

KADERBRIEF

2021

Inleiding

Bij het schrijven van deze kaderbrief zitten we middenin de coronacrisis. Een periode van onzekerheid en onduidelijkheid. Wat dit voor 2021 zal betekenen weten we nog niet. Wel weten we dat we het met evenveel betrokkenheid en inzet zullen doen als altijd. We hebben al laten zien dat we in deze tijd in staat zijn om adequaat in te spelen op alle veranderingen die op ons af komen. We werken goed samen (ook op afstand), we zijn besluitvaardig, flexibel, innovatief en creatief en we hebben oog voor onze huurders en elkaar. Dat houden we vast.

2021 is het laatste 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 2021 houden we rekening met de kaders, ambities en ontwikkelingen van onze koers. De externe ontwikkelingen geven op dit moment geen aanleiding om onze koers bij te stellen. We houden vast aan de ingezette weg. 2021 is ook het jaar waarin we een 'nieuwe koers' zullen uitzetten.

In deze kaderbrief benadrukken we de relevante interne en externe ontwikkelingen voor het vormgeven en begroten van onze activiteiten in 2021. 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 2021 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. Ook verbreden we ons huidige netwerk, om extra of andere kennis, competenties en/of vaardigheden toe te voegen.

Planning & control cyclus

De kaderbrief is de formele aftrap van het begrotingsjaar 2021. Deze brief kwam tot stand met inbreng van het MT, strategie & beleid, middenkader, collega's, onze raad van commissarissen en huurdersplatform MEVM.

Kaderbrief, jaarplan, tertiaalrapportages & begroting

Deze kaderbrief en de koers zijn voor iedereen het uitgangspunt voor het opstellen van de afdelingsjaarplannen 2021. 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 2021. 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.

Het jaarplan maakt deel uit van een eenjarige cyclus. Tussentijds monitoren we met onze tertiaalrapportages of we op koers liggen of 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.

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 de 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.

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 raad van commissarissen, 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. Corona heeft mogelijk invloed op al deze risico's. Hoe laat zich nog lastig voorspellen. De top 5 van strategische risico's is:

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

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

We hebben een uitgestrekt en divers werkgebied met zowel stedelijke kernen, voorzieningenkernen, woonkernen als landelijk gebied. Binnen ons werkgebied bestaan aanmerkelijke verschillen in de bevolkings- en huishoudensontwikkeling.

Bevolkingsontwikkeling en verhuisstromen

Als we kijken naar geboorte- en sterftcijfers, zien we dat het saldo hiervan in alle gemeenten in ons werkgebied negatief is (natuurlijke krimp). We zien ook dat verhuisstromen in bijna alle gemeenten deze natuurlijke bevolkingsafname nog compenseren. Het saldo van de verhuisstromen loopt per gemeente wel sterk uiteen en bleek in de afgelopen jaren zeer variabel. De onderliggende migratieredenen zijn divers, bijvoorbeeld:

- de trek naar omliggende dorpen vanuit grotere steden;
- krapte op de woningmarkt;
- de komst van kennis- en arbeidsmigranten;
- de instroom van statushouders.

Verhuisstromen zijn bij uitstek onzeker en gevoelig voor ontwikkelingen, ook op de korte termijn. Dit maakt ze, in tegenstelling tot de natuurlijke bevolkingsontwikkeling, lastig te voorspellen. De coronacrisis maakt duidelijk dat de bevolkingsontwikkeling op alle fronten onvoorspelbaar kan zijn, met effecten op zowel de korte als lange termijn. Denk aan de hogere sterftcijfers, de gestokte instroom van vluchtelingen en de afname van kennis- en arbeidsmigranten.

Huishoudensontwikkeling

Meer dan de bevolkingsontwikkeling, is de huishoudensontwikkeling relevant voor de toekomstige woningbehoefte. Tegelijkertijd is het woningaanbod van invloed op de huishoudensontwikkeling. Schaarste maakt dat woningzoekenden soms andere keuzes moeten maken. Denk aan jongeren die langer thuis zullen blijven wonen, omdat ze geen woning kunnen krijgen. Als gevolg van huishoudensverduunning zien we in alle gemeenten nog huishoudensgroei, in ieder geval in de komende jaren. Zelfs daar waar sprake is van een verwachte bevolkingsafname. De effecten van de Covid-19 pandemie zijn nog onbekend, maar deze kunnen van invloed zijn op de huishoudensontwikkeling. De mate van huishoudensgroei verschilt sterk, zowel per gemeente als per kern binnen de gemeentegrenzen. In het algemeen zien we dat de huishoudensgroei vooral plaatsvindt in de grotere stedelijke kernen en kernen met voorzieningen.

Ontwikkeling van de sociaaleconomische status

In economisch opzicht ging het Nederland de afgelopen jaren voor de wind. De werkloosheid lag structureel erg laag. Dit leidde tot een dalende uitkeringsafhankelijkheid en een inkomenssprong voor veel mensen. Dit geldt echter in mindere mate voor de doelgroep die is aangewezen op de sociale huursector. Verhoudingsgewijs hebben zij vaker een lager opleidingsniveau, geen inkomen uit betaald werk, een bijstandsuitkering of een pensioen. Het is voor deze doelgroep lastig om een positieve inkomensontwikkeling door te maken. Mede door recente wetwijzigingen, neemt de concentratie van de laagste inkomens in de sociale huursector toe. Ook de coronacrisis kan gevolgen hebben voor de inkomenspositie van onze doelgroep. Meer huurders kunnen betalingsproblemen krijgen. De verwachting is wel dat door het sociale vangnet en de verruimde huurtoeslagregeling, structurele betalingsproblemen in Nederland beperkt blijven. Net als altijd, staat de betaalbaarheid van onze woningen voor ons niet ter discussie.

Woningbehoefte

De demografische ontwikkelingen in ons werkgebied laten zien dat er zowel een (toekomstig) woningaanbodtekort als een (toekomstig) woningaanbodoverschot is. Deze overschotten en tekorten bestaan zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin. Ieder vraagstuk vraagt om een afgewogen aanpak.

- **Marktverschuivingen**
In kwalitatieve zin is er sprake van marktverschuivingen. Door de vergrijzing, extramuralisering en de huishoudensverduunning zien we een groeiende behoefte aan betaalbare, kleinere (en geschikte) woningen, al dan niet in nieuwe woonvormen. De instroom van andere doelgroepen, zoals arbeidsmigranten en statushouders kan ook vragen om andere woonoplossingen. Zolang de meerderheid van de ouderen in hun huidige eengezinswoning blijft wonen, blijft de aanvullende vraag naar eengezinswoningen bestaan. Op de langere termijn kan dit leiden tot een overschot aan eengezinswoningen in onze voorraad. Ook zien we een groep woningzoekenden die een hoge mate van spoed ervaart in het vinden van woonruimte. Door de wachtlijsten voor een sociale huurwoning zijn zij genoodzaakt om naar alternatieven buiten de sociale huursector te zoeken, bijvoorbeeld op vakantieparken. Dat dit niet altijd lukt, blijkt uit de toenemende dakloosheid.
- **Woningaanbodoverschot en aanbodtekort**
Daar waar een (toekomstig) woningaanbodoverschot verwacht wordt, wordt de marktpositie van woningen des te belangrijker. De combinatie van een verouderde woningvoorraad, weinig voorzieningen en een minder goede bereikbaarheid kan leiden tot lokale vraaguitval. De overgang naar het gezamenlijke woonruimteverdeelsysteem Thuis Kompas zorgt mogelijk voor vraagverschuivingen binnen ons werkgebied. Dit kan positieve en negatieve effecten voor ons hebben. Het is voor ons belangrijk deze effecten goed te monitoren. Vooral om te voorkomen dat plekken in ons werkgebied op termijn echt

kwetsbaar worden als het gaat om leefbaarheid en verhuurbaarheid. Aanbodtekort speelt vooral in onze stedelijke kernen en de kernen met voorzieningen. Het aanbodtekort kan (tijdelijk) extra versterkt worden door onttrekking van woningen aan de kernvoorraad voor de transitieopgave. In de planning dienen we rekening te houden met de effecten op de beschikbaarheid van woningen. Dit kunnen we doen door te zorgen voor een zo goed mogelijke spreiding van de opgave in opeenvolgende jaren.

Kernwoorden: Kwaliteit, kwantiteit en flexibiliteit

Ons doel is voldoen aan de kwantitatieve en kwalitatieve woningbehoefte in ons werkgebied. Hiervoor moeten we rekening houden met de hierboven genoemde (onzekere) ontwikkelingen op de woningmarkt en in demografie. Dit vraagt om flexibiliteit in onze programmering en portefeuillesturing. Adaptief programmeren stelt ons in staat om te versnellen waar dit kan en te temporiseren waar dit moet.

Economisch

We bevonden ons de afgelopen jaren in een periode van hoogconjunctuur door een gunstige internationale conjunctuur, lage rentes en een krachtige woningmarkt. Dit had als effect dat de werkloosheid flink daalde en de (arbeids-)markt volop in beweging was. Nadelige gevolgen voor ons werk waren er ook. De inflatie nam toe en we zagen een opkomst van beleggers op de grond- en woningmarkt. De bouw- en onderhoudskosten namen fors toe, wat zwaar drukte op de begroting. Er was sprake van een tekort aan grondstoffen, materialen en personeel in de bouw. Bovendien kregen we te maken met de gevolgen van corona en PFAS-problematiek. We bouwden minder dan we van plan waren.

Inmiddels weten we dat de coronacrisis zal leiden tot een neergang van de economie. Over de mate hiervan bestaan verschillende gedachten. Hoe dan ook zal de crisis zijn weerslag gaan hebben op de woningmarkt, zowel op de koop- als de huursector.

De gevolgen zijn uiteenlopend. De koopsector wordt naar verwachting stevig geraakt, bijvoorbeeld op het gebied van prijsontwikkeling, het aantal transacties en de nieuwbouw van koopwoningen. Ook de corporatiesector zal de gevolgen van deze crisis ondervinden. Het ligt niet in de lijn der verwachting dat we als sector liquiditeitsproblemen krijgen. Wel zal onze vermogenspositie op termijn worden aangetast. Bijvoorbeeld door een dalende marktwaarde en beleidswaarde van ons woningbezit. De verwachte dalende woningbouwproductie in de koopsector biedt voor ons mogelijk ook kansen. Denk aan het makkelijker verwerven van gronden, minder hoge bouwkosten en het vergroten van onze bouwproductie. Door onze woningbouwproductie op gang te houden, leveren we een directe volkshuisvestelijke bijdrage.

Kernwoord: ombuigen

De voordelen die de verwachte economische neergang met zich mee kunnen brengen, willen we zo optimaal mogelijk benutten ten gunste van onze volkshuisvestelijke opgaven. Een bijkomend maatschappelijk voordeel is dat we hiermee zorgen voor een economische impuls in moeilijkere tijden. Tegelijkertijd beperken we natuurlijk zoveel mogelijk de eventuele negatieve gevolgen van de economische neergang voor onze bedrijfsvoering.

Sociaal-maatschappelijk

Begin 2020 stelden we onze ambitie voor wonen en zorg vast: Passend wonen begint bij ons, een leven lang. We bieden huurders altijd een geschikt thuis in een geschikte woonomgeving. Waar zij - als het nodig is - de zorg kunnen krijgen die ze nodig hebben.

In de afgelopen jaren nam, door selectieve in- en uitstroom, de concentratie van huurders met een laag inkomen en een mate van kwetsbaarheid in corporatiewoningen fors toe. Deze kwetsbaarheid uit zich niet alleen in sociaaleconomische zin (zeer laag inkomen, vaak uitkeringsafhankelijk), maar ook op het gebied van maatschappelijke participatie/zelfredzaamheid (taalproblematiek, werkloosheid en eenzaamheid) en gezondheid (psychisch en/of lichamelijk). Vooral in de wijken met een hoog aandeel sociale huurwoningen, leidde dit tot toenemende leefbaarheidsproblemen (onveiligheid en overlast). In deze gebieden lijkt een negatieve spiraal te ontstaan. De omvang en de complexiteit van de problemen neemt hier, in vergelijking met andere wijken, versneld toe.

Wij hebben een rol bij de aanpak van deze problematiek. In ons werk valt nog veel te ontdekken en te onderzoeken en wellicht ook te winnen in ons verlangen naar veerkrachtige bewoners en wijken. Denk hierbij aan:

- het ontwikkelen van nieuwe woonvormen;
- het differentiëren binnen wijken met een relatief hoog aandeel corporatiewoningen door middel van actieve verkoop of uitruil van locaties met gemeenten of marktpartijen;
- het sterker sturen op een gevarieerde instroom door het benutten van de wettelijke ruimte in de 80-10-10 regeling.

We kunnen dit niet alleen. Wat nodig is, is een structurele samenwerking met netwerkpartners op lokaal niveau. Recent gaf de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties opnieuw aan de Tweede Kamer aan te willen werken aan een brede, gebiedsgerichte aanpak voor kwetsbare wijken en buurten waar veiligheid en leefbaarheid onder druk staan.

Kernwoord: Samen

In de afgelopen jaren ondervonden we de voordelen van samenwerking al. Denk aan aandacht voor spreiding en begeleiding bij plaatsing van GGZ-cliënten in de wijken. Of de brede wijkaanpak binnen MijnBuurtAssen. Altijd in samenwerking met gemeenten en maatschappelijke partners. Deze gezamenlijke aanpak sluit goed aan bij de hierboven genoemde ontwikkelingen. We gaan hiermee

door en verbreden ons netwerk om kennis te delen en ons voordeel te doen met de expertises van anderen.

Technologisch

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Nieuwe technieken kunnen ons helpen bij het ontwikkelen van duurzame (vastgoed)producten, efficiënte bedrijfsvoering en eigentijdse dienstverlening. Hier profiteren huurders en medewerkers van. Er is veel aandacht voor digitalisering en automatisering in onze dienstverlening en datagedreven werken krijgt steeds meer vorm. Door corona raakten deze ontwikkelingen nog meer in een stroomversnelling. Onze digitaliseringsstrategie met bijbehorende agenda bepaalt hierin de koers en het ritme.

We digitaliseren steeds meer (gestandaardiseerde) processen. Dit vraagt om digitale ontwikkeling van zowel medewerkers als huurders. Deze digitale ontwikkeling is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Empathie, persoonlijk contact en maatwerkoplossingen bieden uitkomst. We willen dat de technologische ontwikkelingen ons vooruit helpen en ten goede komen aan ons oog voor de mens.

Plaats- en tijdonafhankelijk werken deed al eerder haar intrede en dat heeft ons tijdens de intelligente lockdown het nodige voordeel gebracht. We ontdekten in korte tijd nieuwe mogelijkheden, waaronder digitaal vergaderen. Deze ontwikkeling wordt de komende jaren verder ingezet en ondersteund met bijpassende ICT-architectuur.

Kernwoord: ontwikkelen

Kennis van technologische mogelijkheden is belangrijk om kansen te benutten. We blijven daarom op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en wegen ze af tegen bestaande oplossingen. Daarnaast is het belangrijk om onszelf de vraag te stellen óf en wanneer we digitaliseren (ons dagelijks werk digitaal doen) en/of we kiezen voor digitale transformatie (ons werk daadwerkelijk digitaal anders doen).

Ecologisch

Nog nooit veranderde het klimaat zo snel als nu. De effecten van klimaatverandering zijn al duidelijk zichtbaar en voelbaar. Er is steeds vaker sprake van lange droge periodes, hittegolven en wateroverlast. Deze klimaatverandering is het resultaat van menselijk handelen. Met onze manier van leven putten we de aarde uit en brengen we elke dag weer immense hoeveelheden broeikasgassen in de lucht. Dat het ook anders kan, blijkt nu tijdens de coronapandemie. Nog nooit was de afname van CO₂ zo groot als in de afgelopen maanden. Voor een structurele verbetering van het klimaat zijn echter structurelere maatregelen nodig.

In lijn met Europese, nationale en lokale doelstellingen voor CO₂-neutraal leven wonen en werken, sprak Aedes af dat corporaties streven naar een CO₂-neutrale en aardgasvrije woningvoorraad in 2050. Ook zien we een hoge prioriteit vanuit de overheid om de luchtkwaliteit te verbeteren en

uitstoot van schadelijke stoffen, zoals stikstof, terug te dringen. In 2019 oordeelde de Raad van State dat de Nederlandse aanpak voor het stikstofprobleem in strijd was met Europese natuurwetgeving. De uitgifte van vergunningen voor bouwprojecten ging noodgedwongen op slot. Inmiddels presenteerde de overheid verschillende maatregelenpakketten met een breed investeringspakket voor een structurele stikstofaanpak. Voor ons betekent dit toenemende administratieve lasten.

We zijn in de energietransitie sterk afhankelijk van de technische mogelijkheden en de prioritering van betrokken partijen. Een voorbeeld hiervan is het niet toelaten op het elektriciteitsnetwerk van geïnstalleerde zonnepanelen. Dit komt door de ontoereikende capaciteit van het elektriciteitsnetwerk. Goede afstemming op het gebied van planning en keuzemogelijkheden is essentieel voor het behalen van onze duurzaamheidsdoelen.

We zien zowel kansen als bedreigingen in het willen combineren van duurzaamheidsmaatregelen en vraagstukken rondom leefbaarheid, betaalbaarheid en dienstverlening. Een integrale aanpak in samenwerking met overheden, marktpartijen en bewoners houdt onze voorkeur. We zien echter dat de gemeentelijke energietransitieplannen, die sterk samenhangen met de potentie van warmtebronnen, steeds meer leidend worden voor wijkuitvoeringsplannen. We moeten daarom ook oog houden voor de kwaliteit van wonen in de wijken die in de energietransitieplannen pas op een later moment in beeld komen.

Kernwoord: duurzamer

Begin 2020 stelden we onze duurzaamheidsvisie vast. Onze doelstelling is het verkleinen van onze ecologische voetafdruk door met al onze activiteiten niet meer CO₂ en andere schadelijke stoffen uit te stoten dan de aarde kan verwerken. Dit willen wij in 2050 bereikt hebben en voortzetten. In onze keuzes zijn de vier duurzaamheidsprincipes van The Natural Step leidend. Dit betekent dat we anders moeten omgaan met materiaal en afval (circulariteit), reizen, energie en natuur en biodiversiteit. Hierop passen we stap voor stap onze werkwijze aan. We zien hierin niet alleen een rol voor onszelf, maar dagen onze huurders en samenwerkingspartners uit dit ook te doen.

Politiek-juridisch

We merken dat wetgeving continu verandert. Nieuwe en gewijzigde wetten zorgen voor verschuivingen in verantwoordelijkheden voor verandering van werkprocessen, het mogelijk oplopen van kosten en vragen soms andere samenwerkingsverbanden. Recente en verwachte wetswijzigingen zijn:

Bouwen

- *BENG-verplichting*; De BENG-verplichting is verschoven naar 1 januari 2021. Alle nieuwbouw moet voldoen aan de eisen van bijna energie neutrale gebouwen (BENG).
- *Nieuwe Omgevingswet*; Gemeenten krijgen met de komst van deze wet meer beleidsruimte over zaken als bouwen, infrastructuur, veiligheid, energie en duurzaamheid. Onderdeel van de

vergunningaanvraag is een toelichting op de participatie van omwonenden. Hiervoor zijn corporaties als initiatiefnemer verantwoordelijk. We willen door gemeenten worden betrokken bij de invulling van deze beleidsruimte en dit gebeurt nu ook al. De inwerkingtreding van de Omgevingswet per 2021 is opnieuw en voor onbepaalde tijd uitgesteld vanwege het coronavirus.

- *Wet Kwaliteitsborging voor het Bouwen (2021)*; De gemeente toetst plannen niet meer aan het Bouwbesluit en houdt geen toezicht meer op de bouw. Deze verantwoordelijkheid komt bij ons te liggen.
- *NTA 8800*; Er komt een nieuwe classificatie van de energetische prestatie (NTA 8800) van nieuwbouw en bestaande bouw. Het onderscheid hiertussen verdwijnt. We zullen ons vastgoed opnieuw waarderen aan de hand van deze nieuwe classificatie. De impact hiervan op ons vastgoed zal in 2021 duidelijk worden. Mogelijk hebben we aanvullende maatregelen te nemen als het gaat om CO₂-reductie.
- Het Klimaatakkoord verplicht provincies om een regionale energiestrategie (RES) op te stellen. Gemeenten vertalen de RES in een warmtetransitievisie en wijkuitvoeringsplannen. 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. We werken hierin samen met gemeenten en brengen daarbij onze voorkeuren en expertise in.

Huren

De rijksbegroting voor 2020 presenteert een aantal voorgenomen maatregelen. Het gaat niet om principiële beleidswijzigingen, maar aanpassingen op de al geldende huurprijsregelgeving. Eén van de maatregelen (invoering graduele huursubsidie) ging al in. Andere voorgenomen maatregelen worden in 2020 verder uitgewerkt en gaan mogelijk in 2021 een rol spelen. Het gaat om wijziging van de Staatssteunregeling, inkomensgrenzen sociale huisvesting en uitbreiding vrije ruimte passend toewijzen. We volgen met aandacht de lopende discussies.

Zorg en welzijn

Een toenemend aandeel van onze huurders heeft te maken met een verstandelijke beperking of psychische of psychogeriatrische aandoening. Een groot deel van deze doelgroep ontvangt al zorg. Er is ook een groep mensen die niet vrijwillig een zorgbehandeling wil ondergaan. In het uiterste geval kan de benodigde zorg dan gedwongen worden opgelegd. Met de invoering van de twee wetten Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg en Wet zorg en dwang per 1 januari 2020 is de wetgeving rond onvrijwillige zorg gewijzigd. Opname in een instelling is geen voorwaarde meer voor verplichte zorg. Onvrijwillige zorg zal dus steeds vaker in de thuissituatie gaan plaatsvinden. Met onze samenwerkingspartners moeten we kijken wat dit voor ons en hun werk betekent.

Bedrijfsvoering

De looptijd van de huidige CAO Woondiensten eindigt op 31 december 2020. In 2021 zal waarschijnlijk een nieuwe cao van kracht zijn.

Toezicht

Op het gebied van governance zien we nog steeds een toename in de aanscherping van regelgeving. De komst van de OOB-status in 2020 (Organisatie van Openbaar Belang) vraagt van ons dat onze externe verantwoording en interne beheersing van hoge kwaliteit zijn. We willen en moeten zichtbaar in control zijn. Dit vraagt nog meer aandacht voor compliance en interne beheersing. Denk aan procesmanagement, werken in ketens en operationeel risicomanagement.

Verkiezingstijd

In 2021 zijn er Tweede Kamerverkiezingen gepland. Het is niet uitgesloten dat door de coronacrisis de verkiezingen worden uitgesteld. We verwachten dat er voorafgaand aan de verkiezingen geen grote veranderingen meer geagendeerd worden. De mogelijke afschaffing van de verhuurdersheffing is bijvoorbeeld al doorgeschoven. Ook het verloop van de coronacrisis zal bepalend zijn in het agenderen van onderwerpen.

Kernwoord: compliance

Uiteraard werken we volgens de geldende wetgeving. Voor ons werk is het dus belangrijk dat we op de hoogte zijn van wetten die ons en onze netwerkpartners raken en dat we de juiste vertaling maken naar ons beleid en onze dienstverlening.

Interne organisatie

Door alle genoemde ontwikkelingen wordt duidelijk dat ons werk steeds complexer wordt. Dat blijft vragen om kritisch denken, afwegingen maken, daadkracht en creativiteit om vraagstukken samen met anderen op te lossen. Met de koers en visies als kader, met daarbinnen een speelveld waarin we zelf mogen en moeten kiezen.

Omggaan met complexiteit en onzekerheden vraagt om een andere mindset en vaardigheden van collega's en leidinggevenden. Een oplossing is vaak niet direct voor handen en in regels en afspraken te vatten. Dit vraagt van ons om in onzekere, nog niet bewezen concepten te stappen en al doende te leren. Hier hebben we vertrouwen, afstemming en lef voor nodig.

Onze strategische koers helpt ons hierbij. De koers is steeds meer een integraal kompas van waaruit we werken. De drie pijlers staan minder op zichzelf, maar beïnvloeden en versterken elkaar. Ze krijgen duiding door de ontwikkeling van verschillende visies op duurzaamheid, zorg en dienstverlening. Dit geeft ons kaders en gericht invulling aan ons handelen, zonder dat we alle antwoorden kennen.

Integraal samenwerken

Integraal en multidisciplinair samenwerken is nodig om ons werk goed te kunnen doen. Daarin kunnen en willen we nog meer gebruik maken van elkaars kennis en kwaliteiten. We zien dat de inbreng van andere perspectieven en kennis leidt tot betere oplossingen, nieuwe verbindingen en

verrassende resultaten. Waar we kennis missen, zoeken we deze buiten Actium. Hierbij verplaatsen we ons in de ander, denken we verder dan onze eigen functie en staan we open voor vernieuwing. Werken en denken vanuit de keten (het proces) bouwen we verder uit. Waarbij we huurders en woningzoekenden nooit uit het oog verliezen. Sterker nog, we benutten hun kennis en ervaring en toetsen aangepaste processen met hen.

Het coronavirus geeft een nieuwe dimensie aan ons werk. We ontdekken de voordelen van digitaal samenwerken met elkaar en onze samenwerkingspartners. We zoeken naar werkbare manieren om op afstand onze dienstverlening zo goed mogelijk aan te bieden. Hoewel we nu nog niet weten hoe ons werk er precies uit gaat zien, weten we één ding zeker; we zullen naar een meer hybride manier van werken gaan. Deels op kantoor, deels in de wijk, deels thuis. Deels persoonlijk, deels digitaal. Dit vraagt een andere kijk op samenwerken, op ontwikkeling en contact en verbondenheid. Waarbij we juist ook aandacht hebben voor die collega's die minder goed in deze manier van werken gedijen.

Dienstverlening

We zien dat het profiel van onze huurder verandert. Steeds meer huurders hebben een hulpvraag. Om onze dienstverlening goed te laten aansluiten op vragen en wensen, hebben we nog meer kennis van onze doelgroepen nodig. Daarbij kijken we naar de mogelijkheden voor standaardisering en digitalisering, zodat er meer ruimte ontstaat voor maatwerk. Dit vraagt meer flexibiliteit en mogelijk aanpassing van onze standaardprocessen. Hierin blijft het zoeken naar de balans tussen het geven van ruimte en eigen verantwoordelijkheid en het bieden van de helpende hand.

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.

Arbeidsmarkt

De verwachting is dat er meer werkloosheid zal ontstaan en dus minder schaarste op de arbeidsmarkt. Wat niet per se wil zeggen dat we daarmee makkelijker de juiste mensen vinden. Het blijft noodzakelijk een aantrekkelijke werkgever te zijn, zodat we waardevolle medewerkers aan ons blijven binden en we nieuwe goede collega's aantrekken. Inzet van onze strategische personeelsplanning, investeren in ons werkgeversmerk en ontwikkeling van huidige en nieuwe medewerkers blijft belangrijk.

Het personeelsbestand in de corporatiebranche verandert. Naast de specifieke kennis en kunde per functie, vraagt de veranderende samenleving steeds meer universele vaardigheden van corporatiemedewerkers. Voorbeelden hiervan zijn empathische en communicatieve vaardigheden om met oprechte aandacht en overtuigingskracht in gesprek te gaan met onze huurders. Maar ook het

creatief en duurzaam kunnen samenwerken met samenwerkingspartners, met oog voor verschillende belangen. Ook relevant is het zelf kunnen omgaan met technologische ontwikkelingen én onze huurders daarbij kunnen helpen. Deze selectiecriteria worden belangrijker bij het aannemen van nieuwe medewerkers. Ten slotte vinden we het belangrijk dat nieuwe collega's de strategische koers omarmen en willen werken op een duurzame, vernieuwende manier met oog voor ieder mens.

Financieel kader 2021

Ons financiële kader volgt het externe toezichtkader, 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 28 april 2020 gewijzigd. In onderstaand kader zijn de gewijzigde externe normen verwerkt. De interne normen zijn nog niet herijkt naar aanleiding van het nieuwe beoordelingskader. Dit vindt in de zomer van 2020 plaats. De definitieve interne normen voor 2021 kunnen dus nog afwijken van onderstaande voorlopige interne normen.

De begroting 2021 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.

De voorlopige ratio's zien er als volgt uit¹:

Definitie	DAEB		niet-DAEB		Enkelvoudig/ geconsolideerd	
	Norm extern	Norm intern	Norm extern	Norm intern	Norm extern	Norm intern
Interest Coverage Ratio (ICR)	min 1,4	min 1,6	min 1,8	min 1,8	min 1,4	min 1,6
Loan to Value	max 85%	max 79%	max 75%	max 69%	max 85%	max 79%
Solvabiliteit	min 15%	min 21%	min 40%	min 40%	min 15%	min 21%
Dekkingsratio	max 70%	max 64%	max 70%	max 70%	max 70%	max 64%
Onderpandratio	Max. 70%					

Toelichting ratio's

- **Interest Coverage Ratio (ICR):** Operationele kasstroom + rentelasten ten opzichte van de rentelasten.
- **Loan to Value:** Maximaal percentage van de nominale schuld ten opzichte van de materiële vaste activa gewaardeerd op beleidswaarde.
- **Solvabiliteit:** Minimaal percentage van het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal waarbij de activa is gewaardeerd op beleidswaarde.
- **Dekkingsratio/Onderpandratio:** Maximaal percentage van de marktwaarde van de leningen ten opzichte van de materiële vaste activa gewaardeerd op marktwaarde in verhuurde staat.

¹ Het financiële beleid wordt in de zomer van 2020 herijkt als gevolg van wijzigingen in het beoordelingskader Aw/WSW per 28 april 2020.

In het kader van duurzame bedrijfsvoering en de uitdagingen en opgaven waar we de komende jaren voor staan, ambiëren we om de bedrijfslasten niet meer dan nodig te laten stijgen. Daarvoor kijken we naar de beïnvloedbare netto bedrijfslasten. We weten dat in 2020 de bedrijfslasten flink toenemen door personele uitbreiding, hogere loonkosten door de cao, de hogere inflatie en een toename van ICT kosten als gevolg van verdere digitalisering.

Daarom willen we voor 2021 de bedrijfslasten zoveel mogelijk stabiel houden. Dit ondanks de wetenschap dat de ICT-kosten onder druk staan en we ons bewust zijn van een groeiende behoefte aan meer specialisme en de bijbehorende hogere loonkosten. We stellen de norm voor de beïnvloedbare netto bedrijfslasten daarom gelijk met die van 2020 (geïndexeerd). Deze bedragen in 2021 maximaal € 824 per verhuureenheid.