

KADERBRIEF

2020

Inleiding

2019 is het tweede jaar van onze strategische koers 2018-2021. Met als missie: *Een thuis voor onze huurders nu en in de toekomst*. Bij het plannen en uitvoeren van onze activiteiten voor 2020 houden we rekening met de kaders, ambities en ontwikkelingen van onze koers. De externe ontwikkelingen geven geen aanleiding om onze koers bij te stellen. We houden vast aan de ingezette weg.

In deze kaderbrief benadrukken we de relevante interne en externe ontwikkelingen voor het vormgeven en begroten van onze activiteiten in 2020. De koers is ons kompas bij het maken van onze keuzes. We kozen bewust voor een koers die niet voorschrijft, maar enkel richting geeft, zodat we vooruit kunnen lopen op ontwikkelingen in de wereld om ons heen. De activiteiten die we in 2020 ondernemen doen we *met oog voor ieder mens, vernieuwend en duurzaam*.

Samenwerking

De wereld om ons heen verandert. Veranderingen en ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. De opgaven waaraan we werken zijn groter dan onze organisatie. Belangrijke opgaven als betaalbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, vastgoedontwikkeling, vergrijzing, maar ook kennisdeling en vernieuwing, zien we als een verantwoordelijkheid van onszelf en de partijen waarmee we samenwerken. We voelen ons verbonden met onze partners en zijn trots op de wijze waarop we samenwerken. Deze samenwerkingen continueren en verstevigen we.

Planning & control cyclus

De kaderbrief is de formele aftrap van het begrotingsjaar 2020. Deze brief kwam tot stand met inbreng van het MT, strategie & beleid, middenkader, medewerkers, RvC en huurdersplatform MEVM.

Kaderbrief, jaarplan, tertiaalrapportages & begroting

Deze kaderbrief en de koers zijn voor iedereen het uitgangspunt voor het opstellen van de afdelingsjaarplannen 2020. Zo borgen we de juiste prioriteiten, kiezen we de gewenste richting, hebben we focus en voelen we ons gezamenlijk verantwoordelijk. En net zo belangrijk, het is helder wat we niet doen.

De afdelingsjaarplannen zijn de input voor het integrale Actium-jaarplan 2020. In het activiteitenoverzicht van het Actium jaarplan leggen we vast welke doelen we willen halen. Onze inkomsten en uitgaven staan in de bijbehorende financiële begroting.

De begroting maakt deel uit van een eenjarige cyclus. Tussentijds monitoren we met tertiaalrapportages of we op koers liggen of dat bijsturing nodig is. Kritische activiteiten monitoren we maandelijks. Het jaar sluiten we af met het jaarverslag. In het jaarverslag leggen we extern verantwoording af over onze resultaten.

Strategische risicoanalyse

Mogelijke gebeurtenissen die bedreigend zijn voor het behalen van onze strategische doelstellingen noemen we strategische risico's. Eind 2018 bespraken en waardeerden we samen met de RvC, MT, middenkader en adviseurs 15 strategische risico's. Hierop formuleerden we maatregelen om deze risico's te beheersen. Jaarlijks kijken we of actualisatie nodig is. De top 5 van strategische risico's is verwerkt in deze kaderbrief. Dit zijn:

1. investeringsruimte;
2. landelijke politiek;
3. betaalbaarheid;
4. leefbaarheid wijken/ bijzondere doelgroepen;
5. verhuurbaarheid intramurale zorgcomplexen.

Prestatieafspraken

Jaarlijks ontvangen de gemeenten in ons werkgebied het 'activiteitenoverzicht'. Daarin staan onze activiteiten in de betreffende gemeente voor het volgende jaar en geven we een doorkijk naar vier jaren daarna. Het activiteitenoverzicht leidt in overleg met de gemeente tot actualisatie van prestatieafspraken. In deze prestatieafspraken staat wat onze volkshuisvestelijke bijdrage is aan de beleidsdoelstellingen in die gemeente. De prestatieafspraken evalueren we ieder jaar.

Vastgoedsturing

Volgens de principes van de beleidsachtbaan werken we aan vastgoedsturing. Op strategisch niveau werken we aan de portefeuillestrategie, op tactisch niveau aan de complexsessies en op operationeel niveau voeren we uit. Onder regie van team Assetmanagement zoomen medewerkers van de sectoren Vastgoed, Klant & Strategie en Finance & Control tijdens complexsessies in op onze slechtst presterende complexen. Waar gewenst maken we voor deze complexen een nieuwe strategie. De uitkomsten uit deze sessies dragen bij aan de uitvoering van onze portefeuillestrategie op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit/duurzaamheid.

Ontwikkelingen

Aan de hand van het DESTEP-model brengen we de externe ontwikkelingen in kaart. DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal-maatschappelijk, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch. Daarnaast benoemen we de interne ontwikkelingen en de focuspunten voor onze strategische koers.

Demografisch

Binnen ons uitgestrekte werkgebied bestaan aanmerkelijke verschillen in demografische ontwikkelingen. De algemene tendens is dat de bevolking afneemt, ontgroent en vergrijsd.

Ontwikkeling sociale huurwoningmarkt

Uit de woningmarktonderzoeken die we voor alle gemeenten doen, komen de tegenstellingen tussen stedelijke en plattelandsgemeenten duidelijk naar voren. Het toenemende aantal kleinere en oudere huishoudens leidt naast een kwantitatieve tot een belangrijke kwalitatieve opgave in de sociale huurwoningmarkt. In nieuwe woningmarktonderzoeken vragen we meer aandacht voor de relatie tussen de huur- en de koopsector. Daarnaast kijken we naar de wisselwerking tussen kernen waar de woningmarkt krap is en de alternatieve kernen in de buurt.

Portefeuillestrategie

In 2019 stelden we de portefeuillestrategie 2018-2027 vast voor onze reguliere (zelfstandige) woningvoorraad. Hierin zijn de wensen voor omvang, betaalbaarheid en duurzaamheid per gemeente opgenomen. We ontwikkelen de portefeuillestrategie verder door op het gebied van zorgvastgoed, kwaliteit van de voorraad en (financiële) afwegingskaders. Ieder jaar actualiseren we de portefeuillestrategie op basis van ontwikkelingen in de markt. Actualiteiten die mogelijk vragen om inhoudelijke aanscherping in 2020 zijn:

- revitalisering van Drentse vakantieparken en mogelijke uitstroom daardoor naar woningen van Actium;
- gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem voor Drentse corporaties;
- verdergaande extramuralisering van de zorg en de uitstroom van beschermd wonen;
- mogelijke rol in huisvesting voor mensen met middeninkomens;
- de onvoorspelbaarheid van de aantallen vluchtelingen die naar Nederland komen;
- de stijgende gemiddelde wachttijd bij toewijzing van een sociale huurwoning;
- de flinke toename van het aantal ingeschreven en actieve woningzoekenden van buiten ons werkgebied;
- niet toegelaten instellingen, niet gebonden aan prestatieafspraken, die sociale huurwoningen aanbieden op de markt;
- de groeiende groep spoedzoekers bij het vinden van woonruimte.

Nieuwe woonvormen

De demografische ontwikkelingen maken dat we verschijnselen zien als spoedzoekers, eenzaamheid en het lastiger zelfstandig functioneren van bewoners. Hieraan willen we een bijdrage leveren door het ontwikkelen van tijdelijke woonvormen en woonvormen waarin we collectiviteit en gezamenlijkheid stimuleren.

Economisch

We bevinden ons momenteel in een periode van hoogconjunctuur door een gunstige internationale conjunctuur, lage rentes en een krachtige woningmarkt. Dit heeft als effect dat de werkloosheid daalt en de (arbeids-)markt volop in beweging is.

Middenhuur

Door de hoogconjunctuur, daalt de werkloosheid. Het effect is een toename van de groep die niet in aanmerking komt voor een sociale huurwoning en geen woning kan kopen. De discussie over het middenhuursegment volgen we op voet. We kijken of middenhuur mogelijk een oplossing is voor deze groep, of dit de doorstroom kan bevorderen en hoe deze inkomsten ten goede kunnen komen aan de sociale huur.

Bouwkosten

Een van de gevolgen van de hoogconjunctuur is dat de bouw- en onderhoudskosten fors toenemen. We verwachten dat de kostenstijging in 2020 afvlakt. Dit neemt niet weg dat deze kosten blijvend zwaar drukken op onze begroting. De toename van het tekort aan grondstoffen, materialen en personeel in de bouw heeft mogelijk effect op onze plannen.

Grondposities

We zien dat gemeenten ons te weinig grondposities aanbieden in relatie tot onze maatschappelijke opgave. Hierdoor kunnen we afspraken met gemeenten over het bouwen van sociale huurwoningen misschien niet nakomen. We zien deze afspraken als een gezamenlijke opgave en verantwoordelijkheid. Daarom agenderen we dit onderwerp in onze gesprekken met gemeenten.

Circulaire economie

Het kabinet presenteerde in 2016 het Rijksbrede programma “Nederland Circulair in 2050”. Deze ambitie werd in 2017 breder onderschreven in het Grondstoffenakkoord.

Er zijn vijf transitieagenda’s vastgesteld: Biomassa & Voedsel, Kunststoffen, Maakindustrie, Bouw en Consumptiegoederen. De voor ons relevante thema’s komen terug in onze visie op duurzaamheid.

Heffingen

De kans bestaat dat de verhuurderheffing nog harder stijgt dan voorzien. Er wordt gesproken over het mogelijk toepassen van een andere methodiek. Bij deze methodiek wordt bij de verdeling van de verhuurderheffing gekeken naar aantallen verhuureenheden per corporatie in plaats van de WOZ-waarden. Dit zou voor ons naar alle waarschijnlijkheid negatief uitpakken door de relatief lage WOZ-waarden in onze regio.

Rente & inflatie

De rente is al jaren laag en lijkt vooralsnog de komende jaren niet sterk te stijgen. De lange - en korte termijn rente liggen nog steeds dicht bij elkaar, ook dat lijkt niet snel te veranderen.

Betaalbaarheid

Door bovenstaande ontwikkelingen bestaat de kans dat we de investeringsopgave niet kunnen realiseren en de betaalbaarheid in gedrang komt. We moeten een goed evenwicht zoeken tussen onze strategische opgaven op het gebied van betaalbaarheid, duurzaamheid en zorg. We volgen de gesprekken van Aedes met het ministerie over deze opgaven in relatie tot de investeringscapaciteit op de voet.

Sociaal-maatschappelijk

Wonen, welzijn en zorg

De scheiding van wonen en zorg heeft grote impact. De extramuralisering en uitstroom van beschermd wonen gaat steeds verder. De financiële stabiliteit van de zorgaanbieders kan onder druk komen te staan. Hierdoor ontstaat mogelijk een verhuurbaarheidsrisico van onze intramurale zorgcomplexen. Het is van belang dat we onze visie op zorgvastgoed verder ontwikkelen.

WMO

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de WMO, participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en jeugdzorg. We merken dat gemeenten steeds meer financieel onder druk staan en hierdoor meer en meer een beroep op ons doen onder andere voor het aanpassen van woningen. Goede en eenduidige afspraken hierover zijn belangrijk.

Leefbare en inclusieve wijken en kernen

Het aantal zelfstandig wonende senioren en bijzondere doelgroepen onder onze huurders neemt fors toe. Het risico bestaat dat de diversiteit uit de wijk verdwijnt, wat gevolgen heeft voor de leefbaarheid. Het passend toewijzen versterkt dit effect. De toenemende instroom van bijzondere doelgroepen vraagt om een goede spreiding over ons werkgebied. De inclusieve wijk, waar alle bewoners in hun mogelijkheden en beperkingen ertoe doen, biedt kansen.

We inspireren en faciliteren bewoners om bij te dragen aan hun wijk. We hebben extra aandacht voor bewoners in (kleine) kernen waar voorzieningen verdwijnen. We zetten hierin al mooie stappen in het samenwerkingsverband Mijn Buurt Assen net als met het landelijk innovatieprogramma Langer Thuis.

Woonlasten

Uit ons woonlastenonderzoek uit 2018 blijkt dat de groep huurders met een betaalbaarheidsrisico kleiner werd ten opzichte van 2014. Ook bleven de woonlasten gemiddeld gelijk aan die van 2014. Zowel de huurlasten als de energielasten stegen in die vier jaar gemiddeld niet. Dit ondanks de stijgende kosten van energiebelasting.

We voorzien dat het laag houden van onze huurprijzen onder druk komt te staan door investeringen in de verduurzaming van onze woningvoorraad. Daarom willen we kijken naar een woonlastenbenadering waarbij we rekening houden met energielasten en huurprijs.

Technologisch

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Een digitaliseringsstrategie met bijbehorende agenda is noodzaak. Deze strategie helpt ons bij een vernieuwende, effectieve, efficiënte bedrijfsvoering, woningbeheer en dienstverlening. We zien dat vanuit wetgeving en in samenwerking de vrijblijvendheid van onze keuzes verdwijnt. De buitenwereld stelt steeds strakkere eisen aan de manier waarop we technologie en data inzetten.

We ervaren de eerste voordelen van datagedreven werken. We willen nog beter leren onderbouwd, feitelijk en op tijd in te spelen op ontwikkelingen, deze te voorspellen en te beïnvloeden.

Ecologisch

Duurzaamheidsvisie

De eerste effecten van klimaatverandering zijn duidelijk zichtbaar. Er zijn steeds vaker lange droge periodes, hittegolven en wateroverlast. Namens de gezamenlijke woningcorporaties sprak Aedes in haar Woonagenda af dat corporaties streven naar een CO₂-neutrale en aardgasvrije woningvoorraad^[1] in 2050. Ook wij conformeerden ons hieraan. Daarnaast omarmden we de Drentse Deal “Expeditie naar Energieneutraal Wonen 2040”, net als de meeste Drentse woningcorporaties.

De vertaling van onze duurzaamheidsvisie vraagt om een brede blik die veel verder gaat dan CO₂-reductie. Vanuit onze visie zetten we in op gedrag, verduurzaming van onze woningen en de

^[1] Bij een CO₂-neutrale energievoorziening van de woningvoorraad wordt de gehele woning-gebonden energievraag en het huishoudelijk verbruik op duurzame wijze ingevuld.

(leef)omgeving, en een duurzame bedrijfsvoering. Hierbinnen zien we de volgende thema's: circulariteit, biodiversiteit en klimaatadaptatie, gezondheid en welzijn

Politiek-juridisch

Landelijk

De komende twee jaar worden er verschillende nieuwe wetten van kracht. Deze nieuwe wetten zorgen voor verschuivingen in verantwoordelijkheden, veranderingen van werkprocessen, gerichte inzet van technologie en data en het mogelijk oplopen van kosten:

- *Sociaal Huurakkoord (2020)*: Dit akkoord is onder andere van invloed op de jaarlijkse huuraanpassing en de vergoeding die we kunnen vragen voor de verduurzaming van onze woningen. Het akkoord biedt ook de mogelijkheid huren tijdelijk te bevrozen of te verlagen voor huurders die een te laag inkomen hebben voor de huurprijs die ze nu betalen.
- *BENG-verplichting (2020)*; alle nieuwbouw moet in de loop van 2020 voldoen aan de eisen van bijna energie neutrale gebouwen (BENG).
- *Nieuwe Omgevingswet (2021)*; gemeenten krijgen met de komst van deze wet meer beleidsruimte over zaken als bouwen, infrastructuur, veiligheid, energie en duurzaamheid. Onderdeel van de vergunningsaanvraag is een toelichting op de participatie van omwonenden. Hiervoor zijn corporaties als initiatiefnemer verantwoordelijk. We vragen gemeenten ons op tijd te betrekken bij de invulling van deze beleidsruimte.
- *Wet Kwaliteitsborging voor het Bouwen (2021)*; De gemeente toetst straks de plannen niet meer aan het bouwbesluit en houdt geen toezicht meer op de bouw. Deze verantwoordelijkheid komt dan bij ons te liggen.

Lokaal

Het Klimaatakkoord verplicht provincies om een regionale energiestrategie (RES) op te stellen. Gemeenten vertalen de RES in warmtetransitieplannen en wijkenergieplannen. Deze plannen leveren gemeenten uiterlijk in 2021 op. Deze plannen zijn van grote invloed op de manier waarop, waar en wanneer we ons vastgoed verduurzamen. Daarom vragen we gemeenten ons hier nauw bij te betrekken en brengen we daarbij onze voorkeuren en expertise in.

Toezicht

Op het gebied van governance zien we nog steeds een toename in de aanscherping van regelgeving. Mochten corporaties in 2020 een OOB-status (Organisatie van Openbaar Belang) krijgen dan neemt de externe verantwoording neemt verder toe. Dit vraagt nog meer aandacht voor compliance en interne beheersing.

Interne organisatie

De geschetste ontwikkelingen in deze kaderbrief vragen van ons andere werkwijzen en een organisatie inrichting die daarbij past. We werken aan de juiste competenties en mentaliteit, ook wel de '21-eeuwse vaardigheden' genoemd. Denk aan: kritisch denken en problemen oplossen, creativiteit en innovatie, communicatie en samenwerking en digitaal vaardig. Daarnaast zetten we in op de ontwikkeling van kennis, leren en vernieuwing.

Integraal samenwerken

Wat we buiten vragen in samenwerking, willen we binnen ook. Werken en denken vanuit de keten (het proces). Integraal samenwerken tussen afdelingen en teams, waarbij we ons verplaatsen in de ander, verder denken dan onze eigen functie en open staan voor vernieuwing. Waarbij we huurders en woningzoekenden nooit uit het oog verliezen.

Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt groeit nog steeds. Het is noodzakelijk een aantrekkelijke werkgever te blijven, zodat waardevolle medewerkers aan onze organisatie verbonden blijven en we nieuwe goede collega's aantrekken. Inzet van onze strategische personeelsplanning, investeren in ons werkgeversmerk en ontwikkeling van huidige en nieuwe medewerkers is van belang.

Binnen het personeelsbestand in de corporatiebranche is een verschuiving gaande. Functies worden minder uitvoerend en verschuiven steeds meer naar coördinatie, advies en inzet van specialistische kennis. De groep

hbo-ers op de arbeidsmarkt groeit niet meer. Dit vraagt om investeringen in kennis en competenties van onze eigen medewerkers.

Dienstverlening

Onze dienstverlening is grotendeels ingericht op reguliere huurders. Onze digitale dienstverlening ontwikkelt zich steeds verder. We zien tegelijkertijd de vraag naar maatwerk voor de groep huurders die 'langer thuis' blijft wonen en de groep die 'weer thuis' komt wonen. Hierin is het zoeken naar de balans tussen het geven van ruimte en eigen verantwoordelijkheid, en het bieden van de helpende hand. Meer kennis van onze doelgroepen en hun wensen is nodig. Hoe bieden we de gevraagde duidelijkheid, zekerheid en inleving? Hoe geven we inhoud aan maatwerk?

Participatie

Het meenemen van huurders in onze keuzes vinden we van essentieel belang, omdat we nadrukkelijk niet voor maar mét onze huurders willen denken. We ervaren dat de inzichten en ervaringen van onze huurders een goede aanvulling zijn op onze professionele keuzes, zorgen voor draagvlak en onderling vertrouwen.

Focuspunten strategische koers in 2020

In aanvulling op de DESTEP-analyse zien we onderstaande focuspunten voor onze strategische koers.

Inbedden van de koers

We willen dat de koers in 2020 blijvend breed doorleeft en uitgedragen wordt door ons allemaal. We zetten nog meer in op profilering van Actium, in wat we doen, in zichtbaarheid en in de keuzes die we maken. Zo bevestigen we tegelijkertijd dat we een aantrekkelijke en maatschappelijk betrokken verhuurder, samenwerkingspartner en werkgever zijn.

We gaan voor duurzaam

We leven op een mooie planeet waar we zuinig op zijn, voor onszelf en volgende generaties. We willen onze ecologische voetafdruk verkleinen. We zetten in op duurzaam gedrag van onszelf en onze huurders, een duurzame bedrijfsvoering en een duurzame woningvoorraad. Gezien de omvang ligt het zwaartepunt op het verduurzamen van ons vastgoed. Waarbij we de impact van duurzaam gedrag in de (verduurzaamde) woning en buurt niet onderschatten.

We hebben oog voor ieder mens

We hebben ogen en oren in de wijk, waardoor we veel opmerken en bruggen slaan tussen bewoners onderling en maatschappelijke organisaties. Hierbij hebben we ook oog voor onze toekomstige bewoners. We continueren en verstevigen onze samenwerkingen.

We hebben oog voor het belang van diversiteit in wijken. We zien kansen voor de inclusieve wijk, waar alle bewoners in hun mogelijkheden en beperkingen ertoe doen. We ontwikkelen nieuwe woonvormen en het steeds langer zelfstandig thuis wonen van senioren houdt onze aandacht.

Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Onze strategische personeelsplanning draagt bij aan een toekomstbestendig personeelsbestand. Dit heeft effect op de ontwikkeling, rollen en verantwoordelijkheden van collega's en hoe we binnen en buiten samenwerken. We zijn ons bewust van de mogelijke impact hiervan, zowel op het werk als privé.

We zijn vernieuwend

Vernieuwend zijn zien wij als noodzaak en is voor ons onlosmakelijk verbonden met leren. We geloven in de filosofie van lerende organisatie en ontwikkelen ons hierin steeds verder. De focus ligt op een ondersteunende leeromgeving, concrete leerprocessen en leiderschap dat leren versterkt. Vernieuwing creëren we binnen, maar komt zeker zo vaak van buiten. Hier staan we open voor, ook in onze samenwerkingen. Daarnaast betrekken we de juiste experts en vragen we hulp waar nodig.

We houden aandacht voor een goede balans tussen ruimte voor vernieuwing, het borgen van leren te leren en het werk van vandaag. Dit vraagt om nog meer focus, keuzes en reflectie.

Om (leer)ruimte voor vernieuwing te creëren en samenwerking te bevorderen zijn goed georganiseerde werkprocessen een randvoorwaarde. Onze digitaliseringsstrategie speelt hierin een rol.

Financieel kader 2020

Ons financiële kader volgt het externe toezichtskader, waarbij de normen voor onze financiële ratio's zijn afgeleid van het gezamenlijk beoordelingskader van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Het beoordelingskader Aw/WSW is per 1 januari 2019 van kracht.

De begroting 2020 toetsen we aan onze financiële ratio's. Passend bij onze risicobereidheid hanteren wij strengere financiële normen dan de externe toezichthouders om voldoende buffers te hebben om eventuele tegenvallers op te vangen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de financiële ratio's voor de komende vijf jaar:

Financiële kaders	2019	2020	2021	2022	2023
ICR	1,54	1,77	1,79	1,94	1,79
Loan to Value (beleidswaarde)	54%	56%	58%	60%	60%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	43%	41%	38%	37%	38%
Dekkingsratio (marktwaarde)	31%	32%	34%	35%	34%