



Samen werken aan  
wonen en wijken

# Jaarplan Alwel 2024

Oktober 2023

## Voorwoord

Omstandigheden, zoals hoge rente en hoge bouwkosten, maken het corporaties niet makkelijk. Tegelijkertijd moeten we doorpakken op grote maatschappelijke vraagstukken. Thema's als de woningnood en klimaatveranderingen vereisen nu actie. Dat is dan ook wat we doen in 2024: doorpakken op maatschappelijke vraagstukken.

Onze woningbouwproductie is inmiddels goed op gang en houden we op stoom. We bouwen in verschillende prijsklassen. Van flexwoningen in de onderste prijsklassen tot appartementen in de middenhuur en eengezinswoningen in koop(garant) en alles daartussen.

We gaan onverdroten verder met onze verduurzamingsaanpak. Dat wil zeggen woningen isoleren naar een goed energielabel. We bereiden ons voor om het aantal woningen dat we jaarlijks verduurzamen nog verder op te voeren. Ook gaan we meer circulair bouwen. Met hout bijvoorbeeld. En we experimenteren met groen voor meer biodiversiteit en klimaatadaptatie.

We zien dat onze rol verandert en op basis daarvan sturen we. Wijken en buurten vormen steeds meer het vertrekpunt van ons handelen. De wijkaanpak vraagt ons onze rol anders in te vullen. Maar ook de opdracht om bewoners met een zware zorgvraag zo lang mogelijk thuis te laten wonen, vraagt om heroriëntatie van waar we van zijn.

Als bewoners het in de wijk zelf moeten regelen met elkaar, dan moeten ze elkaar kennen en zich veilig voelen. Op veel plekken in Nederland gaat dat vanzelf, maar niet overal. Juist in de wijken waar wij veel bezit hebben is de draagkracht, zelfredzaamheid en de samenredzaamheid vaak aanzienlijk lager dan op andere plekken. Het gaat al jaren niet zo goed in een aantal wijken. Vooral in Breda en Roosendaal zien we dat. En dat vraagt meer van de corporatie en van haar partners in de wijken. We zetten de komende jaren stappen om deze wijken in Breda en Roosendaal te verbeteren. Het terugbrengen van veerkracht noemen we dat. Dat is niet iets wat we in een paar jaar kunnen realiseren. Het is een kwestie van beginnen en een lange adem hebben. En die hebben wij. Samen met onze partners hebben we ons daaraan voor 20 jaar verbonden. Het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid speelt hierbij een belangrijke rol.

We waren al zichtbaar aanwezig, betrokken en aanspreekbaar in de wijk. Steeds vaker is een proactieve rol nodig om te sturen op het individu en het collectief. Bijvoorbeeld door meer trekkracht te leveren, in te springen op individuele casussen en helpen communities te vormen of te onderhouden. Vormen van wat we nog niet zo lang geleden maatschappelijk werk en welzijnswerk noemden, worden onderdeel van het takenpakket van de corporatie, in samenwerking met andere partijen.

De jaarlijkse huurverhoging is in 2024 weer een echte huurverhoging. Na jaren van lage huurstijging, bevriezing en verlaging moeten we onze huren nu naar boven aanpassen. Niet met de hoogte van de inflatie, maar wel met de gemiddelde loonstijging in Nederland minus een half procent. Ruim 5% dus. Dat klinkt als veel, maar de meeste van onze huurders hebben een vergelijkbare loon-of uitkeringsstijging gehad. Het percentage van het inkomen dat huurders aan hun huur kwijt zijn, daalt gemiddeld nog een beetje of blijft gelijk. Niettemin blijft het voor veel bewoners lastig om rond te komen. Wij handhaven daarom onze lijn om huurders zo snel mogelijk te ondersteunen bij betalingsproblemen. En we zetten maximaal preventief in om schulden en ontruiming bij huurders te voorkomen.

Voor onze financiële positie is het van belang waakzaam te blijven. De middelen die vrijkwamen door het afschaffen van de verhuurdersheffing zijn inmiddels opgesoupeerd door de huurverlaging 2023, renteverhoging en stijging van de bouwkosten. We kunnen de komende jaren nog uit de voeten en gaan op volle kracht vooruit. Tegelijkertijd is het in deze periode ook nodig om tot een landelijke en meer structurele oplossing te komen voor de financiële uitdagingen van woningcorporaties, zodat we de noodzakelijke investeringen ook op middellange en lange termijn kunnen blijven doen.

Onze organisatie rusten we zo goed mogelijk uit voor al deze uitdagingen. We verbeteren de kwaliteit van de organisatie, richten ons op goede en heldere sturing en blijven werken aan de

doorontwikkeling van de vaardigheden en competenties van onze medewerkers.

Doorpakken, dat is ons motto voor 2024.

## Inhoudsopgave

<b>1. Onze externe opgaven en inzet.....</b>	<b>5</b>
1.1De woonbehoefte van nu en in de toekomst.....	5
1.2Betaalbaar wonen.....	8
1.3Verduurzaming .....	10
1.4Wonen met zorg .....	12
1.5Leefbaarheid: Buurtcorporatie in veerkrachtige wijken .....	15
<b>2. Onze interne opgaven en inzet.....</b>	<b>17</b>
2.1 Dienstverlening.....	17
2.2Organisatie en financiën.....	19
2.3Huurders aan het stuur met huurdersbudget .....	23

# 1. Onze externe opgaven en inzet

## 1.1 De woonbehoefte van nu en in de toekomst

### 1.1.1 Wat zien we?

Er is nog steeds een grote woningnood. Starters op de woningmarkt, uitstromers, doorstromers, spoedzoekers en bijzondere doelgroepen (doelgroepen met specifieke woon- en zorgbehoeften, zoals maatschappelijke opvang, statushouders, sociaal/wmo/zorg) concurreren met elkaar om de schaarse ruimte. Dat zien we bij de sociale doelgroep en bij de middeninkomens. De actieve zoektijd voor een woning bedraagt voor Breda, Etten-Leur en Roosendaal respectievelijk 2,7, 2,8 en 2,3 jaar. De inschrijftijd van woningzoekenden ligt rond de 6,5 jaar.

De woondeals vormen de basis voor de volkshuisvestelijke opgave. Met de inzet van alle betrokken partijen moet het aantal woningen evenwichtig en op een hoger tempo groeien. Twee derde van de te bouwen woningen moet betaalbaar zijn. Per gemeente pakken we een eerlijk deel van de regionale opgave op, passend bij de lokale opgave en het karakter van de gemeente.

We zien ook dat de prijzen voor nieuwbouw en van onderhoud stijgen. En dat de stijgende rentes niet tijdelijk van aard zijn. Dit leidt tot minder investeringsruimte. Door de kostenstijgingen trekken commerciële partijen zich terug. Dat biedt enerzijds kansen voor de corporatie om in het middeldure huursegment projecten en grond aan te kopen. Anderzijds zien we tal van ontwikkelingen lastig of niet van de grond komen.

### 1.1.2. Wat betekent dat voor ons?

De ambitie is groot. Niet alleen vanuit de woondeals. Ook wij zelf hebben een hoge ambitie. We versnellen in nieuwbouw in vergelijking met de afgelopen jaren. We hebben tal van projecten in voorbereiding en realisatie.

Hoewel we nog voldoende ruimte hebben om onze investeringen door te zetten, zetten stijgende bouwkosten, inflatie en rente onze ratio's wel onder druk. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het uitdagend om onze interne capaciteit op orde te houden. We houden er rekening mee dat we op de middellange en lange termijn wellicht keuzes tussen projecten moeten maken.

Een belangrijk aandachtspunt in 2024 is het huisvesten van bijzondere doelgroepen. We verwachten in 2024 en 2025 een groot aantal statushouders te huisvesten. Daarmee krijgt de verhoging van het aantal statushouders een meer structureel karakter. In 2024 hebben we daarbij extra aandacht voor (alternatieve huisvesting van) bijzondere doelgroepen en de instroom daarvan in onze wijken.

In de afgelopen twee jaar zijn we erin geslaagd om voor een groot deel van de nieuwbouwoopgave meer zachte plannen hard te maken en acquisitie gevoerd voor meer locaties en "zachte" plannen. De komende jaren hebben we nog locaties nodig voor een paar honderd woningen, ervan uitgaande dat we 130 % plancapaciteit hebben om op termijn 100 % te realiseren.

#### **Strategisch doel waar we in 2024 aan bij dragen**

We zorgen voor voldoende goede, betaalbare woningen in gedifferentieerde wijken. We sturen op de instrooming waar nodig en zorgen voor een eigentijds aanbiedingsproces.

### 1.1.3 Wat gaan we daarvoor doen in 2024?

De woonbehoefte van nu en in de toekomst	
KPI 1: Zoek- en inschrijftijd (reguliere en bijzondere doelgroepen)	<p>In 2024 bedraagt de gemiddelde inschrijftijd bij toewijzing maximaal 6,5 jaar.</p> <p>In 2024 bedraagt de gemiddelde zoektijd maximaal 3 jaar.</p> <p>In 2024 wijzen we maximaal 25% van de sociale verhuringen met voorrang toe aan bijzondere doelgroepen (MO, statushouders, sociaal/wmo/zorg).</p>
KPI 2: % realisatie wensportefeuille steden	<p>In 2024 voegen we minimaal 250 woningen in verschillende huurprijsklassen toe aan de woningvoorraad om het jaardoel van de wensportefeuille te behalen.</p> <p>In 2024 verwachten we 464 woningen aan de voorraad toe te voegen, waarvan 198 in Breda, 101 in Etten-Leur en 165 in Roosendaal. 232 woningen van de 464 zijn flexwoningen.</p> <p>We monitoren het aantal woningen per huurprijsklasse en het % dat ten opzichte van de wensportefeuille is gerealiseerd</p>
KPI 3: % woningen op basiskwaliteit	We bepalen de streefwaarde in 2024.

#### KPI 1: Zoek- en inschrijftijd (reguliere en bijzondere doelgroepen)

In 2022 nam de gemiddelde inschrijftijd bij toewijzing voor woningzoekenden af naar 6,5 jaar, een goede ontwikkeling na jaren van stijging. Ondanks de druk op de woningmarkt, zetten we erop in de gemiddelde inschrijftijd bij toewijzing en de gemiddelde zoektijd niet verder laten te oplopen. We realiseren ons dat we hierbij afhankelijk zijn van het aantal woningen dat vrijkomt voor verhuring.

In de afgelopen jaren zagen we een toename van het aantal verhuringen met voorrang. Het gaat dan vooral om bijzondere doelgroepen. In 2022 ging 25% van de sociale verhuringen met voorrang naar deze doelgroepen. De verschillende bijzondere doelgroepen wonen daardoor in sommige complexen, buurten en wijken geconcentreerd bij elkaar wonen. Een gevolg hiervan is dat het evenwicht in en de veerkracht van een wijk vermindert. In 2024 streven we er daarom naar het aandeel van 25% verhuringen met voorrang van de sociale verhuringen te handhaven en niet verder te laten stijgen. We kunnen in absolute aantallen meer woningen toeleiden naar bijzondere doelgroepen als we meer woningen opleveren (bij voorkeur op plaatsen die bijdragen aan meer differentiatie).

#### KPI 2: % realisatie wensportefeuille steden

In 2023 bepaalden we een nieuwe wensportefeuille op basis van woningmarktonderzoek in onze drie steden. We willen de woningvoorraad van Alwel tot en met 2028 laten groeien met 3.800 woningen, waarvan 1.403 in Breda, 1.175 in Etten-Leur en 1.222 in Roosendaal. In verschillende huurprijsklassen breiden we onze woningvoorraad uit.

In 2024 voegen we 464 woningen aan de voorraad toe, waarvan 198 in Breda, 101 in Etten-Leur en 165 in Roosendaal. We behalen hiermee ons jaardoel uit de wensportefeuille van 250 woningen ruimschoots. Een deel van de woningen (232 woningen) is een flexwoning, waarvan na 15 jaar wellicht een andere locatie noodzakelijk is.

#### Aantal nieuwe woningen

In 2024 werken we aan de 783 woningen. We leveren 464 woningen, inclusief 232 flexwoningen op en hebben 319 woningen in uitvoering.

Project	Gemeente	Aantal werk in uitvoering	Waarvan in 2024 opgeleverd	Verwachte start bouw	Verwachte oplevering
Eureka	Breda	38	38	Gestart	Q4 2024
Flexwoningen Donkerstraat	Breda	92	92	Q2 2024	Q4 2024
Kloosterlaan 14	Breda	5	5	Q3 2024	Q4 2024
Klavers-Jansen	Breda	64	0	Q3 2024	Q4 2025
Uitoord	Breda	12	0	Q4 2024	Q4 2025
Gageldonksestraat	Breda	24	0	Q4 2024	Q2 2026
Cosun	Breda	108	0	Gestart	Q4 2025
Nonnenveld	Breda	8	8	Q2 2024	Q4 2024
Gebouw C	Breda	55	55	Q1 2024	Q4 2024
Genestetlaan	Roosendaal	3	3	Q1 2024	Q3 2024
Jac. Vosstraat	Roosendaal	24	24	Gestart	Q4 2024
Josephwijk	Roosendaal	142	93	Gestart	Q4 2025
Brugstraat 26	Roosendaal	5	5	Q2 2024	Q4 2024
Flexwoningen Flaviadonk	Roosendaal	40	40	Q1 2024	Q2 2024
Spoorlaan (KG)	Etten-Leur	32	0	Q1 2024	Q1 2025
Transform 30308	Etten-Leur	1	1	Q2 2024	Q4 2024
Flex Haansberg	Etten-Leur	100	100	Q2 2024	Q4 2024
Van Bergenpark F2	Etten-Leur	30	0	Q3 2024	Q4 2025
<b>Totaal</b>		<b>783</b>	<b>464</b>		

### KPI 3: % woningen op basiskwaliteit

We formuleren een Alwel maatstaf voor de technische kwaliteit van een woning. Ons doel hierbij is een uniforme kwaliteit bieden over alle vestigingen op het gebied van reparatie- en mutatieonderhoud. Daarbij merken we wel op dat het budget voor onderhoud onder druk staat. We hebben te maken met inflatie en stijgende rentes. Huurders gaan merken dat we andere keuzes moeten maken en dat we de huidige kwaliteit niet kunnen blijven garanderen.

In 2024 brengen we in beeld wat de staat is van de verschillende elementen aan de binnenkant van onze woningen. Het gaat dan bijvoorbeeld om stucwerk, badkamer, keuken en toilet, plafonds, muren en deuren. We bepalen per element of het voldoet aan de basiskwaliteit, gerepareerd of vervangen moeten worden.

## 1.2 Betaalbaar wonen

### 1.2.1 Wat zien we?

In de afgelopen jaren hebben door beperkte huurverhoging, bevrozing en huurverlaging de woonquotes van onze huurders gemiddeld met procenten zien dalen (bron: Nibud). Dat is een goede ontwikkeling geweest. Dan nog leeft één op de vijf huishoudens in een corporatiewoning in armoede. In wijken met veel huurwoningen is dit zelfs één op de vier. Enerzijds lijken de meeste Nederlandse huishoudens door de loonstijgingen, de verhoging van de bijstand en de verhoging van het minimumloon meer te besteden te hebben dan in 2023. Anderzijds krijgen huurders te maken met stijgende kosten voor levensonderhoud door inflatie en naar verwachting hoge energieprijzen. Naast de huur zijn energielasten een belangrijk onderdeel van de maandelijkse uitgaven van huurders. Na twee jaar verdwijnt de energietoeslag voor huishoudens met de laagste inkomens. Ook middeninkomens hebben meer moeite om rond te komen.

### 1.2.2 Wat betekent dat voor ons?

Betaalbaar wonen is en blijft een kerntaak en prioriteit van Alwel. We dragen bij door de huurprijzen van sociale huurwoningen betaalbaar te houden en de jaarlijkse huuraanpassing te matigen. Alwel volgt de landelijke prestatieafspraken hierin en biedt daarnaast ondersteuning bij (het voorkomen van) huurachterstanden en het minimaliseren van huisuitzettingen.

Conform de Nationale Prestatieafspraken ontving bijna 30% van onze huurders (6.493 huurders) een eenmalige huurverlaging in 2023. Hierdoor zijn onze huurinkomsten in 2023 voor het eerst minder dan het vorige jaar, terwijl de kosten voor materiaal en arbeid bij Alwel hard zijn gestegen.

We zoeken naar een goede balans tussen het optimaliseren van de huuropbrengsten versus de betaalbaarheid.

Energielasten nemen een steeds grote hap uit het huishoudinkomen. Alwel is verantwoordelijk voor de energieprestatie van de woning. Ook kunnen we huurders begeleiden bij een goed gebruik van hun woning waardoor energiekosten dalen.

Afgelopen jaar waren gelukkig veel van onze huurders voorbereid op de hoge energieprijzen en vielen de betalingsproblemen op dit gebied mee. Helaas zien we wel steeds vaker dat bewoners ervoor kiezen om geen verwarming aan te doen in de woningen. Slecht voor de gezondheid van de bewoners en voor de woningen. Onzeker is de toekomst: hoeveel stijgen de energieprijzen en kunnen onze bewoners een duurder stookseizoen nog aan?

### Strategisch doel waar we in 2024 aan bij dragen

Iedereen is zijn/haar woonlasten de baas.

### 1.2.3 Wat gaan we daarvoor doen in 2024?

Betaalbaar Wonen	
KPI 4: Huurprijs	Gemiddeld 77% van maximale huurprijs bij sociale huurwoningen (=langjarige streefwaarde).
KPI 5: Huurprijsaanpassing	We verhogen de huur met wat maximaal wettelijk mogelijk is (=langjarige streefwaarde, DAEB is conform de Nationale Prestatieafspraken: de gemiddelde CAO loonsomstijging – 0,5%. Niet DAEB is gemiddelde CAO loonsomstijging +1%.

#### KPI 4: Huurprijs

We hebben ervaring opgedaan met het experiment twee hurenbeleid in Etten-Leur en evalueren dit experiment. Hierbij passen we de huurprijs aan afhankelijk van het inkomen van



de huurder. Bij positieve evaluatie rollen we dit, na advisering door onze huurdersorganisaties uit in Breda en Roosendaal.

In 2024 herijken we ons huurprijsbeleid waarbij we ons o.a. baseren op een integrale woonlastenbenadering. Dat betekent dat we woningen met lage energielasten anders kunnen beprijzen.

We optimaliseren de streefhuren voor DAEB en niet-DAEB binnen ons beleid. De goedkope huurklasse hogen we op naar € 575,03. Het aantal woningen met een huurprijs tot € 575,03 blijft gedurende 2024 behouden.

We sturen op het doorbreken van een eenzijdige instroom in de wijken Hoge Vucht in Breda en Kalsdonk en Westrand in Roosendaal om tot meer evenwichtige en gedifferentieerde wijken te komen.

### **KPI 5: Huurprijsaanpassing**

Voor onze huurprijsaanpassing in 2024 hanteren we de afspraken zoals deze zijn vastgelegd bij de Nationale Prestatieafspraken: De gemiddelde loonsomstijging in Nederland minus 0,5%. We verwachten de huur te laten stijgen met 5,8 % minus 0,5 % is 5,3 % Bij de niet-DAEB woningen hanteren we maximaal de gemiddelde loonsomstijging plus 1% *(de percentages zijn de huidige prognoses van CPB; zoals ieder jaar worden de percentages door Ministerie vastgesteld in januari)*.

### **Voorkomen van betalingsproblemen**

- We zetten in op een betere interne en externe samenwerking, met als doel het verminderen van het aantal deurwaardersdossiers en het beperken van hoge huurachterstanden (en bijbehorende kosten).
- We richten ons op het voorkomen van betalingsproblemen door meer outreachend te werken en zetten de lijn van Vroeg eropaf in Breda, Etten-Leur en Roosendaal door.
- We starten het traject Voorzieningenwijzer in Roosendaal en Etten-Leur. In Breda richten we ons, samen met de twee andere Bredase corporaties, op één aanmeld- en regiepunt voor huurders met schulden.
- Een ontruiming is alleen van toepassing als alle andere mogelijkheden niet geleid hebben tot behoud van het huurcontract en we hierin tot het uiterste zijn gegaan.

### **Verbeteren energieprestatie van woningen en oog voor energielasten**

- We brengen de energieprestatie van 114 woningen met een EFG label door groot onderhoud naar een C label.
- We adviseren bewoners, van wie Alwel de afrekening van de warmtekosten regelt, over de hoogte van hun voorschot met als doel betalingsproblemen te voorkomen.

### **Sturen op gedifferentieerde wijken**

We willen komen tot evenwichtige en meer gedifferentieerde wijken in ons woningaanbod. Dit doen we door te bouwen voor diverse doelgroepen van minima tot middeninkomens en de instroom in bepaalde wijken aan te passen met een diverse woonruimteverdeling en prijsstelling op maat.

## 1.3 Verduurzaming

### 1.3.1 Wat zien we?

De ambities voor het verduurzamen van het woningbestand in Nederland zijn groot. Corporaties hebben een belangrijke rol bij de energietransitie. De duurzaamheidseisen, zowel landelijk als Europees, worden verder opgeschroefd. De energieprijzen schommelen momenteel, maar de langjarige trend lijkt dat energie duurder wordt. Mede hierdoor zien we het draagvlak voor maatregelen die de energieprestatie van de woning beter maken, stijgen bij bewoners.

### 1.3.2 Wat betekent dat voor ons?

In 2050 moeten al onze woningen aardgasvrij zijn. In de Nationale Prestatieafspraken (NPA) committeerden corporaties zich om 450.000 bestaande corporatiewoningen aardgasvrij te maken. Ook spraken corporaties af om in 2030 675.000 woningen toekomstklaar te isoleren. Als referentie voor toekomstklaar geldt de Standaard voor woningisolatie.

Voor het gasloos maken van woningen zijn we afhankelijk van gemeenten en energiebedrijven. Vanwege de investeringsstop van Ennatuurlijk en het ontbreken van concrete plannen over de uitvoering van de Transitievisie Warmte zijn projecten om bestaande woningen aardgasvrij te maken voorlopig op de lange baan geschoven. De doelstellingen uit NPA lijken daarmee uit het zicht te raken.

We investeren fors in het verduurzamen van onze woningen. We benaderen verduurzaming vanuit het oogpunt van betaalbaarheid, milieu en comfort. Daarbij zetten we niet alleen in op grote projecten, maar verduurzamen we ons bezit ook door flink meer zonnepanelen op onze daken te leggen. En we gaan we door met het vervangen van enkel en oud dubbel glas door HR++ beglazing. De haalbaarheid van onze plannen staat overigens wel onder druk door de prijzen die de afgelopen jaren flink gestegen zijn. Ook in 2024 zullen we hier rekening mee moeten houden.

#### Strategisch doel waar we in 2024 aan bij dragen

We maken meters maken in verduurzaming.

### 1.3.3 Wat gaan we daarvoor doen in 2024?

Verduurzaming	
KPI 6: Energetische prestatie woning	<p>We willen monitoren op de voortgang van langjarige streefwaarden. In 2024 gaan we:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 382 woningen verduurzamen</li><li>• 114 woningen met een EFG label energetisch verbeteren</li><li>• 558 woningen met enkel glas voorzien van HR++ glas</li><li>• 231 hybride ketels plaatsen</li><li>• 1000 zonnepanelen plaatsen (indien er voldoende vraag vanuit onze huurders is)</li></ul>

#### KPI 6: Energetische prestatie woning

In 2024 werken we aan de volgende groot onderhoud en verduurzamingsprojecten:

Project	Stad	Aantal woningen in 2024 opgeleverd	EFG voor project	Zonnepanelen aangeboden cf beleid
Steenbergen	Breda	17	9	Ja
Centrum- West	Etten-Leur	69	39	Ja
Grauwe Polder 69 HAT woningen	Etten-Leur	35	1	Ja
Grauwe Polder	Etten-Leur	55	0	Ja, indien technisch haalbaar
Bloemenmarkt	Roosendaal	6	1	Nee
Elisadonk T20609	Roosendaal	113	17	Ja
Desdia	Roosendaal	40	0	Ja
N=1	Alle vestigingen	47	47	Per OGE beoordelen
<b>Totalen</b>		<b>382</b>	<b>114</b>	

We voeren bij 382 woningen groot onderhoud uit en isoleren deze woningen toekomstklaar, en daarmee op een natuurlijk moment van het aardgas af.

Alwel kan niet op alle onderdelen van de Nationale Prestatieafspraken haar 'fair share' leveren. We schroeven het tempo van de verduurzaming fors op, maar het is niet genoeg om tot en met 2030 bijna 7.000 woningen (zo'n 850 per jaar) toekomstklaar te isoleren. De 382 woningen in 2024 is minder dan onze normale jaarlijkse doelstelling van 500+. Vertraging door flora en fauna is hier de oorzaak van. We hopen dit in 2025 en 2026 weer in te halen.

We richten ons verder nadrukkelijk op woningen met lage labels, de EFG labels. Deze woningen pakken we aan via het groot onderhoud maar ook met een n = 1 aanpak. Vóór 2029 willen we bijna alle woningen met een EFG-label verduurzamen.

We vervangen bij 558 woningen enkel glas door HR++ glas. En we vervangen bij 231 woningen en in 2025 bij 126 woningen de cv-ketel door een hybride warmtepomp in combinatie met zonnepanelen.

We verbreden onze duurzaamheidsaanpak en investeren bijvoorbeeld flink meer in zonnepanelen:

- Vanuit groot onderhoud plaatsen we dit jaar bij 430 woningen zonnepanelen.
- Vanuit planmatig onderhoud willen we tot en met 2028 bij 4.500 woningen zonnepanelen plaatsen (gemiddeld 1.000 per jaar). In 2024 plaatsen we bij minimaal 500 woningen daadwerkelijk zonnepanelen. Naast de financiële en organisatorische capaciteit zijn de ontwikkeling van de energieprijzen en de kabinetsplannen (met name de (afbouw van de) salderingsregeling) bepalend voor het realiseren van de ambities.

### **Circulariteit en houtbouw**

Circulariteit krijgt steeds meer aandacht bij het uitwerken van onze plannen. We hebben een aantal pilotprojecten op circulariteit en houtbouw: Uitoord en Gageldonksestraat in Breda, de flexwoningen in Etten-Leur en de Genestetlaan en de flexwoningen in Roosendaal.

Verder maken we in 2024 concreet wat we onder het begrip circulariteit verstaan en hoe we circulariteit meenemen in ons onderhoud en onze nieuwbouw.

## 1.4 Wonen met zorg

### 1.4.1 Wat zien we?

De bevolking vergrijst: meer ouderen, die bovendien steeds ouder worden. Veel ouderen krijgen vroeg of laat te maken met mobiliteitsbeperkingen, specifieke zorgvragen of aandoeningen als dementie. De verdubbeling van de zorgvraag in de ouderenzorg de komende tien jaar, gaat naar verwachting gepaard met een afname van personele capaciteit van 30%. Ouderen blijven daardoor zo lang mogelijk zelfstandig thuis in de wijk wonen.

Eenzaamheid en niet meer mee kunnen doen met de samenleving liggen op de loer. De wijkgemeenschap en het informele zorgnetwerk moet een deel van de traditionele zorg vervangen. En om de professionele zorg efficiënt te houden is clustering noodzakelijk.

Corporaties hebben ook te maken met een groeiende instroom van mensen die vragen om zorg en / of begeleiding, zoals mensen die uitstromen uit de GGZ, maatschappelijke opvang, beschermd wonen en statushouders. Vaak gaat dat goed, maar soms leidt het tot problemen. Ongepast of onbegrepen gedrag kan tot spanningen in de wijk leiden. Soms is er overlast, verwaarlozen mensen zich of weigeren zorg. Deze groepen hebben doorgaans geen eigen netwerk meer om op terug te vallen. We zien deze groep groeien.

### 1.4.2 Wat betekent dat voor ons?

Ook de bevolking in ons werkgebied vergrijst. Het leveren van goede en adequate zorg aan huurders in onze woningen wordt steeds belangrijker. In het leveren van deze zorg zien we de ontwikkeling dat er gestuurd wordt op het uitstellen, voorkomen of eerder afschalen van de geïndiceerde zorgvraag. Zorg en begeleiding worden niet altijd meer of pas op termijn door professionals geleverd. Domatica, het informele (buurt)netwerk en mantelzorg moet dit (deels) gaan overnemen.

Een hele belangrijke vraag voor de toekomst is welk type woningen we op welk moment nodig hebben. Vanuit onze vastgoedrol hanteren we de volgende definities:

- Nultredenwoning: geen trappen en vaak een lift
- Levensloopgeschikte woningen: geen trappen, vaak lift, drempels lager dan 2 cm, automatische deuropeners, rollatorgeschikt en vaak een ontmoetingsruimte
- Verzorgd wonen: geen trappen, vaak lift, drempels lager dan 2 cm, automatische deuropeners, rolstoelgeschikt, geschikt om zorg te leveren en vaak een ontmoetingsruimte

De instroom van bijzondere doelgroepen in ons werkgebied groeit. In de GGZ zorg en de maatschappelijke opvang zien we steeds vaker complexe casuïstiek en een toename van de bijzondere woonvraag. Onbegrepen gedrag van bewoners in Alwel woningen kost ons veel aandacht en inzet.

Op regionaal niveau hebben convenanten gesloten over de huisvesting van bijzondere doelgroepen (Thuis in de Wijk).

We zijn volop in gesprek met allerlei zorgpartijen en gemeentes over de ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg en wat dat betekent voor Alwel en haar bewoners.

We onderscheiden voor onszelf een vastgoedrol en een dienstverleningsrol op het thema wonen met zorg.

#### **Vastgoedrol**

Binnen het thema wonen en zorg neemt de vraag naar nieuwe woonconcepten toe. Vanuit onze vastgoedrol zien we vooral in geclusterd wonen een toekomstbestendig concept. Door clustering van zorgvragers kan meer gezamenlijkheid en samenredzaamheid ontstaan onder bewoners én kan de professionele zorgverlening efficiënter georganiseerd worden. We ontwikkelen en bouwen dus meer voor zorgvragers, want in de nieuwbouw kunnen we geclusterd wonen vanaf de ontwerpfase inzetten. Ook lenen een aantal bestaande woningen zich voor clustering van zorg.

We voegen tot 2030 500 geclusterde woningen (met levensloopgeschikte of verzorgd wonen kwaliteit) toe aan de voorraad en vullen dat per stad concreet in.

De inzet van community building, opbouwwerk of andere vormen van ondersteuning is belangrijk om de samenredzaamheid van bewoners te stimuleren en begeleiden. Om met een zware zorgvraag thuis te kunnen blijven wonen is het nodig dat de buurt bijdraagt. We zetten in op het stimuleren van ontmoeting in de directe woonomgeving. Vanuit de gedachte: als je elkaar kent, zie je wat gemakkelijker naar elkaar om.

### Dienstverleningsrol

Vanuit onze dienstverleningsrol zijn we in principe primair signalerend. Maar we stappen naar voor als dat nodig is. We vragen ons af of we onze dienstverleningsrol nog verder moeten uitbreiden. In 2024 bepalen we onze rol in community building.

### Strategisch doel waar we in 2024 aan bij dragen

De wijk is voor alle bewoners een fijne plek om goed te wonen. Ook of juist voor bewoners die wat meer kwetsbaar zijn dan andere bewoners is een fijne woonplek erg van belang.

### 1.4.3 Wat gaan we daarvoor doen in 2024?

Wonen met zorg	
KPI 7: % woningen geschikt voor senioren, die zorg aan huis nodig hebben.	Momenteel is 16% van de woningvoorraad geschikt voor bewoning door senioren, die zorg aan huis nodig hebben. We maken de beweging naar 20% (langjarig). We voegen in 2024 weer woningen toe die geschikt zijn om zorg te leveren. In 2024 bepalen we de nieuwe streefwaardes per type/categorie zorgwoning.
KPI 8: Aantal ontwikkelde communities om langer zorg te ontvangen	Aantal projecten waarin de beginselen van community building worden toegepast.

#### KPI 7: % woningen geschikt voor senioren, die zorg aan huis nodig hebben

##### Breda

- Voor de wijken Tuinzigt, Heuvel en Hoge Vucht geven we in samenwerking met de gemeente, Laurentius, WonenBreburch, Surplus en Thebe de dienstverlening rondom Langer thuis verder vorm. Dit gaat zowel over fysieke aanpassingen als bijvoorbeeld over doorstroming, signalering en, samenwerking.

##### Etten Leur

- We starten met de gemeente, Avoord en Surplus met vier pilots verpleegzorg thuis (VPT) in de complexen Controfort, Oderkerkpark/Van Kuijckflat, Valpoort en Dreef/Schaapskooi.

##### Roosendaal

- In de pastorie in Nispen ontwikkelen we met de gemeente en TWB een woonconcept voor senioren met een zorgvraag en voor bewoners zonder zorgvraag. Het uitgangspunt voor dit complex is een caring community. Het complex krijgt daarnaast een functie voor Nispen: de pastorie krijgt een locatie voor een indicatieloze dagbesteding.
- Op complex de Watermolen starten we met onze partners met een pilot VPT.

#### KPI 8: Aantal ontwikkelde communities om langer zorg te ontvangen

##### Breda

- We starten op drie locaties samen met Surplus en Thebe een pilot met een nieuw woonzorgconcept. In de buurten Heksenwiel, Hoge Vucht en Brabantpark.
- We zetten de woonvoorziening 'Gemengd wonen Gageldonk' om van een regionale naar een lokale voorziening.

- We verkennen of we het nieuwbouwplan aan de Gageldonksestraat (senioren) qua woonconcept kunnen laten aansluiten bij 'Gemengd Wonen Gageldonk'.
- We experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking (o.a. bewonersinitiatief Middellaan).
- We starten de voorziening Skaeve Huse op, een woonvorm in een rustige, prikkelarme omgeving voor mensen die niet in een reguliere woonomgeving passen.
- We onderzoeken de mogelijkheid voor gemengd wonen in nieuwbouw.
- Gebouw C en de flexwoningen zijn gericht op het huisvesten van spoedzoekers en/of statushouders en/of uitstroom maatschappelijke opvang en beschermd wonen. De invulling van het sociaal beheer, individuele begeleiding en community building maken we in 2024 concreet.
- Met de start van de ontwikkeling van drie flexwoninglocaties leveren we een grote bijdrage aan de huisvesting van statushouders (maximaal 1/3 van de woningen) en bijzondere doelgroepen (maximaal 1/6 van de woningen).
- Uitoord is specifiek gericht op de doelgroep voor mensen met een autisme spectrum Stoornis, die zelfstandig kunnen wonen.

#### **Roosendaal**

- We onderzoeken de mogelijkheden voor gemengd wonen in de nieuwbouw in Spoor C.
- We experimenteren met gemengd wonen (Pilot Beneluxflat) om zo lang mogelijk zelfstandig wonen mogelijk te maken.
- We onderzoeken de mogelijkheden voor gemengd wonen in nieuwbouw.

#### **Etten-Leur**

- Onder de noemer 'Samen leven in de wijk' spannen we ons met de gemeente Etten-Leur en GGZ Breburg gezamenlijk in om de sociale inclusie in de wijken van Etten-Leur blijvend te bevorderen.

## 1.5 Leefbaarheid: Buurtcorporatie in veerkrachtige wijken

### 1.5.1 Wat zien we?

Een leefbare wijk of buurt is een plek waar mensen graag wonen, werken en recreëren en sociale samenhang en participatie worden gestimuleerd. De meest recente cijfers van de Leefbaarometer laten enerzijds zien dat de leefbaarheid verder verbetert in Nederland. Steeds meer mensen beoordelen hun woonomgeving als goed tot uitstekend en minder mensen beoordelen die als zwak of onvoldoende. Maar anderzijds tonen de cijfers dat in een aantal gebieden in Nederlandse steden de leefbaarheid steeds meer onder druk staat. Een aantal van de meest kwetsbare wijken raakt steeds verder achterop door een concentratie en opstapeling van problemen op het gebied van onderwijs, werkloosheid, armoede, gezondheid, kwaliteit van woon- en leefomgeving, veiligheid en georganiseerde en ondermijnende criminaliteit. Wij hebben in Roosendaal en Breda een aantal van deze gebieden die achterop raken.

### 1.5.2 Wat betekent dat voor ons?

In alle drie onze steden hebben we in de wijken meer en meer te maken met sociale vraagstukken, met concentraties van kwetsbare bewoners. Door passend toewijzen hebben vooral huurders met de laagste inkomens de grootste kans op een woning in deze wijken en dat werkt concentratie in de hand. Specifieke doelgroepen zoals statushouders en uitstroom van maatschappelijke opvang zijn meer aanwezig dan voorheen én vragen veel aandacht van de professionele instanties. Criminaliteit komt vaker voor; inwoners keren zich af van de samenleving. De ontwikkelingen in wijken in Breda en Roosendaal hebben ertoe geleid dat beide steden zijn opgenomen in het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid, respectievelijk Verbeter Breda en Nationaal Programma Roosendaal. Samen met onze stakeholders omarmen we deze programma's. Alwel is een buurtcorporatie. Ons werk in de wijk staat centraal. Verbeter Breda en Nationaal Programma Roosendaal geven de extra impuls die we in beide steden goed kunnen gebruiken om de wijken en bewoners in 20 jaar weer te verbeteren.

We willen komen tot evenwichtige en meer gedifferentieerde wijken. Door passend toewijzen en de soms eenzijdige woningvoorraad is dat nu zeker niet in elke wijk het geval.

In 2023 brachten we per vestiging in kaart hoe we willen komen tot een positieve ontwikkeling naar meer veerkrachtige wijken. Vanaf 2024 maken we daadwerkelijk stappen die hieraan bijdragen. In Breda concentreren we ons op Hoge Vucht en in Roosendaal op Kalsdonk en Westrand. We realiseren ons terdege dat een positieve ontwikkeling in veerkracht iets is wat een lange adem vergt. Op korte termijn sturen we op instroom, huurbeleid en sociaal beheer. Op lange termijn sturen we met vastgoed op meer differentiatie.

De enorme toestroom van statushouders en de roep om nog meer toe te wijzen aan bijzondere doelgroepen en urgenten zorgt echter eerst voor nóg meer druk op de wijken.

In 2024 en verder hebben we daarom een grote beheeropgave in onze wijken. In de wijken en buurten zijn we aanspreekbaar voor bewoners. We hebben oog voor kwetsbare bewoners en hebben een scherp oog en oor voor bewoners die te maken hebben met schulden, verwaarlozing en armoede.

Ook woonfraude blijft een belangrijk aandachtspunt. We hanteren een zero tolerance beleid op het gebied van criminele activiteiten in onze woningen. Door een gecombineerde aanpak met gemeente, politie en welzijn reageren we adequaat en snel op woonfraude. We blijven met elkaar onderzoeken hoe we zaken nog sneller en beter kunnen oppakken, oplossen én voorkomen

We blijven nadrukkelijk aandacht houden voor schoon, heel en veilig. Ook willen we meer aandacht voor groen en biodiversiteit in onze wijken. Een groene omgeving draagt bij aan een leefbare wijk en de gezondheid en het welzijn van bewoners. En een groene omgeving maakt de woonomgeving beter bestand tegen de gevolgen van klimaatverandering (hittestress). Waar het kan, zetten we daarom meer in op groen aan en om onze woningen.

**Strategisch doel waar we in 2024 aan bij dragen**

Een langjarige wijkaanpak met partners om wijken in de 'voortuit' te krijgen.

### 1.5.3 Wat gaan we daarvoor doen in 2024?

Vitale wijken	
KPI 9: Ontwikkeling naar meer veerkrachtige wijken	Een positieve ontwikkeling qua veerkrachtsscore (We meten dit eens in de twee jaar met een onderzoek op veerkracht van wijken).

#### KPI 9: Ontwikkeling naar meer veerkrachtige wijken

- We nemen actief deel aan het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid voor Breda en Roosendaal en rollen deze aanpak verder uit.

In Breda hebben we samen met de collega corporaties WonenBredburg en Laurentius onze Verbeter Breda speerpunten voor Hoge Vucht in 2024 benoemd. Vanuit de drie bouwstenen die in pact 3 van Verbeter Breda benoemd zijn, komen wij gezamenlijk tot vier speerpunten. Dat zijn: we sturen op instroom, we pakken verloedering aan, we stimuleren ontmoeting en we bouwen verder aan één team Hoge Vucht.

- We richten ons met name op de wijken Hoge Vucht in Breda en Kalsdonk en Westrand in Roosendaal
- We bepalen de benodigde differentiatie van woonproducten in de stad, zodat dit op de lange termijn bijdraagt aan meer veerkrachtige wijken.
- We sturen door middel van gericht toewijzingsbeleid op de instroom van nieuwe huurders bij mutaties, zodat er een betere balans tussen wijkbewoners ontstaat.
- We richten ons huurbeleid optimaal in om ook de samenstelling van de wijk te beïnvloeden.
- We sturen bij nieuwbouw op een betere balans tussen wijkbewoners door het bouwen voor specifieke doelgroepen.
- We zetten de aanpak op woonfraude door en optimaliseren onze in- en externe samenwerking om nog betere resultaten te halen.
- We experimenteren met het vergroenen van tuinen en de aanpak voor behoud van bomen bij mutatie. Ook ontwikkelen we een aanpak voor de verdere vergroening van gemeenschappelijke tuinen.



## 2. Onze interne opgaven en inzet

### 2.1 Dienstverlening

#### 2.1.1 Wat zien we?

De wensen en behoeften van bewoners veranderen en verschillen, daarin zien we uitersten. De bewoner die zijn zaken het liefst zelf online regelt met smartphone of laptop en de bewoner die behoefte heeft aan persoonlijk contact of meegenomen wil worden in wat er kan. Er is één gemeenschappelijke deler: Iedereen wil snel een juist antwoord of oplossing, sommigen verwachten dit direct. De verwachtingen over service en kwaliteit nemen toe, mede ingegeven door serviceniveau van grote commerciële bedrijven.

Een op de zes mensen in Nederland is laaggeletterd. Deze mensen zijn beperkt taalvaardig en/of raken digitaal verdwaald. Gezien de grote concentratie kwetsbare mensen die corporaties huisvesten, is dat aandeel verhoudingsgewijs onder huurders nog groter.

#### 2.1.3 Wat betekent dat voor ons?

We zien dat onze dienstverlening op onderdelen goed scoort. Zo worden onze allround onderhoudsmedewerkers bij reparatie hoog gewaardeerd door huurders. Tegelijkertijd staat de waardering van onze woningzoekenden, (zakelijke) huurders op andere onderdelen onder druk. Het kost moeite om onze dienstverlening op peil te houden. Niet alleen ons, maar ook onze aannemers en externe leveranciers.

#### Onze dienstverlening staat als een huis

- We standaardiseren en digitaliseren onze dienstverleningsprocessen, waardoor tijd en middelen ontstaan voor bewoners die dat nodig hebben.
- We zijn duidelijk en betrouwbaar in wat we de bewoner beloven. En we kunnen beter uitleggen, waarom iets wel of niet kan.
- We kennen onze bewoners door de inzet van tevredenheidsonderzoek en klantenpanelonderzoek.
- We borgen klantbewustzijn in houding en gedrag bij onze medewerkers.  
Het is voor alle medewerkers helder dat de bewoner centraal staat in onze organisatie. De bewoner kan met al zijn vragen bij ons terecht en elke vraag horen we en nemen we serieus. We kijken naar wat kan en soms is "nee" een goed antwoord.  
We hebben een duidelijk en helder kader waarop gestuurd wordt. Iedere medewerker weet wat zijn rol, taak en verantwoordelijkheid is en wat er van hem verwacht wordt.  
We verbeteren continu onze dienstverlening(sprocessen), doordat we successen delen en leren van wat beter kan.

#### We zetten de in 2023 gestarte klantketensturing (Alwel Stuur) door

In onze manier van werken staat de huurder centraal en werken we over afdelingen heen om onze dienstverlening te verbeteren. Dit vraagt andere werkwijzen en samenwerking van collega's én continue integrale sturing vanuit de managers en teammanagers.

In 2023 zijn we gestart met de klantketens 'Op peil houden van de basiskwaliteit van onze woningen' en 'Het innen van de huur en het bieden van betalingsondersteuning'. In 2024 implementeren we drie nieuwe klantketens.

#### We spreken de taal van de bewoner en zijn zichtbaar en toegankelijk

En we bieden bewoners de keuze om het kanaal en het moment te kiezen dat voor hen past.

We delen successen met elkaar en verbeteren continu op basis van de feedback van onze bewoners en andere stakeholders.

#### Strategisch doel waar we in 2024 aan bij dragen

We zetten er samen onze schouders onder; de bewoner staat centraal in de hele organisatie.

#### 2.1.3 Wat gaan we daarvoor doen in 2024?

Dienstverlening	
KPI 10: Huurdersoordeel Aedes benchmark	In 2024 behalen we een B Score op het huurdersoordeel van de Aedes Benchmark (op weg naar een A aan het einde van de ondernemingsplan periode)

- De basis van onze dienstverlening is op orde en bewoners weten waar ze aan toe zijn. Iedere afdeling is bereikbaar en we beantwoorden vragen, feedback en klachten van bewoners op een eenduidige manier binnen de afgesproken reactietermijn. Iedereen gebruikt hiervoor consequent en op de juiste manier onze (klant)systemen.
- Het kernteam klant ontwikkelt zich door. Medewerkers uit het kernteam zijn zichtbaar als ambassadeur voor dienstverlening in de hele organisatie. We betrekken onze huurders hierbij en maken gebruik van hun ervaringsdeskundigheid. We hebben in 2024 de Alwel klantbeloften helder geformuleerd en per team of afdeling vertaald naar concreet gedrag; We tekenen twee klantreizen uit, hebben knelpunten daarin gedefinieerd en deze vertaald in concrete verbeterkaarten.
- Voor onze zakelijke huurders voeren we de verbeteracties uit, zoals vanuit de klantreis reparaties gedefinieerd in 2023.
- We meten direct in het moment, digitaal de klanttevredenheid van onze (toekomstige) bewoners. Dit maken we inzichtelijk via een digitaal dashboard voor alle medewerkers. We zien in ons klantvolgsysteem hoe bewoners onze dienstverlening waarderen. Alle medewerkers en (team)managers sturen en handelen en verbeteren direct op basis van deze resultaten.
- We betrekken onze bewoners bij het onderzoek dat we doen naar de huidige behoeften op het gebied van contact en communicatie met Alwel. We bepalen mede op basis van deze input wanneer we wat via welke kanalen communiceren met onze (toekomstige) bewoners.
- Om te zorgen dat onze medewerkers op de Alwel manier contact hebben met onze (toekomstige) bewoners en zakelijke huurders faciliteren we hen in het ontwikkelen van kennis, competenties en vaardigheden om dit goed te doen.

## 2.2 Organisatie en financiën

### 2.2.1 Wat zien we?

De maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven waar we als sector voor staan zijn groot. Tegelijkertijd zien we dat de wereld om ons heen rap en soms ook onverwacht verandert. Zo versnelt de digitalisering, ligt de dreiging van Europese aanbestedingsplicht op de loer en hebben we te maken met een krappe arbeidsmarkt.

### 2.2.2 Wat betekent dat voor ons?

Alwel heeft de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven in de drie steden verder uitgewerkt in de betreffende woondeals en we willen maximale impact bereiken. Hierbij accepteren we dat het interne financiële normenkader wordt overschreden. De economische ontwikkelingen zijn echter lastig te voorspellen. Het is noodzaak om periodiek de financiële situatie te herijken om tijdig bij te kunnen sturen.

In 2023 maakten we een start met het op orde brengen van de basis. Onze maatschappelijke opgaven voor de komende jaren in combinatie met externe ontwikkelingen (krappe arbeidsmarkt, digitalisering, ziekteverzuim) maken het noodzakelijk aandacht te hebben en houden voor de interne organisatie; we noemen dat 'klaar voor de toekomst'.

In 2023 hebben we een belangrijk fundament gelegd om de basis op orde te brengen binnen Alwel met de start van de strategische personeelsplanning en klantketensturing Alwel stuurt. In 2024 zetten we de vervolgstappen om klaar te zijn voor de toekomst. Dit is geen momentopname, maar een continu proces. Het houdt in dat binnen Alwel de randvoorwaardelijke zaken zó ingericht zijn dat een medewerker goed zijn werk kan doen. En zó ingericht dat zowel medewerkers als huurders daar baat bij hebben.

### Strategisch doel waar we in 2024 aan bij dragen

Duurzaam samen presteren.

### 2.2.3 Wat betekent dat voor 2024?

Organisatie en financiën	
KPI 11: Medewerkerscapaciteiten	Met het afronden van het SPP traject bepalen we de GAP tussen de huidige en gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting. We zetten leerlijnen uit om hier goed op te kunnen sturen.
KPI 12: Verzuim	Verzuim % (volgens CBS) Aan het einde van de ondernemingsplanperiode zitten we op het sectorgemiddelde voor verzuim.
KPI 13: Effectieve en efficiënte organisatie	We bepalen in hoeverre we als organisatie (bij) moeten sturen in de rol- en taakverdeling en de inrichting van de organisatie
KPI 14: Voldoen aan beoordelingskader	In de eerste 10-jaarsperiode voldoen we aan de kritieke externe normen (ICR > 1,4 en LTV < 85%).
KPI 15: Operationeel resultaat	We sturen daarom op een minimaal resultaat uit de operationele kasstroom van 17,5% van de huuropbrengst (streefwaarde 20% eind 2026).

### KP 11: Medewerkerscapaciteiten Leiderschap

In 2023 zijn we gestart met het leiderschapsprogramma. We plaatsen organisatiebelang boven teambelang. In 2024 verdiepen we verder op de leiderschapsstijl die hoort bij Alwel Stuurt (ketensturing) en de bijbehorende prestatiedialoog en verbetercyclus. We stemmen met elkaar af, maken afspraken en spreken elkaar aan als dat nodig is. We verbeteren onze interne samenwerking. We hebben eind 2024 minimaal vijf klantketens succesvol geïmplementeerd.

### **Strategie en beleid**

We ontwikkelen beleid op alle relevante gebieden. Een belangrijk aandachtspunt blijft het implementeren van het beleid via de lijn. Waarbij we zorgdragen voor een periodieke evaluatie en bijsturing waar nodig. In 2024 vervolmaken we de integrale vastgoedsturing, zodat gedurende het jaar direct inzicht bestaat in maatschappelijke opgave, de realisatie van de opgave en de (financiële) effecten.

We bereiden ons voor op de Europese aanbestedingsplicht ondanks dat het juridisch nog niet geformaliseerd is. We gebruiken deze voorbereidingen om onze inkoopprocessen te professionaliseren en ons contract- en leveranciersmanagement binnen de gehele organisatie in te richten en te structureren.

### **Management van medewerkers**

We verdiepen op de verschillen tussen de huidige kwantitatieve en kwalitatieve medewerker capaciteit vanuit de strategische personeelsplanning. We werken actief aan kennisvergroting en scholing van medewerkers om zo bij te blijven bij interne en externe ontwikkelingen. Ook ontwikkelen we leerlijnen en investeren in de benodigde kennis en (digitale) vaardigheden van onze medewerkers. Voor onze arbeidscommunicatie sluiten we aan bij de campagne Werken bij de woco van de gezamenlijke Brabantse corporaties. De prioriteit ligt bij het optimaliseren van het onboarden van medewerkers en het bijbehorende introductieprogramma. We ontwikkelen stuurinformatie over P&O gerelateerde onderwerpen en sturen bij waar nodig. We faciliteren een prettige werkplek en stimuleren vitaliteit. We sturen preventief op verzuim.

In 2024 voeren we een 0-meting uit op de medewerkerstevredenheid. We zijn trots op onze betrokken medewerkers en krijgen met deze meting concreet zicht op wat er binnen de organisatie speelt.

### **Management van middelen**

De veranderingen ten aanzien van de digitale wereld zetten door en versnellen op sommige vlakken. Afgelopen 2 jaar heeft team I&A zorggedragen voor een up-to-date technologische stand waardoor Alwel nu in staat is om een verdere slag te maken. Het is tijd om onbenut potentieel in de informatievoorziening te gaan benutten, waarbij we uiteraard blijvend werken aan de stabiliteit, veiligheid en de integratie van onze systemen. In 2024 krijgt ons DMS als laatste primaire applicatie een grote update om toekomstbestendig te blijven.

Na afronding van het traject 'Grip op onderhoud' werken we de bijbehorende datagovernance met bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden uit voor de overige processen binnen Alwel. Daarbij hebben we tevens aandacht voor de rol van de kerngebruiker. De kerngebruikers hebben een belangrijke rol in het optimaliseren van de huidige processen en bij de doorontwikkeling van systemen.

In 2023 hebben we een start gemaakt met de visie op onze toekomstige huisvesting en het bijgestelde beleid ten aanzien van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. We werken deze visie verder uit voor onze wijkkantoren en passen de (wijk)kantoren aan het nieuwe programma van eisen aan.

### **Management van processen**

De strategie en het beleid van Alwel vinden hun uitwerking in de processen. De processen worden efficiënt en effectief ingericht over afdelingen en teams heen. Door het programma Alwel stuurt zorgen we tevens voor ketensturing. Betrokkenen binnen een keten tonen eigenaarschap voor de hun toebedeelde stap én het geheel. We voeren hierbij de prestatiedialoog met aandacht voor een continu verbetercyclus. In 2024 zorgen we voor een duidelijk kader voor het proces-/ ketenmanagement. Ook werken we verder aan het op orde krijgen van onze processen. We uniformeren werkwijzen. We richten sturingsinformatie op de processen in om tijdig bij te sturen.

### **Visitatie**

Begin 2024 ronden we weer een visitatie af voor Alwel. Dan hebben we een actueel beeld over hoe stakeholders onze maatschappelijke prestaties beoordelen en kunnen we, waar nodig, op prestatie of op verwachting bijsturen.

### KPI 13: Effectieve en efficiënte organisatie

Als gevolg van wijzigingen in de organisatie en toekomstige ontwikkelingen houden we de rol- en taakverdeling en de inrichting van de organisatie tegen het licht om de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie zo optimaal mogelijk te houden. We bepalen in hoeverre we als organisatie (bij) moeten sturen in de rol- en taakverdeling en de inrichting van de organisatie.

### KPI 14: Voldoen aan beoordelingskader

Uiteraard heeft het management van de financiële middelen onze aandacht. Onze ambitieuze plannen leiden ertoe dat we voor enkele financiële ratio's op termijn in de vluchtstrook (tussen externe en interne norm) komen. We hebben afgesproken dat we dit accepteren, maar we houden de ontwikkeling wel goed in de gaten houden. In 2024 heroverwegen we het beleid op onze interne normen en stellen we vast wanneer we een normoverschrijding accepteren en wanneer bijsturingsmaatregelen nodig zijn. Ook heroverwegen we onze financiële sturingsinstrumenten, monitoren we strikter onze realisatiegraad en verhogen we de frequentie van monitoring, zodat we eerder inzicht hebben en tijdig kunnen bijsturen.

### Financiële Kader

De economische omstandigheden zijn sinds het overeenkomen van de nationale prestatieafspraken fors veranderd. De maatschappelijke opgave en bijbehorende investeringsambitie zijn leidend en daarbij accepteren we overschrijdingen op het interne financiële normenkader. Op de wat langere termijn raken we ook de grenzen van het externe normenkader, waarbij bijsturing noodzakelijk wordt. Het motto dat we hanteren is: koers houden, waakzaam blijven.

We introduceren een nieuwe signaalratio 'operationeel resultaat'. Het operationeel resultaat (kasstroomresultaat van de inkomsten en uitgaven) bepaalt in hoge mate tot hoever we kunnen gaan met onze investeringen. We sturen daarom op een minimaal resultaat uit de operationele kasstroom van 17,5% van de huurobrengst.

Kengetallen	Toetsingskader AW/WSW	Doel Alwel
ICR	> 1,4 Daeb > 1,8 Niet-Daeb >1,4 Enkelvoudig / geconsolideerd	>1,8
LTV	< 85% Daeb < 75% Niet-Daeb <85% Enkelvoudig / geconsolideerd	<70%
Solvabiliteit o.b.v. beleidswaarde	> 15% Daeb > 40% Niet-Daeb > 15% Enkelvoudig / geconsolideerd	> 30% Daeb > 40% Niet-Daeb > 30% Enkelvoudig / geconsolideerd
Dekkingsratio	< 70%	< 70%
Onderpandratio WSW	< 70%	
Ratio operationeel resultaat		> 17,5%
Investerings-financieringsratio		< 55% (10 jaars gemiddelde)

In 2023 vond op sectorniveau een evaluatie plaats van de bruikbaarheid en herkenbaarheid van de marktwaarde en beleidswaarde. De effecten van de voorgestelde verbetervoorstellen (aanpassing disconteringsvoet, aanpassing exploitatieperiode en inrekenen van onderhoud en

verbeteruitgaven) brengen we in 2024 nader in beeld en afzetten we af tegenover het nog te actualiseren normenkader van Aw/WSW. Met de voorgestelde verbeteringen wordt de beleidswaarde bruikbaar, herkenbaar en stabiel in de tijd.

### 2.3 Huurders aan het stuur met huurdersbudget

Het fusiebudget heeft ervoor gezorgd dat de huurders echt mee konden sturen en eigen keuzes konden maken. 'Eigen geld telt' was een van de uitkomsten van het evaluatieonderzoek. Bovendien merkten we dat de samenwerking tussen de huurderskoepels en Alwel verbeterde, maar ook tussen de huurderskoepels onderling. Voor ons reden om een vervolg te geven. Nu de fusie geen issue meer is kiezen we voor een nieuwe naam, namelijk het huurdersbudget. De komende 4 jaar hebben de huurderskoepels samen € 6 miljoen te besteden.

#### Wat betekent dat voor Breda?

De CHAB zet haar restantbedrag van het fusiebudget in voor een duurzaamheidsmaatregel in de eengezinswoningen. Huurders kunnen kiezen uit drie opties: een led-buitenlamp aan de voordeur of achterdeur, een waterbesparende douchekop of een thermostatische douchemengkraan. Dit project loopt door in 2024. Daarnaast is twee miljoen euro van het fusiebudget gereserveerd voor een door de CHAB geïnitieerd nieuwbouwproject van houtbouwwoningen op de locatie Bouverijen in Teteringen. In het najaar van 2023 is hiervoor een intentieovereenkomst getekend.

Ook zet de CHAB budget in voor het aanbrengen van zonnepanelen.

#### Etten-Leur

De HBV zet haar restant fusiebudget in voor het aanbrengen van zonnepanelen op eengezinswoningen. Haar nieuwe budget gaat zij inzetten voor het woonlastenfonds van Elk, een pilot met energiedisplays en het doorzetten van het serviceonderhoud.

#### Roosendaal

De HAR zet haar restant fusiebudget in voor het aanbrengen van zonnepanelen op eengezinswoningen en het blijven uitvoeren van serviceonderhoud. Haar nieuwe budget gaat zij inzetten voor een lager zonnepanelen tarief op eengezinswoningen.