

Strategisch plan

Omdat goed wonen belangrijk blijft
2021-2026 (update januari 2023)



Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
Onze missie.....	4
Externe en interne ontwikkelingen	4
Wat nemen we waar in de wereld om ons heen?	4
Wat nemen we waar in onze eigen organisatie?.....	5
Onze visie?.....	6
Wat zijn onze strategische uitgangspunten?	8
Bijlage 1: Doelendocument	11
Bijlage 2: Risicodocument 2022.....	12
Bijlage 3: Organisatiedocument	15

Inleiding

Wonen, het hebben van een thuis is een belangrijke voorwaarde voor maatschappelijke deelname van iedereen. Iedereen moet wonen. Wonen is een mensenrecht. SallandWonen wil mensen in Salland helpen te wonen als ze het zelf niet kunnen regelen. Wij zijn er om mensen te laten wonen.

Anno 2022 zien we dat de woningmarkt nog steeds op slot zit. Er is beperkte doorstroming, en veel groepen woningzoekenden kunnen niet of heel moeilijk het huis bemachtigen dat ze nodig hebben om hun leven vorm te geven. Ook in de landelijke politiek wordt de noodzaak van versneld bouwen en verduurzaming gezien. Daartoe zijn in juli 2022 Nationale Prestatieafspraken (NPA) opgesteld tussen woningcorporaties, het rijk en de gemeentes in Nederland (Aedes, BZK en VNG). SallandWonen voelt zich geroepen haar deel van die Nationale Prestatieafspraken in te vullen. Dat betekent nog meer bouwen dan al bedoeld was, nog meer woningen verduurzamen en meer inzetten op leefbaarheid. Allemaal onderwerpen die al in het oorspronkelijke Strategische Plan stonden, dus het sluit goed aan. De groeiende groep kleine huishoudens, zowel jong als oud als middelbaar vraagt daarnaast andere woningen dan de traditionele eengezinswoningen waar wij als SallandWonen er het meest van hebben. Ook staat de leefbaarheid in wijken onder druk door diverse oorzaken en maken we ons zorgen over de uitputting en opwarming van de aarde. Kortom: we kunnen aan de slag!

Tijdens de Coronapandemie zijn we nog meer met de neus op de feiten gedrukt. Wonen, het hebben van een thuis, van een veilige plek is onontbeerlijk voor iedereen. Daarom presenteerde SallandWonen vier jaar na het vaststellen van het strategisch plan "Omdat goed wonen belangrijk is 2016-2021" in 2020 het nieuwe plan "Omdat goed wonen belangrijk blijft" (2021-2025). De tijd gaat echter zo snel en er is zoveel in beweging. We zijn nu toe aan een tussentijdse update. We hebben de afgelopen jaren mooie en goede resultaten geboekt. De klanttevredenheid is stabiel en goed. We hebben veel compacte woningen gebouwd, geschikt voor de al genoemde kleine huishoudens. We hebben veel woningen verduurzaamd, maar dit is nog maar het begin. We willen wat we goed doen, goed blijven doen en eigenlijk willen we alles nog wat beter doen.

Daarom blijven we de komende jaren nieuwe woningen bouwen en blijven we ook in een hoog tempo woningen verduurzamen. We gaan nog meer inzetten op samenwerking met onze maatschappelijke partners om een goede leefbaarheid in wijken en buurten te borgen en we gaan aan de slag met circulair bouwen in Salland. Met of zonder pandemie. Ons werk gaat gewoon door.

We zien onszelf als onderdeel van een groter geheel of het nu gaat om de gemeentes waarin we actief zijn of de sector. We zijn bewust lid van Aedes en onderschrijven de doelstellingen van de Aedesagenda.

Hoewel de wereld om ons heen er op vele fronten heel anders uitziet dan in 2016 en 2020 en hoewel dat zeker ook geldt voor de woningmarkt is er geen sprake van een spectaculaire wijziging in de missie, visie of strategie. Er zijn zeker accentverschillen en er is meer te doen dan ooit, maar de richting blijft hetzelfde "Omdat goed wonen belangrijk is en blijft!"

Met dit strategisch plan laten we aan de buitenwereld zien wie we zijn en waar we voor staan. In onze jaarplannen concretiseren we acties die ons helpen in de gewenste strategische richting. Daardoor kunnen we jaarlijks evalueren en bijstellen (Plan do check act). Voorafgaand aan en tijdens de totstandkoming van dit document is gesproken met medewerkers, huurders(organisaties), gemeenten en overige belanghouders.

Onze missie

Onze missie was en blijft:

Wij werken aan betaalbaar en duurzaam wonen in Salland voor mensen die daar zelf minder goed in kunnen voorzien.

Externe en interne ontwikkelingen

Voor we ons plan hebben gemaakt hebben we de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen rondom ons werk en onze organisatie op een rij gezet. In bijlage 2 vindt u dit terug in een SWOT-analyse (interne sterktes en zwaktes, externe kansen en bedreigingen). Deze SWOT is geactualiseerd in het najaar van 2022.

Wat nemen we waar in de wereld om ons heen?

- Op dit moment (januari 2023) is er sprake van een hectische en onrustige tijd in de wereld. Er woedt een oorlog dicht bij ons in de buurt. De energieprijzen zijn naar recordhoogtes gestegen en ook de prijzen van levensmiddelen en andere belangrijke boodschappen stijgen ontrustbarend. Er is een tekort aan grondstoffen en materialen om te bouwen en veel sectoren kennen grote personeelstekorten. De rentes stijgen. De wereld heeft nauwelijks tijd gehad om bij te komen van de gevolgen van de coronapandemie. De dreiging van een ernstige recessie is voelbaar. Door de vastgelopen woningmarkt is humane opvang van asielzoekers, statushouders en vluchtelingen uit Oekraïne erg moeilijk.
- We maken ons nog steeds zorgen over de groeiende groepen mensen die in de huidige woningmarkt heel moeilijk een plek kunnen vinden, zoals bijvoorbeeld de middengroepen (vanuit de definitie van de huidige wet- en regelgeving rondom woningtoewijzing), jongeren, mensen die van baan veranderen en mensen die gaan scheiden, statushouders en vluchtelingen. De dakloosheid groeit helaas in rap tempo.
- Om de vastgelopen woningmarkt vlot te trekken heeft de minister de Nationale Prestatie-afspraken gemaakt met Aedes en VNG. Deze afspraken betekenen een forse extra inspanning voor alle woningcorporaties dus ook voor SallandWonen. SallandWonen heeft meegewerkt aan de zogenaamde regiodeal West-Overijssel. In dit document wordt aangegeven hoe we in dit landsdeel de bouwproductie op gang gaan krijgen. Vanwege de sterk gestegen energieprijzen is de noodzaak om te verduurzamen en zo de energievraag in een woning te beperken alleen maar groter geworden.

De problemen op de woningmarkt manifesteren zich sterk in de Randstad en een aantal stedelijke regio's, maar ook in onze regio zien we de mismatch groeien. Dat uit zich in een sterke daling van de slaagkans, vermindering van de doorstroming naar koop of huur en een groeiende vraag naar woningen in de Daeb en de niet-Daebtak. Er is deels sprake van een waterbedeffect. Veel mensen uit steden zoeken hun heil in onze regio, omdat het overal dringen is.

Deze krapte op de woningmarkt heeft grote maatschappelijke gevolgen. Wonen is de basis van maatschappelijk functioneren. Veel mensen betalen een (te) groot deel van hun inkomen aan woonlasten.

- De leefbaarheid in de wijken staat onder druk door een toename van kwetsbare groepen, die weinig zelfredzaam zijn. Veel van deze mensen zijn daarom ook niet in staat om anderen te helpen. Er is daarnaast ook sprake van eenzaamheid en schuldenproblematiek. Specifieke doelgroepen vragen om specifiek beleid. Door de hoge inflatie verwachten wij dat meer huurders in de financiële problemen zullen komen.
- We constateren dat de gemeenten in ons werkgebied onder druk staan (financieel en organisatorisch) vanwege afnemende middelen, vertrekkende ambtenaren/personeelstekorten en groei van de taken.
- De groep 1- en 2-persoonshuishoudens groeit door demografische ontwikkelingen, maar ook door overheidsbeleid (langer zelfstandig thuis, afbouw intramurale zorg). Het aantal huishoudens met meer dan 2 personen neemt af.
- De grondstoffen op onze planeet raken op. Het klimaat verandert. Er is nog geen duidelijkheid over alternatieven voor de bestaande energiebronnen. Er zijn veel claims op een oplossing, maar "De Oplossing" is er ook in ons werkgebied nog niet. Vooral het vinden van betaalbare energiebronnen voor het leveren van warmte is een probleem.
- Door diverse oorzaken wordt bouwen en verbouwen steeds kostbaarder. Er zijn onvoldoende bouwlocaties, bouwvakkers en grondstoffen. De eisen die aan nieuwbouw worden gesteld zijn steeds hoger. De bouwkosten zijn de afgelopen jaren opgelopen en die tendens is nog niet gestopt.
- Er is veel frictie op de arbeidsmarkt. Dat komt deels door vergrijzing, maar ook door de veranderde wereld om ons heen. Functies veranderen ook door digitalisering. Voor sommige functies zijn nauwelijks mensen te krijgen en in andere functies zijn overschotten. Als er inderdaad een economische crisis komt, is die frictie mogelijk tijdelijk even verdwenen. Voor de lange termijn zien wij een beweeglijke arbeidsmarkt.
- De maatschappij digitaliseert in hoge mate. Digitalisering en het gebruik van data worden steeds belangrijker. Er is een groeiende groep huurders en woningzoekenden die adequate digitale dienstverlening verwacht. Voor een deel van onze huurders is dit erg ingewikkeld, zij spreken liever persoonlijk met iemand.
- Winkelstraten in centra van dorpen en steden kampen met leegstand. Er is behoefte aan woningbouwlocaties dicht bij de voorzieningen. Misschien is hier transformatie mogelijk.

Wat nemen we waar in onze eigen organisatie?

- Het verdienmodel van woningcorporaties stond onder druk door oplopende Haagse heffingen, stijgende bouwkosten en grote opgaven (verduurzaming, nieuwbouw, transformatie woningportefeuille). Met het vaststellen van de NPA in de zomer van 2022 is er een einde gekomen aan de verhuurderheffing. Dit heeft de financiële positie en daarmee het investeringsvermogen van corporaties sterk verbeterd. Wij

doen zoveel als mogelijk om onze maatschappelijke taak in deze barre tijden te vervullen binnen de financiële ruimte die er is. Het in stand houden van ons eigen vermogen en het sturen op stabiele positieve kasstromen is van belang voor de financiële continuïteit van SallandWonen voor zowel de huidige als de toekomstige huurders.

- We hebben de afgelopen jaren veel voortgang geboekt op diverse zeer belangrijke onderwerpen (klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, schuldenbeperking, vastgoedsturing, nieuwbouw en verduurzaming en samenwerking met diverse maatschappelijke partners).
- Het lukte ons om de afgelopen jaren de kosten die we aan onze eigen organisatie besteden op een stabiel peil te houden (rond de 800 euro per verhuureenheid). Het was onzeker of we dit niveau zouden kunnen handhaven. Vanwege sterk oplopende kosten voor energie, verzekering en medewerkers en diensten zien we de bedrijfslasten stijgen. Het is nog niet duidelijk op welk niveau deze lasten zullen stabiliseren. De versnelling van nieuwbouw en verduurzaming en de aandacht voor leefbaarheid in de wijken vragen om meer capaciteit.
- De ontwikkelingen in de wereld gaan razendsnel en zijn niet altijd voorspelbaar. Wij werken onze plannen altijd uit met diverse scenario's. Dat geldt voor ons portefeuilleplan, maar ook voor onze meerjarenbegroting. Zo zijn we in staat om snel te schakelen als dat nodig is omdat de omstandigheden veranderen. De afgelopen jaren is gebleken hoe belangrijk die wendbaarheid is.

Onze visie?

Hoe kijken we vanuit SallandWonen naar de ontwikkelingen om ons heen. Wat is onze visie op vraagstukken en ontwikkelingen?

- Onze (toekomstige) huurders en onze medewerkers zijn onze belangrijkste ambassadeurs. Wij vinden het belangrijk dat zij tevreden zijn over het huren en werken bij SallandWonen.
- Wij hebben in onze klantvisie beschreven hoe belangrijk wij een goede dienstverlening aan onze huurders vinden. Wij doen onze huurders een aantal beloften, waarin wij stellen wat zij van ons mogen verwachten. Die beloften maken wij waar.
- Wij zijn verbonden aan en betrokken bij de gemeenten in ons werkgebied.
- Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit blijven onveranderlijk de belangrijkste thema's voor ons als corporatie. We zijn helaas nog hartstikke nodig. Er zijn steeds meer mensen niet in staat om zelf een woning te bemachtigen.

Betaalbaarheid blijft een aandachtspunt. Dat moet blijken uit ons huurbeleid en het sturen op het zoveel mogelijk beperken van woonlasten (bij verduurzaming).

We moeten haast maken met de transformatie (meer woningen voor 1- en 2-persoonshuishoudens) en de verduurzaming van onze woningportefeuille en tegelijk de woonlasten betaalbaar houden.

Het is erg belangrijk dat de doorstroming op de woningmarkt weer op gang komt. Dat betekent dat er bouwlocaties en herontwikkelingslocaties nodig zijn. Liefst nabij voorzieningen (herontwikkeling winkelgebieden?), maar ook op uitleglocaties. Daar waar permanente locaties toch nog lang op zich laten wachten zetten wij in op de bouw van woningen op een locatie met een tijdelijke woonbestemming (zogenaamde flexwoningen).

Ook betaalbare koopwoningen en woningen in de middenhuur zijn noodzakelijk om de doorstroming op gang te krijgen. Vanuit de NPA zijn corporaties aan zet om ook aan die opgaves te werken. Wij verkennen ook of wij extra huurwoningen voor de middengroepen kunnen toevoegen.

Hoewel wij nog diverse soorten panden verhuren (bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed) in ons bezit hebben, zijn wij er vooral om mensen te laten wonen. Wij bouwen waar mogelijk onze portefeuille niet-woningen af. Wij zijn er wel voor zorgwoningen (intra- en extramuraal).

- Vanwege klimaatdoelstellingen en de zorg voor de aarde is het nodig dat de energievraag in onze woningen naar beneden gaat (CO₂uitstoot naar beneden) en dat er zoveel als mogelijk duurzaam opgewekte energie gebruikt kan worden in de woning. Daarnaast zetten wij in op (her)gebruik van bouwmaterialen voor nu bij de bouw en voor de toekomst bij mogelijke sloop. Zo voorkomen we onnodige uitstoot en verspilling van schaarse materialen en daarmee de uitputting van onze aarde.
- De leefbaarheid in onze buurten loopt terug. Wij zijn geen hulpverleners, maar we hebben een belangrijke signalerende rol in de keten wonen, welzijn, zorg, onderwijs en werk. In die keten is de gemeente een belangrijke partner en regisseur. We moeten in die keten goed samenwerken en creatief zijn om de vitaliteit in de wijken op peil te houden. Hoewel we dit samen doen, doen we dit binnen de keten met onze samenwerkingspartners vanuit onze onderscheidende rollen. Wij werken in elk geval aan het voorkomen van huurschulden.
- Wij werken met maatschappelijk geld, dat is bijeengebracht door onze huurders. Dat vraagt extra zorgvuldigheid bij alle financiële keuzes die we maken.
- Ook in de toekomst verwachten wij nog nodig te zijn. De financiële continuïteit van SallandWonen op de korte, middellange en lange termijn is daarom belangrijk.

Wat zijn onze strategische uitgangspunten?

Dit Strategisch Plan is geschreven voor vier jaar. Er is nu iets meer dan twee jaar om van die vier jaar en we hebben het plan al geactualiseerd. De corporaties zijn de afgelopen jaren weer aan zet als het gaat om oplossen van woningnood. Hoewel de koers van SallandWonen niet echt is gewijzigd is wel sprake van een grondige tekstuele actualisatie van het Strategisch Plan. Daarom verlengen we de looptijd van het plan met één jaar. De looptijd wordt nu 2020 – 2026. Eén ding weten we zeker. De wereld verandert continu en de toekomst ziet er vast anders uit dan we nu denken. Wij zijn daarmee bevestigd in onze keuze voor een strategische plan dat voorziet in een set richtinggevende strategische uitgangspunten. Bij snel schuivende panelen en veranderende omstandigheden bewijst het strategisch plan telkens de waarde.

De richtinggevende strategische uitgangspunten worden hieronder beschreven en per punt toegelicht. Ze worden in een apart “doelendocument” uitgewerkt in concrete en meetbare resultaten. Per jaar geven we in de jaarplannen aan hoe we de doelstelling over vier jaar gaan halen.

Kortom: het Strategisch Plan beschrijft de ontwikkelrichting van SallandWonen en legt een sterke relatie met de missie van SallandWonen. Het doelendocument beschrijft de concrete doelstellingen. Door deze twee documenten los van elkaar te maken, blijft de strategie langer actueel en is er ruimte de doelen indien nodig bij te stellen of aan te vullen. Zo blijven we te allen tijde wendbaar en in staat ons aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Wij zijn er voor de huurders, woningzoekenden en de gemeenten in ons werkgebied

Toelichting

- Onze activiteiten komen voort uit de vragen van huurders en woningzoekenden en sluiten aan bij de ontwikkelingen in de gemeenten. Wij zijn verankerd in ons werkgebied en in de omliggende regio.
Wij vragen onze huurders en andere belanghouders wat zij belangrijk vinden.

Medewerkers en huurders zijn onze belangrijkste ambassadeurs.

Toelichting

- Wij vinden een goede dienstverlening aan huurders en woningzoekenden belangrijk. Wij luisteren naar hun vragen en wensen en leveren zoveel als mogelijk de producten en diensten die zij wensen.
- Wij werken zoveel mogelijk vanuit standaardprocessen. Zo kunnen wij fouten voorkomen en kosten verlagen. Tegelijkertijd is er ruimte voor maatwerk, omdat de ontwikkelingen in de levens van onze huurders niet altijd aansluiten op onze standaard.
- Onze medewerkers zijn flexibel en deskundig. Zij zijn verantwoordelijk en krijgen ruimte om zich te ontwikkelen. Een goed werkklimaat is essentieel. Zonder tevreden medewerkers geen tevreden klanten
- Wij vragen onze medewerkers hoe tevreden zij zijn over het werken bij ons.
- Wij vragen onze huurders hoe tevreden zij zijn over onze dienstverlening.

We werken aan de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen van een goede kwaliteit in Salland.

Toelichting

- We voeren een gematigd woonlastenbeleid. Wij conformeren ons aan de huurontwikkeling die is afgesproken in de Nationale Prestatie-afspraken en hanteren regelmatig zelfs ruimere kaders, zodat de woonlasten voor nog meer financieel kwetsbare huurders zo betaalbaar mogelijk blijven.
- Wonen kost geld. Niet alleen voor de huur, maar ook voor de bijkomende diensten (lokale lasten, energie). Bij betaalbaarheid spreken we niet alleen over huurbeleid, maar ook over de andere woonlasten. Wij kijken bij voorkeur naar het in de hand houden van woonlasten en niet alleen naar de huren. Wij kunnen de energieprijzen en de gemeentelijke lasten niet zelf bepalen. Daar waar mogelijk zorgen we wel voor woningen die zo min mogelijk energie verbruiken.
- Onder goede kwaliteit verstaan we woningen die in alle opzichten goed onderhouden zijn.
- We bouwen nieuwe woningen. We transformeren onze portefeuille zodat deze beter afgestemd is op de doelgroep (meer kleine woningen, minder grote woningen). De vraag naar het totaal aantal woningen groeit. Zo staat dat in het scenario "forse groei" van ons Portefeuilleplan verwoord en dat voeren we uit.
- We zijn er ook voor de middengroepen (als het hen niet lukt zelf een woning te bemachtigen). Dat doen we vanuit onze niet-DAEBtak, maar ook door de verkoop van bestaande huurwoningen. We onderzoeken de mogelijkheid van extra nieuwbouw voor middengroepen en we benutten de ruimte die er is binnen passend toewijzen.
- We zorgen voor een divers aanbod aan woningen (woningen die voor meerdere doelgroepen geschikt (te maken) zijn).
- We proberen doorstroming op de woningmarkt te bevorderen en zetten daarvoor diverse middelen in..

Wij verduurzamen onze bestaande woningen en gaan onderzoeken hoe wij circulair kunnen bouwen en verbouwen.

Toelichting

- We verduurzamen en onderhouden onze woningen, omdat dat bijdraagt aan woongenot en comfort en het behalen van de klimaatdoelstellingen.
- De bouw maakt gebruik van grondstoffen die steeds schaarser worden. De aarde raakt uitgeput. We kunnen dit feit niet negeren. Daarom zijn we aan de slag gegaan met circulair en natuurinclusief bouwen.

Wij werken samen met onze partners aan leefbare wijken en buurten

Toelichting

- Dat vraagt creatieve antwoorden op grote problemen. Corporaties zijn geen zorgorganisaties, maar wij maken wel onderdeel uit van de maatschappelijke keten wonen, welzijn, zorg, onderwijs (gemeente zit ook in die keten). Daarom

werken we actief samen met alle maatschappelijke partners in ons werkgebied. We hebben een signaleringsfunctie en komen eenvoudig bij mensen over de vloer.

- We voeren actief schuldpreventiebeleid samen met de gemeentes en andere partners.
- We zoeken samen met huurders en andere partners naar manieren om de leefbaarheid in wijken te verbeteren.

We sturen op de financiële continuïteit van SallandWonen op de lange termijn

Toelichting

- We gaan uit van het in stand houden van ons eigen vermogen en stabiele positieve kasstromen.
- We doen zoveel als mogelijk, maar we springen niet verder dan onze financiële polsstok lang is.
- We maken bij investeringsbeslissingen altijd een zorgvuldige afweging tussen het behalen van financieel – en maatschappelijk rendement.
- We beperken zoveel mogelijk de kosten. We werken kostenbewust.
- We kijken bij de ontwikkeling en bij het onderhoud van ons vastgoed ook heel goed naar de exploitatielasten op de lange termijn. Soms gaan de kosten voor de baten uit en moet je iets meer investeren om de onderhoudslasten voor een lange termijn laag te houden.

We hechten aan goed bestuur, eerlijkheid en verantwoording richting onze huurders en onze gemeenten

Toelichting

- Als maatschappelijke organisatie staan we midden in de maatschappij. De maatschappij mag van ons verwachten dat we onze middelen goed inzetten. Daarover verantwoorden we ons periodiek en overzichtelijk.
- We werken het hele jaar intensief samen met gemeenten en huurdersorganisaties op tal van punten.
- We gaan regelmatig het gesprek aan met alle belanghouders. We waken over een eerlijke en integere bedrijfsvoering.

Bijlage 1: Doelendocument

Wij streven onze strategie na door concrete doelen te stellen op haalbare resultaten. Daarom willen wij de volgende doelen behalen in 2025 (of later als dat bij de doelstelling vermeld staat).

Twee keer per jaar presenteren wij onze strategische monitor. Hierin volgen wij de mate waarin we onze doelstelling realiseren.

Klanttevredenheid overall benchmarkselectie	Geen onvoldoendes op subonderdelen en minimaal een 8 gemiddeld
Klanttevredenheid bij GO/verduurzaming	8
Medewerkerstevredenheid	Geen onvoldoende op subonderdelen en minimaal een 8 gemiddeld.
Governance en waardering maatschappelijke verankering	8
Leefbaarheid in wijken	7
Bedrijfslasten	Herijken op basis van aangescherpte koers door NPA en woningmarktanalyse
Gemiddeld Label A	2027 (doelen in Duurzaamheidsbeleid)
Doel op circulariteit	Vast te stellen in 2023
Financiële ratio's	AW/WSW
Ontwikkeling woningvoorraad	Forse groei aantal woningen, afname aandeel eengezinswoningen, groei compacte woningen levensloopbestendig (doelen in portefeuilleplan)
Betaalbaarheid huren	70% van de huren blijft onder de aftoppingsgrenzen, waarvan 80% onder de 1° aftoppingsgrens (doelen in portefeuilleplan)
Beschikbaarheid wonen	< 20% slagingskans is signaleringsnorm voor overspannenheid woningmarkt
Huurderving	< 0,75

Sommige kengetallen zijn zeer belangrijk voor ons, maar zeer beperkt of nauwelijks door ons te beïnvloeden. Deze kengetallen zijn eigenlijk randvoorwaardelijk voor een goede prestatie. Deze kengetallen volgen we niet als doelstelling, maar als signaleringsnorm of randvoorwaarde.

Bijvoorbeeld de signaleringsnorm van de slagingskans. Als de slagingskans van woningzoekenden langdurig (minimaal 12 maanden) onder de 20% zakt, betekent dit dat er extra actie benodigd is. Die actie wordt dan ook verwacht van de gemeente (beschikbaar stellen/mogelijk maken bouwen) en van eventueel andere partijen (rijksoverheid/provincie). Als de gemeente dat niet doet, moet SallandWonen wel continu aan de bel trekken en de inspanningen om de spanning op de woningmarkt te verlagen zichtbaar maken.

Bijlage 2: Risicodocument 2022

We hebben onze omgeving opnieuw geanalyseerd in een SWOT-analyse. Deze analyse geeft aan waar we onze eigen sterktes en zwaktes zien en welke kansen en bedreigingen er van buiten op ons af komen. Deze analyse is verwerkt in het risicomanagement bij SallandWonen. Dat verder nog andere stappen kent.

Deze SWOT-analyse vindt u op de volgende pagina.

De bronnen voor deze Analyse zijn:

- Interne besprekingen en bespiegelingen over de ontwikkelingen van ons werk en de wereld om ons heen
- Bijeenkomsten met huurdersorganisaties en de RvC
- Specifieke bijeenkomst over leefbare wijken en wonen en zorg met diverse belanghouders en huurdersorganisaties en RvC
- De uitkomsten uit het visitatietraject van 2019 (inclusief de beoordelingen door alle relevante belanghouders).
- De Aedesagenda
- De beoordelingen van WSW/Aw

Sterktes	Zwaktes
<p>Externe gerichtheid</p> <p>Bedrijfscultuur/inrichting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sfeer en werkplezier • Ruimte voor medewerkers • Betrokkenheid medewerkers • Innovatieve kracht en wendbaarheid • Strategische keuzes • Samenwerking intern en extern • Vastgoedsturing • Lokaal verankerd • Klantgerichtheid • Ruimte voor maatwerk • Vergroting eigen dienst • Aanwezigheid in de wijk vergroot <p>Resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid • Externe waardering • Resultaten op strategische doelstellingen • Huurachterstanden relatief laag/huisuitzettingen minder • Medewerkerstevredenheid <p>Automatisering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woonruimteverdeling • Klaar voor de toekomst <p>Personeelsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veel aandacht en ruimte voor ontwikkeling medewerkers • Inzet op organisch veranderen/lean • Inzet op huisvesting op 1 verdieping 	<p>Bedrijfscultuur/inrichting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterktes zijn nog kwetsbaar (klanttevredenheid/samenwerking/maatwerk) • Implementatie/borging beleid/evaluatie • Lean werken kan nog beter <p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grip op onderhoud (financieel en proces) • Personeelsplanning op de lange(re) termijn • Diversiteit personeelsbestand (jong/oud/afkomst) • Duurzaamheid eigen bedrijfsvoering • Organisatie werk kan beter/verstoringen/werkdruk <p>Financieel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfslasten lopen op • Financiële continuïteit op de lange termijn <p>Automatisering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementatie nieuw ERP nog niet helemaal stabiel in sommige processen. • Benutting systeem mogelijkheden ERP/kennis programma's • Rol kernegebruiker
<p>Kansen</p> <p>Personeelsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van automatisering (meer ruimte voor aandacht voor klanten doordat functies veranderen) • Flexibel werken door thuiswerken en technische mogelijkheden <p>Politiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiek sentiment over corporaties wordt positiever (eerst waren we het probleem, nu zijn we deel van de oplossing)/woonagenda/regiodeals • Afschaffing Verhuurderheffing 	<p>Bedreigingen</p> <p>(Inter)nationale ontwikkelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oorlog • Diverse crisissen (energie/grondstoffen/asiel enz.) • Inflatie • Doelgroepen verdrücken elkaar <p>Regelgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • (on)betrouwbare overheid <p>Afnemende leefbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toename kwetsbare doelgroepen • Eenzaamheid • Criminele ondermijning

<p>Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none">• Wooncrisis biedt kans op innovatie/nieuwe vormen van wonen (flexwonen/middenhuur)• Circulariteit/verduurzaming versnelt door energiecrisis• Geen krimp maar groei van de vraag naar woningen• Minder boeren, meer bouwgrond?	<p>Duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none">• Klimaat/zeespiegel• Aarde raakt uitgeput/grondstoffen raken op <p>Financieel</p> <ul style="list-style-type: none">• Rente-ontwikkelingen• Grote opgave• Verdienmodel onder druk op lange termijn• Bouwkosten stijgen• Explosie van huurachterstanden door inflatie (energiearmoede)? <p>Bedrijfsvoering</p> <ul style="list-style-type: none">• Gevoeliger voor hacken/disruptie• Afhankelijk van software/stabiliteit systemen• Thuiswerken leidt tot meer "eilandjes/minder samenwerken"• Woningmarkt wordt fraudegevoelig (door krapte op de woningmarkt)• Arbeidsmarkt wordt steeds krapper <p>Woningmarkt zit vast</p> <ul style="list-style-type: none">• Gebrek aan doorstroming op de woningmarkt/"gekte" op de woningmarkt. Wanneer grijp je in (tijdelijk bouwen/stoppen verkopen)?• Gebrek aan locaties om de portefeuille te transformeren en doorstroming te bevorderen.• Aandacht voor kwaliteit van woningen op de lange termijn (nu verhuurt alles)• Beperkte ambtelijke capaciteit bij gemeenten
---	--

Bijlage 3: Organisatiedocument

Hoe willen we georganiseerd zijn, gegeven onze strategische doelen en de recente beperkingen als gevolg van de pandemie?

We hebben een aantal algemene uitgangspunten voor onze organisatie en ons organisatiemodel:

1. We werken vanuit onze kernwaarden: BRIPS
2. Wij werken vanuit onze klantvisie en de klantbeloften
3. Wij faciliteren onze medewerkers om te allen tijde hun werk goed te kunnen verrichten. Dit doen we uiteraard ook tijdens een pandemie (thuis en op kantoor moet het goed werken zijn)
4. We sporen kwetsbaarheden in onze organisatie op en lossen ze op.
5. We geloven in organisch veranderen en dat doen we gezamenlijk.
6. We werken vanuit verschillende afdelingen samen aan het behalen van onze doelstellingen.
7. We geloven in lean werken (we voorkomen verspillingen, we werken steeds aan het verbeteren van onze processen en bekijken die vanuit het oogpunt van de klantwaarde(ring)).
8. We houden de lijnen kort en we hebben een "platte" organisatie. Onze medewerkers voelen zich verantwoordelijk.
9. Van buiten naar binnen. We laten ons beïnvloeden door onze belanghouders en huurders. We luisteren en staan open voor hun ideeën en wensen.

Betrokken

Ik ben verantwoordelijk en ik ben zichtbaar

Wij hechten waarde aan goede contacten zowel binnen als buiten onze organisatie. Wij voelen ons betrokken bij elkaar en bij onze klanten. Niet alleen op het zakelijke, maar ook op het persoonlijke vlak.

- We verlenen goede diensten
- Klantgerichtheid, eigenaarschap en oplossend vermogen moet in het DNA zitten of komen van alle medewerkers.
- We werken vanuit onze klantvisie
- We hebben scherpe klantbeloftes
- De collega is ook een klant
- We voelen ons zeer betrokken bij de gemeenten en de gemeenschappen waarin wij actief zijn.

Respect

Ik praat met mensen en niet over mensen

Respect tonen voor elkaar en onze relaties is voor ons de normaalste zaak van de wereld. Eerlijkheid, openheid en betrouwbaarheid staan hierbij voor ons centraal. Door aandacht voor medewerkers en klanten creëren wij een open werkomgeving, waarbij ieders mening gehoord wordt. Naar onze klanten toe is dit vooral een uitstraling van welkom zijn en welkom laten voelen, maar ook om hen te ondersteunen in het goed en prettig wonen. SallandWonen nodigt iedereen, klant, stakeholder en medewerkers uit om met ons in gesprek te gaan.

- We praten met onze collega's, huurders en woningzoekenden en niet over onze collega's, huurders en woningzoekenden.
- We voorkomen verspilling uit respect voor onze beperkte middelen
- We werken aan circulaire oplossingen.

Innovatie

Ik leer elke dag en ik doe het morgen beter

Omdat we het beste willen voor onze klanten, medewerkers, organisatie en omgeving zoeken we voortdurend naar verbetermogelijkheden en samenwerkingsverbanden. De inhoud van ons werk en de manier waarop we het werk organiseren is daarom voor ons nooit vanzelfsprekend. We hebben oog voor ontwikkelingen binnen en buiten onze sector, voor nieuwe kennis en inzichten. We zijn ambitieus en ondernemend. We durven nieuwe wegen in te slaan en te experimenteren, fouten te maken en daarvan te leren. Als we ergens een mogelijkheid zien om klanten nog beter of efficiënter te helpen, grijpen we die mogelijkheid aan.

- Wat we doen is goed, maar het kan altijd beter. We streven naar continue verbetering.
- We zorgen dat onze plannen worden uitgevoerd en we checken de uitkomsten (PDCA, plan do check act)
- We werken samen met andere corporaties, gemeentes, zorgpartijen en andere belanghouders
- We halen onze inspiratie ook van buiten de sector
- We werken samen met scholen en andere partijen om kennis naar binnen te halen.

Professioneel

Ik doe wat ik zeg en ik zeg wat ik doe

Klanten en samenwerkingspartners mogen van ons verwachten dat we ons vak verstaan en over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. We zijn goed opgeleid en houden onze vakkennis bij. We kennen de ontwikkelingen er binnen het vakgebied en passen deze kennis toe. Ook onze werkhouding is professioneel en dat betekent onder meer dat we kritisch kijken naar ons eigen functioneren, open staan voor feedback, blijven leren en verbeteren. We zorgen dat duidelijk is hoe onze werkwijze eruit ziet, zodat we daar ook op aangesproken kunnen worden. We gebruiken onze tijd efficiënt en kennen onze eigen grenzen en die van de organisatie. In onze communicatie zijn we open, helder en zorgvuldig. Klanten en samenwerkingspartners kunnen er op vertrouwen dat we afspraken nakomen. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

- Wij zijn verantwoordelijk.
- Om bij ons te werken is passie en flexibiliteit nodig.
- De ontwikkeling (opleiding/training/coaching) van onze medewerkers is belangrijk.
- Wij geven onze medewerkers alle middelen die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen (tijd, informatie).
- Wij hebben een marktconform beloningsbeleid.
- We geloven in standaardisering en maatwerk.
- Automatisering en digitalisering helpen ons bij standaardisering

- Meten is weten, een goede cartotheek en goede datasturing zijn essentieel voor ons werk.
- We leggen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie
- Management faciliteert, maar neemt ook verantwoordelijkheid als het nodig is.
- We zijn eerlijk en integer en we verantwoorden ons naar onze omgeving.

Samenwerken

Ik vraag feedback en ik vraag: "wat kan ik voor je doen?"

Samenwerken is voor ons de sleutel voor succes. Voor ons betekent dat op eigen initiatief hulp bieden en hulp vragen. Samen optrekken voor het gemeenschappelijk belang. Binnen onze organisatie, maar zeker ook buiten onze organisatie: met leveranciers en maatschappelijke partners. Alleen met een open blik en respect voor elkaars bijdragen creëer je échte meerwaarde. Prettig samenwerken leidt volgens ons tot de beste oplossing en daar investeren we graag in.

- We benutten alle capaciteiten die in onze organisatie aanwezig zijn, we werken goed samen.
- We benaderen vraagstukken vanuit diverse invalshoeken (wonen, financiën en vastgoed) en zoeken daarmee een zo goed mogelijke oplossing.
- Wij hechten aan gezamenlijke beleidsontwikkeling (huurdersparticipatie, keten wonen/welzijn/zorg/onderwijs/gemeenten en andere organisaties) en waar mogelijk gezamenlijke uitvoering.
- We moeten als organisatie kunnen samenwerken met diverse partners. Dat betekent de taal kunnen spreken van andere organisaties dan de onze.
- Vanuit onze huisvesting ondersteunen we ontmoeting en samenwerking.

Met deze uitgangspunten hebben we een Strategische Personeelsplanning (SPP) opgesteld die we continu monitoren. Zo blijven we ook met onze interne organisatie in staat de strategie te realiseren.



SallandWonen
Domineeskamp 1
8102 CC Raalte
T 0572 348 348
info@sallandwonen.nl
www.sallandwonen.nl
KvK 38013279
BTW NL8240.97.506.B.01