uit demografische ontwikkelingen tot 2040 blijkt een sterke toename van het aantal ouderen. Dit is de komende periode onze belangrijkste doelgroep. Dat betekent ook investeren in verder zorggeschikt maken van onze bestaande woningvoorraad.
- Betaalbaar wonen is ons uitgangspunt, dat betekent dat wij aansluiten bij de aftoppingsgrenzen, zoals bepaald in de Wet op de huurtoeslag, naar zowel de huurprijs als het inkomen van (toekomstige) bewoners.
- Één persoons- en twee- driepersoonshuishoudens die meer verdienen dan de inkomensgrens maar nog altijd minder dan modaal willen wij graag huisvesten middels een tweehurenbeleid.
- Voor cliënten van onze zorgpartners, waarbij wij samen met de zorgpartners zoeken naar huisvestingsconcepten die voldoen aan de zorgbehoefte en tegemoet komen aan het scheiden van wonen en zorg.

## Wat doen wij niet

- Uitbreiding van het aantal gezinswoningen. Uit de demografische ontwikkelingen blijkt dat er nauwelijks groei is in meerpersoonshuishoudens.
- Uitbreiden van het volume van woningen voor jongeren. Wij hebben beperkt woningbezit gericht op jongeren. Wij signaleren weliswaar in de huidige woningmarkt in Roermond een tekort aan huisvestingsmogelijkheden gericht op jongeren maar wij zien deze groep niet als onze doelgroep. Bovendien blijkt uit demografische ontwikkelingen dat de omvang van deze bevolkingsgroep niet groeit.

## Hoe bereiken wij onze doelen

- Visie creëren over de kwaliteit van woningen in relatie tot betaalbaarheid. Sociale huurwoningen aanbieden met een zeer hoog kwaliteitsniveau is niet realistisch. Wij onderzoeken de haalbaarheid van lagere huur, in relatie tot een lager kwaliteitsniveau.
- Investeren in (beperkte) (nieuw)woningbouw. Meer ruimte bieden aan zorggeschikte woningen. Uitbreiding van het aanbod voor doelgroepen betekent investeren in nieuwbouw en renovatie.
- Onze relatie met zorgpartners heruitvinden. De gewijzigde financieringsstructuur, de toenemende eisen op gebied van veiligheid (brandpreventie) en de complexiteit van installaties (liften, klimaatbeheersing, legionella) zorgen voor een disbalans in inkomsten, uitgaven en rendement. Dat maakt dat herziening van overeenstemming met de belangrijkste samenwerkingspartners van belang is.
- Minimaal blijven voldoen aan de normstelling vanuit WSW en AW. Teneinde op langere termijn een (financieel) gezonde organisatie te blijven is het van belang dat wij minimaal aan de kengetallen en normstelling blijven voldoen.
- Gemeente als partner. In de sociale context is de gemeente als partner van belang. Niet alleen waar het betreft prestatieafspraken en de wettelijke rol van gemeenten, maar nog meer waar het gaat om de huisvesting van kwetsbare burgers, WMO convenanten, armoedebeleid, huisvesting van vergunninghouders etc.

## 8. Thema 2: Leefbaar en verbindend

Leefbaarheid is de afgelopen jaren een belangrijk thema geweest in de stad Roermond. Het versterken van de leefbaarheid in wijken waar de leefbaarheid niet goed is en een gebrek aan cohesie is, is een gezamenlijk speerpunt van gemeente, corporaties en andere maatschappelijke instellingen.

Wij zien dat onze investeringen in de samenwerking binnen de kwetsbare wijken van Roermond positief bijdragen aan de leefbaarheid binnen deze wijken. Wij zien ook dat de zelfredzaamheid van de bewoners toeneemt en dat initiatieven vanuit de samenwerking worden overgenomen door wijkraden van bewoners.

Dat betekent geenszins dat aandacht voor dit thema minder relevant is. Juist nu corporaties gestuurd worden om nog slechts de onderkant van de woonmarkt te bedienen ontstaat het risico van een homogene samenstelling van bewoners in een wijk. Activiteiten stimuleren en sturen op leefbaarheid vraagt juist extra aandacht om de resultaten van de afgelopen periode vast te houden.

### Wat willen wij bereiken

- Een veilige en schone woonomgeving voor onze huurders.
- Huurderparticipatie/actief burgerschap.
- Ongestoord woongenot voor onze huurders.
- Wijkgericht werken.
- Bevorderen sociale cohesie.
- Eigen verantwoordelijkheid huurder.

### Voor wie willen wij dat bereiken

- Voor onze huurders en voor de bewoners in de wijken waarbinnen Woningstichting Domus een vastgoedpositie heeft. Wij vinden het belangrijk dat wij de positieve lijn van de afgelopen jaren voortzetten.
- Voor de kwetsbare burgers in onze samenleving en voor de doelgroepen die wij bij het Thema betaalbaar en beschikbaar hebben gedefinieerd.

### Wat doen wij niet

- De problematiek oppakken “achter de voordeur”. Vanuit onze verantwoordelijkheid zullen wij signaleren en in het netwerk afstemmen. Het daadwerkelijk oplossen van sociale problematieken is niet onze competentie.
- Investeringen in leefbaarheidsvraagstukken die in wijken zijn gelegen waar wij geen dan wel slechts beperkt bezit hebben.
- Geen investeringen in leefbaarheidsvraagstukken binnen onze zorgcomplexen.

## Hoe bereiken wij onze doelen

- Intensiveren van samenwerking met onze partners in de wijk. Doelen definiëren en investeringsplannen opstellen en uitvoeren.
- Leefbaarheid als thema opnemen in onze de jaarlijkse bieding aan de gemeenten. Dit zoveel als mogelijk concretiseren in welke stappen Woningstichting Domus daarin kan zetten.
- Leefbaarheid als thema opnemen in de lokale en regionale prestatie afspraken.
- Investeren in leefbaarheid door middel van het financieel ondersteunen van projecten.
- Jaarlijkse Domus Dag.

## 9. Thema 3: Duurzaam vastgoed

Duurzaam vastgoed is een thema dat landelijk veel aandacht geniet. Duurzaam wordt in dat kader vaak gelijk gesteld met energiezuinig en CO2 reductie. Duurzaam is in onze optiek echter meer.

Duurzaam vastgoed in de context van dit ondernemingsplan is vastgoed waar de huurder zich thuis voelt. Binnen de reikwijdte van dit ondernemingsplan ontwikkelen wij duurzaamheidsprojecten met als doel het verlagen van de woonlasten voor onze huurders met behoud van het uitgangspunt dat duurzaam vastgoed meer is dan een energielabel.

### Wat willen wij bereiken

- Onze woningen duurzaam verbeteren en woonlasten beperken.
- Door voorlichting de bewustwording bij onze huurders vergroten ten aanzien van duurzaamheid. Het gaat daarbij om grondstoffen, afval en energie.
- Opstellen van een visie op duurzaamheid teneinde ook de doelstellingen op de langere termijn (CO2neutraal in 2050) inzichtelijk en concreet te maken.
- Ons vastgoed van een gemiddelde van Energielabel C EPI=1,36 naar een gemiddelde van energielabel B (EPI< 1,25) brengen.

### Voor wie willen wij dat bereiken

- Het terugdringen van de woonlasten heeft een positief resultaat voor onze huurders, onze partners maar ook voor Woningstichting Domus.
- Het bewust omgaan met grondstoffen, afval en energie door onze huurders, onze partners en de organisatie van Woningstichting Domus levert een positieve bijdrage aan ons klimaat. De drijfveer voor onze huurders kan daarbij zijn het terugdringen van de woonlasten.

## Wat doen wij niet

- Treffen van duurzaamheidsmaatregelen in complexen die al beschikken over een energie index < 1,2 (label A).
- Investeren in duurzaamheidsprojecten die een onbalans hebben tussen investeren en rendement.

## Hoe bereiken wij onze doelen

- Haalbare duurzaamheidsprojecten als thema bespreken met Huurdersbelangenvereniging “Roer je Mond” en energiebesparende initiatieven concretiseren met bewonerscommissies.
- Haalbare duurzaamheidsprojecten als thema bespreken met onze zorgpartners, energiebesparende initiatieven concretiseren met deze partners.
- Duurzaamheid als thema betrekken bij de lokale en regionale prestatie afspraken. Daarin benadrukken dat thema’s als grondstoffen, circulair bouwen en afval veel breder liggen dan de invloedssfeer van een enkele corporatie.

## 10. Ontwikkeling van onze organisatie

De woningwet en de verantwoording van activiteiten zorgen dat er veel aandacht is voor administratieve processen en verantwoording. De kwaliteit van onze administratieve organisatie en de kwaliteit van onze (administratieve) processen is goed. Wij voldoen aan de eisen die onze toezichthouders daar aan stellen.

In het streven de administratieve lasten voor de sector te verminderen, wordt op landelijk niveau aandacht besteed aan de kwaliteit van (bron)data en het in de toekomst aanleveren van één set van informatie die door verschillende instanties wordt gebruikt. Wij volgen deze ontwikkeling en participeren binnen platforms zoals Thuis in Limburg en gebruikersplatforms van leveranciers in deze ontwikkeling.

Als compacte organisatie is het van belang deze ontwikkelingen te volgen zodat wij de juiste investeringen doen in kennis, in automatisering, software etc. Om daarin de juiste keuzes te maken zijn wij gestart met een strategie op informatisering en automatisering. Deze strategie wordt gebruikt als leidraad waarlangs keuzes worden gemaakt op gebied van informatisering en automatisering.

Het up-to-date houden van kennis speelt op alle niveaus binnen de organisatie. Dit betekent dat wij investeren in kennis, ontwikkeling en kwaliteit van onze medewerkers. De breedte van het vakgebied in combinatie met een compacte organisatie geeft veel uitdaging voor medewerkers. Naast ontwikkeling van medewerkers is ontwikkeling en samenhang van het team een belangrijke doelstelling, daarmee blijft de organisatie effectief en efficiënt.

In 2019 zal opnieuw visitatie van de organisatie plaatsvinden. Wij streven naar een “Goed” als score. De geconstateerde aandachtspunten uit de vorige visitatie krijgen opvolging en de administratieve processen zijn aangepast aan de actualiteit.

## Samenwerking

In 2017 zijn wij gestart met een meer intensieve samenwerking met Woningvereniging Nederweert en Woningstichting St. Joseph in Stramproy. Onder de samenwerkingsnaam “NeXus” werken wij als drie corporaties samen om onze kwetsbaarheid te verminderen en de innovatiekracht binnen de organisaties te vergroten.

Wij willen als corporaties de kracht van dichtbij en compact vasthouden om adequaat en snel in te spelen op behoeften binnen de afzonderlijke werkgebieden. Samenwerking in de administratieve organisatie draagt ertoe bij dat wij veranderende wetgeving sneller kunnen doorvoeren en dat wij kennis bij elkaar brengen en delen op processen zoals interne controle, aanbesteding, inkoop etc.

De ontwikkeling van de organisatie is onderwerp van het bestuurlijk overleg. Daar waar zich mogelijkheden voordoen waarbij het in gezamenlijkheid voordeliger, effectiever en/of efficiënter is om onderwerpen op te pakken doen wij dat.

## Kennis

Ontwikkelingen op vakgebieden, besturen en governance gaan snel. Wij faciliteren de ontwikkeling van kennis bij medewerkers, bestuur en toezichthouders. Op gebied van kennis verwachten wij van zowel onze medewerkers, bestuur als van onze interne toezichthouders een houding van een leven lang leren. Ontwikkeling van medewerkers, elk op hun eigen vakgebied is van belang om keuzes te kunnen maken en uitwerking te geven aan de strategische thema's.

De ontwikkeling van teamleiders en bestuur is van belang om keuzes te maken in sturing van de organisatie en de samenwerking met partners. Een thema als scheiden van wonen en zorg en de financieringsstructuur van huisvesting in de zorg heeft immers een directe relatie met onze zorgcomplexen.

De ontwikkeling van bestuur en toezichthouders is van belang voor de positionering van Woningstichting Domus binnen de regio en binnen landelijke ontwikkelingen.

## Automatisering

In onze geautomatiseerde omgeving zijn de komende periode investeringen nodig om bij te blijven waar het gaat om de ontwikkelingen op het gebied van informatisering en automatisering. Deze (vervangings-) investeringen zullen zoveel mogelijk aansluiten bij de afloop van bestaande contracten. In het voorjaar van 2017 zijn wij gestart met het ontwikkelen van een visie op informatisering en automatisering. Op basis van deze visie maken wij keuzes.



In de meerjarenbegroting nemen wij de financiële consequenties van deze keuzes op. Het doel van deze investeringen is primair het behouden van betrouwbare data en informatie.

Binnen de sector wordt gestreefd naar het optimaliseren van de informatie die geleverd wordt aan de accountant, corpodata, WSW en de Autoriteit Wonen. Daarbij betreft het veelal dezelfde informatie die nu nog in andere formats aangeleverd moet worden. Onze investeringen zullen ook samenhangen met software die ondersteunend is aan het optimaliseren van deze informatiestromen.

### **Uitbesteding onderhoud**

In 2015 zijn wij gestart met een proef in samenwerking met onze aannemer op het gebied van onderhoud. Het klachtenonderhoud wordt daarbij rechtstreeks bij de aannemer gemeld en vervolgens door de aannemer verder afgehandeld. In deze samenwerking hebben wij gemerkt dat afspraken, aanspreken en het nakomen van afspraken en administreren, naast de klantvriendelijkheid, extra aandacht nodig heeft.

Eind 2017 evalueren wij deze samenwerking en zal die mogelijk in de vorm van aanbesteding voor meerdere partijen wordt opengesteld. In 2018 willen wij daarbij doorgroeien naar ketensamenwerking op gebied van (klachten en mutatie) onderhoud.

Eenzelfde vorm van ketensamenwerking hebben wij op gebied van installaties. Daar zoeken wij naar mogelijkheden tot uitbreiding van het bestaande contract zodat niet alleen calamiteiten, maar ook vervanging en garantie binnen het contract komen te liggen.

In beide situaties zoeken wij naar optimalisatie zodat de aannemer een gezond en bewust ondernemersrisico neemt en de winst van de aanbesteding ten goede komt aan de bewoners, Woningstichting Domus en de aannemer.

### **Optimaliseren van processen**

De kwaliteitsslag die de organisatie de afgelopen jaren heeft gemaakt, zorgt ervoor dat onze data en processen op orde zijn. In samenhang met de investering in informatisering en automatisering zullen wij opnieuw een slag maken in het optimaliseren van processen. Zo zijn het digitale archief, het facturatieproces en de telefonie nog ingericht op basis van de reeds beëindigde samenwerking met Woonservice Urbanus en Woningstichting Kessel. Daarom gaan wij dit de komende periode anders inrichten.

## Regionale Samenwerking

Woningstichting Domus heeft een aantal samenwerkingsverbanden waarin het participeert.

### Platform Limburgse Woningcorporaties (PLW)

Dit platform is vooral gericht op uitwisseling en gesprek tussen de corporaties en de Provincie Limburg. Ontwikkelingen op gebied van vergunninghouders (vluchtelingen voorzien van een verblijfsvergunning), woningmarktregio, demografie en provinciaal beleid worden uitgewisseld.

### Domaas

Kennis platform voor 17 kleine woningbouwcorporaties waarbij kennis wordt gedeeld en in company trainingen worden verzorgd voor de aangesloten organisaties.

### Thuis in Limburg (TIL)

Thuis in Limburg is een woonruimteverdelingsstelsel waarvan Woningstichting Domus een van de deelnemers is. Het overleg binnen Thuis in Limburg is erop gericht om nieuwe ontwikkelingen en investeringen te bespreken en hierover te besluiten. Daarnaast legt het dagelijks bestuur van Thuis in Limburg verantwoording af over uitvoering en financiën.

### Regionale prestatieafspraken

Binnen de regio Midden Limburg zijn regionale prestatieafspraken gemaakt samen met partners (gemeenten, huurdersbelangenverenigingen, woningcorporaties). Deze prestatieafspraken worden jaarlijks herijkt en voorzien van een regionaal uitvoeringsprogramma. Op het uitvoeringsprogramma staan thema's als betaalbaarheid, duurzaamheid en kwetsbare burgers. In het bestuurlijk overleg wordt de voortgang en de afstemming met lokale prestatieafspraken bewaakt en besluiten genomen. In werkgroepen worden de thema's uitgewerkt.

### Lokale prestatieafspraken

In de plaatsen waar Woningstichting Domus vastgoed in eigendom heeft participeren wij in de lokale prestatieafspraken. Soms passief zoals in Weert, Leudal, Roerdalen en Maasgouw omdat de omvang van ons eigendom in die gemeenten beperkt is. In Roermond participeren wij actief in de lokale prestatieafspraken, die jaarlijks herijkt worden. Daarnaast brengen wij ieder jaar een bod uit (passend binnen de afspraken) waarbij wij aangeven wat onze inzet kan zijn voor het komend jaar. Overleg bestaat uit bestuurlijk besluitvormend overleg en werkgroepen die thema's uitwerken.

## 11. Ontwikkeling huurdersbelangen

De Huurdersbelangenvereniging “Roer je Mond” is een belangrijke gesprekspartner. Niet alleen omdat wij waarde hechten aan het oordeel van onze bewoners, ook heeft de wetgever bepaald dat bewoners goed vertegenwoordigd moeten zijn in de besluitvorming van de corporaties.

De afgelopen periode is het erg lastig gebleken om goede bemensing te krijgen voor het bestuur van de vereniging.

Hoewel Woningstichting Domus de vereniging ondersteunt dat tij te keren, kijken wij ook naar andere mogelijkheden zoals samenwerking met andere huurdersbelangenverenigingen.

De afstemming met bewonerscommissies verloopt succesvoller. Afstemming op gebied van leefbaarheid en planmatig onderhoud zorgt voor ideeën en draagvlak. In relatie tot uitwerking van de strategische thema's zullen bewonerscommissies mogelijk een grotere rol krijgen.

## 12. Ontwikkeling op gebied van Financiën

De basis van de financiële ontwikkeling is gelegd met de implementatie van de woningwet.

De waardering van ons vastgoed is de afgelopen jaren vaak gewijzigd maar lijkt nu stabiel de koers te volgen van waardering tegen marktwaarde. Daarmee lijkt Woningstichting Domus een kapitaalkrachtige organisatie. Dat beeld wordt extra ondersteund door de indicatieve bestedingsruimte die het ministerie in 2017 heeft opgegeven.

Het beeld van een kapitaalkrachtige organisatie vraagt om nuancering. De balans in de kasstroom is weliswaar positief maar ook duidelijk is dat 1/6 van onze jaarlijkse inkomsten inmiddels aan het rijk wordt afgedragen in de vorm van de verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting. Dat betekent dat de ruimte voor investeringen aanwezig is, maar ook dat deze investeringen een positief financieel rendement moeten leveren.

Als uitgangspunt hanteren wij de meerjarenbegroting 2017-2026, en de kengetallen van het WSW. De komende jaren heeft Woningstichting Domus financiële ruimte voor investering aan de Bredeweg, aankoop van de St. Christoffelstraat en het uitvoeren van onze onderhoudsverplichtingen op een goed niveau.

Voor de investeringen in de Bredeweg en de St. Christoffelstraat hebben wij bedragen opgenomen in de meerjarenbegroting. Dat geldt ook voor de investeringen op gebied van leefbaarheid en verbindingen.

Investerings in duurzaamheid, zullen direct een positief financieel rendement moeten leveren. Investeren waarbij de kosten voor rekening van de corporatie zijn en de opbrengsten uitsluitend ten gunste komen van de huurder in de vorm van verlaging van de woonlasten, is voor Woningstichting Domus niet te realiseren. Als richtlijn voor investering in duurzaamheid wordt landelijk € 5.000,- per woning gehanteerd. Wij vertalen dit in de meerjarenbegroting.

Het effect van de verhuurdersheffing, de vennootschapsbelasting en de toename van administratieve lasten als gevolg van wetgeving zijn zodanig dat wij een gezond rendement nodig hebben om de continuïteit van dienstverlening te kunnen waarborgen.

Uiteraard heeft de uitwerking van dit ondernemingsplan een samenhang met het beleid van het nieuwe kabinet. Wanneer waarderingsgrondslagen veranderen of heffingen worden aangepast heeft dat direct invloed op de financiële mogelijkheden van Woningstichting Domus.

### 13. Ontwikkeling in onze vastgoedportefeuille

De initiatieven die wij nemen en de richting die wij kiezen hebben effect voor hoe wij aankijken tegen onze vastgoedportefeuille. De koers om ons meer te richten op de stad Roermond zal na vaststelling van dit ondernemingsplan vertaald worden naar ons strategisch vastgoedbeleid.

Dat kan consequenties hebben voor de verkoopcomplexen en de omvang van onze vastgoedportefeuille. Het kan ook financiële ruimte opleveren voor extra investeringen die samenhangen met de strategische thema's.

Met dit ondernemingsplan is een basis gelegd voor de komende vier jaren. Het verder invullen en uitwerken van de thema's is de volgende stap. Vertaling daarvan vindt plaats in beleidsdocumenten en begrotingen.