

# MET ONS IN DE BUURT

## ONDERNEMINGSPLAN 2021-2025

Werk gebied: Schiedam (in metropoolregio RDH)

Werk terrein: betaalbare huisvesting in leefbare wijken en buurten

Werk tools: ± 100 professionals in een op samenwerking met partners gerichte organisatie

Versie DEFINITIEF / EK / 01-02-2021

# 1 WIJ EN SCHIEDAM

## 1.1 Omgevingsontwikkelingen

Met Schiedam gaat het steeds beter. Het imago van de stad verbetert en de vraag naar woningen is groot. Afgelopen jaar bleken de WOZ-waarden in drie jaar tijd met 41% gestegen. Schiedam ligt midden in de metropoolregio Rotterdam-Den Haag en is uitstekend aangesloten op het regionaal en nationaal OV-netwerk. Veel arbeidsplaatsen zijn te vinden op een acceptabele reisafstand. De aantrekkelijkheid als woonstad wordt daarnaast versterkt door een herontdekte historische binnenstad waarvan, na een periode van teruggang, de aantrekkingskracht groeit. Tegelijkertijd zien we ook een toename van maatschappelijke problematiek. Schiedam kent hardnekkige sociale achterstanden onder de inwoners. We treffen daarom alle actuele grootstedelijke trends (qua demografie, klimaatopgave, woningaanbod én leefomgeving) aan om rekening mee te houden in ons werk. Met 30% van de Schiedamse woningen in bezit, zijn wij dé sociale huisvester van de stad.

Vanuit onze maatschappelijke opdracht als woningcorporatie voelt Woonplus Schiedam zich medeverantwoordelijk voor een betere en duurzame wereld. Onze activiteiten zijn daarbij begrensd tot Schiedam en we blijven met beide benen op de grond. Om de kaders en reikwijdte van onze maatschappelijke opdracht te bepalen laten we ons inspireren door maatschappelijke thema's die relevant zijn voor ons werkgebied. In onderstaande figuur hebben we die vanuit mondiaal<sup>1</sup>, landelijk en regionaal perspectief in beeld gebracht:

THEMATIEK VOOR MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT VOOR WOONPLUS		
MONDIAAL	LANDELIJK	WONINGMARKTREGIO
<ul style="list-style-type: none"><li>gezondheid en welzijn als universele mensenrechten</li><li>duurzame steden en gemeenschappen</li><li>betaalbare en schone energie voor iedereen</li><li>lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot tegen klimaatverandering</li><li>verantwoordelijke consumptie en productie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>langer zelfstandig wonen door senioren en zorgbehoevenden</li><li>woningnood bij (gezinnen met) middeninkomens en starters</li><li>sociale cohesie en integratie in corporatiebuurten (leefbaarheid)</li><li>toename maatschappelijke tweedeling tussen rijk en arm</li><li>energietransitie en CO<sub>2</sub>-neutraliteit in (bestaande) woningvoorraad<sup>2</sup></li><li>circulariteit in materiaalgebruik en productieprocessen (afvalvrij)</li><li>digitalisering in (klant)processen en informatievoorziening</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>groeïende vraag naar (sociale) woningen in stedelijk gebied</li><li>scheve verdeling sociale woningen binnen regio</li><li>beroep met laag middeninkomen tussen wal en schip</li><li>kwaliteitsopgave groter dan financiële middelen corporaties<sup>3</sup></li><li>problematiek in de particuliere voorraad (onderhoudsniveau en woonoverlast)</li><li>groeïende problematiek qua veiligheid en ondermijning</li></ul>

De thematiek voor de woningmarktregio kan 1-op-1 vertaald worden naar Schiedam. Specifiek geldt wel dat in Schiedam sprake is van een meer dan gemiddeld percentage sociale woningen in vergelijking met de regio. Bovendien worden de corporatiewoningen meer dan gemiddeld aangeboden in de goedkoopste huursegmenten.

## 1.2 Maatschappelijke opdracht

Wij stellen onze doelen en ambities ten opzichte van het vorige ondernemingsplan Geijkt op de Toekomst (2013) bij. Zij sluiten, naast de genoemde thema's, aan bij de gemeentelijke Woonvisie en Transitievisie warmte en op in de regio gemaakte afspraken over woonruimteverdeling. De bedoeling van Woonplus is verwoord in haar missie en geeft daarmee ook een beeld van ons bestaansrecht:

Woonplus is er voor mensen die zich moeilijk kunnen redden op de woningmarkt. In Schiedam bieden wij hen voldoende betaalbare en passende woningen aan die bijdragen aan leefbare, diverse en duurzame wijken. Daarbij zetten wij de bewoner centraal, we bieden een thuis en dragen daarmee bij aan een goede basis in het leven van onze huurders en woningzoekenden.

<sup>1</sup> De Verenigde Naties hebben de ambitie tot een betere en duurzame wereld in 2015 mondiaal ingevuld met 17 duurzame ontwikkeldoelen voor 2030. Niet allemaal relevant voor een woningcorporatie in welvarend Nederland, maar vijf ervan wél (zie figuur).

<sup>2</sup> De landelijke ambities op het gebied van de energietransitie zijn vastgelegd in het Klimaatakkoord. De Warmtewet vormt tevens kader.

<sup>3</sup> Zie TK-rapport 'Opgave en middelen' (2020)

In onze bijbehorende visie geven wij een beeld van hoe we aankijken tegen de opgave en in de strategie verwoorden we hoe we de opgaven gaan oppakken voor de komende periode. Onze visie is als volgt:

#### **Voor Schiedam**

We voelen ons verantwoordelijk voor een kwalitatief goede en betaalbare sociale woningvoorraad in de gemeente Schiedam. In goed overleg met de gemeente dragen we bij aan de woonvisie van de gemeente en komen we samen met de huurdersorganisatie tot concrete prestatieafspraken. Wij gaan ons huidige bezit de komende jaren optimaliseren en blijven investeren in goede, betaalbare en gevarieerde huisvesting. Wij willen onze doelgroep, en de lagere middeninkomens van Schiedam, de mogelijkheid geven om wooncarrière te maken in de eigen buurt, wijk of stad. Zowel in bestaande bouw als in nieuwbouw.

#### **In samenwerking**

Sociale huisvesting gaat over meer dan 'stenen'. Net zo belangrijk is hoe er wordt samengeleefd in onze complexen en buurten. Als Schiedamse woningcorporatie willen wij een bijdrage leveren aan welzijn en zorg in de stad. Hiervoor nemen wij deel aan samenwerkingsverbanden gericht op wonen en zorg en werken we samen met de gemeente, onze partners in de wijk, stakeholders en leveranciers aan een vitaal woonklimaat in Schiedam.

#### **Vanuit de wijk**

In de wijken zien we dat het aantal kwetsbare bewoners toeneemt en daarmee ook de complexiteit van de 'klantvraag'. Daarom wil Woonplus zichtbaar aanwezig zijn in de wijken en worden herkend als een organisatie van bevlogen en betrokken medewerkers.

Vanuit onze maatschappelijke opdracht stellen we onszelf de volgende vijf strategische doelen in dit ondernemingsplan 2021-2025:

1. Onze beleidskeuzes staan nooit op zichzelf maar dragen bij aan een sterker Schiedam;
2. Huurders krijgen goede dienstverlening als het gaat om de woning én om de buurt;
3. De kwaliteit en duurzaamheid van onze woningvoorraad stijgt naar het landelijk gemiddelde;
4. Wij blijven verantwoordelijk voor voldoende en geschikte sociale woningen in leefbare wijken;
5. Wonen in een woning en buurt van Woonplus wordt een positieve keuze en de verhuisgeneigdheid daalt.

Dit ondernemingsplan hebben we 'Met ons in de buurt' gedoopt. De dubbele betekenis van deze titel drukt onze ambitie treffend uit. In de paragrafen hierna worden deze strategische doelen vertaald naar buurt, huurder en vastgoed. Op deze manier geven wij nader invulling aan de bekende begrippen als beschikbaarheid, kwaliteit, betaalbaarheid en leefbaarheid. We zullen de doelen vertalen naar concrete doelstellingen (waar mogelijk kwantitatief) en aangeven hoe we gaan monitoren.

## 2 STERKE BUURT

### 2.1 Gemengde wijken

Een duurzame wijk is een wijk die steeds weer nieuwe generaties bewoners aantrekt en bindt en zich zo met de tijd mee blijft ontwikkelen. De wijk moet voldoende variatie bieden voor bewoners om er desgewenst verschillende levensfasen in door te brengen en ook interessant blijven bij stijging (of daling) op de inkomens- of opleidingsladder. Dit stelt niet alleen eisen aan de diversiteit in woningen en ander vastgoed, maar ook aan de (uitstraling van) aanwezige voorzieningen zoals winkels, basisscholen, sportclubs, openbaar groen, (medisch) zorgaanbod, jeugdthonk en seniorenclub. Goede ontsluiting met hoogwaardig openbaar vervoer of anderszins, zorgt voor een acceptabele reistijd naar werk, onderwijsinstelling, horeca en cultureel aanbod. Tevredenheid over de gezamenlijke woonomgeving draagt bij aan cohesie tussen bewoners en maakt dat de wijk een duurzaam profiel en dito aantrekkingskracht behoudt. Veel Nederlandse wijken hebben dit profiel.

Woonplus heeft hierop voortbouwend een sterke overtuiging: het is goed als wijken gemengd zijn. En dan niet alleen inclusief qua leeftijdsgruppen en diversiteit in achtergrond, maar vooral voor wat betreft sociaal-economische opbouw. Een wijk waarin Schiedammers uit diverse inkomensgruppen elkaar daadwerkelijk ontmoeten en naar elkaar omzien (in de winkel, op school, bij het sporten of gewoon op straat of in het park), biedt de meest ideale buurten. Dit is onlangs bevestigd in het rapport 'Veerkracht in corporatiebezit (RIGO/Aedes – jan 2020)' dat aantoont dat een te hoge concentratie corporatiewoningen steeds vaker leidt tot afname van de leefbaarheid.

Nog niet alle Schiedamse wijken voldoen aan het profiel van een duurzame wijk. Met name de wijken Groenord, Nieuwland en Oost kennen een hoge ontevredenheid en de verhuisgeneigdheid van de huidige bewoners is hoog<sup>4</sup>. Voor de laatste geldt dat dit voornamelijk door particuliere verhuurproblematiek wordt veroorzaakt. In deze drie wijken samen ligt ruim 65% van alle woningen van Woonplus. De tevredenheid in de overige zes wijken met woningen van Woonplus (Zuid, Centrum, West, Woudhoek, Kethel en Spaland) ligt beduidend hoger. Het betreft hier wijken die qua samenstelling gemengd zijn en ons aandeel woningen bedraagt 10 - 35 %. Dat is anders in Groenord en Nieuwland waar het aandeel van de woningen van Woonplus boven de 55% ligt. Hier is werk aan de winkel en Woonplus zet daarom voor heel Schiedam in op gemengde wijken met een aandeel corporatiebezit dat tussen de 20% en 40% van het aantal woningen bedraagt. Concreet betekent dit dat we onze woningen beter over Schiedam willen verdelen.

### 2.2 Buurtaanpak 2.0

Het rapport 'Veerkracht in corporatiebezit' is er helder over. Door de maatregelen op het gebied van passend toewijzen sinds 2015 is in steeds grotere mate sprake van concentratie van leefbaarheidsproblematiek in buurten met veel corporatiewoningen. Woonplus zet met haar (ver)nieuwbouwprogramma in op gemengdere wijken. Dat neemt echter niet weg dat de leefbaarheid in onze complexen structureel extra aandacht behoeft. Onze huurders zijn in toenemende mate kwetsbaar, zowel fysiek als sociaal, en hebben dus meer ondersteuning van ons nodig. Dit uitgangspunt vormt een breuk met het vorige ondernemingsplan Geijkt op de Toekomst, waarin werd uitgegaan van een toenemende zelfredzaamheid van huurders.

Wijken zijn samengesteld uit buurten. Dát is het niveau waarop bewoners zich met hun omgeving identificeren en daarom is de buurt voor ons het aangrijpingspunt voor verbetering van de leefbaarheid. Leefbaarheid staat voor de optelsom van factoren die maken dat onze huurders wonen in een complex en buurt die schoon en heel is en waarin geen (of zo min mogelijk) sprake is van overlast, sociale onveiligheid, woonfraude (onderhuur, prostitutie, hennepkweek) of verwaarlozing. Eenzaamheid onder ouderen en gebrek aan onderling contact tussen burens vormt daarbij in toenemende mate een probleem. We merken ook op dat deze ambitie voor alle complexen en buurten geldt. En dus wordt ingezet in alle gebieden met woningen van Woonplus.

Woonplus zet hiertoe de komende jaren een nieuwe aanpak in; modieus genaamd '2.0'. Die aanpak kent vier lijnen:

1. werken aan bewustwording en gedrag van huurders
2. versterken samenwerking met onze partners (zorg, gemeente etc.)
3. zichtbaarheid in en meer aandacht voor leefbaarheid
4. daadkrachtig en oplossingsgericht optreden bij meldingen

---

<sup>4</sup> Bron: Grote Omgevingstest 2019

Uitgangspunt is dat wie onze hulp nodig heeft zo vroeg en ruimhartig mogelijk op ons moet kunnen rekenen. Wij wachten daarbij niet af tot er een melding komt, maar zijn zelf actief op zoek door aanwezigheid, datagebruik en netwerken naar die huurder met wie het niet goed gaat. Daarmee toont Woonplus weer meer haar sociale gezicht als woningcorporatie. Aan de andere kant geldt dat wie overlast of onveiligheid creëert voor burens of misbruik maakt van het huurcontract kan rekenen op een stevige aanpak. Onze woningen zijn bestemd voor huurders die er behoefte aan hebben en niet voor andere zaken. Handhaving van de voorwaarden in het huurcontract krijgt meer aandacht.

Dit vergt deels een andere manier van werken door ons als organisatie. Bovendien kunnen we dit niet alleen en werken we binnen buurtbeheer 2.0 intensief samen met onze sociale partners op het gebied van welzijn, zorg, veiligheid en werkgelegenheid. Deze partners zien wij als stakeholders die we net zo hard nodig hebben als zij ons omgekeerd. We moderniseren de bestaande convenanten gericht op 2.0.

## 2.3 Aanpak Nieuwland en Oost – programma NODIG!

Woonplus werkt samen met gemeente en rijk aan een integraal verbeterprogramma voor de wijken<sup>5</sup> Nieuwland en Oost (Stadsvernieuwing 3.0). In deze twee aaneengesloten wijken is er een opeenstapeling van problemen die vraagt om een extra inspanning in nauwe samenwerking met andere maatschappelijke partners. De problematiek uit zich op vele terreinen: een lage leefbaarheid, een kwetsbare woningvoorraad (met in Oost een forse problematiek qua particuliere verhuur<sup>6</sup>), hoge werkloosheid, laag opleidingsniveau en gevoelens van onveiligheid etc. We geven een aanpak van lange adem vorm (het gaat hier om een programma met een duur van 20 jaar), waarin de partners in Schiedam samenwerken aan integrale oplossingen. We beseffen dat deze problematiek de schaal van Schiedam overstijgt en dat er extra financiële middelen nodig zijn om sneller en beter tot een goede leefbare situatie te komen.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken biedt (in het kader van het Interbestuurlijk Programma Leefbaarheid en veiligheid) Schiedam als één van 16 landelijk aangewezen gebieden de mogelijkheid om met een plan voor beide wijken te komen waarin we een integrale aanpak op het gebied van onderwijs, werk, wonen en veiligheid vormgeven. Zodat Oost en Nieuwland versneld transformeren tot duurzame wijken op sociaaleconomisch gebied en zij ook een prettige ruimtelijke omgeving vormen. Groen en parkeren zijn daarbij eveneens belangrijk. Dit is hard NODIG! in Schiedam.

## 2.4 Aanpak Groenord – programma Nieuwe Energie

Naast Nieuwland en Oost vraagt ook de wijk Groenord de komende jaren veel aandacht van Woonplus. Daarbij staan twee opgaven centraal, te weten verbetering van de leefbaarheid en de aansluiting van de wijk op het warmtenet (conform de gemeentelijke transitievisie warmte). In het kader van het programma Nieuwe Energie zijn met de gemeente afspraken gemaakt over meekoppelkansen waardoor de bewoners van Groenord niet alleen een andere warmtevoorziening en een prettiger woning krijgen, maar ook kunnen rekenen op begeleiding bij hulpvragen op het gebied van sociale cohesie en werkgelegenheid.

Woonplus zet daarnaast met een (beperkt) sloopprogramma in Groenord-Zuid en differentiatie van huurhoogten in de bestaande woningvoorraad in op een daling van de corporatievoorraad tot 40%. In de periode van dit ondernemingsplan zetten we daartoe de eerste stappen. Net als voor Nieuwland en Oost geldt dat het hier om een aanpak gaat die ongeveer 20 jaar beslaat.

Strategische doelstelling Sterke Buurt	Monitoring / prestatie-indicator Sterke Buurt in komende vijf jaar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• beter verdelen van onze woningen over Schiedam</li> <li>• versneld transformeren Nieuwland en Oost</li> <li>• investeren in leefbaarheid in Groenord</li> <li>• vormgeven buurtbeheer 2.0</li> <li>• verlagen verhuiscostenefficiëntie Nieuwland, Groenord en Oost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % DAEB-voorraad Groenord en Nieuwland omlaag</li> <li>• niet-DAEB-woningvoorraad kwantitatief omhoog</li> <li>• stijging bewonerstevredenheid Groenord en Nieuwland</li> <li>• verbetering scores (door effectieve aanpak) voor woonfraude, overlast en ondermijning</li> </ul>

<sup>5</sup> Voor deze twee is gekozen in verband met de aanzienlijke sloop-nieuwbouw opgave in particuliere en corporatiewoningen. Het Rijk wil financieel bijdragen aan tekortafdekking.

<sup>6</sup> De problematiek in de particuliere verhuur betreft een te grote concentratie van (kamer)verhuur aan met name arbeidsmigranten. Kortdurend verblijf en weinig controle leiden tot verlies aan sociale cohesie en leefbaarheid. Vaak is de investeringsbereidheid van de eigenaren ook gering.

# 3 TEVREDEN HUURDER

## 3.1 Dienstverlening / digitalisering

Woonplus streeft naar optimale dienstverlening voor haar huurders. Het monitoren van de klanttevredenheid en voortdurend verbeteren van de bedrijfsprocessen is daarbij cruciaal. Woonplus biedt de huurder verscheidene kanalen om afhankelijk van vraag, moment en situatie de meest passende keuze te maken. Voor dit 'contact op maat' worden als klantcontactkanalen onderscheiden: telefonie, internet, email en fysiek (receptie en op locatie). Belangrijk daarbij is dat de dienstverlening aan de huurder in één keer goed uitgevoerd wordt en geen onnodige extra handelingen vraagt. Dit dienstverleningsniveau wordt digitaal ondersteund door een interactieve website met een eigen klantportaal voor elke huurder. Resultaat en snelheid van de afhandeling van de klantvragen wordt bewaakt met een (zaakgericht) klantvolgsysteem en een geïntegreerd team klantcontact in de organisatie. Woonplus heeft deze nieuwe manier van werken medio november 2020 geïmplementeerd en werkt gestructureerd aan een verbetering van de klanttevredenheid.

## 3.2 Beschikbaarheid en betaalbaarheid

De kerntaak van Woonplus als toegelaten instelling is om tegen een aanvaardbare huurprijs goede sociale huurwoningen te bieden aan huishoudens die niet of onvoldoende woonruimte vinden op de vrije markt. Daarnaast kennen we ook bedrijven en instellingen als huurder van onze ongeveer 30 commerciële ruimten. Deze eenheden zetten we in aansluiting op onze kerntaak bij voorkeur in voor maatschappelijke instellingen.

Woonplus streeft naar een omvang van de woningportefeuille van 11.500 woningen in 2030 (zie 4.1 voor een onderbouwing). Deze woningen verhuren we aan een diversiteit in huurdersgroepen (zie bijlage 1). In onze portefeuillestrategie werken we beschikbaarheid en betaalbaarheid nader uit. Voor de periode van dit ondernemingsplan leggen we drie accenten:

- er is grote behoefte aan seniorenwoningen geschikt voor de sterk groeiende groep 75-plussers. Deze groep heeft behoefte aan woningen die worden aangeboden in combinatie met zorgarrangementen en in de nabijheid van voorzieningen. Daarom gelden er extra eisen voor wat betreft locatie en afspraken met zorg- en welzijnspartijen. Woonplus heeft het tekort aan sociale woningen in dit segment becijferd op 800 woningen. Met onze zorg- en welzijnspartners werken wij zorgarrangementen in combinatie met onze bouwopgave uit;
- er is sprake van een grote en toenemende vraag naar sociale woningen in de regio. Veel niet-Schiedammers reageren daarom op woningen in onze stad en dat is ook volgens de gemaakte afspraken. Wij voelen ons er wel verantwoordelijk voor dat Schiedammers daardoor niet in de verdrukking komen bij het vinden van een woning in hun eigen stad en zullen daar waar het gaat om het beschikbaar stellen van woningen zoveel mogelijk rekening mee (blijven) houden;
- onze inzet op een betere verdeling van woningen van Woonplus over de stad mag niet ten koste gaan van onze kwantitatieve ambitie. Hoewel wij ons maximaal zullen inzetten op het samenvallen van beide doelstellingen en daarin uiteraard ook geloven, zal bij het maken van prestatieafspraken de stelregel gelden dat we niet inboeten op de kwantitatieve ambitie.

Voor wat betreft de betaalbaarheid van de woningen geldt dat Woonplus 95% van haar portefeuille in het gereguleerde segment zal inzetten. Er zal nieuw huurbeleid worden opgesteld om de indeling in diverse huurcategorieën daarbinnen in lijn te brengen met de vraagopbouw in Woonnet Rijnmond en in dat kader gemaakte regionale afspraken.

Sinds enkele jaren loopt het samenwerkingsproject, Preventie Huisuitzettingen, dat erop toeziet dat voor gezinnen met betalingsproblemen passend zorgaanbod en betalingsarrangementen gelden in plaats van een traject gericht op huurbeëindiging. Daarmee bespaart de maatschappij als geheel veel kosten en kwetsbare huurders krijgen eerder de hulp die nodig is. Wij zullen onze positieve ervaringen verder brengen in een nader uit te werken sociale incasso aanpak.

### 3.3 Participatie / meedoen en invloed

De Governancecode Woningcorporaties benadrukt het belang van dialoog met de omgeving. Er zijn vier cirkels:

1. Onze klant: de huurder. In ons participatieaanpak staat centraal dat we de wens en mening van onze huurders zo goed mogelijk willen kennen.
2. Rechtspersonen met wie we prestatieafspraken maken (gemeente en huurdersorganisatie HOW) of die toezicht op ons houden (Autoriteit Woningcorporaties, WSW)
3. Partners met wie we samenwerken in onze bedrijfsprocessen (aannemers, zorgpartners, welzijnsinstellingen, wijkteams (WOT))
4. Partijen met wie we in gesprek willen zijn over onze doelstellingen (bewonersorganisaties, Adviesforum, (social) media, leveranciers, collega-corporaties)

Om de klantvraag zo goed mogelijk te kennen, monitoren we de vraag bij ons team Klantenservice. Daarnaast wordt elk kwartaal via KCM de klanttevredenheid gemeten op de 5 belangrijkste klantprocessen. We willen echter ook tussentijds en meer in de diepte aandacht hebben voor wat de klant bezig houdt. We houden ons netwerk van bewonersorganisaties en buurtvertegenwoordigers bij. En maken voortaan ook meer gebruik van een moderne manier om bewoners te laten participeren, namelijk op digitale wijze. Woonplus zal de mening van huurders over allerlei onderwerpen door middel van digitale enquêtering in beeld brengen. Hiervoor gaan wij de applicatie "Office Forms" gebruiken. We gaan ervan uit dat we op deze wijze ook bewonersparticipatie ten aanzien van onderhoudsprojecten etc. kunnen vernieuwen. Uiteraard blijven wij ook ruimte bieden aan participatie van huurders zonder digitale mogelijkheden of vaardigheden

De Woningwet (2015) schrijft voor dat woningcorporaties een huurderbelangenorganisatie hebben. De Overlegwet regelt de rechten en plichten van de HOW (Huurdersorganisatie Woonplus). Dit is ook de partij met wie Woonplus en de gemeente prestatieafspraken maken. De HOW is opgericht in 2018. Woonplus hecht zeer aan de goede relatie die met het bestuur van de HOW is opgebouwd. Gezamenlijk is en wordt veel geïnvesteerd in kennisopbouw en informatieoverdracht om zo de collectieve belangenbehartiging van onze huurders in de beste vorm te gieten.

Ook bij de verdere uitrol van digitale participatievormen willen we waar mogelijk samenwerken met de HOW. Zo streven we naar een hogere huurdersbetrokkenheid bij beleid en acties van Woonplus. Office Forms leent zich vanuit beider perspectief perfect om periodiek gericht huurders te bevragen, dit kan zowel een uitvraag betreffen voor alle huurders maar ook zeker voor een selectieve huurdersgroep (bijvoorbeeld op complexniveau).

Woonplus kent een eigen Adviesforum. Dit is een corporatieraad met leden uit de bredere Schiedamse samenleving. Door zes jaarlijkse bijeenkomsten krijgt Woonplus een spiegel vanuit Schiedam voorgehouden over hoe ons doen en laten beleefd en beoordeeld worden.

Als maatschappelijke organisatie hechten wij aan goede contacten met de leden van de gemeenteraad en de daarin vertegenwoordigde politieke partijen. Wij organiseren jaarlijks een bijeenkomst om beleid en projecten toe te lichten en stellen ons responsief op bij tussentijdse vragen of opmerkingen vanuit de politiek.

Woonplus brengt graag periodiek haar maatschappelijke partners bij elkaar om actuele vraagstukken te bespreken en mogelijke acties te verkennen. Wij organiseren daartoe periodieke stakeholdersbijeenkomsten (in gesprek met partners in zorg en welzijn, energiebedrijven, werkgevers) om ook feedback te kunnen geven en op te halen.

<b>Strategische doelstelling Tevreden Huurder</b>	<b>Monitoring / prestatie-indicator Tevreden Huurder in komende vijf jaar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• klanttevredenheid naar referentieniveau sector</li><li>• dienstverlening in één keer goed</li><li>• meegroeien met seniorenvraag</li><li>• inzetten sociale incasso aanpak (preventie huisuitzettingen)</li><li>• vormgeven nieuwe manieren van huurders- en stakeholdersparticipatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• KCM-scores voor primaire processen gemiddeld op 8,0 (individuele scores minimaal op 7,5).</li><li>• % one-time fix voor reparatieverzoeken</li><li>• stijging bereik huurders via Office Forms</li><li>• meer stakeholderbijeenkomsten</li><li>• zorgarrangementen met zorgaanbieders</li></ul>

# 4 WONING MET TOEKOMST

## 4.1 Portefeuilleverbetering

### *a. Kwantiteit van de portefeuille*

Het aantal woningen in Schiedam groeit. In de Woonvisie 2030 is de ambitie opgenomen om uit te komen op 43.000 woningen (een netto groei met 6.000 woningen). Woonplus vindt dat het aandeel DAEB-woningen verhuurd via woningcorporaties in Schiedam op of rond het landelijk gemiddelde (26,6%) moet liggen. Na aftrek van de 500 DAEB-woningen van andere corporaties, vertaalt zich deze ambitie naar 11.000 DAEB-woningen voor Woonplus in 2030 om onze klantgroep in categorie A (zie 3.1) te bedienen. Voor categorie B willen we buiten onze kerntaak ongeveer 500-600 woningen (5% van de portefeuille) in het geliberaliseerd segment kunnen aanbieden. Dit doen we vooral vanuit onze doelstelling om complexen en buurten meer te mengen qua sociaaleconomische samenstelling. Daarmee komt de omvang van de portefeuille in 2030 in totaal op of iets boven 11.500 woningen. Het aantal Woonplus woningen in Schiedam (nu 11.270) zal dus niet meer krimpen zoals in de afgelopen jaren, maar juist iets toenemen<sup>7</sup>. In relatieve zin daalt het totale 'marktaandeel' (DAEB en niet-DAEB samen) van Woonplus nog wel van zo'n 30% naar 27% als gevolg van de voorziene groei in aantal woningen in de gemeentelijke Woonvisie.

### *b. Volkshuisvestelijke kwaliteit van de portefeuille: wonen met zorg*

In 3.2 is ingegaan op het thema beschikbaarheid: aan welke huurders moet Woonplus de komende jaren woningen kunnen verhuren om onze maatschappelijke taak zo goed mogelijk in te vullen. Wij zien op basis van onderzoek geen grote verandering in de demografische opbouw. Daarop geldt één heel belangrijke uitzondering: we dienen fors in te zetten op wonen met zorg. Als gevolg van de landelijke beleidswijzigingen als Langer Thuis en Eerder Thuis, in combinatie met demografische ontwikkelingen, kent de vraag op dit terrein een steeds verscheidener opbouw: jongvolwassenen, senioren (op leeftijd en achtergrond), GGZ-zorgvragers etc. Helder is dat wij ons niet slechts kunnen richten op de woning als een opzichzelfstaand product. Onze belangrijkste partners voor zorg en welzijn benadrukken het belang van goede combinaties van woning en zorgarrangement en de juiste balans tussen uniformiteit en maatwerk. Voorzieningen in en nabij het complex zijn daarbij belangrijker dan specifieke kenmerken van een woning. Eenzaamheid is een groter probleem dan of de woning technisch passend is. Wij willen huurders met een zorgbehoefte daarom niet alleen een woning aanbieden maar combinaties maken met de zorg- en sociale behoeften. In communicatietermen kunnen we dan effectiever communiceren over het totale woonproduct en optimale combinaties met en van bewoners maken. Wij werken dit eerst nader uit (in de tweede helft van 2021) in een visie Wonen met Zorg. Met daarbij een plan van aanpak om tot uitwerking in concrete samenwerkingen te komen.

### *c. Technische en energetisch kwaliteit van de portefeuille*

Woonplus kampt met een technisch verouderde vastgoedportefeuille (zie bijlage 2). De afgelopen twintig jaar is sterk achtergebleven bij het vernieuwen van de portefeuille (5% tegen 16% landelijk). Vooral om deze reden dateert nu de helft van het woningbezit uit de periode 1945-1969 tegen minder dan een derde landelijk. Tot eind jaren zestig werden veelal portiekflats zonder lift gebouwd en dit woningtype is nu dan ook twee keer zo groot in onze vastgoedportefeuille als landelijk. Aan dit woningtype wordt een lage toekomstwaarde toegekend. De energiestaat ervan is laag en dat wordt bevestigd door de slechtere energielabels.

Onze ambitie is om een vastgoedportefeuille op het landelijk gemiddelde van de corporatiesector te hebben. Met dien verstande dat het aandeel eengezinswoningen lager en flats met lift hoger mag zijn omdat Schiedam in dichtbebouwd grootstedelijk gebied ligt. Echter qua woonkwaliteit en toekomstwaarde zou onze vastgoedportefeuille niet ver achterop mogen liggen. De Schiedammer die een woning van ons huurt zou dezelfde kwaliteit moeten krijgen als elders.

Kwaliteit en duurzaamheid worden tegenwoordig steeds meer onder één noemer geplaatst. In het landelijk Energieakkoord uit 2013 is afgesproken dat het gemiddeld energielabel in de corporatiesector label B zou moeten zijn. Vrij snel daarna is uit berekeningen gebleken dat de corporatiesector hiervoor tot 2030 nodig zou hebben. Het

---

<sup>7</sup> In de regionale afspraken is afgesproken dat de sociale voorraad zal afnemen. Deze voorraad bestaat naast de DAEB-woningen van Woonplus uit goedkope koopwoningen en particuliere huurwoningen met een huur onder de liberalisatiegrens. De afname van de sociale voorraad in Schiedam wordt daarmee in deze twee particuliere marktsegmenten gerealiseerd.



gemiddeld energielabel van Woonplus in 2020 was label C (EI-index 1,7)<sup>8</sup>. Uit bijlage 2 blijkt dat 17% van de portefeuille label B heeft; bovendien zijn de segmenten A en C (gemiddeld B!) ongeveer even groot. Wil Woonplus uitkomen op gemiddeld label B dan dienen dus vooral de woningen in label D en label E (samen 39%; iets meer dan 4400 woningen) te worden aangepakt.

Maar kwaliteit blijft meer dan duurzaamheid alleen. Wij streven ernaar dat de hele woningvoorraad bestaat uit woningen met toekomstwaarde. Op dit moment geldt dit slechts voor tweederde van onze woningen, waarbij zowel de functionaliteit als de technische kwaliteit meespelen. Woonplus heeft hier dus een forse slag te maken. Portefeuillesturing en assetmanagement krijgen daarom meer aandacht in de organisatie. We gaan werken met PDW-combinaties (=Product-Doelgroep-Wijk) combinaties in onze vastgoedsturing en zullen middels assetmanagement recht doen aan de verschillende wijkprofielen en -kwaliteiten in Schiedam met het oog op mobiliteitsaanbod, voorzieningen, (historische) sfeer, huidige bewoners, (architectonische) kwaliteit. Uitgangspunt is dat de maatschappelijke en complexrendementen langs deze wijze kunnen worden geoptimaliseerd. In de looptijd van het ondernemingsplan zal bij (des)investeringsbeslissingen toevoeging van seniorenwoningen en 3 kamerwoningen het algemene uitgangspunt zijn.

We kunnen de ambitie om tot een gemiddelde vastgoedportefeuille te komen primair realiseren door grootschalige sloop van minimaal 2500 woningen uit de voorraad met bouwjaar 1945-1969, gestapeld zonder lift en met een energielabel D en E. Het zijn de woningen in de wijk Nieuwland en de buurt Groenord-Zuid die aan elk van deze drie kenmerken voldoen. Geografisch zit daar dus de meest ingrijpende opgave maar ook een geconcentreerde kans om tot de gewenste portefeuilleverbetering te komen. Een duurzaamheidsaanpak in andere wijken van nog eens zo'n 2000 woningen is daarbovenop nodig om ook de (energielabel) doelstelling in het kader van de energietransitie te realiseren. Het tempo waarin we deze transformatie kunnen uitvoeren is afhankelijk van de mate waarin we onze huurders in de aan te pakken woningen een passende woning kunnen aanbieden. Onze woningportefeuille wordt de komende jaren weer iets groter dus kwantitatief past dat; logistiek is sprake van een langjarige operatie die veel van Woonplus als organisatie vraagt.

Naast sloop-nieuwbouw en verduurzaming hebben we meer voornemens. In het meerjarenonderhoudsprogramma zal de focus liggen op brandveiligheid (uitfaseren gashaarden en open verbrandingsinstallaties) en verbetering van de binnenpakketten van de woningen. We hebben het budget voor keuken-douche-toilet vervanging verhoogd. Voor bijna 1000 woningen zullen we bij mutatie tot een plattegrondswijziging overgaan zodat een hedendaagse indeling resulteert.

## 4.2 Energietransitie

We bevinden ons midden in een energietransitie. Daarbij staan de landelijke doelstellingen voor woningcorporaties ook voor Woonplus centraal:

- Een gemiddeld EI-index  $\leq 1,4$  (label B) t.o.v. 1,7 in 2020 (label C).
- Klimaatwet: 49% CO<sub>2</sub>-reductie (t.o.v. 1990) in 2030; oplopend naar CO<sub>2</sub>-neutraal (en dus aardgasvrij) in 2050.

Wij maken gebruik van de regionale energie strategie (RES) voor de metropoolregio Rotterdam-Den Haag. Hieruit blijkt dat in 2050 de opwekpotentie voor warmte drie keer zo groot is als de totale vraag naar warmte. In Schiedam hebben we bovendien te maken met een uitstekende positie als het gaat om aansluiting op een warmtenet. Langs de A20 loopt de Leiding over Noord van Eneco. Aan weerszijden van de A20 liggen de wijken Groenord en Nieuwland met een groot deel van onze woningportefeuille. Met grondig onderzoek vanaf 2017 is aangetoond dat aansluiting op het warmtenet daar kostentechnisch veruit het meest gunstige alternatief is. Dit wordt ook bevestigd in de Transitievisie Warmte die op 3 november 2020 door de gemeenteraad voor Schiedam is vastgesteld.

Op basis van deze visie gaan we ervan uit dat ruim 85% van onze woningen in 2050 zal zijn aangesloten op het warmtenet. Voor de resterende complexen gaan we er vooralsnog vanuit gebruik te moeten maken van all-electric oplossingen. Met de aansluiting op het warmtenet bereiken we nog geen volledige CO<sub>2</sub>-neutraliteit. Dat komt voor een deel omdat in de RES voor de metropoolregio Rotterdam-Den Haag is gekozen om eerst het huidige overschot aan warmte in onze regio van het HIC (haven industrieel complex) te gebruiken. Dit overschot neemt de komende decennia af en de voeding van het warmtenet zal geleidelijk worden vervangen door groene bronnen. Met het Klimaatakkoord en het Warmtepact hebben de warmtebedrijven (w.o. Eneco) zich gecommitteerd om in 2040 alle

---

<sup>8</sup> Het hoge % label A-woningen bij Woonplus is het gevolg van een gerichte aanpak van enkele jaren geleden om alle prestatieverhogende factoren maximaal mee te wegen.

warmte te voorzien met duurzame(re) bronnen. In lijn met het Klimaatakkoord gaan wij ervan uit dat deze omslag in 2050 volledig is gerealiseerd.

Om redenen van (financiële) efficiëntie kiezen we voor een combinatieaanpak. Die bestaat eruit dat we primair inzetten op het gasloos maken van onze hele portefeuille. We vullen dit vervolgens aan met gerichte maatregelen om de portefeuille in 2050 volledig CO<sub>2</sub>-neutraal te maken. Daartoe zal Woonplus in combinatie met noodzakelijk onderhoud na-isoleren. Tot slot is vereist dat we voor het elektriciteitsgebruik in onze complexen gebruik maken van groene stroom en heeft Woonplus een programma 'zon' in ontwikkeling om een optimale bijdrage van PV-systemen op onze daken te kunnen realiseren.

Volgens de huidige planning hebben wij tot 2040 nodig om onze woningen in Groenord en Nieuwland op het warmtenet aan te sluiten; voor de andere wijken hebben we daarvoor naar verwachting tot 2050 nodig. Gebruik van noodzakelijke all-electric toepassingen in resterende complexen komt pas in de periode 2040-2050 in beeld. Dit is ook gunstig ervan uitgaande dat deze technieken in de toekomst beter en financieel voordeliger zullen zijn.

Woonplus werkt zo indirect aan een verbetering van de gemiddelde EI-index van haar portefeuille. De grofweg 4500 woningen in het sloop- en renovatieprogramma (zie bijlage 3) vormen grotendeels het deel van de voorraad met een label lager dan C. We hoeven hier dus geen apart programma voor op te zetten.

### 4.3 Duurzaamheid en circulariteit

In de inleiding hebben we gerefereerd aan een vijftal mondiale ontwikkeldoelen. Daarvan maakten de inzet op duurzame steden en gemeenschappen als ook actief werken aan verantwoordelijke productie en consumptie deel uit. Sociale duurzaamheid is voor ons belangrijk. Zoals eerder gezegd willen wij van duurzame wijken zijn. Dat zijn wijken die steeds weer nieuwe generaties bewoners aantrekken en binden en zich zo met de tijd mee blijven ontwikkelen. Nog niet alle wijken met Woonplus woningen voldoen hieraan. We zetten hier dus meer aandacht op.

Het klimaat verdient onze aandacht. Als vastgoedeigenaar willen we dat onze voorraad en onze werkprocessen de planeet niet uitputten. Daarom zetten we in onze processen voor vastgoedontwikkeling en onderhoud maximaal in op circulair bouwen en verbouwen. In onze voorraad zien we veel platte daken. Die willen we inzetten. Of door zonnepanelen of in het kader van wateropvang. Onze (nieuwe) voorraad moet klimaatadaptief zijn. De Schiedamse veenbodem wordt op de wat hoger gelegen delen door verdroging en op de lager gelegen delen door wateroverlast uitgedaagd. Als eigenaar van ruim een kwart van de Schiedamse woningen in 2040 willen wij waar mogelijk bijdragen aan oplossingen. Bovendien moeten we oog hebben voor gebouwgebonden risico's in onze eigen voorraad. Om deze redenen stellen we een circulariteitsstrategie op die kan gelden als leidraad voor de komende jaren.

### 4.4 VvE-beheer

Stichting Woonplus Schiedam is de enige aandeelhouder van Woonplus VvE-beheer BV (hierna: VvE-beheer BV). Voor de oprichting van een aparte rechtspersoon is in 2014 gekozen om deze taak op afstand van de stichting Woonplus Schiedam (hierna: Woonplus) te plaatsen en zo tot een eenduidige aanpak te komen binnen een diversiteit aan varianten. Vanuit dit perspectief zijn er drie varianten:

1. De woningen in een voormalig complex van Woonplus zijn in meerderheid uitgepond;
2. De woningen in een voormalig complex van Woonplus zijn in minderheid uitgepond;
3. Er zijn geen woningen van Woonplus (meer) in een complex

In de derde variant levert VvE-beheer BV een dienst die feitelijk volledig losstaat van Woonplus. De betreffende VvE kiest voor VvE-Beheer BV om reden van kwaliteit en kosten op een vrije markt van aanbieders van deze dienst en kan besluiten om over te stappen naar een ander indien gewenst.

In de eerste twee varianten is sprake van een eigenaarspositie van Woonplus in de VvE's. Op basis van de portefeuillestrategie van Woonplus kan sprake zijn van de volgende benaderingen;

- a. de resterende woningen worden bij mutatie tot 100% uitgepond (richting variant 3)
- b. de overige woningen worden bij mutatie tot 49% uitgepond (richting variant 2)
- c. verkochte woningen (onder MVE-constructie of vrij) worden teruggekocht om ze terug in exploitatie te nemen.

Alle afwegingen ten aanzien van (meerjarig) onderhoud en beheer worden in de genoemde varianten in VvE-verband gemaakt en onttrekken zich daarmee aan besluitvorming binnen Woonplus. De invulling van de eigenarenrol in de VvE-vergaderingen door Woonplus dient goed verankerd te zijn. Zeker in complexen waar de positie van Woonplus groot is, hebben de particuliere eigenaren er behoefte aan dat Woonplus zich responsief opstelt over het woongedrag

van onze huurders. De relatie tussen buurt- en complexbeheerders binnen Woonplus en de beheerder van VvE-beheer BV moet goed zijn en korte lijnen kennen. Veelal willen eigenaren ook over het toewijzingsbeleid in gesprek.

Als enig aandeelhouder van VvE-beheer BV blijft Woonplus op afstand. In de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering spreken directeur-bestuurder van de stichting en directeur van de BV over beleid en risicomanagement en wordt de jaarrekening vastgesteld. VvE-beheer BV houdt kantoor binnen dat van Woonplus en neemt faciliteiten af (kopiëren, receptie, telefonie etc.) op basis van een Service Level Agreement.

Strategische doelstelling Woning met toekomst	Monitoring / prestatie-indicator Woning met toekomst in komende vijf jaar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• woningportefeuille van 11.500 woningen</li> <li>• woningportefeuille op Nederlands gemiddelde (qua kwaliteit en toekomstwaarde)</li> <li>• toekomstperspectief woningvoorraad verbeteren</li> <li>• aardgasvrije en CO<sub>2</sub>-neutrale woningen in 2050, zoveel mogelijk (85%) door aanleg warmtenet</li> <li>• vergroten circulariteit in onderhoud en (nieuw)bouw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aantal woningen in portefeuille</li> <li>• % CO<sub>2</sub>-neutraliteit totale voorraad</li> <li>• opgave sloop-nieuwbouw in aantallen</li> <li>• actuele complexbeheerplannen en woninglabels</li> <li>• aanpak woningplattegronden via mutatielijst</li> <li>• aantal woningen met toekomstperspectief</li> <li>• circulariteitsstrategie uitvoeren</li> </ul>

# 5 ORGANISATIE

Woonplus ontvouwt met dit ondernemingsplan een stevige ambitie. Vanuit het langere termijn perspectief naar 2050 hebben we in dit ondernemingsplan in beeld gebracht wat in de eerstkomende vijf jaar de te ondernemen doelstellingen en acties zijn. Daar moet de organisatie ook klaar voor zijn. Zowel als het gaat om responsiviteit naar de omgeving (samenwerking, oplossingsgerichtheid, verantwoordelijkheid) als om de interne sturing en gezamenlijkheid zijn er stappen te zetten. Zowel beleidsmatig als financieel zullen we stevig vinger aan de pols moeten houden.

De huidige inrichting en competenties van Woonplus voldoen daartoe onvoldoende. Er is sprake van een zekere in zichzelf gekeerdheid, van een eilandencultuur en verantwoordelijkheden zijn hoog in de organisatie georganiseerd. De organisatie kent bovendien een aantal kwetsbaarheden waarvoor de externe accountant en toezichthouders de afgelopen jaren hebben gewaarschuwd. Die zitten vooral op het gebied van voorspelbaarheid/kwaliteit van data (met name van planmatig onderhoud), interne beheersing en control, processturing en risicomanagement.

De ambities ten aanzien van de organisatie zijn dus tweeledig: de organisatie versterken met het oog op de verhoogde ambitie en daarbij een aantal bestaande kwetsbaarheden verbeteren. Kernbegrippen daartoe zijn: een verbeterde sturing en monitoring en geëngageerde medewerkers.

## *Verbeterde sturing en monitoring*

Belangrijk voor de ontwikkeling van de organisatie is het beter verankeren van [strategie en beleid](#) binnen de organisatie. Het integreren van de beleidsachtbaan met de portefeuillestrategie en een prominentere rol voor de PDCA-cyclus dragen hieraan bij. Het vergroten van de resultaatgerichtheid en het eigenaarschap dat wordt ondersteund door [adequate sturingsinformatie en informatiesturing](#). Voor de sturing worden de belangrijkste bedrijfsprocessen beschreven en worden proceseigenaren benoemd. Er worden (periodieke) rapportages opgesteld voor nadere data-analyse en (bij)sturing. Hiervoor wordt de [digitalisering van bedrijfsprocessen](#) verder ontwikkeld met als doel betere en efficiëntere dienstverlening en een adequate beheersing van de bedrijfsprocessen. Daarbij is de inzet dat de verdere optimalisering van de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening gaan bijdragen aan het [lerend vermogen](#) van de organisatie. Ook willen we als Woonplus hiermee de duurzame inzetbaarheid, de betrokkenheid en vitaliteit van medewerkers bevorderen.

## *Geëngageerde medewerkers*

Om de ambities uit dit ondernemingsplan te halen is een grote mate van [zelfstandigheid](#) en verantwoordelijkheid van de medewerkers nodig. De tevredenheid van onze huurders staat op bovenaan. De tijdspanne kan heel anders zijn (vergelijk het zo goed mogelijk afhandelen van een reparatieverzoek met het ontwikkelen van een seniorenwoning); het principe is hetzelfde. We spelen ook in op de behoefte die er ligt onder de medewerkers. Deze behoefte aan meer betrokkenheid sluit aan bij onze kernwaarden en draagt bij aan de [klantgerichtheid](#) van de organisatie en het verbeteren van de interne en externe samenwerking. We bouwen aan een Woonplus waarin dit belangrijke uitgangspunten zijn. Woonplus streeft naar gemotiveerde, geëngageerde en resultaatgerichte medewerkers die met plezier hun werk doen, zichzelf en de organisatie verder willen [ontwikkelen](#) en samen de dienstverlening en overige werkprocessen van de organisatie optimaliseren. Dit vraagt om duidelijkheid over de rolinvulling van managers en teamleiders zodat zij verantwoordelijkheid pakken in het aansturen en faciliteren van hun medewerkers. Langs deze wijze bouwen we de cultuur verder uit waarmee we onze ambities daadwerkelijk verder kunnen invullen.

Bij de toepassing van beide kernbegrippen gelden drie hoofdprincipes :

1. waar mogelijk en verstandig werkt Woonplus gebiedsgericht. Dit geldt zowel voor onze programmatische opgaven in Nieuwland/Oost en Groenord, maar ook voor gebiedsteams binnen het taakveld wonen. Wij hebben de overtuiging dat de dienstverlening aan onze huurders en onze samenwerking met onze partners kwalitatief verbetert als complexe zaken integraal kunnen worden benaderd.
2. wij zetten in op een platte organisatie waarin onderlinge afhankelijkheden zijn aangebracht. Wij gaan uit van een organisatie-inrichting die noodzaakt tot afstemming en overleg tussen verschillende onderdelen. Deze behoefte aan onderlinge samenhang en afhankelijkheid komt ook terug in de topstructuur (bestuur en management).

3. de verantwoordelijkheid voor informatiesturing wordt voor alle processen (sturend, primair en ondersteunend) in één hand gebracht en gericht op ondersteuning van de organisatiedoelen met kennis en informatie. Door analytisch werken met data verbetert ons inzicht en kan proactief worden gewerkt. Proceseigenaren werken op de plekken waar het best zicht bestaat op de klantbeleving en worden verantwoordelijk voor continue verbetering.

#### Reorganisatievoornemen

Ten behoeve van de beschreven organisatieverandering is een nieuwe inrichting met (deels) nieuwe functies nodig. Daarom wordt in de eerste helft van 2021 een reorganisatie doorgevoerd. Een organisatie- en formatierapport waarin de in dit hoofdstuk beschreven organisatieprincipes concreet zijn uitgewerkt naar afdelingen en functies wordt uiterlijk eind van het eerste kwartaal van 2021 vastgesteld. Het streven is om vanaf medio 2021 op de nieuwe wijze te werken.

# 6 FINANCIËN EN INTERNE BEHEERSING

## 6.1 Financiële continuïteit

Het zogenaamde duurzame businessmodel is onderdeel van onze strategie. De doelstelling van dit businessmodel is het waarborgen van de financiële continuïteit op zowel de korte als lange termijn. Wij maken daarom altijd keuzes die passen binnen de volkshuisvestelijke opgave en de financiële mogelijkheden. Door daarbinnen te opereren behouden wij een goede beoordeling van de externe toezichthouders omdat we onze middelen met oog op de langere termijn inzetten in het belang van de volkshuisvesting in Schiedam.

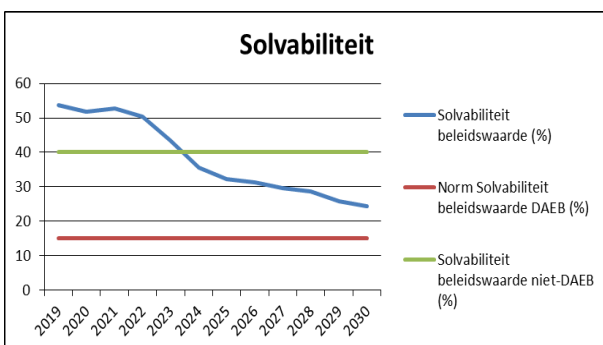
Als gevolg van de hoge ambities in dit ondernemingsplan voeren we de komende jaren forse investeringen in onze portefeuille door. Volgens planning slopen wij in de eerste 10 jaar (2021-2030) 1.300 woningen; bouwen wij ca 2.200 nieuwe woningen en investeren wij in bestaand bezit (ca 4.700 woningen). Met deze sloop, nieuwbouw en investeringen gaat een bedrag gepaard van ca € 700 miljoen. De eerste helft van de periode van dit ondernemingsplan zal vooral in teken van voorbereiding staan (uitverhuizing en planontwikkeling).

Met dit investeringsvolume zoeken wij de randen van onze financiële mogelijkheden op. Wij richten ten opzichte van de sectornormen een veiligheidsbuffer met signaalfunctie in. In jaren waarin een of meer ratio's binnen die buffer belanden, nemen wij na overleg extra risicomaatregelen.

Ratio	Sectornorm		Signaleringsnorm Woonplus:	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
ICR	≥ 1,4	≥ 1,8	≥ 1,5	≥ 1,8
Solvabiliteit	≥ 15%	≥ 40%	≥ 20%	≥ 40%
Loan to Value	≤ 85%	≤ 75%	≤ 80%	≤ 75%
Dekkingsratio	≤ 70%	≤ 70%	≤ 70%	≤ 70%

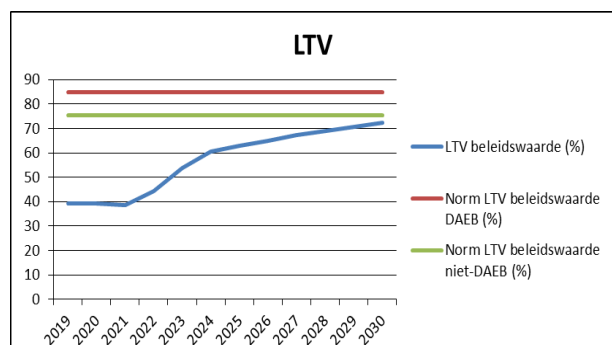
De door ons gehanteerde buffers, voor de solvabiliteit en loan to value, zijn er om een marktwaardedaling van 10% op te vangen. Voor de ICR is deze buffer voor onverwachte rentetoeename. Deze signaleringsnormen gebruiken wij mede voor het opstellen en doorrekenen van scenario's voor onze Meerjarenbegroting. Bij het investeringsprogramma hanteren wij normen die zijn vastgelegd in het investeringsstatuut. Elk investeringsvoorstel wordt getoetst aan deze norm. In 2021 stellen wij in aansluiting op dit ondernemingsplan en de herijkte portefeuillestrategie de rendementskaders bij. De [Financiële kengetallen \(beleidswaarde\) 2019-2030](#) verlopen zo:

Solvabiliteit (beleidswaarde)



De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen. Het geeft de financiële buffer weer voor het opvangen van eventuele financiële risico's en/of tegenvallers en de investeringscapaciteit. Het verloop van de solvabiliteit voldoet de komende jaren ruimschoots aan de norm van 15%.

Loan to value (beleidswaarde)

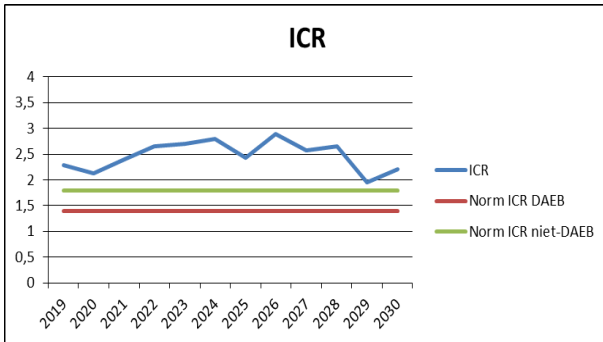


De loan to value geeft de verhouding weer tussen de leningenportefeuille en de waarde van ons bezit. Het geeft de financiële buffer weer indien leningen moeten worden terugbetaald, wanneer wij niet aan onze betalingsverplichtingen kunnen voldoen.

Het verloop van de loan to value op basis van de beleidswaarde voldoet alle jaren aan de norm van maximaal 85%.

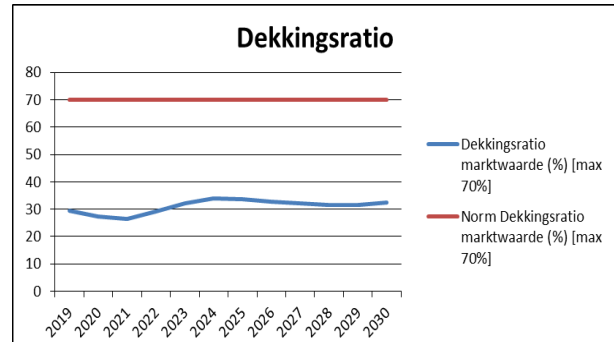
Het verloop van de loan to value op basis van de WOZ-waarde voldoet de komende jaren aan de norm van maximaal 50%.

Rentedekkingsgraad (ICR)



De rentedekkingsgraad ofwel Interest Coverage Ratio geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstroom de rente aan de verschaffers van het vreemd vermogen kan worden betaald. Het verloop van de rentedekkingsgraad voldoet de komende jaren aan de norm van minimaal 1,4.

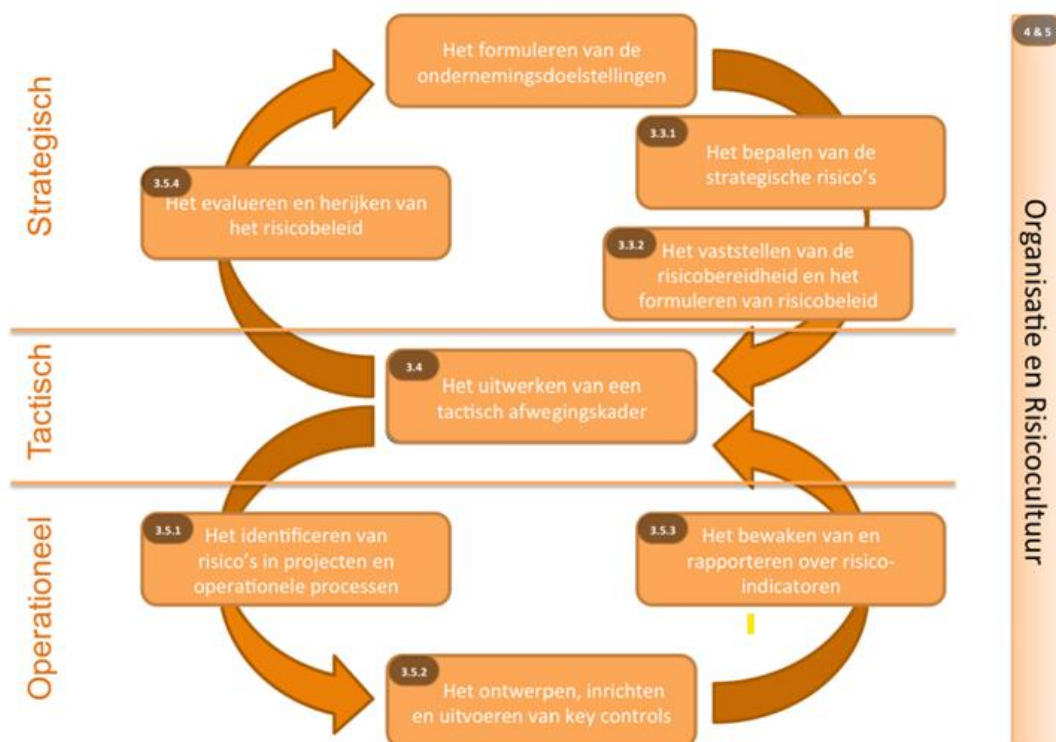
Dekkingsratio Marktwaarde leningen



De dekingsratio marktwaarde leningen geeft aan of de (markt)waarde van het bezit voldoende is om de schuldpositie af te lossen. Het verloop van de dekingsratio marktwaarde leningen voldoet de komende jaren aan de norm van maximaal 70%.

## 6.2 Interne beheersing

Uit dit ondernemingsplan blijkt dat er tot en met 2025, maar zeker ook nog voor daarna, een forse strategische ambitie ligt. Om zowel onze strategische doelen te realiseren als het beheerst opzoeken van de randen van onze financiële mogelijkheden te faciliteren, is een volwassen risicomangement systeem en informatievoorziening binnen Woonplus van groot belang. Dit risicomangementstelsel is vanaf 2021 ingericht volgens de bekende risicoachtbaan.



In 2020 zijn reeds de strategische risico's benoemd en is de risicobereidheid vastgesteld. Ook zijn de belangrijkste beheersmaatregelen vastgesteld. In de procesbeschrijvingen zijn de beheersmaatregelen gekoppeld aan de stappen in het proces en vindt bewaking van de werking hiervan plaats door zowel de proceseigenaar als de audits hierop. Dit zal een jaarlijks te doorlopen proces zijn om zodoende over een adequaat en actueel risicomangementstelsel te blijven beschikken.

Een ander aspect van de interne beheersing is een volwassen informatievoorziening waarmee een bijdrage wordt geleverd aan het bereiken van de strategische doelstellingen en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Vanaf 2021 wordt dit vormgegeven door in onze organisatie de informatievoorziening en digitalisering centraal te organiseren, verdergaande kpi's per proces te benoemen en een adequate monitoring door rapportages, het afleggen van verantwoording door de proceseigenaar en het uitvoeren van audits hierop. In de maandelijks rapportagecyclus wordt het managementteam geïnformeerd en vindt waar nodig bijsturing plaats. Uiteraard vindt periodiek rapportage plaats aan de Raad van Commissarissen over de behaalde resultaten.



# BIJLAGE 1

Woonplus maakt onderscheid in twee hoofdgroepen huurders:

- (A) **huishoudens met een jaarinkomen<sup>9</sup> tot € 39.055** (de EU-doelgroep) voor wie onze DAEB-woningen (maandhuur tot € 737,14) primair bestemd zijn en
- (B) **lage middeninkomens en doorstromers** (met een jaarinkomen vanaf € 39.055 tot ongeveer € 55.000 (anderhalf keer modaal)) voor wie we primair onze niet-DAEB-woningen inzetten. Deze huurdersgroep valt op de woningmarkt makkelijk tussen wal en schip en levert een bijdrage aan de menging en sociale cohesie in onze buurten. Veelal behoren ook de doorstomers tot deze groep.

De EU-doelgroep kan nader worden uitgesplitst in de onderstaande groepen:

- A1. bijzondere doelgroepen. Dit zijn klanten aan wie 1) via directe bemiddeling woningen worden verhuurd. Concreet gaat het om uitstromers uit opvang- en GGZ-instellingen (Eerder thuis), ex-gedetineerden of voor wie 2) door zorgpartners (Enver, Pameijer etc.) meerjarig woningen bij ons worden gehuurd voor begeleid wonen.
- A2. statushouders. Via de gemeente wijst het COA jaarlijks een aantal te huisvesten nieuwkomers met verblijfsstatus toe voor een passende woning bij Woonplus Schiedam.
- A3. senioren (Langer thuis). De groep kwetsbare Schiedammers die moet wonen met zorg groeit. Dit maakt dat Woonplus daarvoor aanbod moet hebben.
- A4. gezinnen met kinderen. Een kansrijke start in de maatschappij gaat samen met voldoende ruimte voor zelfontplooiing (of dat nu om huiswerk of hobby's gaat). De woning waarin wordt opgegroeid moet zich hiervoor qua aantal kamers en typologie lenen.
- A5. starters en young potentials. Startende Schiedammers willen op enig moment een eigen stek ook als ze (nog) ongebonden zijn. Naast hen dragen jonge hoger opgeleide kenniswerkers doorgaans bij aan dynamische woonmilieus. Schiedam wordt door de centrale ligging en OV-ontsluiting deze groepen steeds aantrekkelijker. Waar buurt en vastgoed zich ervoor lenen, hebben we aanbod voor dit jonge deel binnen onze klantgroep.

---

<sup>9</sup> Prijspeil 2020

## BIJLAGE 2

Als we de huidige woningportefeuille van Woonplus vergeleken met het landelijk beeld op een drietal veelgebruikte kenmerken ontstaat het onderstaande beeld:

BEZIT NAAR BOUWJAAR	Corporatiesector landelijk	Woonplus (1-1-2020)	Vershil uitgedrukt in aantal Woonplus-woningen
tot 1945	8%	9%	
1945-1969	29%	51%	+2480
1970-1989	37%	24%	
1990-1999	10%	11%	
2000-2009	8%	3%	-560
vanaf 2010	8%	2%	-680

BEZIT NAAR WONINGTYPE	Corporatiesector landelijk	Woonplus (1-1-2020)	Vershil uitgedrukt in aantal Woonplus-woningen
eengezinswoning	41%	11%	
flat zonder lift	27%	52%	+2800
flat met lift	26%	37%	
onzelfstandige eenheden	6%	-	

ENERGIELABEL	Corporatiesector landelijk	Woonplus (1-1-2020)	Vershil uitgedrukt in aantal Woonplus-woningen
A en hoger (EI ≤ 1,2)	9%	23%	
B (EI 1,21 - 1,40)	17%	17%	
C (EI 1,41 - 1,80)	35%	21%	
D (EI 1,81 - 2,10)	22%	15%	-800
E en lager (EI ≥ 2,11)	17%	24%	+800

## BIJLAGE 3

In aansluiting op dit ondernemingsplan heeft Woonplus de portefeuillestrategie herijkt. Daarbij is vooruitgekeken naar 2040 (met voor duurzaamheid een doorkijk naar 2050 op basis van de doelstellingen uit het Klimaatakkoord).

Om invulling te geven aan de doelstellingen uit dit ondernemingsplan zijn samenvattend de onderstaande maatregelen nodig.

	sloop	nieuwbouw	renovatie	mutatie-wijzer	gasloos	verkoop	clusterverkoop	verkoop DAEB	aankoop niet DAEB	
									terugkoop DAEB	
2020	160	92	116							
2021-2030	1146	2100	343					140	140	
2031-2040	1086	1054	591				88	110	110	
2041-2050	644	545	264					77	77	
2021-2050				931	7.528	310	31			136
<b>Totaal</b>	<b>3036</b>	<b>3791</b>	<b>1314</b>	<b>931</b>	<b>7528</b>	<b>310</b>	<b>119</b>	<b>328</b>	<b>328</b>	<b>136</b>

Uit bovenstaande tabel zijn de portefeuille ingrepen tot 2050 getalsmatig af te lezen. Belangrijkste uitgangspunten zijn:

1. verkopen en aankopen worden primair gedaan uit oogpunt van complex- en buurtpositie. Netto is sprake van een verkoop van 300 woningen die tot een kasstroom ten gunste van het investeringsprogramma;
2. zo'n 6000 woningen uit de huidige portefeuille hebben zonder grote ingreep toekomstwaarde gezien vanuit functionaliteit, technische kwaliteit en vraaganticipatie;
3. ruim 4400 woningen uit de huidige portefeuille worden gesloopt of gerenoveerd. Van nog eens ruim 900 woningen wordt bij mutatie de verouderde plattegrond gemoderniseerd. Daarmee komt het vernieuwingspercentage in de portefeuille op 1,5% per jaar te liggen (wat de gemiddelde levensduur van een woning tot het moment van sloop of renovatie op 70 jaar brengt);
4. het niet te slopen deel van de bestaande portefeuille (zo'n 8000 woningen) zal vóór 2050 moeten worden voorzien van een gasloze warmtevoorziening. Op basis van de gemeentelijke transitievisie warmte is voor 85% van deze woningen een aansluiting op het warmtenet daartoe (ook financieel) de voorkeursvariant;
5. in onze MJIB reserveren wij in het kader van assetmanagement middelen om waar nodig esthetische ingrepen in of aan onze complexen te doen.

# BIJLAGE 4

In dit ondernemingsplan is een aantal documenten aangekondigd die nodig zijn ter completering van het totale beleidskader van waaruit de komende vijf jaar zal worden gewerkt. Het betreft:

- (A) huurbeleid
- (B) visie wonen met zorg (met zorgarrangementen)
- (C) sociale incasso aanpak (preventief)
- (D) circulariteitsstrategie

De totstandkoming van deze documenten vindt plaats in de volgorde waarin zij zijn opgenomen. De planning is dat eind 2021 alles is vastgesteld.