



Samen werken aan Wonen

Ondernemingsplan 2019-2022 van de Woongroep Marenland

Appingedam, 17 december 2018

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 3 |
| Inleiding | 4 |
| 1. Visie | 5 |
| 2. Van visie naar programma | 5 |
| 3. Programma | 7 |
| 3.1. De gemeenschap en de huurder | 8 |
| 3.2. De goede, duurzame woning..... | 10 |
| 3.3. De organisatie en de medewerkers..... | 12 |
| 4. De financiële voorwaarden | 13 |
| 5. Slot..... | 14 |

Voorwoord

Het nieuwe ondernemingsplan heeft de verbinding gevonden met de maatschappelijke opgaven in de regio. We hebben uitgebreid gesproken met bewoners, gemeenten, maatschappelijke instellingen en met onze eigen medewerkers om te bepalen wat onze rol in de komende jaren moet zijn.

Woongroep Marenland is een onderdeel van de gemeenschap in de dorpen en kernen. De toekomst van de gemeenschap staat voorop. Gezamenlijk, met bewoners en partners maken we de toekomst. Binnen die gezamenlijkheid voeren wij ons specialisme, het wonen uit.

De opdracht die we daarmee aanvaardden is daarmee veel breder dan het oplossen van de aardbevingsproblematiek en strekt zich uit tot alle dorpen en de stad Appingedam. Daar staat de toekomst centraal en voeren wij onderhoud uit, verbeteren we woningen en gaan we stap voor stap van het gas af.

We gaan verder op de weg om voor onze bewoners duidelijkheid te krijgen over de versterkingsopgave. Die duidelijkheid ligt er nu voor een derde deel van de woningen, via onderzoek zal voor de rest van de te versterken woningen in 2019 meer informatie op tafel komen. Maar we kunnen nu aan de slag, dat is goed nieuws voor de bewoners.

Wij nemen ons voor om de energietransitie aan te pakken en daarmee op termijn afscheid te nemen van het Groningse gas. Daartoe voelen wij ons verplicht. We doen dat samen met de bewoners, ook dit is immers een zeer ingrijpende operatie.

Daarmee hebben we nu het programma voor de komende vier jaren dat bij elkaar een grote opgave vormt, en die een heel belangrijke stap is om 'goed wonen' weer terug te brengen in onze gemeenschappen. De werkelijkheid is leidend, niet de tekentafel. We sturen op een vlotte uitvoering met het belang van de huurders voorop. Jaarlijks actualiseren wij alle activiteiten en sturen we bij.

Gerke Brouwer
Directeur-bestuurder

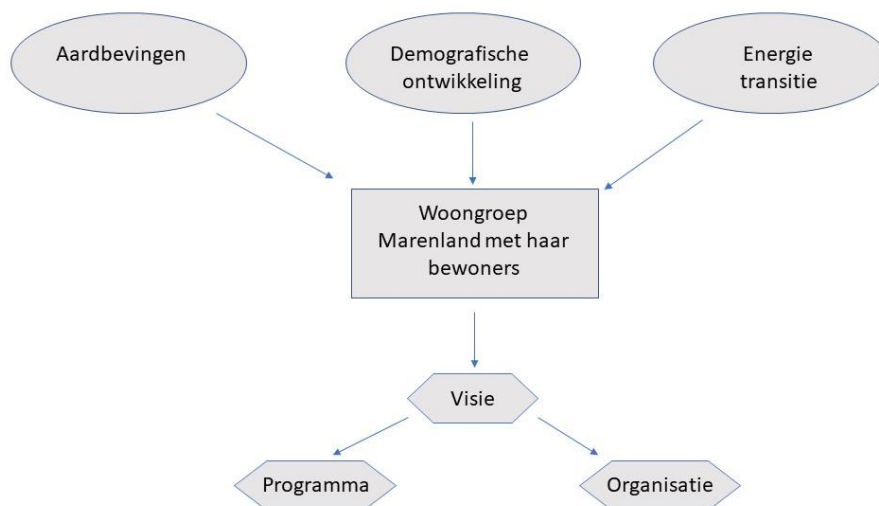
Inleiding

Het nieuwe ondernemingsplan voor Woongroep Marenland hebben we in samenspraak met bewoners, gemeenten en maatschappelijke organisaties en medewerkers gemaakt. We kunnen voor de jaren tot en met 2022 zeggen wat we willen én kunnen. Op een aantal onderdelen onderzoeken we het toekomstige beleid, maar zijn we ondertussen wél aan de slag.

Woongroep Marenland verricht haar werk in een bijzondere omgeving. De aardbevingsproblematiek heeft een grote invloed op het woongenot van de bewoners. Nieuwbouw, sloop en versterking van de woningen bepalen voor een belangrijk deel de activiteiten van de organisatie. Daarnaast hebben we te maken met steeds meer oudere bewoners die bijzondere eisen stellen aan de wijze waarop zij willen wonen. De woningen van Woongroep Marenland moeten passen bij de wensen van de bewoners.

Naast aardbevingen en demografische ontwikkelingen hebben we met een derde belangrijk onderwerp te maken dat bepalend is voor onze activiteiten: de energietransitie. We nemen afscheid van het aardgas om te koken en te verwarmen. Deze omslag is ingrijpend. Niet alleen voor onze huurders, maar voor alle bewoners in onze regio. We gaan het samen doen, omdat we van de aardbevingen af willen en omdat we een duurzame samenleving willen.

Zo zijn er drie belangrijke onderwerpen die ons beleid beïnvloeden. We kunnen dat in een schema laten zien:



We laten in dit plan zien hoe het programma van activiteiten eruit voortkomt, evenals onze visie op de organisatie die nodig is om het programma uit te voeren.

We stellen het ondernemingsplan in januari 2019 vast. In de begroting en de meerjarenbegroting van 2019 hebben we rekening gehouden met de uitgangspunten van het ondernemingsplan als leidraad voor onze toekomstige activiteiten.

Bij de programmatische uitwerking van het ondernemingsplan maken we gebruik van inzichten uit onderzoeken over de woningmarkt in het werkgebied, zoals het 'Woningmarkt en

Bewonersonderzoek Noord- en Midden Groningen' (KAW 2018) en het Woon- en Leefbaarheidsplan (WLP) 'Noord Groningen Leeft!' van de gemeenten in Noord Groningen.

De looptijd van het ondernemingsplan is 2019 tot en met 2022. De visie en ambitie hebben deze looptijd, de activiteiten en projecten worden jaarlijks vastgesteld.

1. Visie

De gemeenschap van bewoners is steeds het centrale thema in de discussies met belanghouders. Kunnen de bewoners mét elkaar goed wonen, kunnen zij de energietransitie aan, hoe beleven zij de versterking van hun woningen enzovoorts. Voor de gemeenten, maatschappelijke instellingen en bewoners maakt het daarbij niet uit of men huurt of in een koophuis woont. Voor hen is het belangrijkste dat alle bewoners perspectief krijgen, en dat alle betrokken organisaties meedoen. De kwaliteit van het samenwonen en leven is voor hen het belangrijkste. Dat is het voor ons daarmee ook. Natuurlijk hebben wij ons eigen specialisme, net als onze partners.

Mét de bewoners en maatschappelijke partners geven we vorm aan de toekomst van de kernen in ons deel van Groningen. Dat is onze visie.

Voor Woongroep Marenland is het nog belangrijker geworden om níet het werk met de eigen huurders en de huurwoningen voorop te zetten, maar het werk voor de toekomst van de hele gemeenschap. Daarbinnen zijn we natuurlijk verantwoordelijk voor ons eigen specialisme dat als volgt wordt geformuleerd:

Huurders wonen in goede, veilige, duurzame en betaalbare huurwoningen. Er zijn voldoende passende woningen voor de doelgroep in het werkgebied van de Woongroep Marenland. Huurders wonen in een prettige en leefbare omgeving.

De vorm van de opgave is per kern steeds anders, afhankelijk van het gegeven of de woningen binnen het prioritaire (aardbevings-) gebied staan of juist daarbuiten. Naast de aardbevingsproblematiek spelen ook andere, belangrijke zaken zoals de bevolkingskrimp, de toenemende vergrijzing en de grote sociaaleconomische problematiek in onze regio.

De voorwaarden voor ons werk stemmen we af met de overheden, in de uitvoering dragen wij alle verantwoordelijkheid. We willen niet meer afhankelijk zijn van wisselende uitspraken van overheden en we willen volledig opdrachtgever zijn binnen gemaakte afspraken.

2. Van visie naar programma

We werken in het Groningse aardbevingsgebied, in gemeenschappen die weer zicht op de toekomst willen hebben. De mensen in de stad en de dorpen hebben specifieke behoeften. Die kunnen ze voor een belangrijk deel gezamenlijk invullen, als gemeenten, maatschappelijke instellingen en woningcorporaties daarvoor de juiste dingen doen. En wat dat is bepalen we samen.

Gemeenschappen

Alleen gaat het sneller, samen komen we verder

Als de gemeenschappen in de diverse kernen sterk zijn kunnen ze toekomstige ontwikkelingen beter aan, zoals de energietransitie, die veel inventiviteit en investeringen van alle partijen zal vragen. Ook

de versterkingsoperatie zal nog een stevig beroep blijven doen op het uithoudingsvermogen van bewoners. Samen moeten we het aan kunnen.

Dat 'samen' vraagt van ons, de woningcorporatie, dat we primair kijken naar wat nodig is voor de hele kern, voor de hele gemeenschap. Wanneer dat duidelijk is voert Woongroep Marenland vervolgens haar deel van de activiteiten uit. Als de gemeenschap sterk is, ook in een woondorp dat met krimp te maken heeft, blijven investeringen mogelijk. Dat kunnen investeringen in woningen zijn, maar ook het beschikbaar stellen van deskundigheid voor de planvorming per kern, en in de begeleiding van de uitvoering breder kijken dan alleen naar de huurwoningen.

Als de gemeenschap hecht is nemen de kansen toe dat nieuwe bewoners zich zullen vestigen, de prijs van de woningen op peil blijft en dat we mét elkaar ook de energietransitie per dorp of kern kunnen uitvoeren.

We sluiten graag aan bij lokale organisatievormen, zoals dorpsverenigingen, coöperatieve vormen van samenwerking en ondernemersverenigingen daar waar belangen samen komen. Met deze organisatievormen worden concrete resultaten bereikt én wordt 'werkende weg' de gemeenschap sociaal en economisch versterkt. We zoeken de samenwerking met deze organisatievormen die vaak een sterk onderdeel vormen van de plaatselijke gemeenschap. Daarmee kunnen bewoners gebruik maken van het aanwezige talent en organisatievermogen dat binnen de gemeenschap aanwezig is, bijvoorbeeld om samen, in huur- en koopwoningen de energietransitie te kunnen uitvoeren.

Met het voorgaande hebben we een nieuwe definitie van 'leefbaarheid' in wijken en dorpen gevonden. Leefbaarheid is dat iedereen kan meedoen, dat tastbare resultaten worden bereikt door samen te werken en dat de kracht van de gemeenschap, en daarmee het toekomstperspectief, steeds toeneemt.

We maken met bewoners, gemeenten en maatschappelijke instellingen plannen per kern. Voor ons ligt de prioriteit in het aardbevingsgebied omdat we daar in de komende jaren het meeste werk moeten doen. Veiligheid staat voorop. Maar we hebben zeker ook capaciteit om mee te denken in de overige kernen, want ook daar zijn nieuwe initiatieven nodig. We vinden, mét onze partners, dat ook in de woondorpen geïnvesteerd kan worden als daardoor de gemeenschap en de toekomstkansen worden versterkt.

Bewoners

Zelfstandig, veilig en goed wonen

Niet alleen omwille van de veiligheid geven we prioriteit aan het aardbevingsgebied. De onzekerheid voor bewoners moet weg. Zij hebben er recht op te weten wanneer woningen worden versterkt of verbeterd, welke maatregelen op het gebied van verduurzaming wanneer worden uitgevoerd. Uitspraken van de overheid mogen niet elke keer inbreuk maken op de uitvoering van projecten (voorbeeld: de beslissing in het voorjaar van 2018 om de gaswinning te verminderen betekende ook de heroverweging van omvang en tempo van de versterking. Daarmee werd het weer onzeker wanneer woningen worden versterkt en verbeterd). In de uitvoering nemen we de eindverantwoordelijkheid als opdrachtgever.

In een veilige, goede en betaalbare woning kan de bewoner de toekomst beter aan. Daar werken we samen aan. Het perspectief moet kantelen en daarvoor zijn samenwerking, een heldere boodschap en bijpassend handelen nodig. We hebben daar al goede voorbeelden van. Met de aanpak van de wijk Opwierde-Zuid pakt Woongroep Marenland de rol als opdrachtgever. Dat vraagt om doorontwikkeling. Waar dat mogelijk en doelmatig is koppelen we de opgaven (koppelkansen), zoals

de versterking en de verduurzaming van woningen, onder de verantwoordelijkheid van Woongroep Marenland als opdrachtgever.

Organisatie

Deskundig en dichtbij

Eenzelfde doel wordt gesteld voor Woongroep Marenland zelf. Woongroep Marenland is opdrachtgever voor herstel, versterking, verduurzaming en verbetering van woningen. De opgave in sloop/nieuwbouw, versterking en verbetering is groot in de komende jaren. Woongroep Marenland moet sterk zijn om haar rol goed te kunnen vervullen. Er wordt een groter beroep gedaan op de kennis binnen de organisatie en het is ook nodig om veel kennis van buiten te halen. We werken samen met partners maar houden de regie op de uitvoering die in opdracht van Woongroep Marenland plaatsvindt. We noemen dat regisserend opdrachtgeverschap.

De compacte schaal heeft zeker ook voordelen: we hebben geen last van stroperige systemen en beperkende, hiërarchische managementlagen. We managen het risico dat we door de compacte schaal te veel kosten moeten maken voor externe kennis.

Natuurlijk is er binnen de Woongroep Marenland een 'familiegevoel'. Daarvan maken we gebruik in onze contacten met huurders (met onze korte lijnen) en dat vormt een deel van onze motivatie om elke dag met plezier het werk te doen. We houden daarbij scherp in de gaten hoe we onszelf verder kunnen verbeteren. We werken in zelfregie, effectief en efficiënt en met eigen verantwoordelijkheid, gestuurd door goed leiderschap. Tegelijkertijd letten we op elkaar en steunen we elkaar in het werk. We willen een motiverende én veilige werkomgeving.

De organisatie zal verder ontwikkeld worden als reactie op de grote opgave die we de komende jaren moeten vervullen. De hoofdstructuur van de organisatie is bepaald. Inhoudelijk zal met name het opdrachtgeverschap en de projectleiding verder worden geprofessionaliseerd en we gaan systematisch aan de slag, mét de medewerkers, met de eisen die aan het niveau van het werk gesteld worden.

3. Programma

We hebben vastgesteld (rode draad) dat het ondernemingsplan de opgaven vervult die komen uit de aardbevingsproblematiek, de demografische ontwikkelingen en het belang dat we toekennen aan de energietransitie. Het programma dat daaruit voortkomt wordt samen met de gemeenschappen, de bewoners en onze partners vormgegeven en uitgevoerd. Als opdrachtgever hebben wij een grote opgave te vervullen in de vernieuwing, versterking en verduurzaming van het woningbezit. De organisatie zal daarmee gelijke tred houden.

We werken deze onderdelen hier op hoofdlijnen uit. Ze worden in jaarplannen en gebiedsplannen van concrete opgaven voorzien.

In Hoofdstuk 4. gaan we apart in op de financiële randvoorwaarden die we stellen bij de uitvoering van het programma.

3.1. De gemeenschap en de huurder

De gemeenschap

Bruisende gemeenschappen in kernen en dorpen zorgen voor een goede toekomst. Dat is de overtuiging van onze partners, gemeenten, maatschappelijke instellingen en bewoners. En dat vinden wij ook. Als bewoners elkaar kennen, voor elkaar opkomen en zorgen wanneer het nodig is dan blijven de dorpen aantrekkelijk voor investeringen en voor nieuwe inwoners die er zich willen vestigen. Dan is er steeds een toekomst. Woongroep Marenland spant zich voor die gemeenschappen in, bijvoorbeeld door te investeren in passende woningen of door woningen geschikt te maken voor de huidige bewoner. We kunnen dus ook investeren in een woondorp dat met krimp te maken heeft, als er kansen zijn dat (daardoor) ook in de toekomst een sterke gemeenschap het dorp levend houdt.

Maar misschien is er méér te doen. We willen samen plannen gaan maken en uitvoeren die voor de hele gemeenschap gelden, niet alleen voor de huurwoningen. Wij vinden het een goed idee om met onze partners een 'pilotproject' uit te gaan voeren, bijvoorbeeld in het kleine dorp Bierum. Daar kunnen we uitvinden wat de gemeenschap nodig heeft om klaar te zijn voor de toekomst. Mét lastige onderwerpen als de uitvoering van de energietransitie (van het gas af) in huur- én koopwoningen. Met de ervaringen uit deze pilot kunnen we bepalen wat onze rol kan zijn in andere kernen en dorpen. Daar waar al hechte samenwerkingsverbanden bestaan sluiten wij ons graag aan.

Door de grote inspanning die we moeten leveren in het versterkingsgebied kan het risico optreden dat andere gebieden minder aandacht krijgen. We willen dat voorkomen door overal goede samenwerkingsverbanden aan te gaan waarbinnen wij aangesproken kunnen worden op onze aandacht en energie.

Wellicht heeft het meer samenwerken op dorpsniveau ook gevolgen voor de medezeggenschap van de huurders. We kunnen ons voorstellen dat méér op dorpsniveau met elkaar wordt gesproken en wat minder op algemeen huurdersniveau.

De huurder

De huurder is onze contractpartner, met de nadruk op partner. We gaan over en weer verplichtingen aan, die gemakkelijker te vervullen zijn naarmate we elkaar beter kennen en begrijpen. Door dit betere begrip komen we er snel achter wat we kunnen doen om het wonen prettig te houden, door bijvoorbeeld aanpassingen te doen in de woning. We zijn ook duidelijk in wat níet kan. Bij problemen gaan we snel om de tafel met de bedoeling om eruit te komen.

We pakken signalen op van bewoners die steun nodig hebben bij het zelfstandig wonen. Soms bieden wij de oplossing, soms geven we de signalen door binnen de gemeenschap of aan maatschappelijke instellingen, zodat het juiste contact kan worden geregeld.

Door de versmalling in de woningtoewijzing als gevolg van de invoering van de nieuwe Woningwet ontstaat steeds meer eenvormigheid in inkomen en opleidingsniveau in wijken en kernen waar wij veel woningen bezitten. We zoeken naar wegen om hier anders mee om te gaan, bijvoorbeeld in de woningtoewijzing (binnen de marges die daarvoor gelden) en in de woningontwikkeling samen met partners.

In de praktijk is Woongroep Marenland bezig met de aanpak gericht op het onderhoud van tuinen, bestrijden van geluidsoverlast van burens en het beter registreren van klachten van huurders onderling. Daardoor kunnen wij onze inspanningen ten aanzien van het 'garanderen van het woongenot' beter volgen en borgen, ook willen we bevorderen dat bewoners onderling vaker in staat zijn om hun problemen zelf op te lossen. Deze aanpak wordt verder ontwikkeld.

Passend wonen

De vergrijzing en daardoor langer zelfstandig wonen hebben invloed op de leefbaarheid. Kun je je goed redden in en om het huis, heb je sociale contacten en woon je veilig? Soms is verhuizen naar een passende woning een goed idee, soms niet en zijn fijne burens belangrijker dan een aangepaste woning. We weten veel over wonen, in gesprek met bewoners en met collega corporaties komen we tot steeds betere oplossingen en manieren van werken. De eigen beslissing van de huurder staat voorop.

Het is vaker nodig om een woning aan te passen aan de specifieke behoeften van een huurder. Soms is het ook voldoende om wat steun uit de omgeving te hebben om zelfstandig te kunnen wonen. We kijken technisch én sociaal. We willen goede afspraken maken met gemeenten over de uitvoering en de bekostiging van maatregelen.

Woonlasten

Betaalbaarheid is actueel voor ons werkgebied met relatief veel lage inkomens die afhankelijk zijn van een huurwoning. Voor ons de uitdaging om altijd een woning aan te kunnen bieden met een woonlast die betaalbaar is.

Vanaf 2019 beperken we de huurverhoging voor de zittende huurders tot het inflatiepercentage. Aanpassingen van de huur bij huurderswisseling blijft mogelijk. Dit huurbeleid is ook het uitgangspunt van Aedes bij de gesprekken over het woonakkoord met de Woonbond. Maar daarmee zijn we er niet. We zouden graag een maximale 'woonquote' hanteren die bepaalt wat de juiste huur is op basis van het inkomen van de huurder. Daarmee is echt, op het niveau van de individuele huurder te bepalen of de woning betaalbaar is. We gaan daar in 2019 op studeren want het is geen eenvoudig onderwerp. We moeten o.a. voorkomen dat of de kwaliteit van de woning of de financiële continuïteit in gevaar komen doordat wellicht te weinig financiële middelen beschikbaar blijven.

Combineren van Wonen en Zorg

Iedereen blijft zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Alleen in uitzonderlijke gevallen en in de allerlaatste levensfase wonen we niet meer thuis. Zeker in een gebied met veel vergrijzing wordt de combinatie van wonen en zorg het nieuwe normaal. In zo'n setting zijn we nooit alleen maar 'huisbaas', huurders hebben erg vaak hulp nodig bij het wonen. We vullen die verantwoordelijkheid in door 'waar nodig' woningen aan te passen aan de behoeften van de bewoner, en daarnaast breed samen te werken met bewoners, zorginstellingen en gemeenten om zelfstandig wonen mogelijk te houden. We hebben in de laatste jaren goede voorbeelden van gezamenlijk wonen in een woonvorm gerealiseerd.

3.2. De goede, duurzame woning

Met het 'Plan van Aanpak' van de NCG van 22 november 2018, en met het groene licht van de NCG voor de plannen voor de bouw van de 164 aardbevingsbestendige woningen in Opwierde Zuid is de versterkingsoperatie (eindelijk) losgetrokken. In totaal zullen er gedurende deze planperiode in onze gehele woningvoorraad (afgerond) 750 woningen worden gesloopt en 650 woningen nieuw gebouwd.

Naast dit programma is nog niet bekend welke woningen nog meer versterkt moeten worden. Gedurende 2019 zal dit duidelijk worden. Woongroep Marenland concentreert zich de aankomende jaren op de nu bekende versterkingsopgave.

Voor de Woongroep Marenland is de uitvoering van dit sloop- nieuwbouwprogramma een grote opgave. De planvoorbereiding, planning en daarop afgestemde financiering zijn cruciaal. Daar komt ook de uitvoering van het planmatige onderhoud bij en de voorbereiding van energiebesparende maatregelen in de overige woningvoorraad.

Woongroep Marenland verandert de projectgerichte aanpak naar een programmagerichte aanpak (programmamanagement). Daardoor houden we greep op het geheel. Een andere aanpassing is de sturing van de projecten. Het was gebruikelijk plannen volledig uit te werken en vervolgens marktpartijen te vragen deze plannen uit te voeren. In de nieuwe situatie is dat niet meer wenselijk en mogelijk. Aan marktpartijen zal gevraagd worden plannen te ontwikkelen en uit te voeren. Woongroep Marenland zal zich met name richten op het bepalen van de uitgangspunten en regisseren. Op deze wijze kunnen we optimaal gebruik maken van capaciteit, kwaliteit, deskundigheid en innovatiekracht van marktpartijen.

De rol van het vastgoed

Vastgoed is het belangrijkste middel waarmee we 'goed wonen' realiseren. Tegelijkertijd vormt het vastgoed dé bron van inkomsten (in de vorm van huurinkomsten en de inkomsten bij verkoop) waarmee we opnieuw investeren. De aanpak van ons vastgoed is in balans: we bieden goede, betaalbare huisvesting en we zorgen voor de middelen om de woningen goed te onderhouden, verduurzamen en op den duur te vervangen. Het saldo van sloop en vervangende nieuwbouw zorgt in de komende jaren voor een lichte daling van de omvang van ons woningbestand.

In de nieuwbouw van na het millennium zijn veel woningen gebouwd van een zeer hoge kwaliteit die nu vaak met een lage huur worden aangeboden. Onze kwaliteiten en prijzen dienen consistent te zijn en moeten passen bij de vraag van de (veranderende) doelgroepen. We zien steeds meer één- en tweepersoonshuishoudens in onze woningen. Die trend zet door en betekent op termijn dat onze woningvoorraad méé zal veranderen.

De balans in kwaliteit, passendheid en prijs is geen gegeven. We moeten daar steeds in kunnen sturen en tegelijkertijd zorgen voor voldoende, goed aanbod tegen een redelijke prijs waarmee we ook financieel vooruit kunnen. Dat is geen gemakkelijke opgave in ons gebied met de versterkingsopgave, de krimp en de energietransitie. Daarom hechten we veel waarde aan de opbouw van goede sturingsinformatie die ons steeds het complete inzicht biedt. Met deze informatie 'sturen' we het vastgoed naar de gewenste samenstelling.

Naast sociale huurwoningen beheert Woongroep Marenland ook duurdere huurwoningen (het zg. niet-DAEB bezit), gebouwen waar zorg wordt verstrekt aan bewoners, bedrijfsgebouwen en schoolgebouwen. Dit deel van het bezit maakt geen onderdeel uit van onze kernactiviteiten. Net als in het overig bezit worden deze woningen en gebouwen beoordeeld op hun veiligheid en worden ze waar nodig versterkt of vervangen. Hierover vindt overleg plaats met de gebruikers. Vaak verandert ook het gebruik als het gebouw intensief wordt aangepakt. De niet-DAEB woningen vormen een deel van het woningbezit waaruit woningen kunnen worden verkocht om andere activiteiten te kunnen financieren. We verwachten minimaal 5 verkopen per jaar.

De kwaliteit van de woning

Er is lang gewacht met het plegen van (groot) onderhoud en woningverbetering, in afwachting van de versterkingsoperatie. De kwaliteit van veel woningen is als gevolg daarvan achteruit gegaan. We 'staan' voor de kwaliteit van onze woningen en voeren het geplande onderhoud voortaan op schema uit, we wachten niet meer op de besluitvorming van externe partijen. Voor de kwaliteit van woningen sluiten we aan bij de conditiescore NEN 2767. In 2019 wordt in het voorraadbeleid wordt uitgewerkt wat voor een woning bij deze score hoort.

Veilig wonen

Voor een deel van de woningen is de aanpak bekend. Met sloop en nieuwbouw en soms versterking kan straks weer veilig gewoond worden. Maar er is ook een groot deel van onze woningen waar de aanpak nog niet bekend is. Vanaf 2019 worden de resterende 1700 woningen onderzocht en wordt vastgesteld wat er moet gebeuren en wanneer dat uitgevoerd wordt. De onzekerheid duurt daarmee nog een tijd voort. We zullen steeds in nauw contact blijven met de bewoners, zorgen dat de resultaten van het onderzoek zo snel mogelijk op tafel komen en we gaan goed overleggen over de aanpak.

De veiligheid is een hot issue in het aardbevingsgebied en vraagt steeds onze aandacht. Maar er is ook inbraakveiligheid (politiekeurmerk) en sociale veiligheid, het 'veiligheidsgevoel'. Bewoners kunnen het beste aangeven wat voor hen veilig is. We gaan samen met de bewoners vaststellen wat daarvoor nodig is.

De duurzame woning, de energietransitie

In 2030 van het gas af. Dat betekent plannen maken per gebied en type woning over hoe we gaan verwarmen en hoe we gaan koken. De gemeenten hebben daarin het voortouw, zij moeten uiterlijk in 2021 aangeven hoe we per gebied warmte beschikbaar maken. Woongroep Marenland overlegt met elke gemeente over de mogelijkheden. We moeten zorgen dat we genoeg kennis in huis halen om beslissingen te kunnen nemen die in het belang van onze huurders en ons vastgoed zijn. We kijken daarbij hoe we bewoners de regie kunnen laten voeren, in een gasloze woning woon je immers anders. Al onze nieuwbouw wordt energieneutraal (EPC=0) of Bijna Energie Neutraal (BENG, EPC=0,2) en gasloos.

Met het huidige investeringsprogramma in de duurzaamheid van haar woningvoorraad heeft Woongroep Marenland eind 2022 een energie index van 1,35, wat voldoet aan de beoogde doelstelling van gemiddeld energielabel B. Het realiseren van deze doelstelling is sterk verbonden

met de uitvoering van het versterkingsprogramma van onze woningen. In 2019 actualiseren wij ons duurzaamheidsbeleid waarbij wij inzetten op de lijn van klimaatakkoord en de het sector doel om in 2050 een CO2 neutraal woningbezit te hebben.

3.3. De organisatie en de medewerkers

We beschrijven hier wat nodig is om het ondernemingsplan te kunnen uitvoeren. We gaan anders om met het opdrachtgeverschap, we veranderen de organisatie zodat de medewerkers de beste voorwaarden hebben om het werk te kunnen doen en we kijken naar de mogelijkheden die het denken over 'de bedoeling' (Verdraaide Organisaties) ons biedt.

Regisserend opdrachtgeverschap

Het uitvoeren van de opgaven in de komende jaren vraagt om aanpassingen in de organisatie van Woongroep Marenland. Om als relatief kleine groep medewerkers onze rol goed te vervullen willen we bij Woongroep Marenland het regisserend opdrachtgeverschap ontwikkelen. Bij regisserend opdrachtgeverschap worden de uitvoerende operationele activiteiten én de sturende activiteiten op tactisch niveau (zoals het coördineren van verschillende leveranciers) op basis van prestatiecontracten en ketenintegratie in de markt gezet. De opdrachtgever is minder inhoudelijk met het onderhouds-, verduurzamings- en bouwproces bezig, maar voert de regie. Voor een corporatie verschuift de rol van controle en realisatie naar de rol van regisseur. Marktpartijen krijgen meer ruimte en zijn verantwoordelijk voor hun expertise, de opdrachtgever stuurt op resultaat.

We maken daarbij gebruik van de expertise van partners in de bouw. Het liefst werken we met externe partners in onze regionale omgeving. Dat heeft te maken met de mogelijke werkgelegenheidseffecten voor de regio, maar ook met het regionaal delen en behouden van kennis. Natuurlijk selecteren we daarbij scherp op prijs en kwaliteit. Ook aan onze eigen expertise worden andere eisen gesteld. Het werkveld verandert, niet alleen voor ons maar voor alle opdrachtgevers en voor uitvoerende bouwbedrijven. Kennis bijspijkeren en goed kunnen toepassen is het devies. Als we dat goed aanpakken is dat in het belang van de organisatie én in het belang van de medewerkers.

Duurzaam personeelsbeleid

Medewerkers vragen meer om eigen regie en zelfsturing. Van de leiding wordt richting verwacht, en coaching die medewerkers helpt om te kunnen werken binnen de eigen verantwoordelijkheid. De ontwikkeling van medewerkers is zowel gericht op toekomstige taken binnen Woongroep Marenland als op ontwikkelingen buiten de eigen organisatie. Medewerkers worden daarmee versterkt in hun positie en in hun mogelijkheden om toekomstige taken aan te kunnen. Training en opleiding zijn daarmee altijd én in het belang van de werkgever én in het belang van de werknemer.

Waar mogelijk vinden veranderingen in de organisatie op een organische manier plaats, gebruik makend van natuurlijk verloop van personeelsleden. Soms zal veranderen sneller moeten en zullen we de organisatie aanpassen. Het kan immers zo zijn dat bepaalde deskundigheden, die niet aanwezig zijn binnen de organisatie, permanent beschikbaar moeten zijn. Inhuren of flexibel invullen past dan niet of is te duur. Gewenste veranderingen zullen binnen een vastgestelde planning en binnen budget worden uitgevoerd. We zullen daarvoor ook financiële kaders bepalen. Uitgangspunt daarvoor zijn de huidige kosten van de organisatie € 786 per woning per jaar, jaarlijks maximaal groeiend met het inflatiepercentage. Dit is een ambitieuze doelstelling, gegeven de omvang van de

opgaven. Daarboven kan een bedrag worden vastgesteld om de kennis te kunnen betalen die nodig is om het aardbevingsdossier goed te kunnen afsluiten. We willen die kennis graag delen met onze collega corporaties.

We kiezen de vorm van de Strategische Personeelsplanning om de ontwikkeling van de organisatie te begeleiden. We beschrijven daarin wat de organisatie en de mensen nu kunnen (ist) en wat we nodig hebben (soll). We onderzoeken wat er in de komende jaren op personeelsgebied gaat gebeuren en hoe we daarmee om gaan om de gewenste situatie te bereiken. In de komende jaren gaan veel medewerkers met pensioen. Daarnaast worden er nogal andere eisen gesteld aan de organisatie en die eisen vullen we ook anders in. We gaan waarschijnlijk werken met een andere verhouding tussen medewerkers in vaste dienst en medewerkers van onze partners. De 'eigen' medewerkers moeten in staat zijn om de regie te voeren over het uitvoerende werk van partners.

Veranderingen vinden niet in één keer plaats, zoals ook niet alle oudere medewerkers in één keer met pensioen gaan. We zullen dus stap voor stap naar een beschreven einddoel werken. Daarin nemen we de hele organisatie mee, want ook de medewerkers die nu in dienst zijn en blijven zullen in staat gesteld worden om mee te groeien in de ontwikkelingen van de komende jaren. Dat noemen we duurzaam.

De bedoeling

In de verdere uitwerking van het ondernemingsplan kijken we hoe het denken over 'de bedoeling' van de organisatie een rol kan spelen. Waar gaat het dan om?

De werkprocessen, het opstellen van procedures, protocollen en werkinstructies zijn allemaal heel nuttig, maar opgeteld kunnen ze afleiden van waar de organisatie voor bedoeld is: het bedienen van klanten. Woongroep Marenland is een compacte organisatie met korte lijnen. Toch is het ook voor ons goed om te zien of we altijd in staat zijn om doelgericht een probleem op te lossen, een woning te verhuren of huurders met elkaar in contact te brengen. Wat we hebben aan systemen en processen moet daar altijd bij helpen en niet hinderen. Een uitzondering maken op een regel mag als het onze bedoeling dient. We kijken of we ons werk klantgerichter kunnen maken.

4. De financiële voorwaarden

Woongroep Marenland kan aan haar volkshuisvestelijke opgave blijven voldoen als er sprake is van financiële continuïteit in haar bedrijfsvoering. Als criteria voor die financiële continuïteit gelden de financiële kaders van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De financiële kaders (o.b.v. beleidswaarde) hebben in de meerjarenbegroting 2019 -2023 de volgende uitkomsten:

| Omschrijving | Norm | Begroting 2019 | Begroting 2023 |
|---------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| ICR | ≥ 1,40 | 2,45 | 2,32 |
| Solvabiliteit | ≥ 20% | 17,67% | 33,46% |
| Dekkingsratio | ≤ 70% | 49,81% | 43,36% |

| | | | |
|---------------|-------|--------|--------|
| Loan to Value | ≤ 75% | 82,93% | 72,46% |
|---------------|-------|--------|--------|

Voor de eerste jaren zijn de loan to value (de verhouding leningen ten opzichte van de beleidswaarde van het vastgoed) en de solvabiliteit (de verhouding van eigen vermogen ten opzichte van het totaal vermogen) nog onvoldoende. De marktwaarde van het vastgoed van Woongroep Marenland wordt voor ca € 40 mln. negatief beïnvloed door de bevolkingskrimp en de aardbevingen.

In de loop van de jaren verbetert het beeld en wordt vanaf 2023 aan de normen voldaan. Het huidige programma wordt door Woongroep Marenland gezien als de beste weg naar herstel.

De belangrijkste onderdelen van onze meerjarenbegroting 2019 – 2023 zijn:

- Een sloop- nieuwbouwprogramma van 750 woningen sloop en 650 woningen nieuwbouw. Dit is het vastgestelde programma voor de versterking van ons woningbezit. Hiermee wordt ook een belangrijke invulling gegeven aan onze verduurzamingsopgave.
- de uitvoering van het planmatig onderhoud en woningverbetering om tot het gewenste kwaliteitsniveau te komen. Hiervoor wordt jaarlijks € 0,5 mln. extra uitgegeven. De totale impact op de beleidswaarde bedraagt € 8,4 mln.
- Voor de bevordering van de betaalbaarheid is voor de planperiode een huurverhoging van maximaal het inflatiepercentage ingerekend. We anticiperen hiermee op het verwachte woonakkoord tussen Aedes en de Woonbond.
- de bedrijfslasten blijven op een gemiddeld niveau (Aedesbenchmark van B).

Woongroep Marenland beschikt voor ca € 35 mln. aan zg. niet DAEB-woningen (geen sociale huurwoningen), bedrijfsmatig onroerend goed en maatschappelijk onroerend goed. Dit bezit behoort niet tot de corebusiness van Woongroep Marenland en kan op de langere termijn worden ingezet voor de financiering van haar verduurzamingsopgave.

Er loopt op dit moment een procedure tegen de NAM ter compensatie van de waardevermindering van de woningen van Woongroep Marenland door de gaswinning. Het betreft een omvangrijke claim waar we eind 2019 een uitspraak van de rechtbank verwachten.

5. Slot

Naar onze mening is dit Ondernemingsplan wat onze huurders nodig hebben en waar onze partners graag aan willen meewerken. We gaan ze vragen of ze zich herkennen in het plan dat nu voorligt. Daarnaast is ook een belangrijke constatering dat we dit Ondernemingsplan kunnen uitvoeren. Als wij zouden vinden dat de opgave groter is dan dat wij (zelfstandig) kunnen uitvoeren dan zouden we dat ook melden. Wij zijn een sterke en zelfstandige partner in de brede opgave die in de komende jaren in de regio moet worden vervuld.

We hebben steun in de uitvoering. Onze governance structuur biedt de inspiratie om steeds te toetsen of we op de juiste weg zijn en om de kennis binnen te halen die nodig is om onze ingewikkelde opgave te vervullen. We houden elkaar vast en houden elkaar scherp.

Kansen en risico's

Er zijn risico's in de komende jaren. Zijn we inderdaad in staat om het hele programma, alle projecten goed te regisseren? En kunnen we dat binnen de kosten die we daarvoor voorzien? Dat zijn twee

belangrijke onderwerpen: het op de juiste wijze (laten) uitvoeren van het programma en de hoogte van de kosten die we daarvoor moeten maken (kosten die niet geactiveerd kunnen worden in de exploitatie van het gebouwde vastgoed).

Op strategisch niveau kunnen risico's worden beheerst en kansen benut door het vergroten van de deskundigheid binnen de organisatie. Collega corporaties in de regio hebben een opgave die lijkt op de onze, en waarvoor een vergelijkbare deskundigheid noodzakelijk is. In de bundeling van deskundigheden kunnen kansen liggen. Daarom gaan we ook kijken naar de kansen die het biedt als we intensiever samenwerken met collega corporaties.

Zelfstandige uitvoering van het ondernemingsplan is zonder meer mogelijk, belangrijk is om onderweg risico's te beheersen. Van alle optredende risico's gaan we zo vaak als nodig is na wanneer ze kunnen optreden, wat de impact kan zijn en wat onze mogelijkheden zijn om risico's te verkleinen. We gaan actief na of we in samenwerking met onze collega corporaties risico's beter kunnen beheersen.

In de dorpen en kernen in de regio is niet alleen Woongroep Marenland als corporatie actief, maar ook collega corporaties. Onze inzet in de kernen is blijvend, daarmee ook de samenwerking met onze collega's. Die samenwerking is dus van permanente aard waarbij we op elkaar kunnen bouwen. Mét elkaar kunnen we de continuïteit en deskundigheid bieden waar de kernen en dorpen in onze regio behoefte aan hebben.