

**QuaWonen**

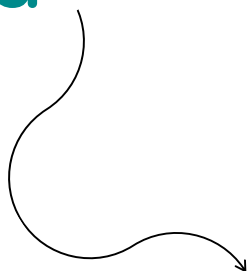


## Ondernemingsplan **QuaWonen** 2018-2022



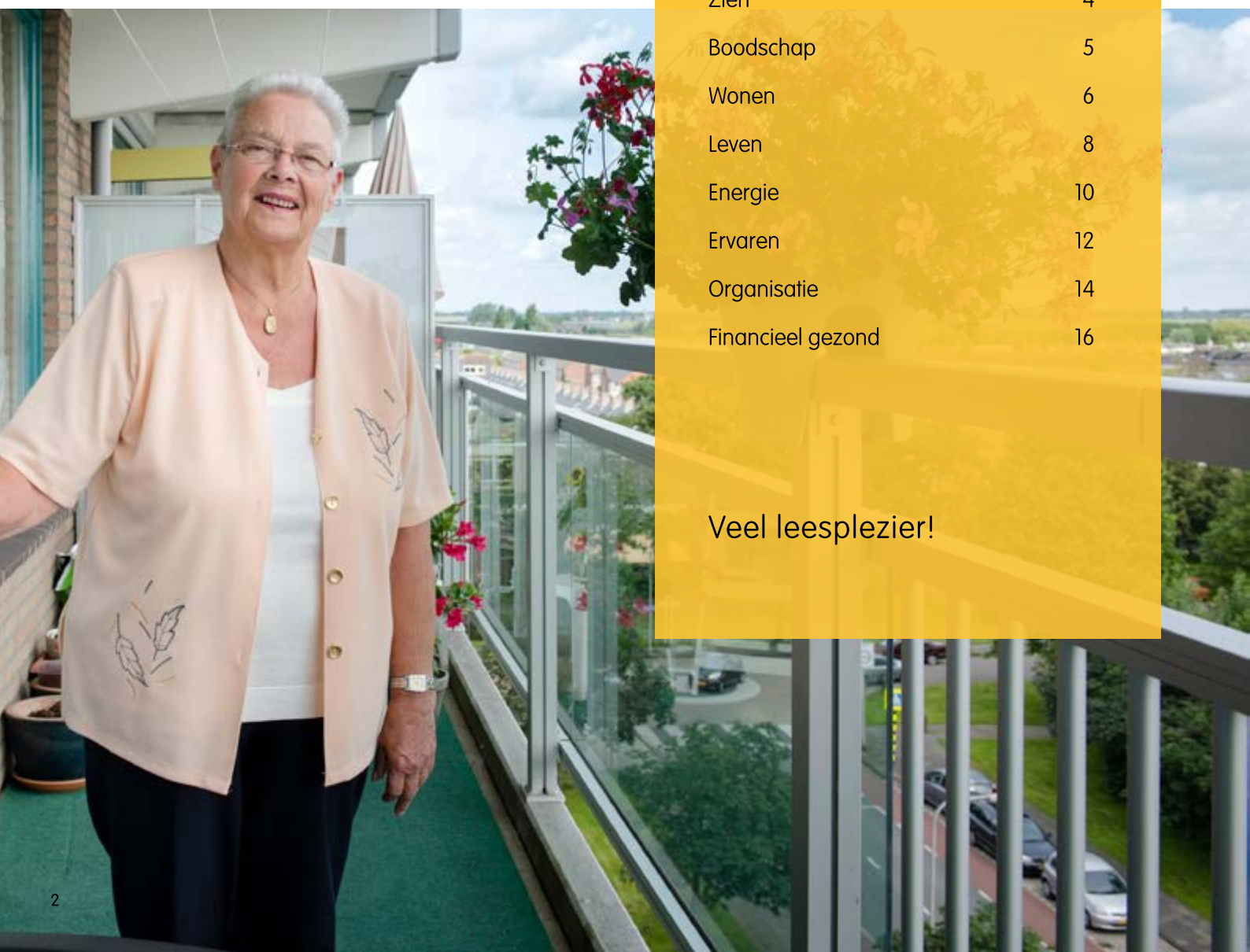


# Inhoud



Voorwoord	3
Zien	4
Boodschap	5
Wonen	6
Leven	8
Energie	10
Ervaren	12
Organisatie	14
Financieel gezond	16

Veel leesplezier!



## Voorwoord

Voor u ligt ons ondernemingsplan voor de periode 2018 tot en met 2022. Met dit plan geven we aan welke beweging wij de komende jaren maken, welke resultaten we willen halen en de route die we volgen naar de lijn aan de horizon.

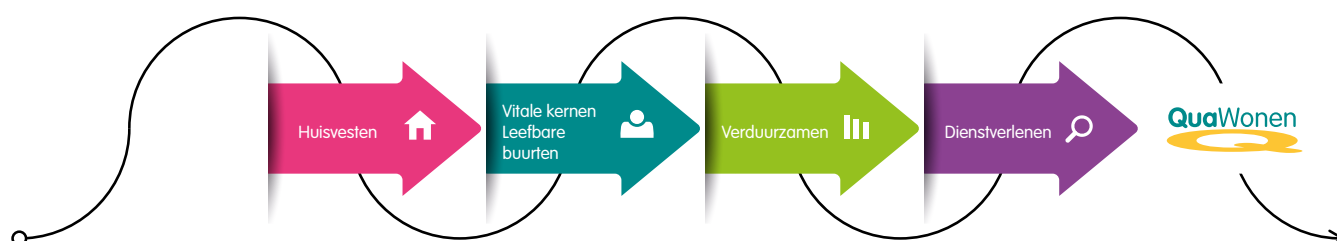
QuaWonen vaart een consistente koers. Dat betekent dat we met een nieuw ondernemingsplan geen wezenlijk andere dingen gaan doen. We leggen wél andere accenten om goed in te spelen op grote maatschappelijke ontwikkelingen en een veranderende klantvraag.

De gemeentelijke woonvisies vormen een belangrijke basis voor het handelen van QuaWonen en zijn dus bouwstenen voor ons ondernemingsplan. Hetzelfde geldt voor de maatschappelijke agenda die we periodiek ophalen bij een brede groep van belanghouders: huurders(organisaties), gemeenten, zorginstellingen, welzijnsorganisaties. Daarnaast liet QuaWonen in 2017 de vierjaarlijkse visitatie uitvoeren. Met een fraai rapportcijfer 8 biedt de visitatie óók waardevolle inzichten die we hebben meegenomen in onze strategische koers voor de komende jaren.

Als woningcorporatie staan we midden in de maatschappij. Maatschappelijke trends en veranderingen in wet- en regelgeving hebben direct invloed op ons werk. Daarom kiezen we voor een praktische aanpak: innovaties op kleine schaal, een netwerk gebaseerd op persoonlijke contacten, en de ruimte die de wet biedt optimaal benutten om lokaal te doen wat bijdraagt aan goed wonen: voldoende betaalbare woningen in vitale wijken waar mensen prettig met elkaar samenleven. Ons werkgebied, met de verschillende dorpen, leent zich ook goed voor deze manier van werken.

In dit ondernemingsplan kijken we eerst kort naar ontwikkelingen om ons heen. Ook zetten we globaal voor u op een rij wat belanghouders ons meegeven in de diverse gesprekken die we met hen hebben door het jaar heen. Daarna beschrijven we voor onze vier speerpunten telkens onze ambitie en welke rol we voor onszelf zien.

## Onze vier speerpunten blijven:



Tot slot vertellen we wat onze ambities op deze speerpunten betekenen voor de interne organisatie. Ook geven we inzicht in onze financiële ruimte om deze ambities waar te maken.

Ik wens u veel leesplezier en wil onze huurdersorganisaties, gemeenten en gesprekspartners binnen zorg en welzijn bedanken voor hun enthousiaste inbreng. Op naar een mooie samenwerking om de strategische keuzes te realiseren!

Rob van den Broeke,  
Directeur-bestuurder QuaWonen.



# Zien QuaWonen

## Wat zien we om ons heen?

Bij het maken van strategische keuzes houden we natuurlijk rekening met de toekomst. De focus ligt op een aantal zeer relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Dit zijn de ontwikkelingen die grote impact hebben op ons werkveld en ons handelen.

### Beperkte groei, meer kleinere huishoudens

We verwachten de komende jaren in ons werkgebied een beperkte uitbreidingsvraag. We zien eerder een kwaliteitsvraag; het energiezuinig en comfortabel maken van woningen. Door huishoudensverdunding vanwege meer mensen die alleen blijven, een sterke vergrijzing, en een groei van de kwetsbare doelgroepen, blijft de vraag naar sociale huurwoningen echter onverminderd groot. Het gaat voor deze doelgroepen vooral om levensloopgeschikte appartementen en aangepaste eengezinswoningen.

### Economische tweedeling, betaalbaarheid en prijs/kwaliteit

Door een vergaande automatisering en digitalisering van de economie, zal de tweedeling in de samenleving naar verwachting toenemen. Tussen mensen die meekunnen op de arbeidsmarkt, en mensen die daarbuiten gaan vallen. Voor ons als corporatie betekent dit dat betaalbaarheid van het wonen een belangrijk thema blijft. Bij de prijs denken we niet alleen aan de huurprijs, maar aan de combinatie van huur en energielasten. Bewoners zijn zich er steeds meer van bewust dat juist deze optelsom de totale woonlasten vormt. Een goede kwaliteit van het vastgoed is de basis waarop corporaties een toekomst bouwen. Waar corporatie en huurder elkaar vinden, is een goede kwaliteit voor een betaalbare prijs.

### Sociale tweedeling en lokale initiatieven

In lijn met voorgaande ontstaat er steeds meer een kloof tussen mensen die goed en mensen die minder goed mee kunnen doen in de maatschappij. Dat kan leiden tot spanningen in buurten en wijken. Binnen een beperkter sociaal vangnet en een afgebakend takenpakket van corporaties blijft het een uitdaging om betaalbaar, en schoon, heel en veilig wonen te waarborgen. Ook zullen corporaties – net als gemeenten – steeds meer een beroep doen op huurders om zich actief in te zetten voor hun buurt en/of burens.

### Kwetsbare doelgroep en sociale draagkracht

Het takenpakket van de corporatie wordt smaller. Tegelijkertijd zien we dat de kwetsbaarheid van onze doelgroep toeneemt. Nederland decentraliseert en extramuraliseert met als gevolg meer kwetsbare mensen die zelfstandig wonen in de wijken. Mensen die zorg nodig hebben, minder te besteden hebben, soms een sociaal netwerk missen. Dat doet een beroep op eigen kracht en de samenredzaamheid in buurten en wijken. Sociaal draagkrachtige buurten en wijken zijn nodig om kwetsbare en minder zelfredzame mensen goed op te vangen.

## Energietransitie en nieuwe coalities

De energietransitie heeft vergaande consequenties voor corporaties: 2,4 miljoen huurwoningen moeten energiezuinig gemaakt worden, liefst gasloos en CO2-neutraal. Het speelveld verlegt zich ook. Van het niveau van de individuele woning naar energiezuinige wijken. Dat vraagt om nieuwe coalities van gemeenten, corporaties, energiebedrijven en bouwpartijen.

## Aansluiten bij behoefte van individuele klant

In onze dienstverlening zullen we meer aansluiten bij individuele klantvragen en de vraag breder bekijken. De context van een individuele vraag kan heel bepalend zijn. Uitdagingen liggen er op het gebied van wonen en zorg. Een groeiende groep kwetsbare klanten goed bedienen, vraagt om flexibilisering van vastgoed en diensten. Klanten zullen bovendien hogere eisen stellen; hun verwachtingen worden beïnvloed door de (met behulp van data) gepersonaliseerde diensten van commerciële dienstverleners.

## De toekomst





## Welke boodschap geven belanghouders ons mee?

Elk jaar voert QuaWonen diverse gesprekken met belanghouders om te horen wat zij van ons verwachten. Zo toetsen we of we die dingen doen, die ook volgens belanghouders bijdragen aan goed wonen in de Krimpenerwaard. Daarnaast hebben we in voorbereiding op het ondernemingsplan extra gesprekken gehad met onze huurdersorganisaties en met organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn.

Het is logisch en goed om te zien dat de inbreng van belanghouders nauw aansluit bij de maatschappelijke ontwikkelingen waarmee QuaWonen te maken heeft, in het bijzonder eerder (de uitstroom vanuit zorginstellingen) en langer (ouderen) zelfstandig thuis en de energietransitie naar CO2-neutrale woningen en wijken.

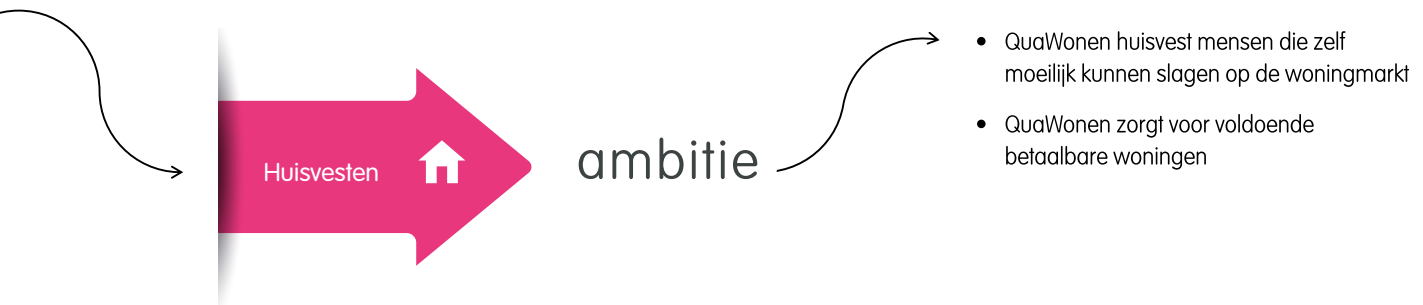
belangrijkste  
thema's

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid van het wonen zijn en blijven belangrijke thema's.
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen vraagt om flexibiliteit en samenwerking met zorg en welzijn. QuaWonen zou zich tot netwerkspeler moeten ontwikkelen.
- Op het gebied van verduurzamen heeft QuaWonen nog een flinke opgave: CO2-neutraal is uiteindelijk de toekomst.
- QuaWonen zou met gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties moeten faciliteren dat senioren en mensen met een beperking of aandoening, langer in hun eigen woning kunnen wonen. Heb oog voor eenzaamheid onder ouderen.
- Samenwerking tussen QuaWonen en zorg- en welzijnsorganisaties verbeteren, multidisciplinaire aanpak en ieders kracht benutten. QuaWonen kan doorverwijzen na het signaleren van problemen achter de voordeur, en bouwt beschermde woonvormen.
- Werk mee aan vernieuwende initiatieven op het gebied van leefbaarheid en sociale cohesie.
- Creëer in de dienstverlening flexibiliteit om in te spelen op specifieke situaties en om complexe vraagstukken goed te kunnen aanpakken.

We schrijven dit ondernemingsplan met de kennis, de techniek en de financiële situatie van vandaag. Het streven naar CO2-neutraliteit is echter een zoektocht met nog veel onbekenden. In dat geval proberen we het strategisch perspectief te vertalen naar een praktische inslag voor de duur van het ondernemingsplan.

Onze vier speerpunten

# Wonen QuaWonen



**Mensen huisvesten die op de particuliere woningmarkt niet zo gemakkelijk aan een woning komen, dat is als woningcorporatie onze belangrijkste taak. We willen hen een thuis bieden in een goede woning en een leefbare wijk. Het gaat om mensen met een laag inkomen of een lager middeninkomen, mensen met een fysieke of verstandelijke beperking of met psychische en sociale problemen en vergunninghouders. Voor veel huurders en woningzoekenden zijn de woonlasten de afgelopen jaren toegenomen. QuaWonen zorgt ervoor dat wonen voor mensen met een laag (midden)inkomen betaalbaar blijft.**

Voldoende woningen voor een betaalbare huurprijs. Dat is onze eerste verantwoordelijkheid als woningcorporatie. We willen dat al onze doelgroepen een goede kans maken op een woning. Daarom sturen we op voldoende vrijkomend woningaanbod in vier huurprijsklassen. De hoogte van het inkomen en de leeftijd van de woningzoekende bepalen tot welke huurprijs iemand in aanmerking komt voor een sociale huurwoning. Van onze totale doelgroep heeft ongeveer tweederde recht op huurtoeslag. Deze huishoudens komen volgens de Woningwet, passend toewijzen, alleen in aanmerking voor woningen met een huurprijs onder de grens voor huurtoeslag. Om hen toch voldoende kans op een woning te geven, verhuurt QuaWonen minimaal tweederde van alle vrijkomende woningen met een netto huurprijs onder de grens voor huurtoeslag.

Betaalbaarheid blijft een belangrijk thema. Voor mensen met een lager inkomen is het noodzakelijk dat hun woning ook op de langere termijn betaalbaar blijft. QuaWonen kiest dus ook de komende jaren voor een gematigd huurbeleid. Bij woningen die nog niet geïsoleerd zijn, houden we de jaarlijkse huurverhoging extra beperkt. De bewoners van deze woningen hebben immers relatief hoge energielasten. QuaWonen maakt bovendien geen gebruik van de inkomensafhankelijke huurverhoging. We willen mensen met een net iets hoger inkomen niet uit hun woning jagen. Vaak verdienen ze onvoldoende om een woning te kopen of een woning in de vrije sector te huren. Als er al passend woningaanbod is. Los daarvan zien we de meerwaarde van gemengde wijken.

We hebben het vermoeden dat mensen met een middeninkomen tussen wal en schip vallen; het inkomen te hoog voor een sociale huurwoning maar te laag voor een koopwoning. Daarom zetten we ons ook in voor deze huishoudens. We zullen de mogelijkheden die we hebben om deze inkomensgroep te bedienen, beter benutten. Denk bijvoorbeeld aan de wettelijke ruimte om toe te wijzen aan de middeninkomens. Ook beginnen we een experiment met gerichte communicatie van het woningaanbod aan middeninkomens om de vraag van deze groep beter in beeld te krijgen. QuaWonen zal geen vrije sectorhuurwoningen bouwen. Een markthuur is voor huishoudens met een middeninkomen immers nauwelijks te betalen.

Bij het huisvesten van jongeren merken we dat de woningen die we aanbieden niet altijd voldoen aan de wensen. In Krimpen aan den IJssel komen er bovendien weinig woningen beschikbaar. Ook hier kiezen we voor experimenten om uit te zoeken hoe we deze groep het beste bedienen. Indien nodig kunnen we het aanbod vergroten door de huurprijs van geschikte woningen te verlagen. Of we kunnen de doorstroming binnen het aanbod voor jongeren vergroten door tijdelijke huurcontracten af te sluiten.

Kijken we naar het huisvesten van vergunninghouders, dan zien we dat de instroom periodiek behoorlijk kan wijzigen. Als de instroom sterk toeneemt, zal QuaWonen zich inspinnen om extra capaciteit te creëren. Als de instroom gematigd blijft, slagen we er goed in om vergunning-





houders in bestaande woningen te huisvesten. Behalve een huis bieden, willen we mensen waar mogelijk helpen om te integreren in de Nederlandse samenleving. Bijvoorbeeld door ontmoeting te stimuleren tussen bewoners en de nieuwe burens van ver. We zoeken hierbij de samenwerking met gemeenten en welzijnsorganisaties.

De afgelopen jaren hebben we met een voordelige verkoopconstructie huurders bediend die, vanwege hun inkomen, niet in aanmerking komen voor een sociale huurwoning maar evenmin de stap naar de reguliere koopmarkt kunnen zetten. Nu de rentestand bijzonder laag is, zijn koopstarters beter in staat een woning te kopen. Tegelijkertijd neemt de vraag naar sociale huurwoningen nog steeds toe. Daarom is QuaWonen vooralsnog terughoudend met de verkoop van huurwoningen. Sociale woningen die we verkopen, bouwen we één op één terug. Koopgarantwoningen verkopen we na terugkoop definitief. Net als markthuurloningen en zogenoemd 'gespikkeld' bezit uit de verkoopportefeuille.



### De huurder:

- Merkt dat hij als woningzoekende bij QuaWonen een goede kans maakt op een betaalbare woning.
- Betaalt een huurprijs die past bij de kwaliteit van zijn woning, en bij zijn inkomen.
- Weet dat QuaWonen ook woningen verhuurt aan (lagere) middeninkomens.
- Kan bij QuaWonen beperkt terecht om een woning te kopen.

### Verantwoordelijkheid, taken en rol:

- Onze verantwoordelijkheid is zorgen voor voldoende woningen met een betaalbare huurprijs voor onze doelgroepen, mensen die zelf niet slagen op de woningmarkt.
- Daartoe stemmen we ons (ver)huurbeleid in samenspraak met belanghouders af op de diverse doelgroepen.
- In het gesprek met gemeenten en andere belanghouders zien we het als onze rol om beschikbaarheid en betaalbaarheid van het wonen te agenderen en belanghouders te voorzien van analyse en duiding.

### Concrete plannen 2018-2022:

- Voldoende beschikbaar woningaanbod voor woningzoekenden in vier huurprijsklassen. Tweederde van de woningen heeft een huurprijs onder de grens voor huurtoeslag, waarvan het merendeel passend is voor één- en tweepersoonshuishoudens.
- Een gematigd huurbeleid dat rekening houdt met de betaalbaarheidsrisico's van onze inkomensdoelgroepen.
- Experimenten om (lagere) middeninkomens en starters beter te bereiken.
- Experimenten met gemeenten en welzijnsorganisaties, die eraan bijdragen dat vergunninghouders goed integreren in een woongebouw of buurt.
- Wanneer zorgorganisaties QuaWonen benaderen voor het bouwen van beschermde of beschutte woonvormen, dan pakken we die vraag op.

Huisvesten



# Leven QuaWonen



- QuaWonen investeert in de toekomstwaarde van woningen en gemeentekernen
- QuaWonen draagt bij aan de leefbaarheid in buurten en wijken

**Onze huurders hechten groot belang aan een prettige woonomgeving. Mensen wonen graag in wijken die schoon, heel en veilig zijn, waar voldoende voorzieningen zijn en waar bewoners op een prettige manier met elkaar omgaan. QuaWonen wil daarin investeren. De participatiemaatschappij doet een groeiend beroep op ieders zelfredzaamheid. Het is een tijd waarin veel en snel verandert, denk aan de opkomende deeleconomie, de verdergaande digitalisering en de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Een deel van onze doelgroep redt zich hierin. Maar niet iedereen kan dit of heeft een sociaal netwerk dat hierbij helpt. De groep kwetsbare huurders groeit. Dat vraagt extra aandacht voor leefbaarheid van QuaWonen, gemeente, zorg en welzijn.**

Investeren in goede woningen doen we volop. QuaWonen vindt dat ook mensen met een lager inkomen en bijzondere doelgroepen recht hebben op een woning van goede kwaliteit. Via ons onderhoudsbeleid zetten we in op verbetering van onze woningvoorraad. We zijn voortdurend bezig om onze woningen eigentijdser, veiliger, energiezuiniger en meer levensloopgeschikt te maken. In het hoofdstuk Verduurzamen leest u meer over onze renovatie- en energieambities.

Met nieuwbouw verbreden en verbeteren we ons woningaanbod. Daarbij gaan we uit van demografische ontwikkelingen en de vraag van woningzoekenden in ons werkgebied. QuaWonen bouwt sociale huurwoningen. Bij elk nieuwbouwproject geven we een ruim aantal woningen een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen. In deze woningen kunnen we huishoudens met recht op huurtoeslag passend huisvesten. Anders zouden deze huishoudens nooit in aanmerking komen voor een nieuwbouwwoning. Ook kleiner bouwen kan een manier zijn om de huurprijs van nieuwe woningen te beperken.

Naar de toekomst toe vinden we het belangrijk dat de inwoners van de dorpen in ons werkgebied prettig kunnen wonen in een wijk met voldoende voorzieningen. In veel van onze dorpen hebben we de afgelopen jaren een grote bijdrage geleverd aan de vitaliteit van de dorpscentra. De komende jaren concentreren we ons op de omliggende wijken van Centrum Krimpen aan de Lek (t/m 2023) en Centrum-zuidzijde Krimpen aan den IJssel (t/m 2020).

Stenen alleen maken geen prettige wijk. QuaWonen huisvest in toenemende mate één- en tweepersoonshuishoudens, mensen op leeftijd die langer zelfstandig thuis wonen, mensen die uitstromen uit beschermde woonvormen, en vergunninghouders. Zoals u in het hoofdstuk Dienstverleners kunt lezen, vraagt dit om extra aandacht en alertheid. Omdat wij regelmatig in de wijk rondlopen, zien wij vaak eerder dan andere partijen dat er wat achter de voordeur speelt. Vooral mensen die zorg mijden, zijn bij ons vaak al wel in beeld. We versterken onze contacten met zorg en welzijn, zodat we snel en goed kunnen doorverwijzen.

Behalve signaleren, ziet QuaWonen voor zichzelf een rol weggelegd om organisaties en vraagstukken met elkaar te verbinden. Als corporatie zit je op allerlei niveaus met veel partijen om tafel. Sommige vragen van partners kunnen we direct samen oppakken, zoals de vergunninghouders die wij huisvesten in contact brengen met de lokale welzijnsorganisaties. Of we treden op als schakel tussen zorg- en welzijnsorganisaties en de gemeente, die de regie heeft op het thema wonen en zorg. We kiezen voor een doelgerichte aanpak; overleg moet leiden tot concrete acties en resultaten. Bovendien verwachten we van anderen dat ook zij hun verantwoordelijkheid nemen.





Tot slot zien we in Nederland verschillende initiatieven om woonvormen te bouwen voor een mix van doelgroepen, waarbij de wens is dat bijvoorbeeld jonge bewoners behulpzaam zijn voor de senioren in het gebouw. QuaWonen ziet vooral kansen in het bevorderen van contact tussen verschillende doelgroepen, zoals mensen met een beperking die koffie zetten voor ouderen en een praatje maken. Daarnaast werken we samen met welzijnsorganisaties om de activiteiten in onze ontmoetingsruimten te intensiveren. Het bouwen van nieuwe woonvormen kan een aanvulling zijn, maar is niet noodzakelijk om contact tussen doelgroepen te stimuleren.



### De huurder:

- Merkt dat QuaWonen investeert in een goede kwaliteit van de woning via onderhoud, renovatie en verduurzaming.
- Ziet dat QuaWonen sloop en nieuw bouwt en zo bijdraagt aan vitale dorpen en wijken.
- Houdt zich aan de woon- en leefregels en neemt verantwoordelijkheid als goede buur.
- Kan erop vertrouwen dat QuaWonen zich inspant voor huurders die extra hulp of aandacht nodig hebben.
- Ziet dat QuaWonen met gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties initiatieven neemt waardoor mensen met verschillende achtergronden elkaar ontmoeten.

### Verantwoordelijkheid, taken en rol:

- Onze verantwoordelijkheid is zorgen voor kwalitatief goede woningen en bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken. Als corporatie richten wij ons op het wonen. Wij nemen niet de rol van gemeente en/of zorg en welzijn over.
- Daartoe bouwen we nieuwe woningen, knappen we woningen op en werken we samen met zorg- en welzijnsorganisaties aan leefbaarheid.
- In het gesprek met gemeenten zien we een verbindende rol voor onszelf bij vraagstukken op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Het gaat om al geconstateerde of te verwachten vraagstukken die we gezamenlijk en pragmatisch kunnen oppakken.

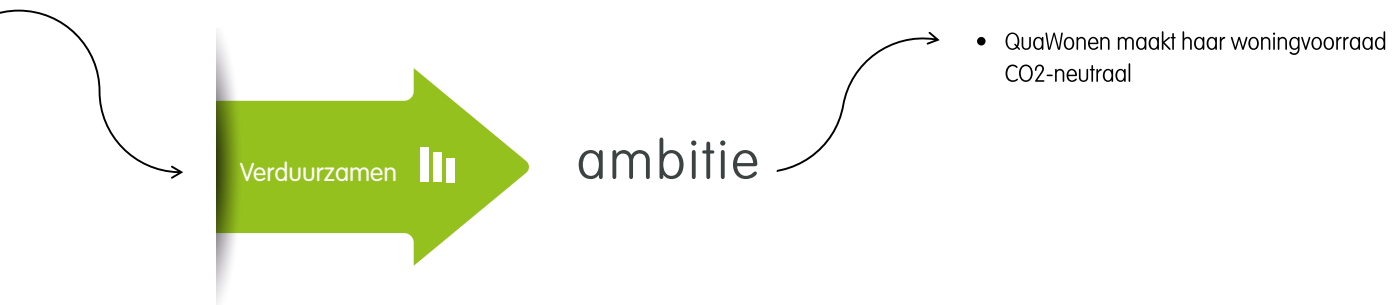
### Concrete plannen 2018-2022:

- In de periode tot en met 2022 leveren we zo'n 300 nieuwe woningen op.
- We zorgen ervoor dat óók mensen met een inkomen dat recht geeft op huurtoeslag naar een nieuwe woning kunnen verhuizen.
- We renoveren en bouwen met als doel vitale dorpen; de komende jaren in het bijzonder Schoonhoven Noord, Bergambacht Centrum, de wijken rond Centrum Krimpen aan de Lek en Centrum-zuidzijde Krimpen aan den IJssel.
- We versterken onze contacten met zorg- en welzijnsorganisaties, zodat we snel en goed kunnen doorverwijzen met de signalen die we krijgen.

Vitale kernen  
leefbare buurten



# Energie QuaWonen



**Corporaties spelen een belangrijke rol in het energiezuinig en CO2-neutraal maken van bestaande woningen. Het gaat in Nederland om 2,4 miljoen sociale huurwoningen, dus dat tikt aan. QuaWonen wil om meerdere redenen bijdragen aan deze brede maatschappelijke opgave. De belangrijkste is dat onze huurders profiteren van lagere woonlasten en meer wooncomfort. De uitdaging is om een stap te maken van individuele, goed geïsoleerde woningen naar CO2-neutrale buurten en wijken. Deze ambitie vereist een stevige samenwerking met provincie, gemeenten, netbeheerders en bouwpartijen. Het is goed om voor ogen te houden dat 2018-2050 een zeer lange periode is, waarin de techniek zich verder zal ontwikkelen, nieuwe kabinetten aantreden en zich maatschappelijke veranderingen voordoen. Met de kennis van nu, kiezen we voor een meersporenbeleid om CO2-neutraal te bereiden.**

QuaWonen streeft ernaar dat de woningvoorraad in 2020 gemiddeld een energielabel B heeft (energie-index 1,4), en dat in 2050 onze voorraad CO2-neutraal is (energie-index 0,0). CO2-neutraal op woningniveau betekent dat de woning net zoveel energie produceert als nodig is voor verwarming, ventilatie, warm water en het huishoudelijke verbruik bij een gemiddeld gezin. CO2-neutraal op wijk of gebiedsniveau betekent dat in de restvraag wordt voorzien via een lokale duurzame energievoorziening.

Kijken we naar het investeringsprogramma voor de komende tien jaar, dan is QuaWonen al goed op weg naar een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050.



QuaWonen volgt daartoe meerdere sporen, afhankelijk van de kwaliteit van de woning en het type woning (eengezinswoning of appartement). De sporen zijn: in één keer naar CO2-neutraal (Nul op de Meter, NOM), NOM ready (vaak is het de stap energieopwekking die nog nodig is om de woning volledig CO2-neutraal te maken), inpakken van de schil en sloop met vervangende nieuwbouw. Een deel van de woningen zal niet geschikt zijn om CO2-neutraal te maken. En met een meersporenbeleid blijven we flexibel bij veranderende omstandigheden en nieuwe technieken. Nog te ontwikkelen nieuwe woningen zijn altijd gasloos. Bij nieuwe eengezinswoningen is de ambitie CO2-neutraal, NOM.

Met de kennis en de technologie van nu, zal het niet mogelijk zijn om alle woningen op individueel niveau CO2-neutraal te maken. Zo hebben appartementen te weinig dakoppervlak om met zonnepanelen voldoende energie op te wekken. We zullen dus op zoek moeten naar alternatieve energieopwekking voor de restvraag. QuaWonen zal niet zelf initiator en eigenaar zijn van energie-infrastructuur. Wel zijn we graag participant bij lokale opwekking van schone energie via wind en zon. De opgave verschuift daarmee van de individuele woning naar een hele buurt of wijk. We zien hier een regierol voor de gemeente om partijen als provincie, netbeheerders, corporaties en investeerders bij elkaar te brengen.

QuaWonen is bovenal verantwoordelijk voor de aanpak van haar sociale huurwoningen. Maar in geval van versnipperd bezit betrekken we actief de eigenaar-bewoners bij onze plannen, en stellen we via onze bouwpartners de energieaanpak ter beschikking aan eigenaren die in de buurt in dezelfde woningtypen wonen. Woningen die aangewezen zijn voor verkoop, sluiten we niet uit van onze lange termijn energieplanning.

QuaWonen investeert dus volop in het energiezuiniger maken van woningen. Een goed geïsoleerde woning betekent een lagere energierekening en meer wooncomfort voor huurders. Daarnaast kunnen bewoners zelf ook nog veel doen om energie in en rondom de woning te besparen. We zoeken de samenwerking met huurders en organisaties



die energiezuinig gedrag stimuleren: geen energie verspillen en bij inkoop van energie een slimme keuze maken voor groen.

Op dit moment vraagt QuaWonen een zeer beperkte huurverhoging als dekking voor de grote investeringen. We onderzoeken of dit voor de langere termijn en bij een grote opgave als CO2-neutraal nog financieel verantwoord is. De uitdaging is financieel gezien zo groot, dat we slim moeten kijken naar investeringen en exploitatie. Daarbij zullen we de betaalbaarheid van het wonen goed in de gaten houden. Die mag niet in het geding komen, gelet op de financiële draagkracht van onze doelgroepen.



#### De huurder:

- Ziet dat QuaWonen volop woningen opknapt en energiezuinig maakt.
- Profiteert van lage energielasten en een comfortabele woning.
- Neemt ook zelf de verantwoordelijkheid om zijn energieverbruik te beperken.
- Ziet dat QuaWonen een maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt door ook eigenaren-kopers te betrekken.

#### Verantwoordelijkheid, taken en rol:

- Onze verantwoordelijkheid is investeren in de ambitie van de corporatiesector om in 2050 een CO2-neutrale sociale woningvoorraad te hebben.
- Daartoe voeren we per complex een aanpak uit, en zijn we graag participant bij lokale opwekking met het oog op energieneutrale buurten en wijken.
- In het gesprek met gemeenten en andere belanghouders zien we het als onze rol om de ambitie CO2-neutraal aan te jagen vanuit een gezamenlijk belang in de regio. We hebben de (lokale) overheid hard nodig om de energieambitie te kunnen waarmaken.

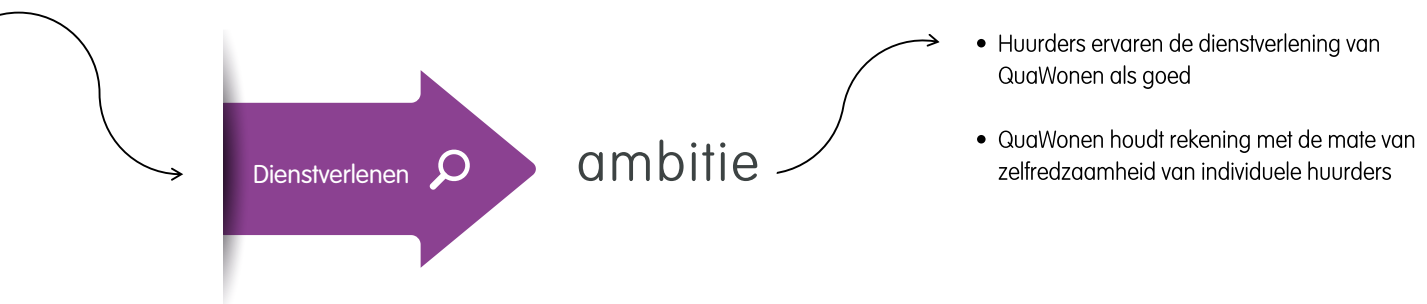
#### Concrete plannen 2018-2022:

- We maken een routekaart naar CO2-neutraal die we uitwerken in plannen per complex. In de periode tot en met 2022 maken we in totaal 1.389 woningen energiezuiniger:
  - waarvan 277 naar NOM
  - waarvan 369 naar NOM ready
  - waarvan 743 naar B (volledig isoleren)
- Bij versnipperd bezit bieden we eigenaren-bewoners aan om mee te doen met de energieaanpak, zij betalen deze zelf.
- We onderzoeken de mogelijkheden om te participeren in lokale energieopwekking.
- Te ontwikkelen nieuwe woningen hebben geen gasaansluiting meer en zijn CO2-neutraal of NOM ready.

Verduurzamen



# Ervaren QuaWonen



- Huurders ervaren de dienstverlening van QuaWonen als goed
- QuaWonen houdt rekening met de mate van zelfredzaamheid van individuele huurders

**Als dienstverlenende organisatie zijn we het aan onszelf en onze klanten verplicht om onze dienstverlening goed op orde te hebben. QuaWonen kiest voor optimaal digitaal met behoud van persoonlijk contact. Veel van onze diensten kunnen huurders straks digitaal zelf afhandelen. We kiezen er echter heel bewust voor om juist de kwetsbare, minder zelfredzame klant via de telefoon, op afspraak op kantoor / aan huis te blijven bedienen. Sommige diensten die niet tot onze kerntaken behoren, besteden we uit. Maar andere zaken juist niet. Wanneer het de kwetsbaarheid van de klant raakt, zoals bij betalingsproblemen, kiest QuaWonen er heel bewust voor om de activiteiten in eigen huis te houden.**

Onze ambitie is een goede dienstverlening voor alle bewoners. Huurders moeten erop kunnen vertrouwen dat we betrouwbaar zijn en onze afspraken nakomen. Dat we duidelijk en meelevend communiceren. Dat we met onze dienstverlening aansluiten op de vraag of de wens van de individuele klant; de context bepaalt mee ons antwoord. Klantenservice organisatiebreed verankerd. Met dat doel zullen we onze kwaliteitszorg binnen de organisatie verbreden en verdiepen: reacties van klanten zijn de basis voor continu leren en verbeteren.

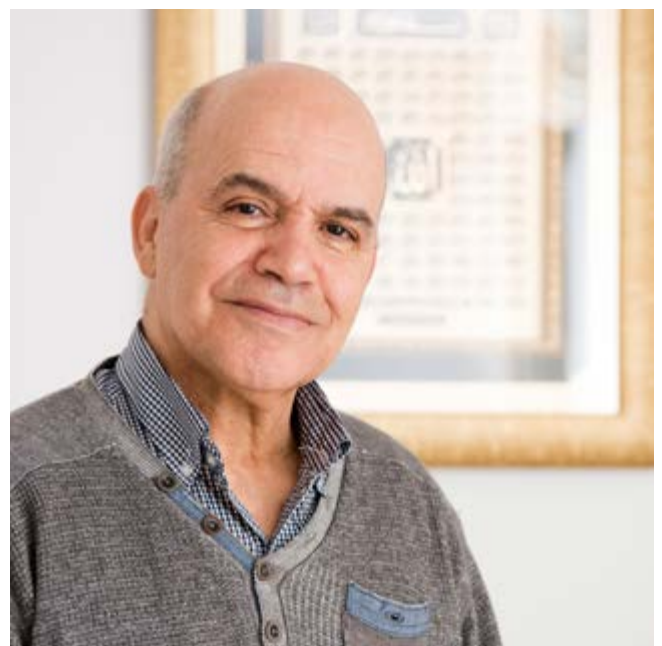
In onze dienstverlening houden we rekening met de zelfstandigheid van elke bewoner. Zelfredzame klanten faciliteren we met een online klantportaal om zaken zelf te kunnen regelen. We nodigen hen ook uit om zich met hun kwaliteiten in te zetten voor de buurt. Bij de groeiende groep minder zelfredzame of kwetsbare klanten, kiezen we voor een meer persoonlijke benadering. Soms hebben huurders een opstapje nodig bij goed wonen. Wij helpen deze kwetsbare groep richting (zorg) begeleiding. Specifieke doelgroepen als vergunninghouders of mensen met een beperking voorzien we van een passende woning, veelal in overleg met belanghouders. Waar nodig brengen we hen ook in contact met goede begeleiding vanuit zorg of welzijn.

De veranderingen in de zorg leiden ertoe dat meer mensen met een psychische of sociale beperking in onze woningen wonen. Dit vraagt om extra aandacht en alertheid. Als corporatie zien wij vaak de eerste signalen van vereenzaming, verloedering, overlast of andere sociale problemen. We vinden het onze taak om deze zaken te signaleren en te agenderen bij de sociale wijkteams. Daar zetten we extra op in. Consulenten sociaal beheer werken hierin nauw samen met collega's van complex- en buurtbeheer, woonconsulenten, met zorg- en welzijnsorganisaties en de politie. Dit externe netwerk zullen we de komende jaren verder uitbreiden en versterken om waar nodig snel acties te kunnen oppakken vanuit onze wederzijdse expertise.

We zien ook dat ouderen langer zelfstandig blijven wonen in de eigen woning. Als we nieuwe appartementen bouwen, bouwen we levensloopgeschikt. Bij bestaande woningen geven we onze huurders

meer ruimte om zelf de woning geschikt te maken. Ook kunnen ze in de toekomst een beroep doen op de samenwerking tussen gemeente, QuaWonen en andere partners voor een pakket maatregelen dat langer zelfstandig thuis mogelijk maakt. Van huurders wordt hierin ook een eigen verantwoordelijkheid en bijdrage verwacht.

Ondanks onze inspanningen om woningen betaalbaar te houden, zijn er huurders die een huurachterstand oplopen. Omdat een huurachterstand de kwetsbaarheid van onze huurders raakt, houden we het klantcontact bij onszelf. Onze activiteiten zijn erop gericht de problemen zo vroeg mogelijk op te pakken. Helaas lukt dat niet altijd.





Dit komt omdat er vaak meerdere schuldeisers zijn. De komende jaren willen we in bijzondere gevallen, waar dit in onze invloedssfeer ligt, mensen met ernstige financiële problemen tegemoetkomen met een budgetcoach of de mogelijkheid om te verhuizen naar een goedkopere woning.

Kijken we naar de kwaliteit van de woning, dan zien we ook hier kansen om goed aan te sluiten bij de wensen van onze huurders. In de wet is geregeld dat huurders zelf kleine herstellingen moeten doen. Op enkele punten waar dit voor een grote groep lastig is gebleken, gaan wij de reparatie weer kosteloos uitvoeren. Ook willen we ons onderhoudsbeleid rondom keukens, badkamers en toiletten in de komende jaren herzien. Onze woningen worden aan de buitenkant steeds beter en duurzamer. Het lijkt logisch om in het onderhoudsbeleid voor keukens en sanitair rekening te houden met de langere levensduur van deze kwalitatief goede woningen.



### De huurder:

- Merkt dat QuaWonen aansluit bij zijn/haar vraag en specifieke omstandigheden.
- Komt QuaWonen tegen in de wijk en merkt dat we makkelijk te benaderen zijn.
- Beoordeelt onze dienstverlening met minimaal een 7,5.
- Kan een beroep doen op QuaWonen en de gemeente voor maatregelen om langer zelfstandig thuis te wonen.
- Neemt contact met ons op als hij/zij in betalingsproblemen dreigt te komen.

### Verantwoordelijkheid, taken en rol:

- Onze verantwoordelijk is dat we bewoners en woningzoekenden goed van dienst zijn. Waar mogelijk spelen we in op de specifieke context van de klant.
- Daartoe maken we in onze dienstverlening onderscheid tussen zelfredzame en minder zelfredzame klanten; zij hebben andere wensen en behoeftes.
- In het gesprek met gemeenten en andere belanghouders zien we het als onze rol om zaken die wij achter de voordeur tegenkomen, te signaleren en agenderen.

### Concrete plannen 2018-2022:

- We bouwen een nieuwe website met een online klantportaal waar huurders zelf zaken kunnen regelen.
- We nemen gespecialiseerde medewerkers aan om de groeiende groep minder zelfredzame huurders goed te bedienen. Zij werken nauw samen met onder andere zorg en welzijn.
- We versterken ons netwerk met zorg en welzijn als het gaat om minder zelfredzame huurders die extra aandacht nodig hebben.
- We ontwikkelen met de gemeenten, zorg en welzijn een pakket maatregelen dat langer zelfstandig thuis mogelijk maakt.
- We herzien ons onderhoudsbeleid rondom keukens, badkamers en toiletten zodat de binnenkant van de woningen meer in lijn is met de langere levensduur en de kwaliteit van de buitenkant van de woningen.

## Dienstverlening



# Organisatie QuaWonen

De gekozen ondernemingsstrategie heeft invloed op onze organisatie-inrichting en ons HRM-beleid. We willen als organisatie wendbaar zijn en flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Bij een wendbare organisatie horen medewerkers die verantwoordelijkheid krijgen en initiatief nemen. Die kritisch blijven op hoe we het werk doen, om steeds te verbeteren. Die goed samenwerken. Soms ook hebben we specifieke expertise nodig om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen als eerder en langer zelfstandig thuis en de digitalisering van dienstverlening. Daarin voorzien we met nieuwe functies. Verder willen we graag meer huurders met verschillende achtergronden betrekken bij ons werk en onze beleidsvorming. We zoeken naar goede manieren om hen te bereiken.

## Vorbereid op maatschappelijke ontwikkelingen

Ter versterking van het sociaal beheer in de buurt hebben we buurtbeheerders aangesteld. Zij hebben taken op het vlak van aanspreken en activeren van bewoners (schoon, heel en veilig) en zijn een verbindende schakel tussen huurders en QuaWonen en tussen lokale partners en QuaWonen. Buurtbeheerders zijn flexibel in waar zij aan het werk zijn en hebben een coördinerende rol in de wijk.

Eerder in dit ondernemingsplan heeft u gelezen dat het aantal huurders dat extra aandacht nodig heeft, groeit. Om deze mensen goed te ondersteunen, en overlastsituaties te voorkomen, hebben we het team woonconsulenten versterkt met twee in overlastzaken gespecialiseerde professionals. De consulenten sociaal beheer werken nauw samen met collega's van complex- en buurtbeheer, woonconsulenten en met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en de politie.

De groeiende groep kwetsbare huurders maakt ook dat we extra alert zijn op betalingsachterstanden. Met een persoonlijke aanpak door eigen medewerkers willen we grote achterstanden, en uiteindelijk huisuitzettingen, voorkomen. We zoeken snel contact met huurders die hun huur niet op tijd betalen. Mogelijk kan een betalings-

regeling uitkomst bieden. Als er meer aan de hand is, kan QuaWonen doorverwijzen naar een hulpinstantie.

Verder besteden we steeds meer aandacht aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Alle medewerkers van QuaWonen werken in dienst van de klant, met de klantenservice als spil. Eenvoudige vragen kunnen huurders straks zelf regelen via een klantportaal. Daarom verwachten we dat de vragen die binnenkomen bij onze klantenservice, steeds complexer zullen zijn. Een coördinator klantenservice ondersteunt en begeleidt het team hierin.

In aanvulling op nieuwe, specifieke functies gaan we gebiedsgericht en zaakgericht werken. Gebiedsgericht, in twee rayons, zodat we goed weten wat er speelt in de wijken. Kennis delen en samenwerken wordt gemakkelijker als medewerkers van verschillende teams verantwoordelijk zijn voor een 'eigen' gebied. Onze operationele wijkplannen kunnen we op deze manier ook goed oppakken. Zaakgericht betekent dat klanten één aanspreekpunt krijgen bij verhuizing of bij een incassotraject, overlastgevallen. De zaakeigenaar houdt het overzicht, is verantwoordelijk voor zijn of haar klant. We denken dat dit voor de klant én voor onze medewerkers fijner is.







### **HRM-beleid gericht op ontwikkeling**

QuaWonen is gebaat bij medewerkers die initiatief nemen en zich blijven ontwikkelen. Blijven leren is dan ook een zeer belangrijke pijler van ons HRM-beleid. We zetten hiertoe verschillende instrumenten in: een online leeromgeving, werkervaringsplekken, mini-stages en loopbaanworkshops met de Groene Hart corporaties, traineeship, een herziene HR-cyclus die focust op het goede gesprek over persoonlijke ontwikkeling, de mogelijkheid om de eindejaarsuitkering te reserveren voor ontwikkeling met een extra bijdrage van QuaWonen. Daarnaast stromen regelmatig collega's door naar een andere functie. Of ze krijgen op verzoek nieuwe taken naast hun huidige functie.

Van leidinggevendenden verwachten we dat ze medewerkers actief begeleiden naar een steeds grotere zelfstandigheid in de functie. Daar hoort ook bij dat medewerkers – altijd in overleg met anderen – incidenteel kunnen afwijken van de regels of het beleid. Leidinggevendenden hebben een leiderschapstraject gevolgd, dat wordt voorgezet via intervisie. We toetsen bovendien regelmatig of we goed op weg zijn naar onze gewenste cultuur.

De controller bespreekt cultuuraspecten in zijn reguliere controlcyclus, we houden teamgesprekken over regelruimte en andere cultuuraspecten en we vragen medewerkers naar hun ervaringen. Het faciliteren van kansen blijkt gewaardeerd te worden en maakt een goede energie los in de organisatie.

### **Betrekken van huurders bij beleidsontwikkeling**

In lijn met het stimuleren van medewerkers tot meer eigen initiatief, zoeken we ook naar manieren om huurders meer te betrekken bij hun buurt of wijk, en bij ons werk. De huurdersorganisaties met wie QuaWonen formeel in gesprek is, zijn het met ons eens dat hun leden niet zonder meer een representatieve afspiegeling zijn van alle huurders van QuaWonen. We willen graag méér huurders bereiken, van verschillende leeftijden en verschillende nationaliteiten.

Een innovatiesessie met de andere Groene Hart corporaties leverde al verschillende ideeën op, zoals een tijdelijk buurt-thuis, het organiseren van een fysieke marktplaats om vraag en aanbod van diensten uit te wisselen, en meer inspraak van bewoners bij planmatig onderhoud. We experimenteren met acties die we zelf kunnen doen en die we in nauwe samenwerking met ons (welzijns)netwerk kunnen inzetten.





# Financieel gezond QuaWonen

**Als maatschappelijke onderneming maakt QuaWonen voortdurend keuzes binnen de driehoek van voldoende aanbod van woningen (beschikbaarheid), de huurprijs (betaalbaarheid) en de kwaliteit van woningen (zoals verduurzaming). Realiseren van de maatschappelijke doelen staat voorop, met de financiële continuïteit van de organisatie als randvoorwaarde. Onze organisatie is efficiënt en kosteneffectief ingericht zodat er maximaal maatschappelijk budget overblijft voor goed wonen in de Krimpenerwaard.**

QuaWonen heeft een maatschappelijke opdracht: zorgen voor voldoende goede woningen voor mensen met een smalle beurs en bijzondere doelgroepen. We hebben ongeveer 8500 woningen. Dat is ons kapitaal. Een erfenis van vorige generaties die we in goede staat moeten doorgeven aan volgende generaties. Dat betekent dat we zorgvuldig met onze woningen moeten omgaan. Daarom blijven we volop investeren: in onderhoud, nieuwbouw en renovatie.

Als onze woningen en wijken er goed bij staan, behouden ze hun waarde en houden we ons vermogen in stand. Met dat vermogen kunnen we ook voor komende generaties zorgen voor voldoende betaalbare woningen. Dat noemen we rentmeesterschap.

QuaWonen heeft zich altijd een goed rentmeester getoond, en dat is ook onze ambitie voor de komende jaren. We zetten ons vermogen maximaal in voor goed wonen in de Krimpenerwaard. De in dit ondernemingsplan genoemde inzet is doorgerekend op basis van de economische ontwikkeling en haalbaarheidsscenario's. We kijken daarbij naar nu, én naar de toekomst.

Het financieel beleid richt zich op behoud van de goede financiële gezondheid en van de nodige wendbaarheid. Daartoe is het belangrijk dat QuaWonen toegang houdt tot de kapitaalmarkt, voldoet aan eisen van de externe toezichthouder en voldoende rendement behaalt op de vastgoedportefeuille. Ons risicomanagement heeft een bredere scope. We benoemen hierin proactief en periodiek mogelijke risico's, oorzaken en gevolgen van (mogelijke) gebeurtenissen. Het tijdig benoemen van beheersmaatregelen, en waar nodig bijsturen, ondersteunt de kwaliteit van onze sturing.





## Conclusies

- QuaWonen investeert binnen verantwoorde bandbreedtes maximaal in de maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie, langer zelfstandig thuis en betaalbaarheid. We kunnen onze ambities uit het ondernemingsplan waarmaken. Daarbij strekt QuaWonen zich tot het uiterste; daar waar nodig en mogelijk zetten we een stap extra, al is de ruimte daartoe beperkt.
- Voor de komende jaren past onze inzet binnen onze financiële kaders en de (huidige) normen van onze toezichthouders.
- QuaWonen is wendbaar en in staat om - als nodig - bij te sturen. Bijvoorbeeld wanneer de toezichthouder de normen wijzigt, het economisch tij keert, de overheid nieuwe wet- en regelgeving entameert. Mogelijk zullen plannen dan verschuiven naar een later moment in de tijd; ambities blijven echter onverkort overeind.
- Op de lange termijn zijn omvangrijke investeringen nodig om onze woningvoorraad te verduurzamen naar CO2-neutraal in 2050. We verkennen de mogelijkheden om samen te werken met partners.
- We kijken kritisch naar nut en noodzaak van uitgaven en bekijken óók of er dekking te vinden is voor de omvangrijke investeringen in energiekwaliteit en verduurzaming. Daarbij verkennen we ook de mogelijkheden van investeringen door derden.

Goed rentmeesterschap,  
financieel gezond