



# Samen werkt



Ondernemingsplan  
2021-2024



# Inhoud

1. Inleiding	3
2. Samen werkt! : de hoofdlijnen	5
3. Vier maatschappelijke opgaven voor de komende jaren	7
Opgave 1: Inclusief samenleven in vitale wijken	7
Opgave 2: Betaalbare woonlasten	11
Opgave 3: Meer woningen en nieuwe woonconcepten	13
Opgave 4: Duurzamer gebruik van de aarde	15
4. Mogelijk maken	18
4.1 Dienstverlening	18
4.2 Huurders betrekken bij beleid en beheer	18
4.3 Medewerkers	19
4.4 Organisatie en bedrijfsvoering	20
4.5 Financiën en control	21
5. Doelen over vier jaar	23
6. Doorrekening	27
Bijlage 1: doelstellingen Aedes en gemeente Arnhem	30
Aedes-agenda 2020-2023	30
Woonvisie gemeente Arnhem / Volkshuisvestelijk kader	31
Bijlage 2: Verantwoording totstandkoming	33
Bijlage 3: Positionering op thema	35
Bijlage 4: Inspiratiebronnen	36

# 1. Inleiding

## Een nieuw ondernemingsplan!

Wat leven we in een snel veranderende wereld.... En wat een uitdaging is het dan om een nieuw ondernemingsplan te maken dat vier jaar vooruit kijkt en concrete doelen herbergt. Toch hebben we die opgave opgepakt. Om het voor huurders, medewerkers, zakelijke en maatschappelijke partners duidelijk te maken waar we op koersen. Met in gedachte dat we altijd kunnen en moeten bijstellen, als de omstandigheden dat vragen.

## Waar staan we?

Ons vorige ondernemingsplan (2017-2020) had als titel 'Mensen maken de stad'. Daarmee gaven we aan dat we een organisatie willen zijn die weet wat er leeft bij huurders en in de wijken en dat we samen met anderen werken aan maatschappelijke opgaven als betaalbare woonlasten, voldoende woningen, vitale duurzame wijken en goed sociaal beheer.

## Manifest Volkshuisvesting. Samen werkt!

Er verandert ongelooflijk veel in de wereld. Ook in onze Arnhemse samenleving. We worden ouder en steeds meer mensen leven alleen. Het verdwijnen van veel onderdelen van de verzorgingsstaat vraagt om meer participatie en eigen kracht van burgers. Nieuwe technologie heeft invloed op het leven van onze bewoners. De klimaatvraagstukken dwingen ons om versneld te verduurzamen. En bovenal wordt het, door woningtekort en marktwerking, voor veel mensen steeds moeilijker om te wonen zoals zij dat willen.

Al deze veranderingen leveren grote nieuwe vragen op. Voor onszelf, voor onze bewoners, maar ook voor onze partners. Gelukkig werken we samen om de nieuwe antwoorden en de weg vooruit te vinden.

Wij zijn Volkshuisvesting, de woningcorporatie in Arnhem die sinds 1908 betaalbare en goede woningen in veilige en krachtige wijken biedt. Al dik een eeuw lang zien we dat samen werkt. Er zijn steeds meer voorbeelden van burgers en partners die door samenwerking grootse dingen realiseren. Voor buurten en wijken en daarmee ook voor zichzelf.

Volkshuisvesting wil die energie en gezamenlijke kracht laten werken! En dat is ook precies wat we de komende jaren gaan doen. Onze buurten en wijken hebben de potentie om leefbare, gezonde en gelukkige wijken te zijn. Volkshuisvesting neemt dit, samen met partners en huurders, graag op zich. Hiervoor willen we nog meer weten wat bewoners nodig hebben. Veel van de problemen, maar ook oplossingen, beginnen tenslotte bij mensen thuis. Zo blijven we bouwen aan buurten en wijken waar mensen zichzelf en elkaar kunnen helpen.

'Samen werkt'. Het zit diep in het hart van Volkshuisvesting Arnhem. Dit is wat ons drijft. En dit is wat ons, onze bewoners, onze partners en Arnhem naar de toekomst brengt.

### Onze kernwaarden, waar geloven we in en hoe handelen we.

“  
**Betrokken:**  
'Ik verbind mij met het welzijn van onze bewoners.'  
”

“  
**Daadkrachtig:**  
'Ik denk en doe wat nodig is om onze doelen te realiseren.'  
”

“  
**Samen:**  
'Ik werk samen voor het beste resultaat.'  
”

“  
**Creatief:**  
'Ik kijk steeds opnieuw wat goed werkt om onze doelen te halen.'  
”

De afgelopen jaren hebben we, naast het werken aan onze opgaven, aandacht gegeven aan professionalisering van de bedrijfsvoering en een vernieuwde missie en visie. In het kader hebben wij die missie en visie als een 'manifest' nog eens weergegeven.

Met de maatschappelijke visitatie, begin 2020, konden we de balans opmaken. Waar staan we? Hoe kijken belanghouders naar onze prestaties en vernieuwde koers en wat hebben we te doen? Daarmee was de visitatie het ijkpunt voor een nieuw ondernemingsplan. De visitatiecommissie refereerde er in haar rapport aan dat 'de corporatie bij de uitwerking van de koerswijziging de balans heeft gezocht tussen behoud van sterke punten en verdere professionalisering. Volkshuisvesting richt haar aandacht meer naar buiten om grote maatschappelijke opgaven samen op te lossen. De corporatie zet daarmee haar inzet op wijkontwikkeling voort en intensiveert de samenwerking met belangrijke partners in Arnhem.'<sup>1</sup> De commissie had hier veel waardering voor en gaf suggesties mee voor verdere ontwikkeling.

## 'Samen werkt!' is ons motto

De huidige tijd voelt tamelijk turbulent. En dat heeft niet alleen te maken met de onzekerheid die de covid-pandemie met zich meebrengt. Het lijkt erop dat stelsels en systemen die ooit bedacht zijn, niet meer goed passen bij de praktijk. Voorbeelden zijn de woningmarkt en de zorg. Het ligt niet binnen ons bereik om systemen te bestrijden of te herontwerpen. Wel zien we het als onze taak om in gesprek met onze omgeving en in de samenwerking altijd de opgave centraal te blijven stellen. En dat betekent zoeken naar manieren om te ontkokeren en te vereenvoudigen, of een helder handelingsperspectief neer te zetten of van perspectief te wisselen. In ieder geval de inhoudelijke ambitie als het kloppend hart van elke samenwerking vast te houden. En wanneer het schuurt de echte dialoog over de belangen van alle partijen voeren. Dat betekent voor ons dat we in staat moeten zijn om met het ene been in de eigen organisatie te staan en met het andere in samenwerkingsverbanden. Daar willen we op aanspreekbaar zijn de komende periode.

## Hoe kwam dit plan tot stand?

We zijn begonnen met een bijeenkomst voor belanghouders. We hebben input en reflectie gevraagd van raad van commissarissen en maatschappelijke partners, waaronder de huurdersorganisatie.<sup>2</sup> Onder de noemers 'van armoede naar welbevinden', 'van schaarste naar overvloed' en 'van kwetsbaarheid naar veerkracht' haalden we inspiratie op. Belanghouders legden de nadruk op aandacht voor de toegenomen kwetsbaarheid in de wijken, de samenwerking tussen wonen en zorg en het vergroten van ambities bij duurzaamheid en circulariteit. We kregen te horen dat we op de goede weg zijn. We hebben met alle input eerst de portefeuillestrategie volledig herijkt. De portefeuillestrategie is een belangrijke pijler voor het ondernemingsplan. Daarna zijn we het ondernemingsplan zelf gaan inrichten. In vervolgsessies hebben we met betrokken partijen de aangedragen thema's verdiept.

Alle teams in de organisatie hebben input gegeven op de vraag 'Waar staan we over vier jaar?'

Met het concept-ondernemingsplan is een consultatieronde gemaakt langs de huurdersorganisatie, ondernemingsraad en raad van commissarissen. Met het eindresultaat zoeken we actief het gesprek op met de maatschappelijke belanghouders die input hebben geleverd. Met hen samen brengen we het plan tot acties.

## Opbouw

Na de samenvatting (hoofdstuk 2) schetsen we in hoofdstuk 3 vier maatschappelijke opgaven. We werken daarbij van buiten naar binnen. Welke trends zien we? Wat ziet de maatschappij als opgave? Wat is dan onze uitdaging? En tenslotte: waar zetten wij op in?

In hoofdstuk 4 geven we op de onderdelen dienstverlening, huurdersparticipatie, medewerkers, organisatie & bedrijfsvoering en financiën & control aan wat we gaan ontwikkelen en doen om de maatschappelijke opgaven mogelijk te maken. We maken dit ondernemingsplan concreet door resultaten en doelen die we over vier jaar willen bereiken een 'smart'-invulling te geven, zodat we de ontwikkeling kunnen blijven volgen.

In het afsluitende hoofdstuk 6 volgt een financiële doorrekening: presteren we met dit plan naar vermogen?

1. Visitatierapport 2015-2019 Stichting Volkshuisvesting Arnhem, Raeflex, blz. 6.

2. In bijlage 2 een overzicht van de stappen naar totstandkoming van dit plan opgenomen.

# 2. Samen werkt! : de hoofdlijnen



## Samen werkt

### Maatschappelijke opgaven

Vier maatschappelijke opgaven vormen de pijlers voor onze inzet voor de komende jaren. De keuze volgt uit analyse van de maatschappelijke ontwikkelingen en gesprekken met samenwerkingspartners. De keuze sluit ook aan bij de opgaven die koepelorganisatie Aedes en ook de gemeente Arnhem op het gebied van wonen zien.<sup>3</sup> De opgaven zijn met elkaar verweven. Wij gaan werken aan:

- Inclusief samenleven in vitale wijken;
- Betaalbare woonlasten;
- Meer woningen en nieuwe woonconcepten;
- Duurzamer gebruik van de aarde.

### Alleen samen werkt

Alle opgaven hebben als kenmerk dat ze niet exclusief onze opgaven zijn. Er zijn allerlei partijen betrokken zoals: gemeente, collegacorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen, aannemers en ontwikkelaars. En bovenal: onze bewoners. Wij werken in hun leefomgeving. Zij wonen er. Wij willen aansluiten bij hun behoefte en daarom is het van belang in contact met hen te zijn en te weten wat er in de wijken speelt.

### Inclusief samenleven in vitale wijken

Een samenleving waarin iedereen op basis van gelijke rechten kan meedoen vinden wij een groot goed. Zo'n inclusieve samenleving is de basis voor vitale wijken. Dat zijn wijken met actieve, veerkrachtige bewoners die samenredzaam zijn en met betrokken (professionele) partners zorg hebben voor een leefbare woonomgeving.

Er is veel voor nodig om dit doel te benaderen. De signalen staan niet op groen. Wij kiezen voor een actieve, trekkende en stimulerende rol om met anderen het vraagstuk op te pakken. Dat kan schuren; maar we gaan ver als het gaat om manieren van samenwerken. Wat passend is bij het vraagstuk, moet leidend zijn.

Vooraf een aantal wijken over de oostkant van Arnhem, waar Volkshuisvesting veel bezit heeft, kampt met bovenmatige en complexe leefbaarheidsproblematiek. Dat zijn Malburgen, 't Broek, Klarendal, Presikhaaf-West en Geitenkamp. Hier zetten wij de komende jaren, in het kader van de Woondeal, ondersteund door rijksoverheid en provincie, extra op in.

3. Zie bijlage 1.

## Betaalbare woonlasten

Wij huisvesten een grote groep mensen met een erg laag inkomen. De portemonnee van de eindgebruiker bepaalt in feite wat deze kan betalen. In de opgave om de woonlasten voor huurders betaalbaar te houden kijken we daarom niet alleen naar de huur, maar ook naar servicekosten en energielasten. Het is onze uitdaging om mensen die van heel weinig moeten leven en vaak nog andere problemen dragen in beeld te hebben. We willen voorkomen dat mensen een huurachterstand oplopen: we willen geen huisuitzettingen vanwege financiële problemen. We dagen onszelf uit met heldere resultaatafspraken.

## Meer woningen en nieuwe woonconcepten

Er ligt een grote opgave als het gaat om beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen in Arnhem. We nemen de opgave als uitgangspunt en zien onze rol vooral in het realiseren, het doen. Dat betekent dat er meer woningen bij komen. We bedienen ook bijzondere doelgroepen en realiseren nieuwe woonconcepten die inspelen op nieuwe behoeften.

## Duurzamer gebruik van de aarde

We hebben nog veel te doen op het gebied van duurzaamheid. We richten ons nog vooral op het beperken van de energiebehoefte van woningen en gaan het aandeel duurzaam opgewekte energie vergroten. We gaan ons meer richten op circulair materiaalgebruik. We zijn gedreven om stappen te zetten en leren deze periode vooral van initiatieven elders. We nemen onze verantwoordelijkheid, maar lopen niet voorop. We verduurzamen ons vastgoed en volgen de gemeente als het gaat om de energietransitie van wijken. We volgen de ontwikkelingen op het gebied van circulariteit, werken mee aan pilots en kiezen voor bewezen technieken. We houden steeds het belang van onze huurders voor ogen: een gezonde, comfortabele, gebruiksvriendelijke en energiezuinige woning, die betaalbaar is. Daar waar we verduurzamen komen we ook aan de voordeur. We zien koppelkansen om doelstellingen voor verduurzaming en het werken aan vitale wijken in de aanpak te combineren.

## Mogelijk maken

Om de opgaven goed te kunnen oppakken werken we aan verbetering van de dienstverlening en vernieuwing van de huurdersparticipatie. We investeren in ontwikkeling en veranderbereidheid van medewerkers om zo succesvol aan de uitdagingen van nu en van de toekomst te werken. We gaan naar resultaatgerichte samenwerking met opdrachtnemers, brengen onze data op orde en gaan deze meer gebruiken voor analyse van wat er in de wijken aan de hand is. We gaan volledig digitaal werken: op kantoor maar ook steeds meer vanuit de wijk of thuis. Een gezonde bedrijfsvoering betekent ook sturen op lage bedrijfslasten. We willen hier beter presteren dan het gemiddelde van alle corporaties.

## De Covid19-pandemie

En ineens was daar de pandemie, ging de samenleving op slot en werd vrijheid weer een relatief begrip. Het is nu, in het najaar van 2020, nog ongewis hoe lang deze crisis gaat duren en wat de impact gaat zijn in maatschappelijk en economisch opzicht. En wat het betekent voor (prioritering van) de doelen en tempo van uitvoering van daarmee verbonden activiteiten.

## Presteren naar vermogen

We kunnen de opgaven uit dit ondernemingsplan betalen. Dat is het resultaat van de financiële doorrekening van 2021-2024, voor het totaal van DAEB en niet-DAEB. De investeringen bedragen € 323 miljoen. Deze financieren we voor € 76 miljoen uit de operationele kasstroom. Aanvullende financiering ontstaat door de verkoop van vastgoed voor € 43 miljoen en leningen voor de resterende € 204 miljoen. Op de balans heeft dat de volgende consequenties. De waarde van het vastgoed neemt met € 160 miljoen toe. Het eigen vermogen neemt af met € 26 miljoen en de leningenportefeuille stijgt met € 204 miljoen.

De financiële ratio's blijven binnen de normen van Aw/WSW. De meest kritische is de 'loan to value'.

Voor DAEB stijgt deze van 53% naar 77%. Na 2024 stijgt deze waarde door naar de kritische grens van 85%. Dit geeft ook aan dat we bij de uitvoering van dit plan goed presteren naar het vermogen dat we kunnen inzetten.

# 3. Vier maatschappelijke opgaven voor de komende jaren



Voor de komende jaren leggen we het accent op vier maatschappelijke opgaven. We laten ons bij keuze en inzet leiden door de opgaven die de gemeente Arnhem op het gebied van 'wonen' voor de komende jaren ziet, de input die we hebben ontvangen uit gesprekken met maatschappelijke belanghouders en dat wat onze eigen medewerkers naar voren hebben gebracht. We dragen met deze opgaven ook bij aan de agenda van onze koepelorganisatie Aedes. De opgaven hangen met elkaar samen. Heel duidelijk kwam naar voren dat alles wat we maatschappelijk doen een bijdrage moet zijn aan duurzame vitaliteit van wijken.

Opgave 1:

## Inclusief samenleven in vitale wijken



**Wat zien we?**

### De participatiesamenleving en veranderingen in het sociale domein

Sinds een aantal jaren wordt de verzorgingsstaat omgebouwd naar een participatiesamenleving. Uitgangspunt daarbij is dat ieder naar vermogen actief deelneemt aan de samenleving, met de focus op zelfredzaamheid, uitgaan van eigen kracht en burgerinitiatief. Niemand wordt uitgesloten, iedereen doet mee.

Met de drie decentralisaties in het sociale domein (zorg en ondersteuning, participatie en jeugdzorg) hebben gemeenten de regierol en financiële middelen van het rijk gekregen om burgers bij te staan. Voor deze nieuwe setting was wel minder geld beschikbaar dan voorheen. Wonen en zorg worden gescheiden gefinancierd. Het betekent ook dat

mensen nog maar beperkt in een instelling kunnen wonen en waar mogelijk zelfstandig (moeten) gaan wonen. Al deze veranderingen hebben gezorgd voor een grotere druk op de goedkope woningvoorraad en voor meer kwetsbare mensen in buurten met veel sociale huurwoningen. Veel van deze huurders hebben een beperkte zelfredzaamheid en waar zij geconcentreerd samenwonen – met ook nog een toenemende diversiteit aan culturen – staat ook de samenredzaamheid onder druk. Ze hebben genoeg te stellen met hun eigen problemen en daardoor is er weinig ruimte om anderen bij te staan.<sup>4</sup> De draagkracht van deze buurten neemt af; overlast en onveiligheid zijn in dergelijke buurten verder toegenomen.

### **Technologische ontwikkeling: kans en bedreiging**

Technologische ontwikkelingen bieden veel kansen; het is zaak om deze gericht in te zetten.

Er zijn ook bedreigingen. In een steeds verder geïndividualiseerde, digitale wereld kijken we niet meer automatisch naar de mensen in onze directe omgeving om. Onze digitale omgeving kan daardoor een bedreiging zijn voor ons welzijn, door minder fysieke ontmoetingen, minder beweging en nieuwe verslavingen. Ook brengt het vraagstukken met zich mee zoals de waarborging van privacy.

### **Demografie: Meer ouderen, eenpersoonshuishoudens en culturele diversiteit**

Het aantal ouderen in de samenleving neemt toe. Dat komt door de invloed van de naoorlogse babyboomgeneratie en doordat we steeds ouder worden. Ouderen wonen ook langer zelfstandig. Ook komen er meer eenpersoonshuishoudens; deels door verweduwing bij ouderen en deels ook door andere maatschappelijke keuzes zoals kortere relaties, meer echtscheidingen. Voortgaande immigratie zorgt voor een grotere diversiteit aan culturen in wijken en buurten, zeker in de steden. Dat kan leiden tot verminderde solidariteit, onbegrip en zelfs maatschappelijke polarisatie: waarbij bevolkingsgroepen (jong-oud, vermogend-arm, autochtoon-allochtoon) tegenover elkaar komen te staan.

### **De Covid-pandemie**

In het najaar van 2020 – bij de afronding van dit ondernemingsplan – zitten we nog midden in de overheidsmaatregelen om het coronavirus in te dammen. Hoelang deze situ-

atie duurt en hoe diep het ingrijpt is nog niet te overzien. Een te verwachten diepe economische recessie, met hoge werkloosheid, treft doorgaans mensen met lagere inkomens. Het aantal mensen met psychische of maatschappelijke problemen zal toenemen als gevolg van de maatschappelijke ontwrichting die de strijd tegen het virus met zich meebrengt. Hoe meer mensen dicht op elkaar leven, des te meer risico er is op overlast en ontsporing. Tegelijkertijd zagen we verwarmende initiatieven om bijvoorbeeld eenzame ouderen een hart onder de riem te steken.

## **De maatschappelijke opgave**

Een samenleving waarin iedereen op basis van gelijke rechten kan meedoen vinden wij een groot goed. Zo'n inclusieve samenleving is de basis voor vitale wijken. Dat zijn wijken met actieve, veerkrachtige bewoners die samenredzaam zijn en met andere betrokken (professionele) partners zorg hebben voor een leefbare woonomgeving. Daar dragen wij vanuit onze rol aan bij.

## **Onze uitdaging**

Inclusief samenleven vraagt om omzien naar elkaar en elkaar aanspreken op gedrag en duidelijke afspraken maken. Een balans tussen zoet en zuur: helpen én handhaven. Of zoals een van onze maatschappelijke partners het raak typeerde: 'als je van wijken houdt, moet je niet te lief zijn'. Dat is al een uitdaging. Een grote verscheidenheid aan culturen binnen een buurt of wijk vergroot deze uitdaging. Door verschillende oorzaken clusterd die verscheidenheid zich meer dan evenredig in wijken met een grote concentratie sociale huurwoningen. De laatste jaren zien we een sterke instroom van kwetsbare mensen in onze huurwoningen en vertrekken koopkrachtige gezinnen uit de wijk. Daar hebben we wat te doen. De zwakste schouders dragen in zwakke wijken de zwaarste lasten. We sluiten aan bij de behoefte van onze bewoners. We besteden tijd aan het achterhalen van onderliggende vragen. Zo kunnen we doorverwijzen of een signaal afgeven aan de maatschappelijke partners.

In een aantal wijken in Arnhem over de gehele oostkant, waar Volkshuisvesting veel bezit heeft, komt deze maatschappelijke opgave volop samen. Deze wijken kampen met bovenmatige, specifieke en complexe leefbaarheidsproblematiek. Er is sprake van een hogere werkloosheid, een lager opleidingsniveau, kinderarmoede, radicalisering en een

4. Veerkracht in het corporatiebezit (update 2020), Rigo, In.Fact.Research, Circusvis.



grotere gevoeligheid voor ondermijnende criminaliteit dan in andere wijken van Arnhem en landelijk. Het gaat hierbij om de wijken Malburgen, 't Broek, Klarendal, Presikhaaf-West en Geitenkamp, een gebied met bijna 30.000 inwoners waarvan één-op-de-vier de wijk als onvoldoende leefbaar ervaart.

In een Woondeal heeft de gemeente Arnhem aangegeven aan de slag te gaan met de wijkvernieuwing door gezamenlijk een meerjarige impuls te geven aan wijken met een 'Arnhem-Oost-aanpak', een verder uit te werken integraal stadsvernieuwingsprogramma. Het gaat om een urgente en gerichte aanpak waarbij de sociale en fysieke wijkvernieuwing hand in hand gaan en waarbij de energietransitie als motor kan dienen.

Deze uitdaging past bij onze missie: Samen werken aan vitale wijken. Bij samenwerking in wijken is het van belang niet alleen naar de geijkte partners te kijken, maar ook mensen en organisaties te betrekken die vanuit een heel andere invalshoek maatschappelijke meerwaarde kunnen creëren in buurten en wijken. Dat kunnen scholen, kerk en moskee, sport- en ontspanningsclubs, maar ook een commerciële vastgoedontwikkelaar, een coöperatieve bank en een energieleverancier of energienetbeheerder zijn. Onze ambities op het gebied van vitale wijken, leefbaarheid en participatie komen hier samen. Ons hoger doel is: van kwetsbaarheid naar veerkracht komen.

## Wat gaan we doen?

### 1.01 Vanuit commitment samenwerking tussen alle partijen op wijkniveau

We maken met de partners in het veld voor de wijken met meer dan 40% sociale huurwoningen een gezamenlijk wijkplan (handelingskader), met concrete acties ter verbetering of behoud van leefbaarheid en vitaliteit. We sluiten daarbij aan op de Woondeal. We maken gebruik van de impactanalyses die de gemeente laat maken van de verschillende wijken vanuit het Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Partijen in Arnhem hebben de ambitie uitgesproken om te komen tot een 'Stadsvernieuwing 3.0 aanpak<sup>5</sup> voor verschillende wijken.

Bij de wijk Immerloo zijn wij begonnen. We gebruiken de verduurzaming als startpunt voor een brede wijkaanpak samen met de huurders en andere partijen in die wijk.

### 1.02 Bewoners als gids: professionals als ondersteuning

We sluiten aan bij de behoefte van de bewoners als het gaat om hun leefomgeving. Wat is de werkelijke vraag? Bij het signaleren en aanpakken van leefbaarheidsvraagstukken zien we de bewoners als gids. Wij ondersteunen bewoners bij het helder krijgen van de behoefte en het inzicht geven in consequenties van keuzes door voorstellen te toetsen op (maatschappelijke) kosten-baten zowel op de korte als op de langere termijn.

### 1.03 We signaleren kansen en zorgen bij huurders en acteren hierop waar het kan

Wij hebben als corporatie veel contactmomenten met huurders, zoals bij toewijzing, opzegging, onderhoud en renovatie. Elk contactmoment zien we als kans. We vullen niet zelf in, maar benutten het contact om goed te luisteren naar ideeën en zorgen van huurders. Wat is hun werkelijkheid? Wat heeft bij hen prioriteit? Mocht er een concrete situatie zijn die vraagt om actie, dan zorgen we dat de vraag op de juiste plek in of juist buiten Volkshuisvesting terecht komt.

### 1.04 We benutten koppelkansen

Het renoveren en verduurzamen van onze woningen zorgt voor heel wat werkgelegenheid. We bekijken waar we de opgave kunnen koppelen aan de mensen in de buurt. Waar mogelijk bieden wij bewoners zonder werk de mogelijkheid – via onze opdrachtnemers - werkervaring op te doen en meer inkomsten te krijgen. Ook betrekken we werkvoorziening Scalabor en onze eigen Jo's Werkplaats hierbij.

### 1.05 We stimuleren ontmoeting in de wijken

Buurthuizen en soortgelijke centra, gerund door bewoners, spelen daarbij een belangrijke rol. Bruishuis, Akker71, De Lommerd en 't Huukske zijn voorbeelden van waardevolle ontmoetingsplaatsen. Waar nieuwe buurthuis-initiatieven ontstaan in buurten waar wij bezit hebben, bekijken wij de mogelijkheden voor duurzame ontwikkeling en exploitatie (door bewoners).

5. Woondeal regio Arnhem – Nijmegen (2020).

## 1.06 Actieve sturing op instroom nieuwe huurders

We combineren veerkrachtige en kwetsbare doelgroepen door te sturen in toewijzing. In wijken met veel goedkope sociale huurwoningen wijzen we in te selecteren complexen 10%-15% van de vrijkomende woningen toe aan mensen met meer (financiële) draagkracht; mensen die niet afhankelijk zijn van de huurtoeslag. We houden wel in de gaten dat dit niet te zeer ten koste gaat van de slaagkansen voor mensen met de laagste inkomens.

## 1.07 Meer differentiatie in eenzijdig samengestelde wijken

We zetten ons in om tot meer gedifferentieerde wijken te komen: tenminste 30% en ten hoogste 60% sociale huur is ons streven. We stemmen dit af met gemeente, collega-corporaties en huurdersorganisaties.<sup>6</sup>

## 1.08 Afspraken maken met gemeente, welzijnsorganisaties en zorgpartijen over de juiste ondersteuning van bewoners

Bij sommige vraagstukken lopen we aan tegen inefficiënties in de bestaande werkwijze als gevolg van verkokering en complexiteit. Het is dan nodig om patronen te doorbreken. Afstemming alleen is niet genoeg. Het vraagt om commitment op een resultaat, een gedeelde ambitie.

Wonen, zorg en welzijn horen bij elkaar, maar zorg en begeleiding van kwetsbare bewoners zijn geen primaire taken voor een corporatie. Om mensen goed te kunnen helpen zijn er concrete afspraken nodig over de bijdrage van alle partijen: corporatie, bewoners, gemeente, zorg, welzijn en veiligheid. Onze medewerkers signaleren veel, maar het lukt te vaak niet om de juiste zorg voor bewoners geregeld te krijgen. Andersom is het voor zorgmedewerkers niet altijd duidelijk wie bij Volkshuisvesting hun aanspreekpunt is.

Wij maken duidelijke afspraken met partijen die zorgen voor noodzakelijke ondersteuning van huurders.

- Wanneer wonen een oplossing kan bieden zijn wij aanspreekbaar. Zorg-, veiligheids- en welzijnsinstellingen weten ons te vinden.
- Bij uitstroom uit beschermde woonvormen zorgen wij voor een passende woning, maar alleen als de noodzakelijke begeleiding is geregeld. Wij spannen ons in dat alle partijen hierover bindende afspraken maken. Wij maken mogelijk dat bewoners na een begeleidingstraject zelfstandig kunnen blijven wonen met een huurcontract op eigen naam (in plaats van via een intermediaire instelling).
- Bij signalen van (dreigende) overlast van de huurders treden wij direct en, waar dat kan, preventief op. Hiervoor is een geoliede samenwerking met gemeentelijk wijkteam, politie, justitie en hulpverlening het vertrekpunt.



<sup>6</sup>. Een doelgroepenonderzoek van de gemeente Arnhem, uitgevoerd door Companen, biedt inzicht in de vraagbehoefte. Het onderzoek is naar verwachting eind 2020 beschikbaar.

## Opgave 2:

# Betaalbare woonlasten



## Wat zien we?

### Betaalbaarheid politiek gestuurd

Wat nog een betaalbare woning is, is door de rijksoverheid bepaald. Instrumenten als passend toewijzen, huurtoeslag, huurverlaging en huurbefriazing moeten zorgen voor een huurprijs die voor de doelgroep van de woningcorporaties nog betaalbaar is. Om te voldoen aan de regelgeving grijpen corporaties in door huurprijzen af te toppen en gaat de logische relatie tussen kwaliteit en prijs op de schop. Huurprijsbeleid krijgt daarmee steeds meer trekken van een inkomensbeleid. Vraag is in hoeverre corporaties hiervoor verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen.

### Middeninkomens in de knel

Door prijsstijgingen in de koopsector komen ook (lagere) middeninkomens<sup>7</sup> moeilijk aan een (andere) woning. Het prijsniveau in de particuliere huursector is vaak net te hoog. Er is een maatschappelijk debat over de vraag in hoeverre woningcorporaties er ook voor deze middengroep zijn.

### Mensen die het moeilijk hebben

Een grote groep Nederlanders bevindt zich, door een combinatie van armoede, schulden en bijvoorbeeld een taalachterstand of licht verstandelijke beperking, permanent in een preciaire situatie.<sup>8</sup> Die situatie kan het hele leven bepalen van opgroeien in armoede, een onzeker werkend leven met nauwelijks financiële buffers, tot een kwetsbare oude dag. Mensen die permanent vatbaar zijn voor tegenslag.

## De maatschappelijke opgave

Arnhem telt veel mensen met een gering inkomen, die aangewezen zijn op een goedkope huurwoning. Bijna 17.000 zelfstandige huishoudens in Arnhem hebben een inkomen van maximaal 120% van het sociaal minimum.<sup>9</sup> Zij wonen

vaak in een woning van Volkshuisvesting. Betaalbare woonlasten zijn dus cruciaal.

Als door de coronacrisis een diepe recessie met hoge werkloosheid optreedt, treft dit doorgaans mensen met lagere inkomens. Dat kan betekenen dat de vraag naar betaalbaar wonen alleen nog maar toeneemt.

Schulden vormen een groeiend probleem in onze samenleving. Niet alleen voor de schuldenaar. Ook voor de omgeving, de schuldeiser en de maatschappij. Mensen met schulden participeren minder. Wie schulden heeft staat onder stress met alle gevolgen van dien.

Als het gaat om mensen in een preciaire situatie, zien we dat hulp van de overheid vaak slechts tijdelijk oplossingen voor één probleem oplevert en mensen niet of nauwelijks structureel vooruit helpt.

## De uitdaging

De uitdaging ligt op de lijn om van armoede naar welbevinden te gaan.

Basis is dat het wonen betaalbaar moet zijn. Daarbij gaat het niet alleen om de huur, maar ook om de bijkomende kosten, zoals de servicekosten en de energielasten. De portemonnee van de eindgebruiker, de huurder, bepaalt in feite wat hij kan betalen.

Als er huurachterstanden ontstaan, is het zaak te voorkomen dat mensen verder in de problemen komen. Iemand op straat zetten, alleen op basis van huurachterstanden en schuldenproblematiek lost de situatie niet op. Dat doen we niet. In het uiterste geval kunnen we niet om een huisuitzetting heen. Dat doen we alleen bij crimineel gedrag, extreme overlast en soms als wake up call. De gemeente heeft een ambitie geformuleerd als het gaat om terugdringen van problematische schulden. Wij dragen bij als het gaat om huurschulden.

Het is onze uitdaging om mensen in een preciaire situatie in beeld te hebben. Hoe zorgen we ervoor dat we met onze medewerkers in de wijk en met onze partners op het gebied van zorg en welzijn goede afspraken maken? Zorg en begeleiding van kwetsbare bewoners zijn geen primaire taken voor een corporatie; met oog hebben voor deze specifieke groep vervullen we wel een belangrijke signaalfunctie.

7. Met inkomen tot €43.574 (EU-grens, prijspeil 2020).

8. Centraal planbureau 2018, aangehaald in Raad Volksgezondheid & Samenleving, Werkagenda 2020-2024.

9. Bron: Arnhem.in.cijfers.nl . Gegevens: 2018. Voor een alleenstaande komt 120% van het sociaal minimum overeen met een bruto maandinkomen van €1.476 (prijspeil 2020).

## Waar zetten we op in?

### 2.01 We houden de woonlasten beperkt

De huurder is feitelijk de eindgebruiker en betaalt de uiteindelijke prijs voor het wonen. De portemonnee van de eindgebruiker nemen we als leidraad. Dat betekent dat wij de opgave hebben om scherp in te kopen om de kosten – voor de huurder – zo laag mogelijk te houden.

De woonlasten die wij kunnen beïnvloeden zijn de huur, servicekosten en energielasten.

- We verduurzamen woningen en dat leidt in de regel tot lagere energielasten.
- De servicekosten zijn op basis van reële prijzen: wij kopen scherp in.
- 90% van onze woningen blijft qua huurprijs onder de betaalbaarheidsgrens.<sup>10</sup>
- We voeren beperkte huurverhogingen door. Zo mogelijk bedraagt de jaarlijkse huuraanpassing voor de sociale huurwoningen niet meer dan de inflatie.
- We bieden specifiek maatwerk (huurbevrozing, huurverlaging) voor huurders die gezien hun inkomen te duur wonen.<sup>11</sup>
- Bij woningverbeteringen brengen we de gevolgen voor woonlasten systematisch in beeld en proberen die lasten laag te houden.

### 2.02 We verzorgen voorlichting over de woonlasten

Wij vinden het belangrijk dat bewoners zelf bewust keuzes kunnen maken. We verzorgen voor geïnteresseerde huurders en nieuwe huurders voorlichting over de gemiddelde woonlasten van hun woning en over een juist gebruik van installaties en andere voorzieningen met het oog op energie- en dus kostenbesparing.

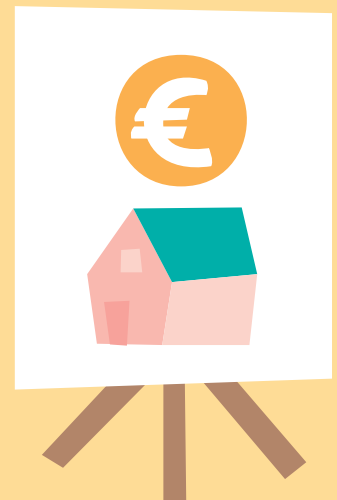
We attenderen bewoners ook op de Arnhemse energiecoaches die met de bewoner op zoek gaan naar bespaarmogelijkheden.

### 2.03 We voorkomen oplopende huurachterstanden

De positieve trend van de afgelopen jaren zetten we door. We stellen alles in het werk om een oplopende huurschuld bij mensen te voorkomen. We trekken samen op met de gemeente als het gaat om schuldhulpverlening en benutten alle mogelijke maatregelen om huisuitzetting als gevolg van schuld te voorkomen.

### 2.04 We hebben mensen in een precaire situatie in beeld

Om mensen goed te kunnen helpen zijn er concrete afspraken nodig over de bijdrage van alle partijen: corporatie, bewoners, gemeente, zorg, welzijn en veiligheid. Onze medewerkers signaleren veel en maken goede werkafspraken met partijen om de juiste zorg voor bewoners geregeld te krijgen. Zorgmedewerkers in de wijk weten wie vanuit Volkshuisvesting hun aanspreekpunt is.

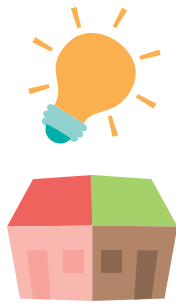


10. Dit is de 2e aftoppingsgrens voor de huurtoeslag; in 2020 was dit €663,40.

11. Zowel wat betreft de jaarlijkse huurverhoging als het specifieke maatwerk volgen we het kader van het Sociaal huurakkoord 2018-2021, dat is afgesloten tussen Woonbond en Aedes.

## Opgave 3:

# Meer woningen en nieuwe woonconcepten



## Maatschappelijke opgave

Er zijn tot 2030 in Arnhem zo'n 7.500 woningen extra nodig.<sup>13</sup> Afhankelijk van de economische situatie gaat het om extra koopwoningen, duurdere huurwoningen en sociale huur. Met de Woondeal Arnhem-Nijmegen wordt de komende jaren met impuls van rijk en provincie, ingezet op versnelde nieuwbouw: 20.000 woningen in de hele regio tot het jaar 2025. De helft van deze nieuwbouw valt in de categorie 'betaalbaar'. Overheden, corporaties en marktpartijen werken als partners binnen de Woondeal samen om deze stevige opgave te realiseren.

## Wat zien we?

### Grote vraag naar sociale huurwoningen; starters hebben het lastig

De vraag naar sociale huurwoningen in Nederland is onverminderd groot. Ook in Arnhem. De woningmarktanalyse en de informatie over de woonruimteverdeling leveren daarvoor de aanknopingspunten. In 2019 waren 25.600 woningzoekenden actief op zoek naar een sociale huurwoning in Arnhem, dat is 25% meer dan twee jaar eerder. Door deze grote en groeiende vraag, een mutatiegraad van minder dan 8% en betrekkelijk weinig nieuwbouw zijn de slaagkansen voor woningzoekenden beperkt. Vooral starters komen moeilijk aan een woning. Slechts 1 op de 20 slaagt erin binnen het jaar een woning te krijgen.

### En het aantal huishoudens groeit

Naar verwachting komen er in Nederland tot 2035 ruim 900 duizend huishoudens bij.<sup>12</sup> Vooral het aantal alleenstaanden - 750 duizend - neemt toe. Nu al is er een tekort van 331.000 woningen. Om aan de groeiende vraag te voldoen en het tekort in te lopen, moeten tot 2030 in Nederland 845.000 woningen gebouwd worden.

Marktonderzoek en signalen van makelaars geven aan dat Oost-Nederland en zeker de regio Arnhem-Nijmegen een steeds interessantere vestigingsplek wordt voor inwoners van de (te) drukke en dure Randstad. De behoefte aan woningen in onze regio zal toenemen. Dit wordt – mede door de coronacrisis - versterkt door de trend naar meer werken vanuit huis. Voor mensen met een werkgever die kantoor houdt in de Randstad – biedt onze groene regio een aantrekkelijk vestigingsklimaat.

De uitstroom van kwetsbare groepen uit de maatschappelijke opvang en de verdere ambulantisering<sup>14</sup> van het beschermd wonen vraagt om geschikte huisvesting met ondersteuning.

Ook zijn er specifieke doelgroepen, die bijzondere eisen stellen aan woning en woonomgeving. Zo wonen mensen met autisme bij voorkeur in een prikkelarme woning/omgeving.

## De uitdaging

Hoe van schaarste naar voldoende te komen?...

De grote vraag naar woningen, de beperkte bouwlocaties, de stijgende kosten en het niet kunnen bouwen vanwege milieunormen (stikstof en PFAS) maakt dat het voorzien in voldoende woningen een forse uitdaging is.

Met ketenpartners pakken we de vraag van specifieke doelgroepen naar verschillende (bij voorkeur kleinschalige) woonvormen op. Ook willen we nieuwe woonconcepten realiseren die inspelen op nieuwe behoeften en gezamenlijk gebruik van (schaarse) ruimte.

## Waar zetten we op in?

### 3.01 Meer woningen voor de doelgroep

We breiden onze woningvoorraad uit van nu circa 12.000 zelfstandige sociale huurwoningen naar 12.400 in 2025 en 12.700 in 2030. We voegen voornamelijk middelgrote appartementen (65m<sup>2</sup>) voor kleine huishoudens toe.

12. Vooruitzichten bevolking, huishoudens en woningmarkt, ABF Research, juni 2020.

13. Woningmarktonderzoek regio Arnhem-Nijmegen, Companen, oktober 2019.

14. Vanuit het streven om mensen met een beperking zo 'normaal' mogelijk te laten participeren wonen deze mensen in de wijken en krijgen ze de hulp aan huis aangeboden, zoals contactgesprekken, intensieve thuishulp, crisisopvang of gedragskundige begeleiding.

### 3.02 Inspelen op de vraag van specifieke doelgroepen

Wij dragen bij aan de vraag naar (kleinschalige) woonvormen voor specifieke zorgdoelgroepen. De precieze bijdrage stemmen we af met onze ketenpartners in de zorg.

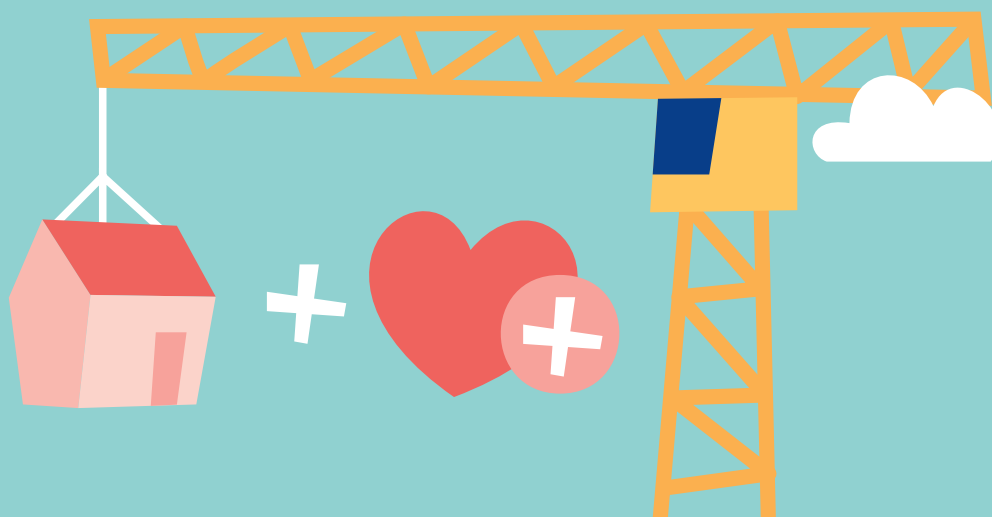
### 3.03 We maken ruimte voor collectieve en flexibele woonvormen

Hiermee geven we aandacht aan een groeiende groep mensen die minder traditioneel wil wonen, voorzieningen wil delen en waarbij met relatief weinig oppervlakte meerdere huishoudens onderdak vinden. Voor dit doel werken wij in regioverband samen, waarbij Woningbouwvereniging Gelderland de trekker is.

Wij ondersteunen ten minste twee projecten met woonvormen op basis van een collectief gedachtengoed; zoals bijvoorbeeld collectief particulier opdrachtgeverschap. Wij onderzoeken mogelijkheden om op andere wijzen meer woningzoekenden onder dak te helpen, bijvoorbeeld door woningen te laten delen door meerdere huishoudens.

### 3.04 Versnelling met hulp van de Woondeal

We zien de Woondeal als belangrijke impuls om onze opgaven met goed tempo en vanuit samenwerking te realiseren. Wij zijn betrokken bij de 'versnellingstafel' en 'tempotafels'. Hierin wordt ook kennis bijeen gebracht over flexibele bouwvormen en andere vormen van bouwen die goedkoper en sneller zijn.



## Opgave 4:

# Duurzamer gebruik van de aarde



## Wat zien we?

### Het klimaat verandert

De aarde warmt op. Dit komt door forse toename van broeikasgassen in de atmosfeer, vooral CO<sub>2</sub>. We zien wereldwijd veranderingen in het klimaat en dat heeft grote effecten op mens en milieu. Wij krijgen in Nederland vaker te maken met tropische temperaturen, periodes van droogte of juist - lokaal - overvloedige regenval. Ook de biodiversiteit<sup>15</sup> neemt af. Dat is slecht voor natuur en ecosystemen en tast daarmee ook menselijk welzijn en de voedselzekerheid aan.

### De aarde raakt uitgeput

Het besef groeit dat de mens roofbouw pleegt op de aarde. We consumeren met z'n allen meer natuurlijke bronnen dan de aarde jaarlijks kan aanvullen. De vraag naar grondstoffen neemt wereldwijd sterk toe. Dit vraagt een omslag naar een circulaire economie door slimmer om te gaan met grondstoffen en door hergebruik.

## De maatschappelijke opgave

In het klimaatakkoord van Parijs (2015) hebben 195 landen, waaronder Nederland, afspraken gemaakt om de uitstoot van schadelijke broeikasgassen drastisch te beperken. Onze opgave is om zo duurzaam mogelijke keuzes te maken om de aarde ook voor toekomstige generaties leefbaar te houden.

In Nederland is in 2019 een breed klimaatakkoord gesloten met als doel het reduceren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot: in 2030 met 49% ten opzichte van 1990 en in 2050 zelfs 95% minder. De Rijksoverheid heeft de ambitie uitgesproken dat

Nederland in 2050 volledig circulair<sup>16</sup> is.

De provincie Gelderland heeft als doel om tot een CO<sub>2</sub>-reductie te komen van 55% in 2030. Onder andere met het netwerk van het Gelders Energieakkoord werkt de provincie plannen uit met energiecoöperaties, energiebedrijven, milieuorganisaties, bedrijven, kennisinstellingen en andere overheden en stelt hiervoor investeringsmiddelen beschikbaar. Dan naar het lokaal niveau. Arnhem heeft grote ambities als het gaat om het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de stad, energiebewust wonen en ondernemen én andere maatregelen om te verduurzamen. Dit onder de naam 'New Energy Made in Arnhem'.

## Onze uitdaging

We sluiten primair aan bij landelijke doelstellingen om uiterlijk in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal en circulair te zijn. Een precies beeld van welke inzet daar – op die lange termijn – voor nodig is, hebben we nog niet. Dat hangt ook af van technologische ontwikkelingen en keuzes in de warmtevisie van de gemeente. De komende jaren gaan we de aannames die we nu moeten doen verfijnen.

Bij het uitvoeren van onze missie komen we in tal van processen milieuvraagstukken tegen. Voor bouw van woningen en voor onderhoud en renovaties zijn schaarse grondstoffen nodig en komt CO<sub>2</sub> vrij. Voor het verwarmen van woningen wordt gebruik gemaakt van fossiele brandstoffen.

We hebben een grote opgave in het aanpassen van woningen zodat ze minder energie nodig hebben en te zorgen voor duurzamere energiedragers. Ook zijn aanpassingen aan woningen en woonomgeving nodig om effecten van klimaatverandering op te vangen.

Circulariteit<sup>17</sup> is nog een tamelijk onontgonnen terrein voor Volkshuisvesting. We leren in deze ondernemingsplanperiode vooral van initiatieven elders in het land en doen bij verschillende projecten ervaringen op.

Bij onze ambities houden we steeds het belang van onze huurders voor ogen: een gezonde, comfortabele, gebruiksvriendelijke en energiezuinige woning, die betaalbaar is.

15. Biodiversiteit: de verscheidenheid aan levende organismen.

16. Programma Rijksoverheid (uit 2016): Nederland circulair in 2050. Hierin wordt geschetst hoe we onze economie kunnen ombuigen naar een duurzame, volledig circulaire, economie in 2050. In 2019 verscheen daartoe het uitvoeringsprogramma Circulaire economie.

17. Circulariteit gaat ervan uit dat producten van nu de grondstoffen zijn voor later: na gebruik worden producten gedemonteerd en de materialen opnieuw gebruikt. Circulariteit gaat dus uit van een wereld zonder afval. Circulariteit is geen doel op zich, maar een strategie voor het bereiken van twee belangrijke internationale beleidsdoelen: het tegengaan van de uitputting van grondstoffen en het beperken van klimaatverandering. In de Woondeal regio Arnhem-Nijmegen zijn doelstellingen over circulariteit opgenomen.

## Waar zetten we op in?

### 4.01 Reductie van de energievraag van onze woningen

Nieuwbouw realiseren we op basis van de BENG-eisen.<sup>18</sup> In het ontwerp zoeken we naar mogelijkheden om huurders het makkelijk te maken om energie te besparen. Bestaande woningen verduurzamen we. We passen vooral isolatiemaatregelen toe, waarbij we goed kijken naar voldoende ventilatiemogelijkheden. Een gezond binnenklimaat is een randvoorwaarde bij verduurzaming. Begin 2020 bedroeg de gemiddelde energie-index 1,56 (ofwel label C). We verwachten in 2023 gemiddeld label B te halen. Dat komt overeen met een energie-index van 1,2 tot 1,4. Daarna brengen we de energie-index verder omlaag.<sup>19</sup>

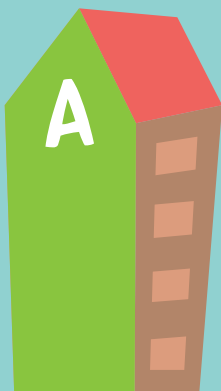
### 4.02 Vergroten van het aandeel duurzaam opgewekte energie

In 2021 heeft de gemeente Arnhem zijn warmtevisie klaar en is op wijkniveau duidelijk wat, ter vervanging van aardgas, de primaire warmtedrager wordt. We sluiten aan op de warmtevisie, participeren in grotere plannen van de gemeente en nemen actief deel aan initiatieven om lokale warmtenetten op te zetten en te benutten. En ondertussen voorzien we tenminste 800 bestaande woningen van zonnepanelen.

### 4.03 We reduceren de CO<sub>2</sub>-uitstoot en overige milieubelasting door meer circulair materiaalgebruik

We selecteren binnen de processen van renovatie/verduurzaming, sloop en nieuwbouw acht projecten waar we hergebruik *maximaal* toepassen onder het motto 'slopen is oogsten'. Daarvoor kiezen we in voorbereiding en uitvoering partners met ervaring op dit terrein en zoeken we vernieuwende vormen van samenwerking. In 2025 hebben we voldoende kennis opgebouwd om circulariteit grootschaliger en systematischer toe te passen en behoren we tot de eerste volgers van de kopgroep.

Bij bouwen en onderhouden kiezen we standaard voor duurzame toepassingen: met zo beperkt mogelijk milieueffect in de productieketen tot de hele levensduur van een gebouw. Bij renovaties en nieuwbouw dagen we de markt uit om meer bio based-materialen met beperkte milieubelasting<sup>20</sup> toe te passen en materialen die vrijkomen bij sloop en renovatie in te zetten voor hergebruik. Het aandeel 'bio based' materiaal in de bouwmasa neemt de komende vier jaar toe van 2% <sup>21</sup> nu tot 5% in 2024.



18. BENG: bijna energieneutraal gebouw.

19. Vanaf januari 2021 wordt de energieprestatie van gebouwen uitgedrukt in kWh per m2 gebruiksoppervlakte op basis van NTA8800.

20. Bio based: gebruik van grondstoffen die hernieuwbaar zijn; dus telkens opnieuw kunnen worden geproduceerd, zoals bijvoorbeeld hout en schapenwol.

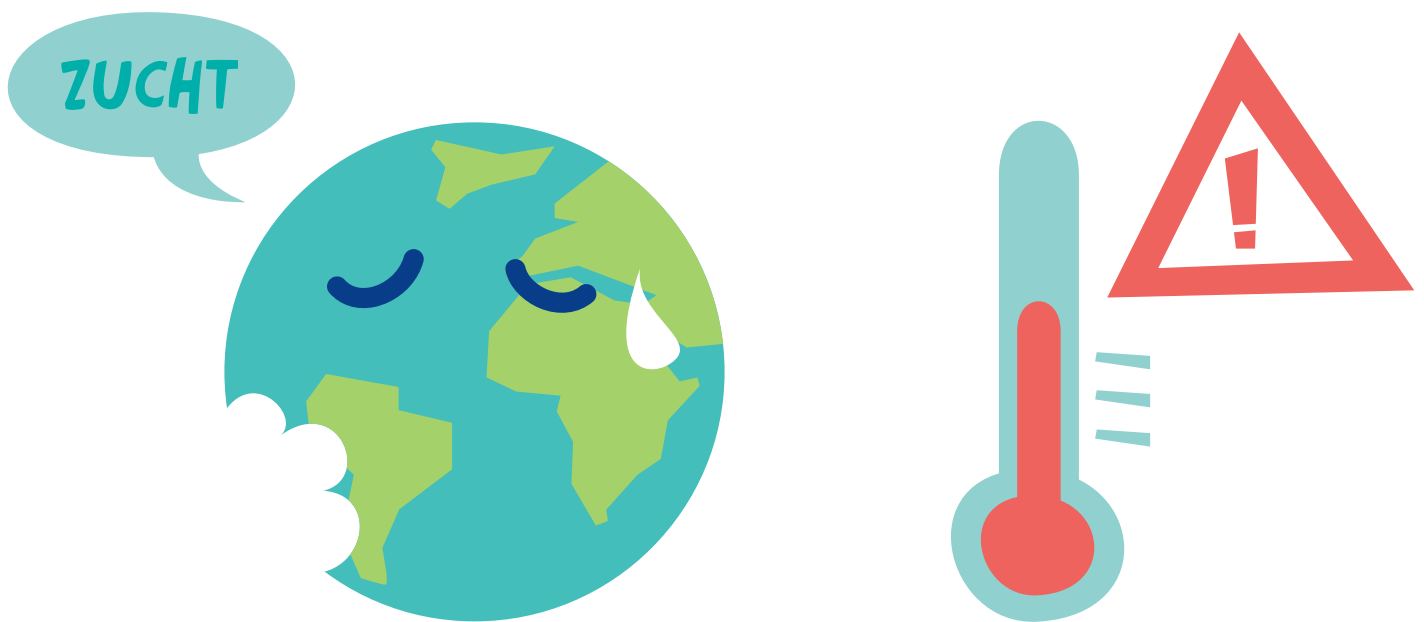
Hierbij wel kritisch kijken naar de milieubelasting; die is b.v. bij de schapenhouderij erg groot.



#### 4.04 We dragen bij aan klimaatadaptatie

Het veranderend klimaat vraagt aanpassing van woningen en woonomgeving aan extremere weersomstandigheden: hevige stortbuien en tropische temperaturen die zorgen voor hittestress bij mens en dier. Door inklinking van de bodem ontstaan verzakkingen. Wij onderzoeken welke

maatregelen we waar kunnen treffen en reserveren daar financiële middelen voor. Wij zijn actief betrokken bij het 'Platform Arnhem klimaatbestendig'. Dat netwerk verbindt bewoners, bedrijven, kennisinstellingen en overheden met elkaar in lopende projecten en nieuwe initiatieven op het terrein van klimaatadaptatie.



21. Afgeleid van toepassing in heel Nederland. Het gaat vooral om hout. Bron: Potentie van biobased materialen in de bouw, NIBE Research, 2019.

# 4. Mogelijk maken

**Willen we onze maatschappelijke opgaven realiseren dan moeten de randvoorwaarden daarvoor op orde zijn. Dat betekent klantgerichte dienstverlening, investeren in mensen, eigen organisatie en stakeholders, gebruik maken van de mogelijkheden die de techniek biedt om klantgericht en efficiënt te werken en voldoende financiële middelen.**

**In dit hoofdstuk schetsen we per invalshoek relevante ontwikkelingen, onze visie en de opgave. En natuurlijk wat we de komende jaren gaan doen.<sup>22</sup>**

## 4.1 Dienstverlening

### Visie en opgave

#### Dienstverlening:

**Wij geven thuis. We zijn aanspreekbaar en bereikbaar op de wijze die de huurder past.**

Volkshuisvesting wil toegankelijk zijn voor haar huurders en maatschappelijke partners: wij geven thuis. Huurders bieden we gemak in het zaken doen. De drempel voor contact is daarom zo laag mogelijk. Wij zijn bereikbaar op de wijze die huurders past: telefonisch, digitaal, persoonlijk op ons kantoor of elders in de stad. En daarbij geldt: afspraak is afspraak. Zowel van ons uit, als vanuit de klant. Waar dat kan zorgen we voor directe contacten tussen klant en leverancier, zodat zonder onze tussenkomst zaken kunnen worden gedaan. De leverancier is dan een verlengstuk van onze organisatie. Voor Volkshuisvesting is het zaak de vele kansen die technologie biedt te benutten in onze processen en de manier waarop we communiceren met huurders, samenwerkingspartners en collega's. Thuis, elders of op kantoor. Daarbij ook rekening houdend met een deel van onze doelgroep dat niet goed uit de voeten kan in het digitale tijdperk. Deze visie en aanpak moet leiden tot verbe-

terde waardering en huurderscores voor onze diensten. Onze ambitie is om hierin een stevige stap te zetten.



### Wat gaan we doen?

- Klantprocessen met het oog op de klant vergaand automatiseren. Zo kunnen huurdersverzoeken grotendeels digitaal worden ondersteund, met soms beslismomenten.
- Steeds meer diensten gaan we via het klantportaal 24/7 ook digitaal aanbieden.
- We voeren after sales gesprekken. Is de klacht naar tevredenheid afgehandeld? We leren permanent van de suggesties en opmerkingen die klanten ons geven.
- We onderzoeken de klantwens van nieuwe contactvormen, zoals chat en beeldbellen.
- We bieden huurders meerdere betaalopties afgestemd op hun wensen.

## 4.2 Huurders betrekken bij beleid en beheer

### Visie en opgave

Wij betrekken huurders in een vroeg stadium bij (voorgenomen) plannen voor hun woning, straat of wijk. Zo ontstaat betrokkenheid, valt er iets te kiezen en geven we invulling aan 'samen werkt'.

Huurdersvereniging Hovar is onze gesprekspartner voor alle beleidszaken. Hovar is ook een volwaardig partner bij het maken van prestatieafspraken met de gemeente en andere corporaties. Wij voeren een open dialoog met leden van Hovar, benaderen hen aan de voorkant bij plannen en laten ons graag inspireren door hun ideeën.

Huurders hebben zich ook georganiseerd in bewonerscommissies (huurders van een complex woningen) en projectcommissies



22. De uitgangspunten hoe we daaraan werken zijn verwoord in onze beleidsdocumenten 'Missie en visie van Volkshuisvesting' en 'Zo werken we bij Volkshuisvesting'

(beide september 2019).

## Huurders betrekken

Doen we aan de voorkant, in dialoog, met vernieuwende vormen.

en klankbordgroepen (voor de duur van een onderhouds- of verbeterproject).

Voor de huurdersorganisatie is het lastig om voor de traditionele, formele vormen van bewonersparticipatie voldoende nieuwe huurders – met diversiteit in cultuur en leeftijd - te binden en te boeien. Dat is wel van belang voor de legitimiteit van een huurdersvertegenwoordiging. Samen met Hovar zoeken we naar aanvullende wegen om de mening van de huurder te horen. Sinds een aantal jaren werken we met een 'Bovenkamer', waarbij huurders op basis van een digitale enquête hun mening kunnen geven op onderwerpen.

## Wat gaan we doen?

- We hanteren in de afstemming met Hovar een effectieve werkwijze die Hovar beperkt in tijd en administratieve lasten.
- We onderzoeken hoe we reikwijdte en effect van de Bovenkamer kunnen vergroten.
- We zoeken de dialoog met de huurder op – soms zelfs één op één - en ontwikkelen hierbij vernieuwende vormen om diepgaand op thema's in te gaan en bewoners in de lead te krijgen.
- Bij het vitaliseren van wijken zoeken we naar participatievormen die sociale energie van bewoners mobiliseren: hip, grensverleggend en verrassend.

# 4.3 Medewerkers

## Visie en opgave

### Medewerkers

Zijn regisseur van hun eigen werkzaamheden met oog op het geheel.

Medewerkers vormen het kloppend hart van Volkshuisvesting. Zij moeten ervoor zorgen dat we de doelen uit dit ondernemingsplan realiseren. Uitgangspunt is dat medewer-

kers regisseur zijn van hun eigen werkzaamheden, met oog op het geheel. Ze zijn iedere dag bezig zichzelf en hun team te verbeteren en bespreken en leren van wat niet goed gaat.

In een vergrijzende en ontgroenende samenleving zijn er minder arbeidskrachten. Op sommige plekken leidt dat tot personeelsschaarste. Anderzijds veranderen of verdwijnen banen door de snel opkomende digitalisering en robotisering. Door de verhoging van de AOW-leeftijd werken mensen langer door. De arbeidspopulatie wordt gemiddeld ouder. Dat zien we ook bij Volkshuisvesting. Door een grotere diversiteit in de samenleving zal ook de samenstelling van het personeelsbestand veranderen.

De maatschappelijke opgaven, zoals in voorafgaande hoofdstukken omschreven, zijn complex en vragen nieuwe competenties. Ook digitaliseren heeft een enorme impact op het werk van medewerkers. Het is een uitdaging om gericht talenten te zoeken (zowel bij de zittende als bij de nieuwe medewerkers) en ruimte te bieden voor ontwikkeling.

Aedes heeft breed onderzocht hoe de corporatie van de toekomst eruit gaat zien en wat de impact is voor de medewerkers in diverse disciplines.<sup>23</sup> Hoeveel er in de taken en wijze van werken verandert, verschilt van persoon tot persoon. Om mee te kunnen met de ontwikkelingen is het belangrijk dat iedere medewerker bereid is mee te gaan met de veranderingen en daarvoor in zichzelf te investeren.

Volkshuisvesting wil een aantrekkelijke werkgever zijn die ruimte geeft aan haar medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven en die mensen aantrekt die maatschappelijk betrokken zijn en echt het verschil kunnen maken.

## Wat gaan we doen?

- We leggen het accent op het ontwikkelen van kwaliteiten en competenties van medewerkers en leidinggevenden om vanuit een heldere rol bij te dragen aan het succes van Volkshuisvesting. We passen daartoe ons functiegebouw en pvb-cyclus<sup>24</sup> aan. Voor onze leidinggevenden maken we een 'management development'-programma.
- We steken in op een optimale instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Daarvoor zetten we

23. Werken in de corporatie van de toekomst, Aedes, juni 2020.

24. Pvb: planning-, voortgangs- en beoordelingsgesprekcyclus.



strategische personeelsplanning in. Meer dan de helft van de werknemers van Volkshuisvesting is 50 jaar of ouder. Deze leeftijdsopbouw en de digitale ontwikkelingen vragen van ons als werkgever aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid: zorgen dat medewerkers mee kunnen bewegen met de ontwikkelingen.

- Het werken aan vitale wijken, een verdieping op huurderscontact, omgaan met diversiteit en samenwerken vraagt ook andere accenten. Daarvoor zetten we gericht training, intervisie en scholing in.

## 4.4 Organisatie en bedrijfsvoering

### Visie en opgave

#### Organisatie en bedrijfsvoering

- Weg gaan resultaatgericht samenwerken in de keten.
- We werken flexibel: in de wijk, op kantoor en thuis.
- We gebruiken meer data-analyse.

Bij organisatieontwikkeling gaat het om het vermogen om wendbaar te zijn. Complexe vraagstukken vragen immers een permanente dialoog met betrokkenen, andere perspectieven, actief experimenteren en het betrekken van mensen met andere disciplines. Verbindingen komen niet vanzelf tot stand. Dat vraagt om actief stakeholdersmanagement.

De uitdagingen op het gebied van verduurzaming, onderhoud en nieuwbouw vragen om een herziening van opdrachtgever-opdrachtnemer relaties. Het belang is groot. Onze jaarlijkse omzet in vastgoedbeheer en -ontwikkeling bedraagt meer dan 35 miljoen euro. Het gaat ons niet alleen om efficiency en effectiviteit, ook om het vroegtijdig binnenhalen van expertises die we zelf niet hebben of niet bij kunnen houden. Het werk wordt technischer en digitaler. Bij regulier aanbesteden maakt de opdrachtgever een bestek en zoekt daarna meestal naar een opdrachtnemer die het werk tegen de laagste prijs uitvoert. Bij resultaatgericht samenwerken denkt de opdrachtnemer vooraf mee over de slimste (onderhouds)aanpak op basis van de economische levensduur van vastgoed. Met resultaatgericht samen-

werken willen we komen tot betere kwaliteit, lagere kosten, betere dienstverlening en hogere huurderstevredenheid. Bij verduurzaming en nieuwbouw gaat het ook om versnelling.

De innovaties en nieuwe technieken in de verbouw en nieuwbouw zijn vooral gericht op het duurzamer maken van de woningen. Het beheer wordt daardoor anders. Medewerkers gaan meer regie voeren over voornamelijk preventief onderhoud en werken in één systeem samen met collega's en met externe partijen.

Er komen meer apparaten die, met hulp van kunstmatige intelligentie of als robot, taken uitvoeren en onderling samenwerken. Beeld en spraak als interface voor digitale toepassingen neemt een vlucht.

Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om gemakkelijker digitaal samen te werken. Daar gaan we meer gebruik van maken. Over vijf of tien jaar zijn administratieve processen grotendeels geautomatiseerd, zowel binnen de corporatie als in de keten met dienstverleners/leveranciers (onderhoudsbedrijven, deurwaarders), als met lokale overheden. Zowel de medewerker als de klant heeft met slimme dashboards direct inzicht in processen en de levering van diensten.

Informatiesystemen worden verrijkt en ontsloten door steeds meer (big) data. Dat geeft mogelijkheden om diepere analyses te maken. Als het gaat om onze huurders in de wijk kunnen we veel hebben aan data-analyses. We zetten dat nu vooralsnog in om terug te kijken en te beschrijven. De vervolgstap is de analyse om vandaaruit tot goede interventies te komen. Als we meer bedreven zijn met data, kunnen we ook beter vooruit kijken en voorstellen. Alles met het oog op vitale wijken.

De veranderende arbeidsmarkt heeft effect op de werkomgeving en de inrichting van een kantoor. In deze tijd bevinden zich verschillende generaties op de werkvloer, dit brengt verschillende belangen en behoeften met zich mee. De uitdaging is om een werkomgeving te creëren die voor iedereen prettig is. Daarnaast is de verwachting dat corona zorgt voor een blijvende verandering als het gaat om de rol van het kantoor. Het wordt minder vanzelfsprekend om daar elke dag fysiek aanwezig te zijn, mensen gaan bewuster nadenken over de noodzaak van hun aanwezigheid.



## Wat gaan we doen?

- Resultaatgerichte samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer(s).
  - We gaan opdrachtnemers eerder in het proces betrekken. Daarmee maken we effectiever gebruik van hun expertise.
  - Daar waar het kan zorgen we voor directe contacten tussen klant en leverancier, zodat zonder onze tussenkomst zaken kunnen worden gedaan. De leverancier is dan een verlengstuk van onze organisatie.
  - Voor verduurzaming, onderhoud en renovatie zoeken we naar partners die er baat bij hebben om in dienst van de vraag en doelstelling van de opdrachtgever te werken. De baat bij de opdrachtnemer zit in continuïteit en het optimaal inzetten van eigen professionaliteit.
- We maken meer gebruik van data-analyse. We ontwikkelen met maatschappelijke partners een stadsbreed dashboard om de vitaliteit in de wijken te monitoren. Dit dashboard stelt de gebruiker in staat om aan de hand van gevisualiseerde feitelijke ontwikkelingen te laten zien wat er in de wijk is veranderd op de indicatoren die zijn gevolgd en mogelijk voorspellingen te doen.
- We faciliteren plaats- en tijdonafhankelijk werken. Informatie moet overal en altijd toegankelijk zijn.
- 100% digitaal werken: dus ook papierloos.
- Volledige inrichting van procesmanagement: we beheersen de processen met een eenheid van instrumenten voor informatievoorziening, risicobeheersing en datakwaliteit.
- Vastlegging van alle relevante vastgoed- en klantinformatie in de primaire systemen, up to date en toegankelijk. Nu gebruiken we nog meerdere bronnen.
- Voor het projectmatig samenwerken (ook met externen) gebruiken we ondersteunende digitale projecttools.
- We ontwikkelen een nieuw huisvestingsconcept dat past bij de organisatieontwikkeling. We gaan meer uit van gebiedsgericht werken in de wijk, bijvoorbeeld vanuit buurthuizen. Het centrale kantoor vervult naast werkplek een aantrekkelijke ontmoetingsfunctie voor medewerkers en stakeholders.

## 4.5 Financiën en control

### Visie en opgave

#### Financiën en Control We presteren naar vermogen.

De inkomsten van woningcorporaties zijn jarenlang nauwelijks meegegroeid met de inflatie door de beperkte toegestane huurstijging en de introductie van passend toewijzen met de daarbij behorende aftoppingsgrenzen.



De bouwopgave en investeringen in verduurzaming vragen daarnaast grote inzet van middelen. Tegenover deze ingrepen staat nauwelijks extra huur. Grofweg wordt slechts het voordeel dat de huurder haalt door lagere energielasten doorberekend. Alles bij elkaar is dat ruimschoots onvoldoende om de investeringen terug te verdienen.

In het rapport 'Opgaven en middelen corporatiesector' in opdracht van de Tweede Kamer<sup>25</sup> blijkt dat onder de huidige omstandigheden de woningcorporaties hun maatschappelijke opgaven op middellange termijn niet volledig kunnen oppakken. Voor de regio Arnhem-Nijmegen ontstaan de financiële tekorten al vanaf 2025. Belangrijke kostenposten zijn de verhuurderheffing en de vennootschapsbelasting. Toenemende financiële druk dreigt, als woningcorporaties niet worden uitgezonderd van belasting via de ATAD, de Europese belastingrichtlijn die bedoeld is om belastingontwijking door multinationals tegen te gaan.

Koersen op instandhouding van het eigen vermogen is niet meer realistisch. De combinatie van kostbare ingrepen in het vastgoed zonder substantiële extra inkomsten leidt logischerwijs tot een lager vermogen.

Dit vraagt om een ander financieel afwegingskader. Dit kader hebben wij uitgewerkt in een vernieuwd investeringsstatuut. De basis van het kader is een robuuste portefeuillestrategie die langjarig is doorgerekend en getoetst

25. Rapport Opgaven en middelen corporatiesector, Ministerie BZK, juli 2020.

wordt aan de financiële ratio's van WSW en Aw. Zolang de ratio's langjarig aan de goede kant van hun grens blijven, kunnen we doorgaan met investeren. Dit bewaken we permanent.

De financiële druk in relatie tot de opgaven waar corporaties voor staan, vraagt om doelmatig omgaan met financiële middelen, scherpste op bedrijfslasten en optimalisatie van impact door samenwerking. Ook de coronacrisis beïnvloedt inkomsten en uitgaven voor een woningcorporatie. Te verwachten zijn hogere huurderiving, hogere beheerkosten en minder stijging van huren. Een gezonde bedrijfsvoering is cruciaal. Daarom werken we zo efficiënt en effectief mogelijk.

De risico's die (maatschappelijk) ondernemen met zich meebrengt monitoren we frequent. Het risicomanagementbeleid en het risicojaarplan zijn de kapstukken. In de teamjaarplannen, de maandrapportages en tertiaalrapportage gaan we in op risico's en beheersmaatregelen. Waar nodig maken we scenariostudies.

## Wat gaan we doen?

- We gebruiken een robuuste portefeuillestrategie die langjarig is doorgerekend. We bewaken de grenzen van de financiële ratio's.
- We sturen op lage bedrijfslasten. Hierin willen we beter presteren dan het gemiddelde in de sector.

# 5. Doelen over vier jaar

Onderstaand overzicht geeft aan welke – toetsbare - resultaten we over vier jaar willen bereiken. Het gaat zowel over output als impact. Naast inhoudelijke doelen benoemen we ook procesdoelen. De doelen over vier jaar vinden hun uitwerking in de jaarplannen. Door concrete doelen te formuleren houden we focus en wordt de voortgang toetsbaar. Ieder jaar toetsen we of de geformuleerde doelen nog relevant zijn of aanscherping nodig hebben.

		Uitgangswaarde	Referentie	Ambitie 2024	Toelichting
<b>1. Resultaat van ons werk</b>					
1.1	Tevredenheid van huurders over hun woning	6,9 (a)	6,7	≥ 7,1	Rapportcijfer USP-onderzoek; ref. Aedes Benchmark.
1.2	Tevredenheid van huurders over leefbaarheid eigen buurt	7,0 (a)	-	≥ 7,2	Rapportcijfer USP-onderzoek .
1.3	Tevredenheid van huurders over de dienstverlening	7,5 (a)	7,6	≥ 7,8	Rapportcijfer USP-onderzoek; ref. Aedes Benchmark: hierin willen we tenminste 'B' scores. Gemiddelde van: dienstverlening bij reparatieverzoeken, betrekken van de woning en verlaten van de woning.
1.4	Oordeel over het maatschappelijk presteren naar opgave en ambitie	7,3 (b)		≥ 7,5	Rapportcijfer, visitatie.
1.5	Oordeel over het presteren volgens belanghebbenden	7,6 (b)		≥ 7,8	Rapportcijfer, visitatie.
1.6	Mate waarin Volkshuisvesting maatschappelijke waarde creëert door samenwerking	-		≥ 4.Hoog	Opgave van stakeholderspanel op basis van ervaren praktijk in Arnhem, waaronder mate van innovatief handelen en inspireren. Op basis van 5 puntsschaal (beperkt tot zeer hoog).
1.7	Tevredenheid van medewerkers over werken bij Volkshuisvesting	7,5 (c)	7,4	≥ 7,7	Rapportcijfer.
1.8	Betrokkenheid van medewerkers bij Volkshuisvesting	8,3 (c)	8,0	≥ 8,0	Rapportcijfer.



		Uitgangswaarde	Referentie	Ambitie 2024	Toelichting
<b>2. Onze maatschappelijke opgaven</b>					
<b>Inclusief samenleven in vitale wijken</b>					
2.1	Elke wijk met meer dan 50% sociale huurwoningen heeft een handelingskader (wijkplan)	1 (d)	-	5 (*)	Aantal wijken met handelingskader.. Gezamenlijke ambitie met Vivare, Portaal en gemeente. Wijken zijn: Arnhemse Broek, Klarendal, Malburgen-Oost-Zuid/ Immerloo en Geitenkamp.
2.2	We benutten koppelkansen: mensen aan het werk	-		50 (*)	Aantal bewoners dat aan het werk is bij leefbaarheids-/verbeter- en duurzaamheids-projectenprojecten.
2.3	Immerloo is een voorbeeldwijk om samenwerkingsvaardigheden door te ontwikkelen	-		85%	% stakeholders (uit stakeholdersmeting, zie ook 1.6) dat het met deze stelling eens is.
2.4	Uitgevoerde ontruimingsvonnissen	31 (e)		< 5	Per jaar.
2.5	Overlast: aantal leefbaarheidsdossiers	765 (e)		< 612 (-20%)	Lager aantal door betere samenwerking. Betreft aantal actieve en in het jaar afgesloten dossiers.
2.6	Vernieuwende vormen van bewonersparticipatie	-		3 (*)	Aantal vormen, waarbij bewoners (meer) in de lead zijn; aansluitend bij hun leefwereld.
2.7	Sturing op differentiatie in instroom	-		15%	Percentage toewijzingen met afwijkende inkomenseisen in geselecteerde clusters.
2.8	Afspraken over instroom en begeleiding met zorgpartijen	-		> 80%	Percentage van alle huurcontracten op voordracht van zorgpartijen waarin afspraken zijn opgenomen.
<b>Betaalbare woonlasten</b>					
2.9	Betaalbare voorraad	89% (e)		90%	% zelfstandige woningen met huurprijs < 2e aftopgrens.
2.10	Sturen op woonlasten	-		> 80%	Percentage van totaal geadverteerde woningen waarin staat aangegeven: huur, energie en servicelasten.
2.11	Huurachterstand	1,13% (f)		0,80%	Huurachterstand t.o.v. de te ontvangen huren.
2.12	Huisuitzetting vanwege huurschuld	12 (e)		<3	Aantal uitgevoerde ontruimingsvonnissen als gevolg van huurachterstand.



		Uitgangswaarde	Referentie	Ambitie 2024	Toelichting
<b>2. Onze maatschappelijke opgaven</b>					
<b>Meer woningen en nieuwe woonconcepten</b>					
2.13	Meer sociale huurwoningen	12.120 (e)	-	12.520 + 400	Aantal zelfstandige sociale huurwoningen.
2.14	Projecten voor bijzondere doelgroepen	-		2 (*)	Aantal ontwikkelde projecten.
2.15	Ontwikkeling van projecten met collectief gedachtengoed	-		2 (*)	Aantal ontwikkelde projecten.
<b>Duurzamer gebruik van de aarde</b>					
2.16	Gemiddelde energie-index	1,55 (e)		1,35	Met tussenmoment: label B (1,40) in 2023.
2.17	Woningen met zonnepanelen	819 (d)		+800 (*)	Aantal (excl. nieuwbouw).
2.18	Circulaire projecten	-		8 (*)	Aantal projecten met specifieke doelstelling van maximaal hergebruik van materialen.
2.19	Biobased materiaal gebruik bij nieuwbouw	Ca. 2% (g)	2%	5%	Percentage bio based materiaal in de bouwmassa.

<b>3. Mogelijk maken...</b>					
<b>Dienstverlening</b>					
3.1	Gebruik klantportaal	1.800 (e)		>3.000	Aantal huurders dat account heeft voor klantportaal (Mijn Volkshuisvesting).
<b>Ontwikkeling medewerkers</b>					
3.2	Doorstroming van medewerkers	-		40 (*)	Aantal medewerkers dat is doorgestroomd naar een andere functie/takenpakket binnen en buiten Volkshuisvesting.
3.3	Duurzame inzetbaarheid (vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling)	-		75 (*)	Aantal medewerkers dat vanaf 2021 gebruik heeft gemaakt van het loopbaanbudget.
3.4	Scholings- en trainingsprogramma gericht op 'samenwerken' en werken in de wijk (gevoed door casus Immerloo)	-		30 (*)	Aantal medewerkers van Volkshuisvesting en andere organisaties dat trainingsprogramma doorlopen heeft.

		Uitgangswaarde	Referentie	Ambitie 2024	Toelichting
<b>3. Mogelijk maken...</b>					
<b>Organisatie en bedrijfsvoering</b>					
3.5	Een vorm van resultaatgericht samenwerken met partners in de bouwketen ingevoerd	-		Gereed	Binnen planmatig en mutatie- onderhoud.
3.6	Plaats- en tijdonafhankelijk werken ingevoerd	-		Gereed	Informatie is overal en altijd voor alle medewerkers toegankelijk.
3.7	Medewerkers werken (ook) gebiedsgericht in de wijk	-		4	Aantal wijken/gebieden waar gebiedsteams operationeel zijn.
3.8.	Procesgestuurd werken is de standaard voor alle (operationele) processen.	-		100%	Percentage operationele processen waar procesmanagement volledig is ingericht.
3.9.	We monitoren de vitaliteit van de wijken met een dashboard	-		Gereed	Dashboard ontwikkeld met gemeente en corporaties.
<b>Financiën en control</b>					
3.10	Bedrijfslasten lager dan gemiddelde in de sector	€638 (h)	€828 (h)	Beter dan gemiddelde score	Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per verhuureenheid.
3.11	Personeelsbezetting per 1.000 verhuureenheden	10,6 (f)		< 9,5	Aantal fte's per 1.000 gewogen verhuureenheden
3.12	Loan to value (DAEB)	53,50% (e)		< 85,0%	Langlopende schulden ten opzichte van beleidswaarde van het bezit.
3.13	Interest Dekkings Ratio (DAEB)	2,59 (e)		>1,40	Mate waarin de rentekosten kunnen worden betaald uit de operationele kasstroom.
3.14	Solvabiliteit (DAEB)	49,6% (e)		>20%	Eigen vermogen t.o.v. balanstotaal.
3.15	Dekkingsratio (DAEB)	37,8% (e)		<70%	Verhouding tussen de leningen en de marktwaarde van de woningen.

### Peilmoment en bron uitgangswaarde

- (a): USP-onderzoek 2019
- (b): Maatschappelijke visitatie 2019-2020
- (c): Medewerkersonderzoek Effectory, december 2018
- (d): Peilmoment oktober 2020
- (e): eind 2019 – bron: jaarverslag
- (f): augustus 2020 – bron: tussenrapportage 2020-2
- (g): op basis van landelijk referentiecijfer (bron: Potentie van biobased materialen in de bouw, Nibe research, 2019)
- (h): Aedes Benchmark 2020, gegevens over 2019.

### Ambitie

(\*): totaal voor periode 2021-2024

# 6. Doorrekening



De financiële inkomsten en uitgaven van de uitvoering van dit ondernemingsplan zijn opgenomen in de Financiële Meerjarenraming 2020-2029.

## Kasstroom op bedrijfsniveau (DAEB en Niet-DAEB)

Kasstroom - geconsolideerd (x € 1 miljoen)	2021	2022	2023	2024	Totaal
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>15,8</b>	<b>13,9</b>	<b>22,9</b>	<b>23,8</b>	<b>76,3</b>
<b>Ontvangsten</b>	<b>91,2</b>	<b>92,6</b>	<b>98,9</b>	<b>100,9</b>	<b>383,7</b>
Huur	84,6	86,2	88,6	90,7	350,1
Overige bedrijfsopbrengsten	6,6	6,4	10,4	10,2	33,6
<b>Uitgaven</b>	<b>-75,4</b>	<b>-78,7</b>	<b>-76,1</b>	<b>-77,2</b>	<b>-307,3</b>
Personeelskosten	-11,9	-11,2	-11,5	-11,7	-46,2
Lasten onderhoud	-24,9	-29,9	-27,7	-26,3	-108,9
Bedrijfskosten	-4,9	-4,5	-4,0	-4,1	-17,5
Belastingen	-4,9	-5,0	-5,1	-5,2	-20,1
Verhuurderheffing	-9,6	-10,1	-9,9	-10,2	-39,9
Overige bedrijfskosten	-8,6	-8,7	-8,8	-8,8	-34,8
Rentelasten	-9,7	-9,2	-9,1	-9,6	-37,6
Vennootschapsbelasting	-0,9	0,0	0,0	-1,3	-2,3
<b>Kasstroom uit (des)investeringen</b>	<b>-32,5</b>	<b>-65,9</b>	<b>-109,2</b>	<b>-75,8</b>	<b>-283,4</b>
Verkoop	4,6	12,2	11,7	11,2	39,6
Sloop	-0,5	0,0	0,0	-1,4	-1,9
Verbetering bestaand bezit	-14,4	-44,3	-77,4	-34,5	-170,6
Nieuwbouw huur	-17,0	-31,5	-38,9	-49,9	-137,3
Aankoop	-1,3	-1,4	-1,4	-1,4	-5,5
Investeringen MVA ten dienste van exploitatie	-0,5	-1,0	-1,0	-1,0	-3,5
Overige project opbrengsten	4,0	1,3	1,3	1,7	8,4
Overige project kosten	-7,4	-1,2	-3,5	-0,5	-12,6
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>20,9</b>	<b>52,1</b>	<b>87,1</b>	<b>43,7</b>	<b>203,9</b>
Nieuwe leningen o/g	30,6	58,5	113,7	73,1	275,9
Aflossingen leningen o/g	-9,7	-6,4	-26,6	-29,4	-72,0
Mutatie kortlopende activa excl. liquide middelen	2,1	2,9	0,0	0,0	5,0
Toename geldmiddelen	6,4	3,1	0,8	-8,3	1,9

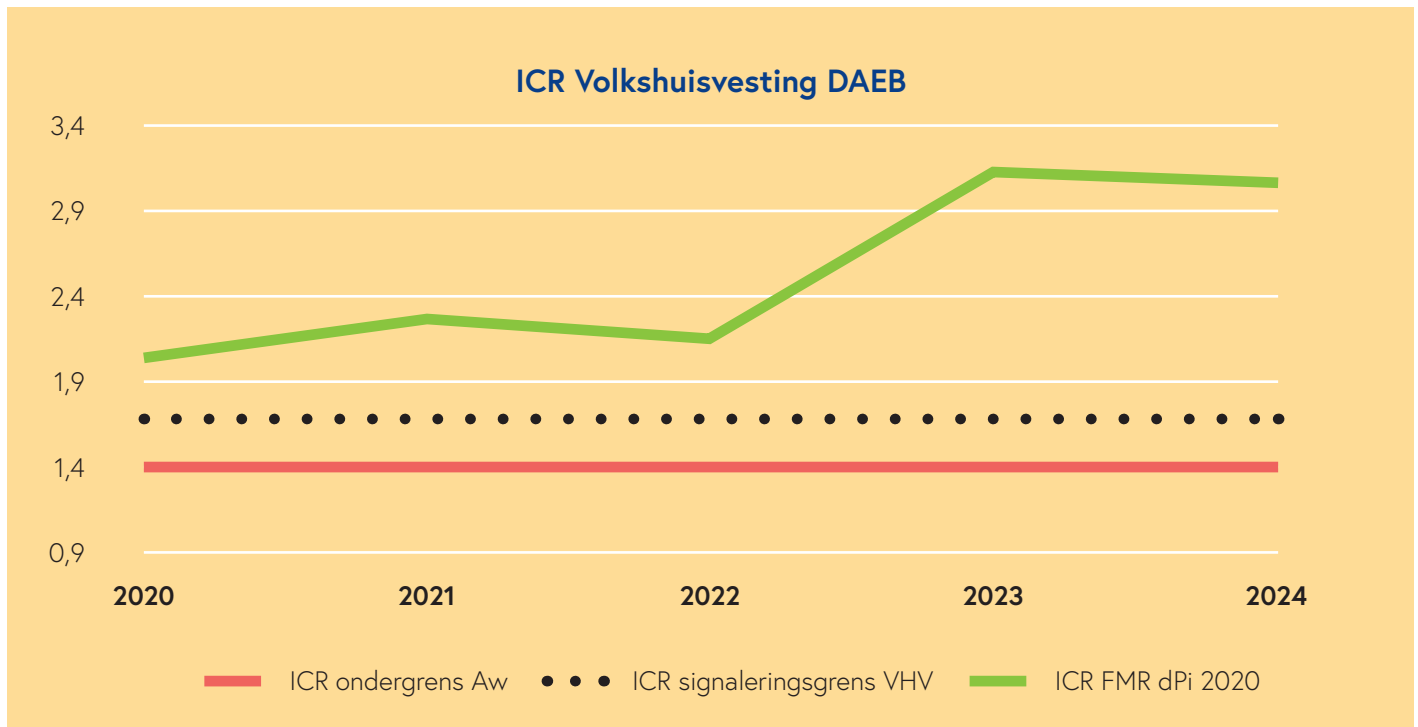
## Toelichting kasstromen

Volkshuisvesting heeft ieder jaar een positieve kasstroom op de operationele activiteiten. We investeren echter meer dan we binnenkrijgen vanuit de operationele kasstroom. De grootste investeringsposten zijn verbetering bestaand bezit (€ 170,6 miljoen) en nieuwbouw (€ 139,1 miljoen).

Daardoor moeten we meer lenen. Namelijk in de vier jaar die het ondernemingsplan beslaat ruim € 203,9 miljoen. De leningenportefeuille neemt toe van € 347,8 miljoen naar € 551,7 miljoen eind 2024.

## Effecten op de belangrijkste financiële ratio's

### ICR: Interest Coverage Ratio – (DAEB)

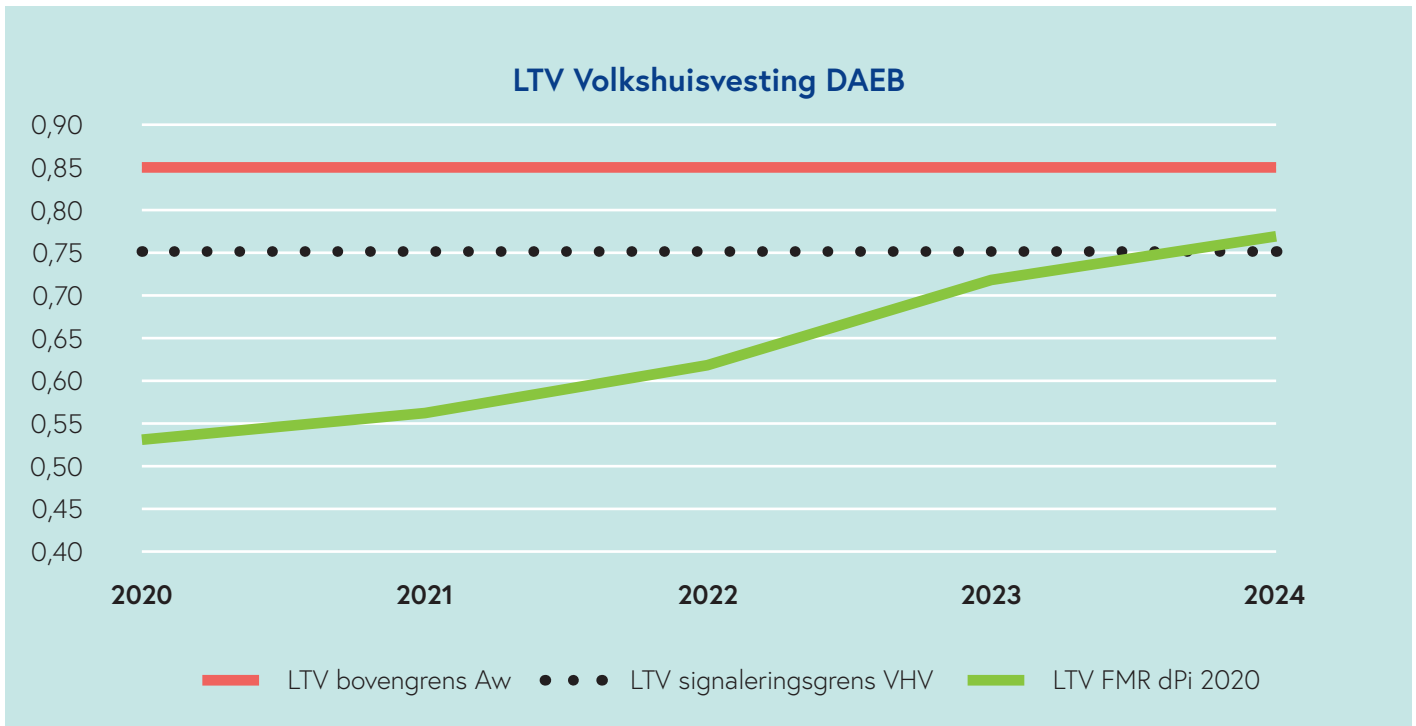


De ICR geeft aan in welke mate de rentelasten betaald kunnen worden uit de operationele kasstroom.

De door de Autoriteit wonen (Aw) bepaalde ondergrens bedraagt 1,40. Volkshuisvesting hanteert een signaleringswaarde van 1,70. De ICR stijgt: na 2024 neemt deze overigens weer af.

Voor niet-DAEB wordt de ICR niet berekend, omdat we binnen niet-DAEB nauwelijks leningen hebben en dus bijna geen rentelasten hebben. Dit betekent tevens dat de ICR op totaalniveau nog wat hoger ligt.

## LTV: Loan to Value - (DAEB)



De leningen mogen van de Aw niet meer dan 85% van de beleidswaarde van het bezit bedragen. Volkshuisvesting hanteert een signaleringswaarde van 75%.

De LTV loopt door de omvangrijke investeringen snel op. Verduurzamingsingrepen leveren nauwelijks extra beleidswaarde op. De ingrepen moeten evenwel voor een groot deel extern gefinancierd worden. Ook het sloop-nieuwbouw programma moet extern gefinancierd worden, terwijl ook daarbij maar in beperkte mate beleidswaarde wordt toegevoegd (beleidswaarde nieuwbouw minus beleidswaarde oude woningen).

Daarnaast wordt er minder dan voorheen dividend vanuit niet-DAEB naar DAEB uitgekeerd. Dat komt omdat we binnen niet-DAEB middelen achter de hand houden voor toekomstige niet-DAEB nieuwbouw.

Voor niet-DAEB wordt de LTV niet berekend, omdat we binnen niet-DAEB nauwelijks leningen hebben. Dit betekent tevens dat de LTV op totaalniveau lager ligt.

### Conclusie: presteren we naar vermogen?

We kunnen de opgaven uit dit ondernemingsplan betalen. Dat is het resultaat van de financiële doorrekening van 2021-2024, voor het totaal van DAEB en niet-DAEB.

De investeringen bedragen € 323 miljoen. Deze financieren we voor € 76 miljoen uit de operationele kasstroom. Aanvullende financiering ontstaat door de verkoop van vastgoed en grond voor € 43 miljoen en leningen voor de resterende € 204 miljoen.

Op de balans heeft dat de volgende consequenties. De waarde van het vastgoed neemt met € 160 miljoen toe. Het eigen vermogen neemt af met € 26 miljoen en de leningenportefeuille stijgt met € 204 miljoen.

De financiële ratio's blijven binnen de normen van Aw/WSW. De meest kritische is de LTV.

Voor DAEB stijgt deze van 53% naar 77%. Na 2024 stijgt deze waarde door naar de kritische grens van 85%.

Dit geeft ook aan dat we bij de uitvoering van dit plan goed presteren naar het vermogen dat we kunnen inzetten.

# Bijlage 1: doelstellingen Aedes en gemeente Arnhem

## Aedes-agenda 2020-2023

De Aedes-agenda 2020-2023 bevat de doelen en plannen van de corporatiesector. Het is een gezamenlijke ambitie van alle corporaties die net als wij lid zijn van branchevereniging Aedes. Samen werken we aan goed wonen voor iedereen in Nederland. De ambities voor de komende jaren zijn onderverdeeld naar vijf prioriteiten:

1. Huren die bewoners kunnen betalen.
2. Overal voldoende en passende sociale huurwoningen.
3. Duurzame huurwoningen zonder extra woonlasten voor huurders.
4. Huurwoningen in gemengde wijken waar mensen zich thuis voelen.
5. Goede randvoorwaarden en een gezonde bedrijfsvoering.

Hieronder een uitwerking.<sup>26</sup>

### 1. Huren die bewoners kunnen betalen

Wij zijn er voor huishoudens die niet zelfstandig op de woningmarkt terecht kunnen: huishoudens met recht op huurtoeslag maar ook die met lagere middeninkomens. Als sector sloten we met de Woonbond een Sociaal Huurakkoord en garanderen we het volgende:

- De huren van corporaties stijgen de komende jaren niet harder dan inflatie. Indien we hiervan afwijken leggen we uit waar dat extra geld voor nodig is.
- Bij betaalbaarheid kijken we verder dan alleen de huurprijs, omdat betaalbare woonlasten over de totale besteedbaarheid van huishoudens gaat.
- Gezien de schaarste aan sociale huurwoningen zien we erop toe dat huishoudens passend worden toegewezen.

- Zolang de markt niet voorziet in betaalbare huisvesting voor middeninkomens, zien wij ook hen als doelgroep van woningcorporaties. Hierbij gaat het met name om meerpersoonshuishoudens.
- Om huren betaalbaar te houden, bundelen we onze kracht en kennis voor het ontwikkelen van conceptuele nieuwbouw. Ambitie is om als sector regionaal samen te werken aan het realiseren van nieuwbouwopgaven.

### 2. Overal voldoende en passende sociale huurwoningen

Corporaties werken er regionaal aan dat overal voldoende van de juiste huizen staan en dat deze goed onderhouden en veilig zijn.

- Er moet de komende jaren in een aantal regio's waaronder onze woningmarktregio veel bijgebouwd worden om te voldoen aan de behoefte.
- Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken wat hiervan structureel en wat hiervan tijdelijk toegevoegd moet worden.
- Naast toevoeging in groeikernen zijn corporaties ook verantwoordelijk voor het leefbaar houden van regio's waar sprake is van krimp.
- Dit is niet alleen een taak en verantwoordelijkheid van corporaties, maar van alle betrokken partijen op het maatschappelijk middenveld. Dit vraagt om samenwerking en het afstemmen van investeringen en programma's.
- Corporaties garanderen veilige en kwalitatief hoogwaardig onderhouden woningen met een gezond binnenklimaat.
- Corporaties leggen geen beperkingen op voor huishoudens om passend te blijven wonen. Daarom werken we aan een nieuw landelijk systeem voor woonruimteverdeling.
- Corporaties stemmen de voorraadbehoefte in de regio onderling af.

26. Samenvatting, overgenomen van Woonwaarts: Strategische Visie 2020-2030. Volledige tekst te lezen via

<https://www.aedes.nl/artikelen/aedes/vereniging/aedesagenda/aedesagenda.html>.

### 3. Duurzame huurwoningen zonder extra woonlasten voor huurders

Woningcorporaties zorgen ervoor dat huurders een duurzame en comfortabele woning krijgen zonder dat hun woonlasten (huur en energierekening) door onze investeringen stijgen. Hiervoor is het volgende afgesproken:

- Vanaf 2021 hebben alle corporatiewoningen gemiddeld Energielabel B.
- Extra inzet van duurzaamheid mag niet ten koste gaan van onze belangrijkste maatschappelijke opgave, voldoende betaalbare woningen.
- Voor aansluitingen op warmtenetten worden landelijke kaders afgesproken.
- In de uitvoeringsplanning houden corporaties rekening met de gemeentelijke wijkplannen die vanaf 2021 gereed moeten zijn.
- Via de renovatieplanner kunnen innovatieve concepten worden ontwikkeld die goedkoper en duurzamer zijn. De ambitie is dat in 2023 de helft van de regio's meedoet aan de Renovatieversneller.

### 4. Huurwoningen in gemengde wijken waar mensen zich thuis voelen

We werken actief aan vitale gemengde wijken waarin verschillende mensen wonen en elkaar ontmoeten. Een thema waar samengewerkt moet worden met verschillende partijen om de complexe vraagstukken op te kunnen lossen, zoals:

- De concentratie van kwetsbare bewoners door het passend toewijzen.
- De daarmee samenhangende behoefte aan zorgvoorzieningen en zorgdiensten in de wijk.
- De behoefte aan tussenvormen om het gat tussen zelfstandig wonen en beschermd of verzorgd wonen te kunnen overbruggen.
- Met gemeenten en zorgpartijen zorgen we ervoor dat ieder jaar 2.500 mensen vanuit een vorm van beschermd wonen of maatschappelijke opvang doorstromen naar zelfstandig wonen.

### 5. Goede randvoorwaarden en een gezonde bedrijfsvoering

Om de ambities te kunnen realiseren is het cruciaal dat corporaties beschikken over een gezonde bedrijfsvoering binnen een duurzaam verdienmodel. Daar hoort onderstaande bij:

- Corporaties werken zo efficiënt en effectief mogelijk. Dat betekent sturen op lage bedrijfslasten en klantvriendelijke dienstverlening. Als referentie maken we gebruik van de Aedes Benchmark.
- Een werkend corporatiestelsel, met werkbare regels in relatie tot toezicht.
- Verlagen van fiscale verplichtingen, teneinde de investeringsruimte te vergroten.

## Woonvisie gemeente Arnhem / Volkshuisvestelijk kader

De woonvisie van de gemeente Arnhem voor de langere termijn is verwoord in 'De Arnhemse Woonprincipes 2025', vastgesteld op 14 december 2015. Het Volkshuisvestelijk kader 2019-2022 is een uitwerking van de woonvisie, toegespitst op woningcorporaties en huurdersorganisaties en basis voor de prestatieafspraken. Het Volkshuisvestelijk kader bevat vijf thema's:

1. Duurzaam betaalbaar.
2. Levensloopgeschikt wonen.
3. Aantrekkelijke woonstad.
4. Wijken met identiteit.
5. Duurzaamheid.

### Thema 1: Duurzaam betaalbaar

Voor een deel van de mensen is het elke maand moeilijk om alle woonlasten goed te kunnen betalen. De verhouding tussen wat er binnenkomt (inkomen) en wat er uitgaat (onder andere de woonlasten) is niet passend. De gemeente Arnhem wil graag dat iedereen in Arnhem kan wonen maar ook dat het inkomen van mensen klopt met de woonlasten die zij betalen. Daarom is het belangrijk dat er voldoende sociale huurwoningen beschikbaar zijn voor de mensen die van deze woningen afhankelijk zijn.

Prioriteiten:

- Nadere afspraken over nieuwbouwprogramma, op basis van onderzoek naar marktontwikkeling en woningbehoefte;
- Doorstroommogelijkheden voor mensen die een passende woning zoeken;
- Voldoende beschikbare woningen voor elke doelgroep (kernvoorraad minimaal 21.602 woningen).

## Thema 2: Levensloop- geschied wonen

In Arnhem zijn diverse groepen kwetsbare mensen. De gemeente Arnhem wil deze groepen mensen een goede kans geven om in Arnhem een passende woning te vinden. Op deze manier kunnen mensen in Arnhem zo lang en zoveel mogelijk zelfstandig wonen.

Prioriteiten:

- Integrale visie op wonen-welzijn-zorg met uitvoeringsprogramma: doelgroepen kunnen goed (zelfstandig) wonen in de stad en de wijken.
- Passende huisvesting van zorgdoelgroepen.

## Thema 3: Aantrekkelijke woonstad

Arnhem wil een aantrekkelijke woonstad zijn voor iedereen: Jong, oud, elke levensfase en elke (bijzondere) woonvorm. Het kan hier gaan om bewoners die al in Arnhem wonen maar ook bewoners die graag in Arnhem willen komen wonen. Arnhem is een stad met veel voorzieningen, werkgelegenheid maar ook met een prachtige groene omgeving.

Prioriteiten:

- Ruimte en aandacht voor woonwagens.
- Voldoende woningen voor studenten.
- Aandacht voor goed onderhoud vanwege positieve en kwalitatieve uitstraling wijk en buurt.
- Visie en beleid maken op woonbehoeften eenpersoons-huishoudens.

## Thema 4: Wijken met identiteit

Iedere wijk heeft zijn eigen opzet en cultuur.

In Arnhem zijn sinds 2016 de wijkteams leefomgeving aan

het werk. De wijkteams leefomgeving nemen besluiten over groenonderhoud, speelvoorzieningen, veiligheid, welzijn, participatie, sport en cultuur in de wijk.

Prioriteiten:

- Gezamenlijke wijkvisie per wijk van gemeente, bewoners en corporaties.
- Samenwerking bij voorkomen, beperken en oplossen van (concentraties van) overlast en huisuitzettingen.

## Thema 5: Duurzaamheid

We doen het samen, eerlijk en duurzaam en de inwoners van Arnhemse wijken spelen daarbij een belangrijke rol. De noodzakelijke energietransitie (van aardgas naar duurzame energiebronnen en CO<sub>2</sub>-neutraliteit uiterlijk in 2050) zien wij als kans om energiearmoede tegen te gaan en innovaties van Arnhemse bedrijven in te zetten. Arnhem streeft naar een goede en tijdige betrokkenheid van inwoners bij de grote opgave van de energietransitie. Waar wijken zich niet spontaan organiseren rond energie- en klimaatvraagstukken, zal de gemeente zelf initiatief nemen om bewoners bij elkaar te brengen.

- Samenwerking gemeente, corporaties en anderen aan herijking Nemia 2020-2030, warmteverkenning en transitievisie warmte 2021.
- Samenwerking gemeente, corporaties, huurdersorganisaties aan huurdersaanpak gericht op energiebewustwording en aanpak voorkomen energiearmoede.
- Bij renovatie woningen, gelijk klaar voor duurzame (aardgasvrije) warmtevoorziening (minimaal label B).

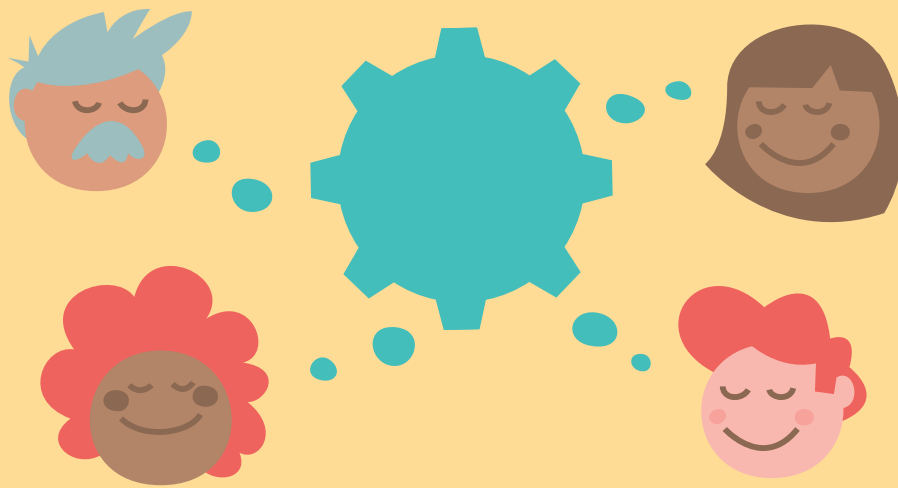




# Bijlage 2: Verantwoording totstandkoming

**In verschillende bijeenkomsten is input opgehaald voor het ondernemingsplan en zijn reflecties gegeven op concepten. Vanwege de corona-maatregelen hebben andere sessies geen doorgang kunnen vinden, waaronder een bijeenkomst met rvc en college van B&W. Hieronder een overzicht van de belangrijkste 'mijlpalen'.**

- 25 november 2019: Kick off voor portefeuillestrategie en ondernemingsplan met belanghebbenden en rvc.
- April 2020: Consultaties concept-portefeuillestrategie: rvc, gemeente Arnhem, Vivare, Portaal, marktpartij BPD.
- 19 mei 2020: Portefeuillestrategie vastgesteld door directeur-bestuurder; op 8 juni 2020 goedgekeurd door de rvc.
- 11 juni 2020: Verdiepende sessie ondernemingsplan vanuit zorg en welzijn (online meeting).
- 22 en 23 juni 2020: Input medewerkers via teamsessies (online meetings).
- 29 juni 2020: Scenarioworkshop met managementteam en strategie op basis van alle input: doel prioritering en selectie hoofdthema's voor ondernemingsplan.
- 17 september 2020: Bespreking hoofdlijnen ondernemingsplan met huurdersorganisatie Hovar.
- 28 september 2020: Bespreking concept-ondernemingsplan met ondernemingsraad.
- 26 oktober 2020: Bespreking hoofdlijnen met wethouder Wonen en bestuursadviseur, gemeente Arnhem.
- 2 november 2020: Bespreking concept-ondernemingsplan met rvc.
- 10 november 2020: Ondernemingsplan vastgesteld door directeur-bestuurder.
- 30 november 2020: Ondernemingsplan goedgekeurd door rvc.



Wij danken alle betrokkenen voor hun inspiratie en suggestie tijdens de bijeenkomst(en).

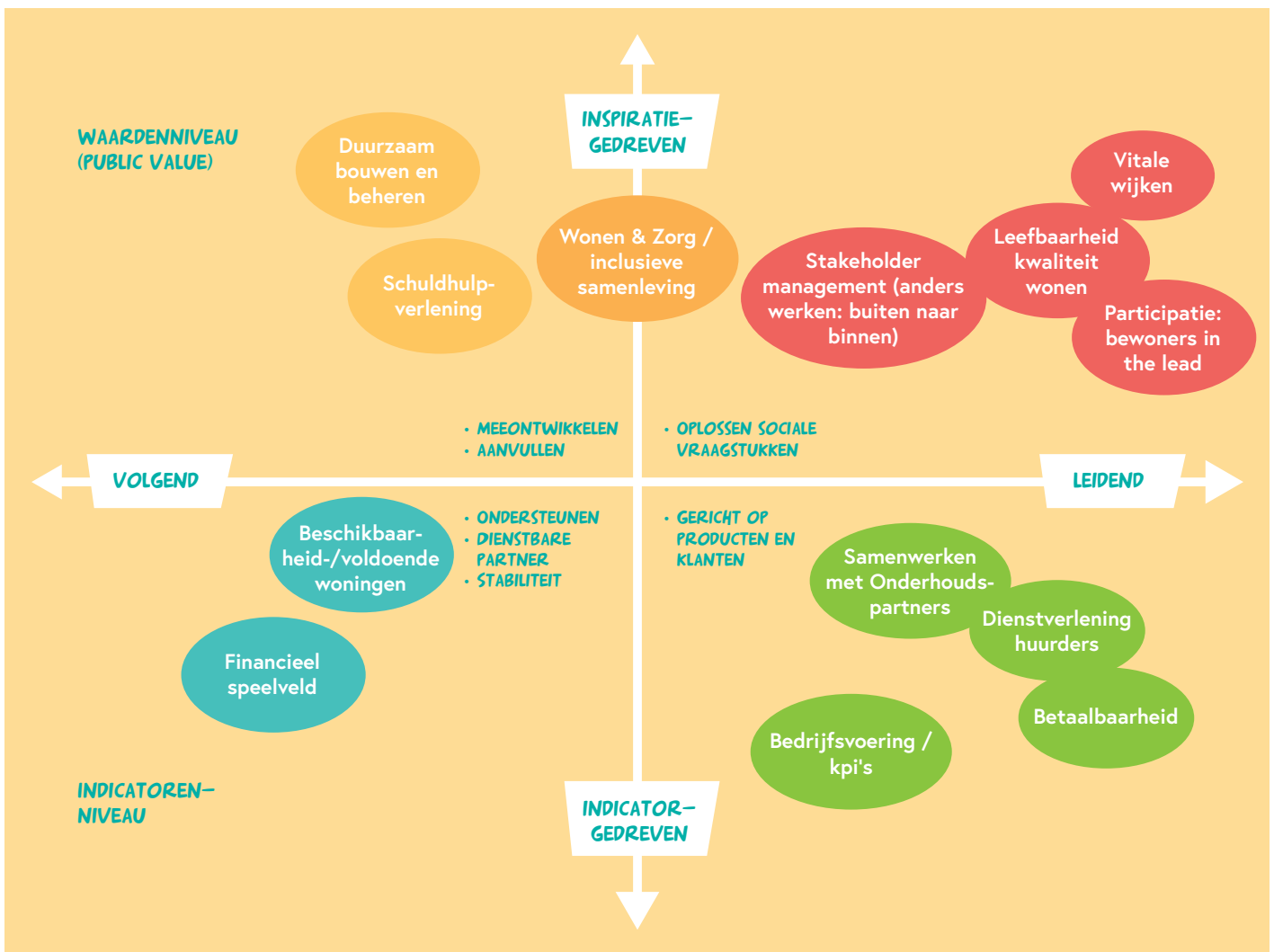
Onderstaand de deelnemers (buiten Volkshuisvesting) aan de input-sessies van 25 november 2019 en/of 11 juni 2020.

Naam	Organisatie	Sector
Dhr. Hans van Heijningen	Achter de Voordeur	Sociaal-maatschappelijk
Dhr. Mark Elbers	Arnhem Open	Ruimtelijk-maatschappelijk
Dhr. Walter Klein Nienhuis	Bewonersbedrijf Malburgen	Sociaal-maatschappelijk
Mevr. Martine Van der Griendt-Slobbe	BPD	Gebiedsontwikkeling/vastgoed
Dhr. Ton Schulte	CASA	Architectuurcentrum
Dhr. Ruud Verhoef	Driegasthuizengroep	Zorg en Wonen
Mevr. Karin Reesing	Driegasthuizengroep	Zorg en Wonen
Dhr. Karel Blom	Enserve	Woonruimteverdeling
Mevr. Marijn Willemen	Gemeente Arnhem	Lokale overheid
Mevr. Margreet Kaemingk	Gemeente Arnhem	Lokale overheid
Mevr. Paulien Toonen	Gemeente Arnhem	Lokale overheid
Dhr. Han van Burken	Gemeente Arnhem	Lokale overheid
Dhr. Arjan Diepstraten	Hovar	Huurdersorganisatie
Mevr. Siska Caneel	Hovar	Huurdersorganisatie
Dhr. Bart Oomen	Irizzorg	Zorg en Welzijn
Dhr. Gio de Greef	Irizzorg	Zorg en Welzijn
Mevr. Frieke Ortman-Verbruggen	Liander	Energie netwerk
Dhr. Rob van Lith	New Horizon	Circulair ondernemen
Mevr. Martine Verheijen-Verkoijen	Portaal	Woningcorporatie
Dhr. Jan Ummenthum	Rabobank	Financieel-maatschappelijk
Mevr. Hillegonde van den Berg	RIBW	Zorg en Wonen
Mevr. Wilma van der West	RIBW	Zorg en Wonen
Mevr. Karin Veldkamp	Rijnstad	Zorg en Welzijn
Dhr. Peter van der Hout	Siza	Zorg en Wonen
Dhr. Wido Steeg	Siza	Zorg en Wonen
Mevr. Esther Jansen van Doorn	Siza	Zorg en Wonen
Dhr. Emiel Talen	Talen	Vastgoedonderhoud
Mevr. Mariken Spaan	Thuiszorg Groot Gelre	Zorg en Welzijn
Dhr. Rick van Diest	Vattenfall	Energie netwerk
Dhr. Eric Angenent	Vivare	Woningcorporatie

# Bijlage 3: Positionering op thema

Op welke thema's/beleidsvelden willen we een leidende, agenderende en inspirerende rol en op welke thema's zijn we vooral volgend op de doelstellingen van maatschappelijke partners? Welke thema's pakken we waardengedreven op en bij welke thema's sturen wij vooral op het behalen van resultaten binnen afgesproken doelstellingen?

Bij de ontwikkeling van dit ondernemingsplan is in een managementteamsessie (ook op basis van verkregen input van belanghebbenden en medewerkers) gebruik gemaakt van bijgaand model, waarbij verschillende thema's door ons zijn gepositioneerd. Het resultaat is een indicatieve positionering, die als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen in beweging blijft.



Bron: Model public value: geïnspireerd op o.a. Mark Moore

# Bijlage 4: Inspiratiebronnen

**Voor dit ondernemingsplan is uit talrijke bronnen geput voor informatie en inspiratie. Een – zeker niet uitputtend – overzicht van externe bronnen is hieronder weergegeven.**

- Bevlogen bouwen, De woondeals in 2020; Ministerie BKZ; juni 2020
- Opgaven en middelen corporatiesector; Ministerie BKZ; juni 2020
- Opgave en middelen Sociale huur – uitkomsten Woondeal Regio Arnhem/Nijmegen volkshuisvestelijke en verduurzaming; Webex; juni 2020
- Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst; Patrick Kenis en Bart Cambré; 2019
- Potentie van biobased materialen in de bouw; NIBE Research; juni 2019
- Samen Wonen, Werken aan een inclusieve stad; De Vernieuwde Stad; maart 2019
- Sturen op draagkracht en leefbaarheid; De Vernieuwde Stad; Stadspaper 2019 editie 2
- Veerkracht in het corporatiebezit, een update; In.Fact.Research, Circusvis, RIGO; januari 2020
- Visitatierapport 2015-2019 Stichting Volkshuisvesting Arnhem; Raeflex; april 2020.
- Vooruitzichten bevolking, huishoudens en woningmarkt; abf research; juni 2020
- Woningmarktonderzoek regio Arnhem-Nijmegen; Companen; oktober 2019
- Wat als een 'worst case scenario' opdoemt?, Risicoanalyse coronavirus voor woningcorporaties; Ortec Finance; 2020
- Werkagenda 2020-2024; Raad Volksgezondheid & Samenleving; januari 2020
- Werken in de corporatie van de toekomst; Aedes en Dageraad; juni 2020
- Woondeal regio Arnhem-Nijmegen; gemeenten in de regio, provincie Gelderland, Rijksoverheid; maart 2020
- Zijn vitale wijken maakbaar? Essay Kenniswerkplaats leefbare wijken Rotterdam; Matthijs Uyterlinde en Radboud Engbersen (Platform 31); april 2018





