



Dicht bij huis

## ONDERNEMINGSPLAN 2018-2022

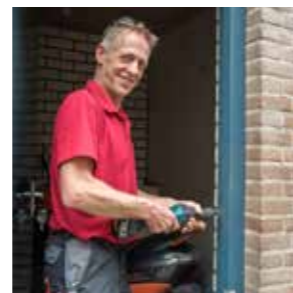


ieder **1**



Wij zijn er ook voor de volgende generatie

>8



concrete doelstellingen

>15

## Samen aan de slag

De titel van dit Ondernemingsplan is “Dicht bij huis”. Het bevat de uitwerking van de gelijknamige visie die in 2017 is vastgesteld. Met het omarmen van de visie “Dicht bij Huis” heeft Woonbedrijf ieder1 haar koers voor de komende jaren bepaald. We zijn gaan bouwen op de professionaliseringsslag die de afgelopen jaren is doorlopen en gaan nu op weg naar een organisatie die dichter bij haar huurders staat en haar diensten efficiënter organiseert.



Wij bieden voldoende betaalbare woningen

>5

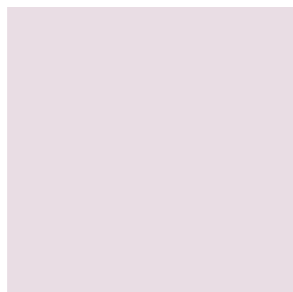


Wij leven samen op deze aarde

>13

Wij werken begripvol, professioneel en efficiënt

>10



film  
www.ieder1.nl/  
over-ieder1/publicaties

De beweging daarnaartoe is ingezet met de invoering van de Wijkteams. Dat betekent iets voor de keuzes die verder gemaakt worden en de wijze waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd. In dit plan wordt de toekomstvisie vertaald in concrete strategische doelstellingen en interne verbeterplannen die we de komende vijf jaren willen realiseren. De doelstellingen zijn het voorjaar van 2018 uitvoerig besproken met partijen waar wij in de dagelijkse praktijk veel mee samenwerken. In de eerste plaats natuurlijk de huurders.

In sessies met leden van bewonerscommissies, leden van HuurdersBIJ1 en geïnteresseerde huurders zijn de belangrijkste keuzes uitvoerig besproken. Ook met onze belangrijkste stakeholders (samenwerkingspartners) zijn de plannen uitgebreid doorgenomen. Het conceptplan hebben we teruggebracht tot een aantal thema's. Aan de hand daarvan zijn we in gesprek

gegaan. De oogst uit deze brede consultatie heeft ons geholpen het plan te vervolmaken, en wel op een manier waarvan we nu kunnen zeggen dat het is opgebouwd rond breed gedragen inzichten en voorkeuren. Ik ben er trots op dat we die inbreng hebben ontvangen en verwerkt tot deze definitieve versie. Het is er ook echt beter van geworden. Om te kunnen bepalen of we nog op koers liggen en om onze inzet te richten maken we - met dit ondernemingsplan als leidraad - jaarplannen. De meerjarenbegroting die onlosmakelijk is verbonden aan het ondernemingsplan, wordt jaarlijks geactualiseerd en gelijk met de jaarplannen vastgesteld.

*Wij gaan aan de slag, voor u en met u.*

**Joke Hofman, Directeur-bestuurder**

**missie** Woonbedrijf ieder1 biedt mensen die dat nodig hebben een steuntje in de rug door ze een goede en betaalbare woning te verhuren.

## visie

Woonbedrijf ieder1 is een vaste waarde in de regio Stedendriehoek. Door onze zorg voor een goed en betaalbaar huis dragen wij bij aan leefbare steden en dorpen. De wereld om ons heen verandert, steeds sneller. Er dreigt daarbij meer afstand te ontstaan tussen mensen. Woonbedrijf ieder1 biedt mensen die dat nodig hebben een steuntje in de rug door ze een betaalbare woning te verhuren. Dat kunnen we alleen goed doen als wij de huurder kennen en de huurders ons. Het is onze uitdaging om dichtbij te zijn. Dicht bij de huurder. Dicht bij huis. De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van de invoering van de Woningwet en de verbetering van de dienstverlening. Met gemeenten, huurders en samenwerkingspartners in de wijken is een basis gelegd voor de bedrijfsvoering waar we op voort kunnen bouwen. We zijn trots op de professionaliseringsslag die de afgelopen jaren is doorlopen en gaan nu op weg naar een organisatie die dichter bij haar huurders staat en haar diensten efficiënter organiseert. Verhogen van de huurderstevredenheid is voor ons een belangrijk streven. Dat betekent iets voor de keuzes die verder gemaakt worden en de wijze waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd.



De nieuwe visie bestaat uit vier maatschappelijke opgaven en ambities.

- **Wij bieden voldoende betaalbare woningen**
- **Wij zijn er ook voor de volgende generatie**
- **Wij werken begripvol, professioneel en efficiënt**
- **Wij leven samen op deze aarde**



# Wij bieden voldoende betaalbare woningen

Goed en betaalbaar wonen, dat willen wij onze huurders bieden. We richten ons daarbij op de mensen die een steuntje in de rug hierbij goed kunnen gebruiken; mensen met een lager inkomen, maar ook de middengroepen die door de situatie op de woningmarkt in de knel komen.

## Kernopgave

Onze doelgroep bestaat voor het grootste deel uit huishoudens met een bescheiden inkomen; mensen die huurtoeslag ontvangen, mensen die net geen huurtoeslag ontvangen en mensen met een middeninkomen (< € 50.000). Investerings in duurzaamheid dragen eraan bij dat de woonlasten betaalbaar blijven. Tevens wil Woonbedrijf ieder1 goede huisvesting borgen bij intermediaire verhuur en een betrouwbare partner zijn voor deze partijen. Verder wil Woonbedrijf ieder1 in de behoeften blijven voorzien van de mensen met middelhoge inkomens door aanvullend vrije sector huurwoningen aan te bieden.

## Huurbeleid

Het huurbeleid van Woonbedrijf ieder1 bestaat uit vier elementen:

- Woonbedrijf ieder1 beperkt de gemiddelde jaarlijkse huurverhoging de komende jaren tot de stijging van de inflatie. Woonbedrijf ieder1 verliest daarbij de inkomensontwikkeling van haar huurders niet uit het oog.
- Voor nieuwe huurders gelden huurprijzen die gekoppeld zijn aan de kwaliteit van de woning. We streven daarbij naar gelijke slaagkansen voor alle woningzoekenden in de sociale huursector.
- Bij renovatie van woningen hanteert Woonbedrijf ieder1 een huurverhoging per labelstap.
- Naast dit reguliere huurbeleid zullen we samen met de huurders een antwoord zoeken op de onevenwichtigheid van bestaande huren dat ontstaan is door de schommelingen in het huurbeleid van de afgelopen jaren, mede door passend toewijzen.

## Van Woonvisie naar Wijkvisies:

De woonvisies van de gemeenten Deventer en Zutphen zijn het uitgangspunt als het gaat om het strategisch voorraadbeleid van Woonbedrijf ieder1. Samen met de gemeenten en samenwerkingspartners zullen op basis van de woonvisies en het strategisch voorraadbeleid wijkvisies worden opgesteld. De wijkvisies geven kaders als gaat om de gewenste woningtypen, woningaantallen, huurprijsbeleid en woningtoewijzing in die specifieke wijk.

## Woningaantallen

Door de stabilisatie van de ontwikkeling van het aantal inwoners in Zutphen en Deventer streven we naar het ongeveer gelijk houden van de woningvoorraad op ca. 14.000 woningen. Nieuwbouw vindt in principe plaats ter vervanging van woningen die verdwijnen door verkoop of sloop. In Zutphen zal het aantal sociale huurwoningen de komende jaren licht afnemen, conform de gemeentelijke woonvisie. In Deventer zal het aantal sociale huurwoningen de komende jaren gelijk blijven en zal gezocht worden naar mogelijkheden om de hoeveelheid woningen net boven de huurtoeslaggrens uit te breiden. In beide gemeenten is ondersteunend beleid nodig voor doelgroepen als jongeren, gezinnen en senioren; te denken valt aan jongerencontracten, seniorendoorstroomregeling, etc.

## Vrije sector

Ook de mensen die een woning zoeken in een prijsklasse net boven de sociale huurgrens willen wij bedienen. Het gaat daarbij vaak om woonwensen van mensen die (net)

te veel inkomen hebben om voor een sociale huurwoning in aanmerking te komen en buiten veel regelingen vallen. Woonbedrijf ieder1 ontwikkelt de komende jaren een aparte strategie voor haar vrije sectorwoningen. Ook hier gaat het dan om woningaantallen, woningtypen, huurprijsbeleid en woningtoewijzing.

## Zicht op onderhoud

We willen dat huurders met veel plezier wonen in de woning die zij van Woonbedrijf ieder1 huren (een goede woning voor een redelijke prijs). Wij onderhouden onze woningen goed door middel van reparaties, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Wij doen dit kostenbewust. Ook investeren wij in kwaliteitsverbetering van onze woningen door renovaties. Door zelf inspecties te doen en toezicht te houden bij de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden kan de kwaliteit van zowel de uitvoering als van het resultaat beter worden gegarandeerd. Om de leefbaarheid beter te kunnen bevorderen wordt onderzocht of het bevragen van bewoners naar positieve en negatieve ervaringen omtrent het wonen en woningonderhoud (bijvoorbeeld aan de hand van enquêtes) hieraan kan bijdragen.





## Wij zijn er ook voor de volgende generatie

De historische betrokkenheid die wij en onze huurders hebben in Deventer en in Zutphen willen wij behouden. Niet alleen nu, maar ook over 50 jaar willen wij onze huurders een goede en betaalbare woning kunnen bieden. Daarom moeten we investeren in kwaliteit en duurzaamheid van onze woningen en ondertussen goed op onze uitgaven letten.

### Flexibiliteit

Voor het waarborgen van de continuïteit is financiële flexibiliteit nodig om, zoals in de afgelopen jaren het geval was, financiële tegenvallers vanuit economische omstandigheden, politiek en wet- en regelgeving te kunnen opvangen. Dat betekent dat, ondanks maximale inzet op maatschappelijk rendement, interne normen worden geformuleerd bij het bepalen van de investeringsmogelijkheden.

### Risicomanagement

Om de continuïteit te waarborgen zijn niet alleen financiële risico's aan de orde, maar ook niet-financiële risico's. Risicomanagement moet daarom standaard onderdeel zijn van de besluitvorming. Risicomanagement gaat onderdeel uitmaken van de integrale bedrijfsvoering in de vorm van een strategiekaart, risico-eigenaren en beheermaatregelen.

### Rekening houden met de toekomst

In snel tempo worden wereldwijd grondstoffen uitgeput om de huidige manier van leven te faciliteren. Aan de beschikbaarheid van bijvoorbeeld gas zal in de toekomst een einde komen. Die toekomst ligt buiten de zichtperiode van dit ondernemingsplan, maar betekent voor nu dat Woonbedrijf ieder1 zuinig moet zijn op haar financiële middelen zodat zij straks haar verantwoordelijkheid kan nemen in het realiseren van de transitieopgave.





# Wij werken begripvol, professioneel en efficiënt

Onze huurders gaven in het verleden aan vaak niet te weten wie hun aanspreekpunt is bij Woonbedrijf ieder1. Dat zien we graag anders. Om die reden zijn we sinds 2018 georganiseerd in wijkteams. De medewerkers van de wijkteams zijn de ogen en oren in de wijk, en het eerste aanspreekpunt voor onze huurders over zaken die het huren aangaan. Woonbedrijf ieder1 is een van de weinige grote corporaties die eigen vakmannen in dienst heeft voor reparaties en onderhoud. Ook de vakmannen zijn aan de wijkteams verbonden.

## Van klantreis naar klantvisie

Afgelopen jaren heeft Woonbedrijf ieder1 diverse verbeteringen doorgevoerd in haar dienstverlening. Medewerkers zijn opgeleid in het werken met procesgerichte verbeterteams (klantreizen) en door leidinggevenden is aandacht besteed aan klantvriendelijkheid door onder andere te sturen op houding en gedrag. Al deze initiatieven hebben de beoordeling van Woonbedrijf ieder1 door haar huurders doen stijgen van een 6,8 in 2014 naar een 7,4 in 2017. Woonbedrijf ieder1 kan tevreden zijn over deze verbetering in haar dienstverlening, maar ze is er nog niet. De doelstelling is om minimaal een 8 te scoren in 2022. Het gedrag van onze medewerkers bij de afhandeling van dagelijkse vragen heeft een grote invloed op de tevredenheid van de huurders. Woonbedrijf ieder1 heeft daarom een klantvisie ontwikkeld met klantwaarden die leidend zijn bij de dagelijkse klantcontacten:



1. Wij zijn Woonbedrijf ieder1 dus wij zijn er voor u.



2. Wij maken van ieder contact een ontmoeting.



3. Wij behandelen iedereen gelijk en hebben aandacht voor uw persoonlijke situatie.



4. Wij handelen bewust, met oog voor morgen.



5. Wij werken samen.



6. Wij horen graag hoe het beter kan.

Samen met de medewerkers zullen deze klantwaarden de komende jaren verstevigd worden en verankerd in de dienstverlening zodat ze het DNA worden van huidige en nieuwe medewerkers.

## Leveranciers

Er zijn veel bedrijven die diensten leveren aan onze huurders namens Woonbedrijf ieder1. Het is voor Woonbedrijf ieder1 essentieel dat ook de tevredenheid van de huurders op dit onderdeel toeneemt. Door resultaatsafspraken te maken over klanttevredenheid met deze leveranciers en de klanttevredenheid per leverancier apart meetbaar te maken, kan hier beter op worden gestuurd. Door toezicht te houden op de uitvoering van de werkzaamheden die in onze opdracht worden uitgevoerd kan meer garantie worden gegeven over de kwaliteit van het uitgevoerde werk en de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd.

## Wijkteams

Om medewerkers in staat te stellen de huurders van Woonbedrijf ieder1 te kennen, dicht bij hen te staan en te weten wat er speelt in de wijken, is in 2017 een pilot gestart met het werken in wijkteams. Deze pilot is geëvalueerd met de huurders en de medewerkers. Vanaf februari 2018 is de organisatie nu ingericht in wijkteams. Dat betekent dat ook naar de structuur en de aansturing (mandaat, verantwoordelijkheden) gekeken wordt als middel voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Voor het realiseren van de nieuwe klantvisie is verbetering van de digitale ondersteuning van zowel medewerkers als

huurders via een klantportaal noodzakelijk. Ook de bedrijfshuisvesting verdient aandacht.

### Organisatiemodel

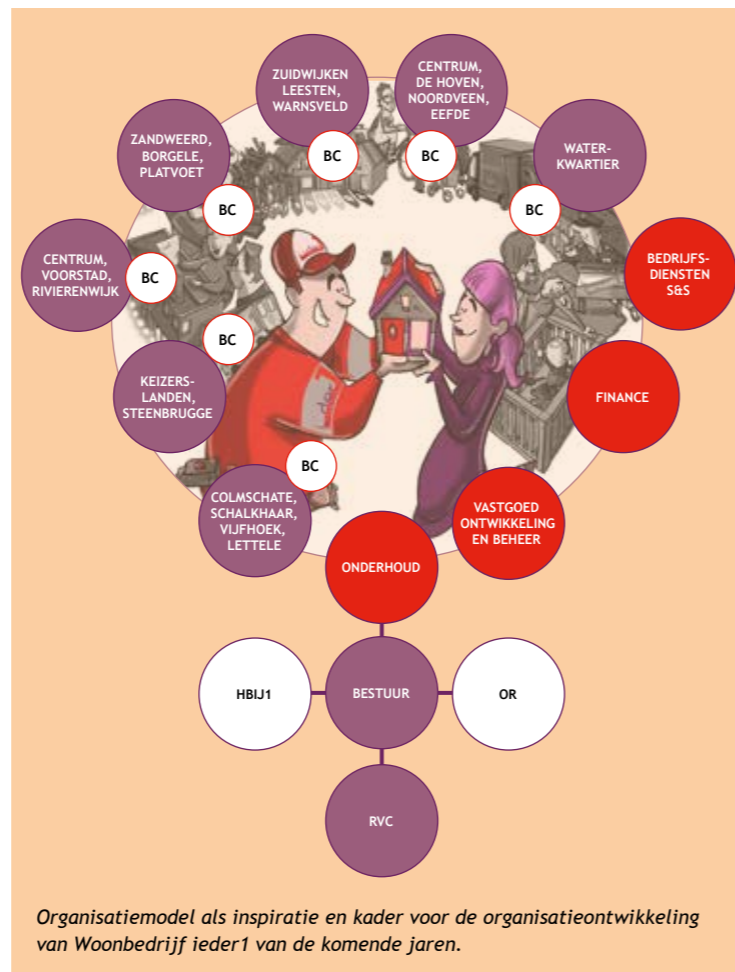
Doel is om een organisatie te bouwen met de leefwereld van de huurders van Woonbedrijf ieder1 als uitgangspunt. Dit uitgangspunt leidt tot een organisatiemodel dat geen traditioneel organisatieschema is met hiërarchische lijnen, maar een beeld van de wijze van organiseren. Dit beeld dient als inspiratie en kader voor de organisatieontwikkeling van de komende jaren en is hierna weergegeven.

### Tevreden medewerkers

Woonbedrijf ieder1 is een gewaardeerde werkgever die faciliteert en uitdaagt. Als werknemers zijn we trots op wie we zijn en betrokken bij wat we doen. Onze ambitie is om de komende vijf jaar de medewerkerstevredenheid verder te laten stijgen.

### Kostenbeheersing

Ten opzichte van alle corporaties in Nederland zijn de bedrijfskosten van Woonbedrijf ieder1 nu iets bovengemiddeld. Landelijk dalen de bedrijfskosten van corporaties voorlopig nog. Het terugdringen van de bedrijfskosten blijft daarmee een belangrijke opgave.



## Wij leven samen op deze aarde

Woonbedrijf ieder1 wil dat mensen goed kunnen wonen in een prettige en veilige leefomgeving. Beperken van overlast, ondersteunen van bewoners-initiatieven en investeren in een complex of de directe omgeving van een complex; het draagt allemaal bij aan het verbeteren van de leefbaarheid van wijken en buurten. Woonbedrijf ieder1 zet zich zowel via fysieke als sociale investeringen in voor leefbare wijken.

Woonbedrijf ieder1 is niet de enige partij die zich inzet voor het wonen in wijken en buurten. Daarom gaan we partnerschappen aan met partijen op lokaal niveau zoals collega-corporaties, gemeenten, zorginstellingen en maatschappelijke spelers in de wijk. Woonbedrijf ieder1 zet bestaande samenwerkingsverbanden in de wijken door, zoals bijvoorbeeld voor vroegsignalering, en breidt haar partnerschappen waar nodig verder uit.

### Huurdersparticipatie

Woonbedrijf ieder1 wil gezamenlijk optrekken met haar huurders. Dat betekent dat initiatieven worden ontwikkeld om de huurdersparticipatie te versterken. Daarnaast brengt Woonbedrijf ieder1 meer gelijkwaardigheid aan tussen de verantwoordelijkheid van de huurder en die van de verhuurder bij het zorgen voor een prettige woonomgeving. De huurder is niet alleen klant maar ook coproductent. Dit gebeurt zowel in de zeggenschap als in de dagelijkse praktijk in de wijk.

### Toezicht en handhaving

Vanuit de huurders is er behoefte aan meer handhaving van de regels en normale omgangsvormen in de wooncomplexen. Woonbedrijf ieder1 wil meer huismeesters en buurtconciërges inzetten om de handhaving te intensiveren. De uitdaging wordt om dit te doen zonder dat de bedrijfslasten toenemen. Als het gaat om handhaving in de wijken wordt samenwerking gezocht met de wijkregisseurs en sociale wijkteams van de gemeenten.

### Een sociale werkgever

Woonbedrijf ieder1 is al jaren een stabiele werkgever voor mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Ook worden veel stageplekken aangeboden aan onderwijsinstellingen. Dit zullen we continueren en uitbreiden met leerervaringsplekken als dit mogelijk is.

### Verduurzaming

Woonbedrijf ieder1 investeert in duurzaamheid door de energieprestaties van haar woningen te verbeteren. In 2022 hebben de woningen van Woonbedrijf ieder1 gemiddeld een B-label en zijn er geen woningen meer met een E, F of G-label. De focus ligt hierbij op woningisolatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van “bewezen technologieën”, zowel in de woningen als in de systemen die we gebruiken om zo betrouwbaar mogelijk te zijn. Woonbedrijf ieder1 wil zich positief onderscheiden op de wijze waarop zij haar bewoners informeert en betreft bij deze activiteiten. Samen met de partners die verantwoordelijk zijn voor een CO2-neutrale wereld in 2050 wordt gezocht naar mogelijkheden om gasloos en CO2-neutraal in warmte te voorzien.

Aan de ambities in dit plan wordt doorlopend tot in 2022 gewerkt. Waar mogelijk zijn die ambities en wensen omschreven als concrete doelstellingen die we ook echt kunnen meten om te zien of we op de goede weg zijn. De doelstellingen zijn bepalend voor onze inspanningen en investeringen. Voor de vier hoofdpogingen zijn op deze pagina deze concrete doelstellingen te vinden. Woonbedrijf ieder1 maakt ieder jaar een jaarplan voor het komende jaar waarin acties staan die nodig zijn om op koers te blijven.



### “Wij zorgen voor voldoende betaalbare woningen”

Hoe snel moet iemand een woning kunnen krijgen? Wat bedoelen we met betaalbaar? Hoe meten we de kwaliteit? En de huurderstevredenheid? >16

### “Wij zijn er ook voor de volgende generatie”

Welke financiële richtlijnen houden wij aan om er niet alleen nu maar ook in de toekomst voor onze huurders te kunnen zijn? >17

### “Wij werken begripvol en professioneel”

Wanneer vinden we dat we mogen zeggen dat we professioneel werken en voldoende begripvol met onze huurders en de eigen medewerkers omgaan? >18

### “Wij leven samen op deze aarde”

Wat doen wij voor duurzaamheid? Met hoeveel huurders willen wij elk jaar minimaal samenwerken? Wonen in een gezond en veilig huis in een prettige omgeving is belangrijk. Wat zijn onze doelen voor leefbaarheid in de wijk? >19

concrete doelstellingen



## Wij zorgen voor voldoende betaalbare woningen

KPI	Meetinstrument	KPI 2022	EENHEID
SLAAGKANS	- Slaagkans Deventer - Slaagkans Zutphen - Zoektijd in regio	> 30% > 30% < 9 maanden	% (aantal verhuringen / aantal actief woning- zoekenden)
BETAALBAARHEID	Gemiddelde huur	€ 530,- plus “ < inflatie + 1%” per jaar	€ per woning (€ 530,- is prijspeil 2017)
KWALITEIT VAN DE WONING	Huurderstevredenheid met de kwaliteit van de woning	7,5	vraag uit KWH-onderzoek Aedes-Benchmark
HUURDERSTEVREDENHEID	Algemene tevredenheid met dienstverlening van Woonbedrijf ieder1	≥ 8,0	resultaat KWH-meting Aedes-benchmark

## Wij zijn er ook voor de volgende generatie

KPI	Meetinstrumenten	KPI 2022	EENHEID
WAARDEONTWIKKELING	Loan tot value - sociale sector (DAEB) - vrije sector (Niet-DAEB)	< 70% < 70%	% vreemd vermogen / bedrijfs- waarde vastgoed in exploitatie*
KASSTROMEN	Intrest Coverage Ratio (ICR): - sociale sector (DAEB) - vrije sector (Niet-DAEB)	> 1,6^ > 1,8	% saldo rentelasten/ baten

\*^ buffer ten opzichte van externe normen (> 1,4)

## Wij werken begripvol en professioneel

KPI	Meetinstrumenten	KPI 2022	EENHEID
MEDEWERKERSTEVREDENHEID	(twee-)jaarlijkse enquête onder het personeel	>8,0	Cijfer totaal Niveau
KLANTGERICHTE ORGANISATIE	Een specifieke vraag binnen de enquête: binnen Woonbedrijf ieder1 staat de huurder op 1	>8,0	Cijfer op specifieke vraag
EFFICIËNTE ORGANISATIE	- Bedrijfslasten  - Onderhoudslasten	- B: als gemiddelde van de sector (Aedes benchmark) - 100: als gemiddelde onderhoudslasten voor corporatie met vergelijkbaar bezit (Aedes-benchmark)	Categorie B  Norm= 100

## Wij leven samen op deze aarde

KPI	Meetinstrumenten	KPI 2022	EENHEID
ENERGIEZUINIG	Gemiddeld label voor de woningen	Gemiddeld B-label	Label of index
LEGITIMATIE	Aantal actieve huurders in bewonerscommissies, op thema-avonden en bij Huurders Bij1	2% (=300 huurders)	Aantal hoofdhuurders
LEEFBAARHEID	De score voor leefbare wijken vanuit de leefbarometer	alle wijken een voldoende	Score uit leefbarometer



# Dicht bij huis



Woonbedrijf ieder1  
Postbus 888  
7400 AW Deventer

t 088 111 0 222  
e [info@ieder1.nl](mailto:info@ieder1.nl)

**Deventer**  
Overstichtlaan 2

**Zutphen**  
Piet Heinstraat 25

Kijk voor de contactgegevens van  
uw wijkteam op [www.ieder1.nl](http://www.ieder1.nl)

[www.ieder1.nl](http://www.ieder1.nl)

ieder1