

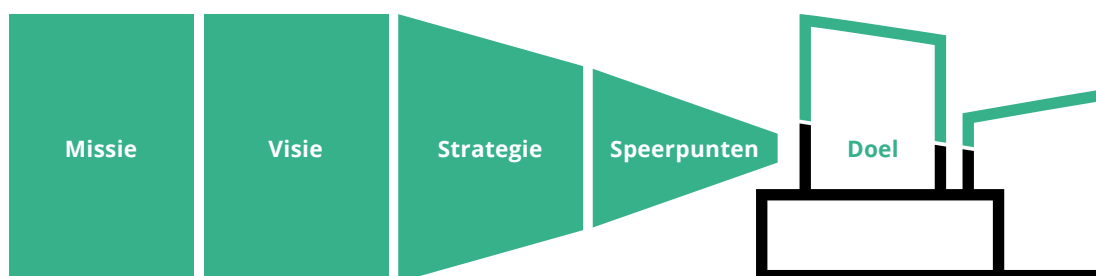
Duurzaam Betrokken

Strategisch Meerjarenplan vanaf 2017



Inhoud

Inleiding	5
1. Motto, missiestatement, visie	7
2. Kernwaarden	9
3. Positionering	11
4. Trends en ontwikkelingen in de samenleving	13
5. Leiderschap en organisatieprincipes	19
6. Strategische speerpunten	23
7. Volkshuisvestelijke doelstellingen en streefwaarden	27
8. Financiële en organisatorische randvoorwaarden	31
9. Ons langetermijnperspectief (2020-2035)	33
Vraagontwikkeling	
Aanbodontwikkeling	
Nadere bespiegelingen rond het thema 'Verkopen'	
Vraag-/aanbodscenario's	
Afwegingskader voor investeren buiten Rozenburg	
Samenvatting in het INK-model	41
Bronnen	45



“Het echte werk is mensenwerk. Ik ben blij dat de realisatie van deze strategie in handen is van de betrokken en deskundige collega’s bij Ressort Wonen.”

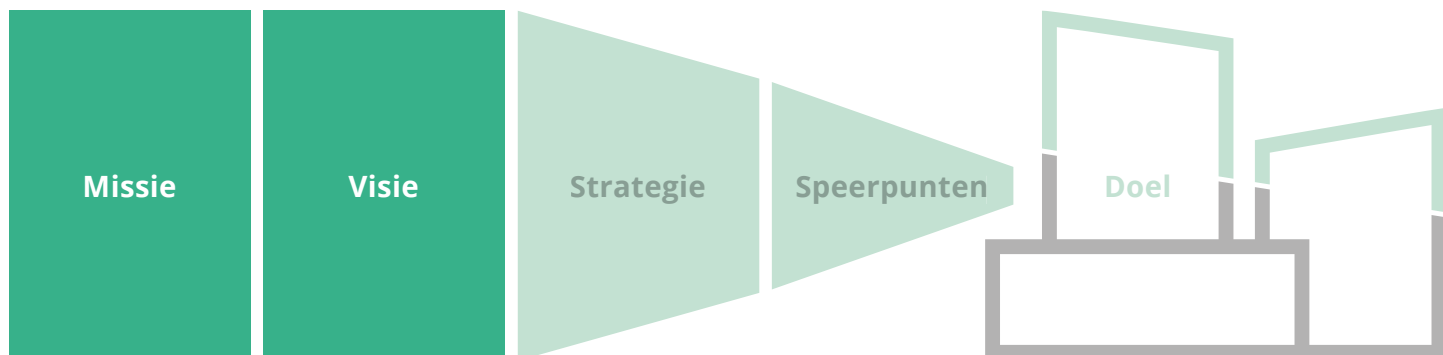
Frans Desloover
Directeur/bestuurder

Inleiding

“In dit geactualiseerde Strategisch Meerjarenplan is de koers van woningcorporatie Ressor Wonen voor de komende jaren vastgelegd. Het beschrijft waarom we er zijn, wie we zijn en waarop we ons de komende jaren richten. Het verduidelijkt wat we wel en niet tot onze activiteiten rekenen en waar we deze activiteiten uitvoeren. We schetsen relevante trends en vertalen deze naar ons werkgebied en onze organisatie. We zijn ook helder over het soort organisatie dat we willen zijn; over de kernwaarden die het karakter van Ressor Wonen vormen en het type leiderschap dat daarbij past. We proberen grip te krijgen op de verre toekomst en toetsen de haalbaarheid van onze strategie aan mogelijke scenario's.

In dit plan benoemen we drie strategische speerpunten voor de komende jaren: **betalbare en duurzame huurwoningen bieden, betrokken en moderne dienstverlening in een sterk dorp leveren en op vol vermogen volkshuisvestelijk presteren**. Bij de vertaling van deze speerpunten naar concrete streefwaarden en doelen hanteren we financiële en organisatorische randvoorwaarden die we hier eveneens schetsen. De doorlooptijd van dit plan hebben we niet specifieker gedefinieerd dan 'per 2017'. Zo houden we ruimte om het te actualiseren of zelfs te vervangen als dat nodig blijkt. Zelf denken we dat het plan minimaal twee jaar mee kan.

De hier beschreven koers is op veel terreinen een geactualiseerde strategie - gevormd met behoud van het karakter van Ressor Wonen en met respect voor de in het verleden bereikte resultaten. Op een bijzonder en belangrijk onderdeel is sprake van een wezenlijk nieuwe koers. Ressor Wonen heeft namelijk de zorg voor een groot volkshuisvestelijk vermogen, dat maatschappelijk moet renderen. Dat willen we ook van harte. En onze corporatie kan meer dan Rozenburg op lange termijn nodig heeft en vraagt. Daarom staan we open voor volkshuisvestelijke prestaties elders. Dit document beschrijft de condities waaronder die mogelijk zouden kunnen zijn. De geactualiseerde strategie van Ressor Wonen is gevormd in een open dialoog met onze belanghouders, zoals de Huurdersvereniging Rozenburg en de gemeente Rotterdam, en kan op draagvlak rekenen. Dat is mooi en belangrijk, maar het is tegelijkertijd slechts een begin. Het echte werk vindt niet plaats in dit document maar in de woningen van onze huurders, mét onze huurders; in de buurten van Rozenburg, mét onze partners. En mogelijk ook elders. Het echte werk is mensenwerk. Ik ben blij dat de realisatie van deze strategie in handen is van de betrokken en deskundige collega's bij Ressor Wonen.”



1. Motto, missiestatement, visie

Ons motto en onze missiestatement maken helder waarom we er zijn, wie we zijn en waarop we ons de komende jaren richten. Onze visie geeft aan hoe wij naar de toekomst kijken.

Motto

Duurzaam Betrokken

Missiestatement

Ressort Wonen is dé woningcorporatie van en voor Rozenburg. We zijn er voor Rozenburgers met een smalle beurs. Bij ons staan betaalbare woonlasten, duurzaamheid en betrokken dienstverlening voorop.

Rozenburgers en maatschappelijke partners kunnen rekenen op onze bijdragen aan een duurzaam leefbaar dorp. Onze taakopvatting is breed, passend bij een woningcorporatie. Wij zijn betrokken en gericht op samenwerking.

Onze organisatie is kapitaalintensief. Er is een groot vermogen belegd in woningen en ander vastgoed. Dit vermogen moet maatschappelijk renderen ('iets opleveren'). Proactief en transparant handelen zijn karaktertrekken die daarbij passen.

We kiezen voor verbondenheid met Rozenburgers en lokale partners. Om lokaal optimaal te presteren, kiezen we bovendien voor samenwerking met collega-corporaties. Uitdagingen buiten Rozenburg gaan we aan als we meer kunnen presteren dan Rozenburg nodig heeft.

Visie

Het groen-dorpse woonmilieu en de sterke sociale cohesie in Rozenburg zijn aantrekkelijk voor mensen die prettig willen wonen en onderdeel willen zijn van een gemeenschap. Voortbouwen op deze kenmerken, goed anticiperen op de vergrijzing én voldoende instroom van nieuwe Rozenburgers realiseren, zijn daarbij onze uitdagingen. Met de aanleg van de Blankenburgtunnel wordt de bereikbaarheid van Rozenburg per auto verder verbeterd. De effecten daarvan op de woningmarktpositie van het dorp moeten worden afgewacht. Daarnaast is Rozenburg een wijk van Rotterdam waar bewoners nog echt onderdeel zijn van een wereldhaven. Deze is in beweging: de haven wordt schoner en vraagt om andere werknemers dan vroeger. Ressort Wonen ziet kansen om bij deze ontwikkelingen aan te haken, met de verdere verduurzaming van woningen en het bieden van ontwikkelkansen voor Rozenburgers. Overigens onderscheiden we ons nu al met woningen van hoge energetische kwaliteit tegen een aantrekkelijke prijs.

Binnen de samenleving wordt een groter beroep gedaan op burgers. Ressort Wonen wil één zijn met de 'Rozenburgers'. Hún zelfredzaamheid vraagt ónze betrokken professionaliteit. We willen toe naar een situatie waarin prettig wonen (nog) meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van burgers en professionals.

Zoals alle woningcorporaties werkt Ressort Wonen voortdurend aan verdere professionalisering, aan vernieuwing, risicomanagement en kostenefficiëncy. Specifiek voor onze corporatie is wel dat lokale effectiviteit in Rozenburg vraagt om verbondenheid, nabijheid en betrokken dienstverlening. Toch zijn we daarin niet uniek. Door samen te werken met collega-corporaties van vergelijkbare aard en schaal verbinden we professionele efficiëncy met lokale effectiviteit.

Buiten Rozenburg vinden we behalve samenwerkingspartners ook volkshuisvestelijke opgaven. Volkshuisvestelijk vermogen moet eerst en vooral maatschappelijk renderen. Als het nodig is en kan, zal Ressort Wonen ook elders in Voorne Putten en/of Rotterdam bijdragen aan betaalbaar wonen.

2. Kernwaarden

Vanuit onze missiestatement en visie destilleren we de belangrijkste karaktereigenschappen van Ressort Wonen(-medewerkers): onze kernwaarden. Met deze kernwaarden beschrijven we waar we voor staan en waarin we geloven. De kernwaarden ondersteunen de identiteit van Ressort Wonen en vormen de leidraad voor onze competentieontwikkeling.

Betrokken

We werken bij Ressort Wonen omdat ons hart ligt bij de maatschappelijke waarde van onze volkshuisvestingsorganisatie. Betrokken zijn we bij de Rozenburgse samenleving. We zijn echt lokaal verankerd en willen positief bijdragen aan de verdere versterking van 'ons' dorp. Betrokken zijn we bij individuele huurders als klant én burger – ook als zij het lastig hebben in het leven.

Samenwerkingsgericht

We zijn ons zeer bewust van het belang van samenwerking en kiezen niet voor concurrentie. We zijn open over onze drijfveren en belangen en zijn benieuwd naar die van de ander(en). Vervolgens zoeken we steeds het gemeenschappelijk doel en optimum. We kennen de mensen en organisaties in Rozenburg en kunnen verbindingen leggen. Partners weten waar we voor staan en kunnen op ons rekenen. We zoeken de samenwerking met collega-corporaties van gelijke aard en schaal als dat helpt ons verder te ontwikkelen.

Proactief

We spelen tijdig in op ontwikkelingen in Rozenburg, in de woningmarkt en in beleid. Proactief gaan we om met veranderingen: 'Ja, én...' ligt ons voor in de mond, 'Ja, maar...' veel minder. We geloven dat voorkomen beter is dan genezen. We vertrouwen daarbij niet alleen op feiten, maar laten ook ons gevoel en verstand bepalen wanneer we in actie komen. Daarbij luisteren we alert naar wat de omgeving ons vertelt.

Transparant

We zijn een open boek voor onze huurders en partners. Het vroegtijdig betrekken van anderen bij onze keuzes en werkwijzen is voor ons vanzelfsprekend. We vragen dat ook van onze partners. We verantwoorden ons gevraagd en ongevraagd over de afwegingen die we maken; ook als die mede bepaald zijn door overtuigingen.

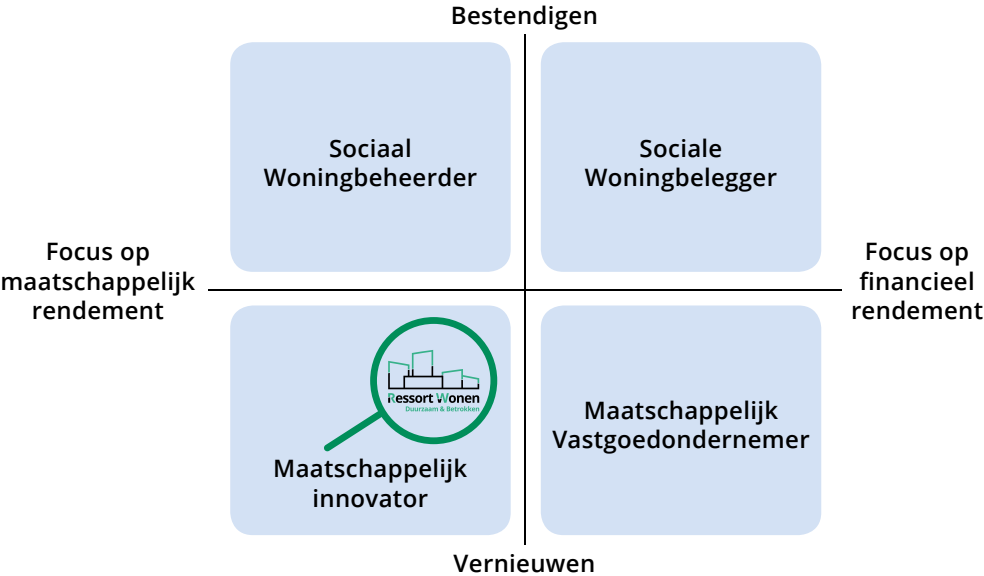
Werkgebied



Domein Rozenburg Voorne-Putten en/of Rotterdam *Figuur 1*

Wonen	DAEB & eventueel Niet-DAEB	DAEB
Leefbaarheid	Brede taak- opvatting: partner voor een duurzame toekomst van het dorp.	Smalle taak- opvatting: schoon, heel, veilig wonen
Maatschappelijk Vastgoed	Alleen woon gerelateerd	Niet

Type corporatie *Figuur 2*



3. Positionering

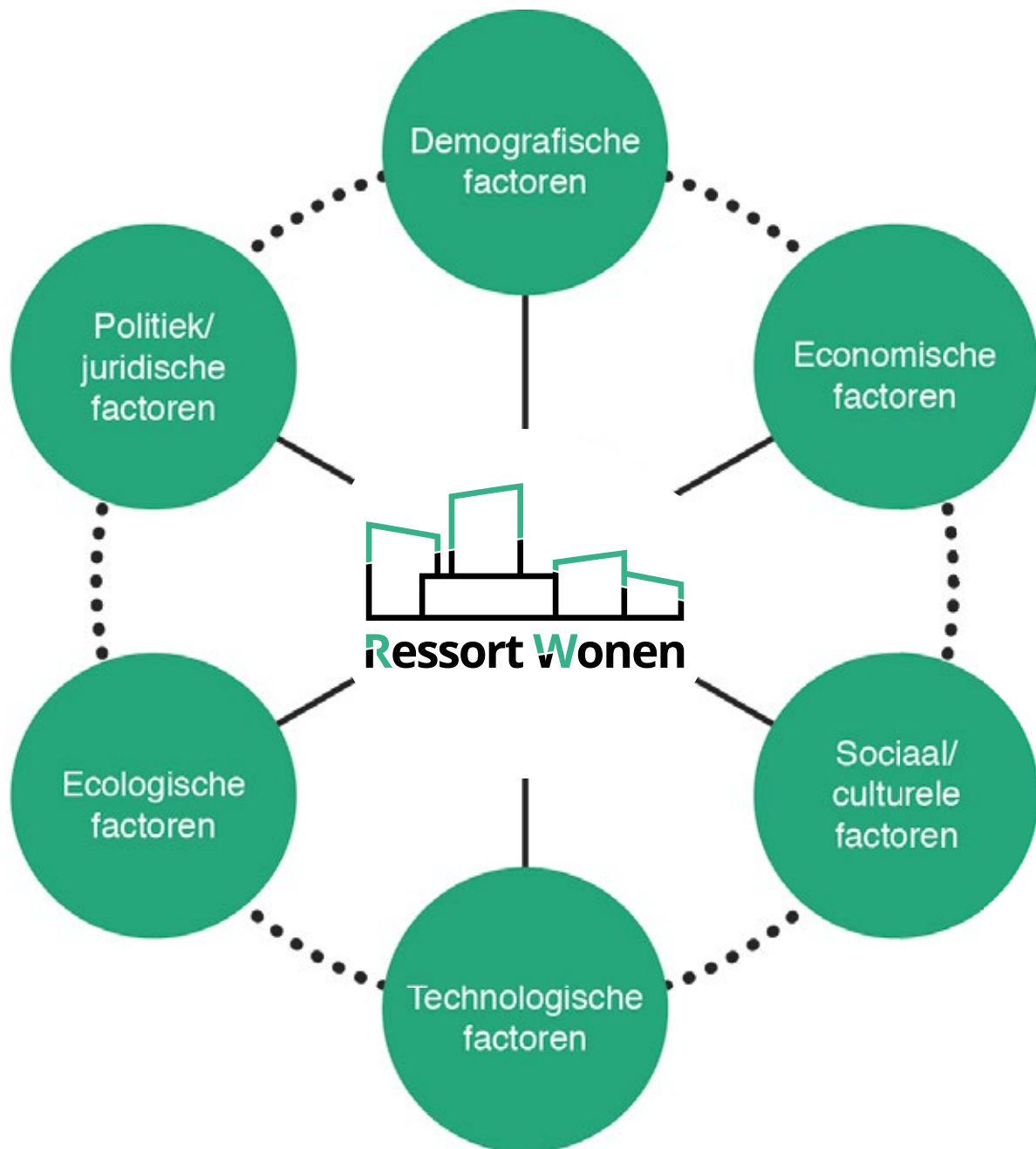
In de positionering geven we helder weer wat de kerntaak van Ressort Wonen is. We kiezen positie als het gaat om werkgebied, domein en het type corporatie dat we willen zijn. En voor welke doelgroepen, tegen welke prijzen en met welke typen vastgoed we werken. We positioneren onze verantwoordelijkheid en bijdragen voor leefbaarheid.

Ressort Wonen en Niet-DAEB

De kerntaak van Ressort Wonen is goede betaalbare huisvesting bieden voor mensen met een smalle beurs. Maar er kunnen situaties voorkomen dat de woningmarkt niet voorziet in genoeg huisvesting voor mensen met een iets minder smalle beurs. De belanghouders gemeente Rotterdam en Huurdersvereniging Rozenburg vragen oog voor voldoende woningaanbod voor deze doelgroep. Alleen als de behoefte evident is en de markt Rozenburg niet bedient, zal Ressort Wonen overwegen deze niet-kerntaak op te pakken. Ressort Wonen maakt een volkshuisvestelijke en financiële 'hold-sell'-analyse van de huidige Niet-DAEB portefeuille. > Zie figuur 1

Huurders, Klanten & Burgers

Huurders melden zich bij Ressort Wonen vaak in hun rol van klant. In die rol mogen zij rekenen op efficiënte dienstverlening bij het wonen, veelal gekoppeld aan de huurwoning. Daarvoor betalen ze immers hun huur. Huurders zijn echter ook burgers, die Ressort Wonen aan hun zijde weten als het gaat om prettig leven in een schoon en veilig Rozenburg – een dorp waar gemeenschapszin heerst en kansen zijn voor iedereen. Rozenburgers kunnen rekenen op aandacht, betrokkenheid en samenwerking. Maar ze kunnen ook rekenen op de vraag: 'En wat mag ik van jou verwachten?' > Zie figuur 2



4. Trends en ontwikkelingen in de samenleving

Ressort Wonen is onderdeel van een samenleving waarin trends waar te nemen zijn en ontwikkelingen en veranderingen plaatsvinden. De meest relevante trends en ontwikkelingen beschrijven we hier aan de hand van het DESTEP model en we vertalen ze naar Rozenburg en Ressort Wonen.

Demografische ontwikkelingen

Krimp?

Nadat een aantal jaren bevolkingskrimp scherp in het politieke en bestuurlijke blikveld heeft gestaan, geven de meest recente ramingen een langdurige bevolkingsgroei te zien. Wat blijft, zijn grote regionale verschillen. Zo groeit het bewonersaantal van de stad Rotterdam naar verwachting flink. Waar Rozenburg als onderdeel van de subregio Voorne-Putten juist meer te maken krijgt met stabilisatie, liggen er dus kansen om een (zeer bescheiden) deel van de groei van Rotterdam mogelijk te maken. Voor Ressort Wonen betekent dit dat we samen met de gemeente Rotterdam de (eveneens bescheiden) krimpdoelstelling in de sociale huurvoorraad heroverwegen, en dat we iets sneller anticiperen op het omzetten van eengezinswoningen huur naar betaalbare koop.

Vergrijzing en huishoudensverduunning

Een voortgaande vergrijzing en huishoudensverduunning vragen om een aanpassing van de woningvoorraad in Nederland. Dat geldt ook voor Rozenburg. Ressort Wonen heeft op termijn meer behoefte aan levensloopbestendige woningen voor een groeiende groep senioren. De procentueel sterkste toename vindt plaats in de groep senioren ouder dan 75 jaar. Deze groep, vaak alleenstaanden, draagt bij aan de verdergaande huishoudensverduunning. Ook meer 'fluide' gezinssituaties als gevolg van echtscheidingen dragen hieraan bij. Maar kleinere huishoudens leiden niet automatisch tot een behoefte aan kleinere wooneenheden. Vaak zullen senioren de prioriteit geven aan vertrouwd en veilig blijven wonen in de huidige (eengezins)woning en wil een gescheiden ouder voldoende slaapkamers om co-ouderschap te kunnen waarmaken. Ressort Wonen kan een groot deel van de veranderende vraag blijvend beantwoorden met de bestaande woningvoorraad. Gericht zullen specifieke aanpassingen van de voorraad plaatsvinden door

sloop, nieuwbouw, verkoop, woningverbetering en plattegrondwijzigingen. Medewerkers van Ressort Wonen hebben de professionaliteit en ruimte om zo huishouden en huisvesting optimaal te matchen.

Relatie stad, dorp en platteland

Nederland, en dat geldt zeker voor de regio Rotterdam, is te beschouwen als een mozaïek van stedelijke, randstedelijke en landelijke woonmilieus. Het dorp Rozenburg ligt letterlijk op een eiland maar heeft zijn functie naar de stedelijke omgeving van Rotterdam én naar het landelijke Voorne-Putten. Het woonmilieu en de voorzieningen in Rozenburg moeten op die functie afgestemd zijn. Voor Ressort Wonen betekent dit vooral het versterken van groen-dorps wonen en van de eigenheid van het dorp, en het 'met verstand' hanteren van migratiepatronen met de stad en Voorne-Putten.

Economische ontwikkelingen

Werkloosheid

De economische recessie is achter de rug. Het aantal werklozen neemt af en de Nederlandse economie groeit. In Rozenburg is er, zeker in vergelijking met de stad Rotterdam, een lage werkloosheid. Toch vraagt arbeidsparticipatie aandacht. De voor Rozenburg belangrijke haveneconomie verandert, waardoor lager geschoolde arbeid verdwijnt ten gunste van technologisch ingewikkelder beroepen. In combinatie met de vergrijzing brengt deze trend het risico mee dat de sociaaleconomische draagkracht van Rozenburg afneemt. Ressort Wonen heeft een bescheiden rol bij het hanteren van deze economische trend. Wel zijn wij in het dorp een relatief grote investeerder. Waar mogelijk en onder voorbehoud van marktconformiteit zullen wij in ons aanbestedingsbeleid en leer-werktrajecten kansen bieden voor Rozenburgers.

Bouwkosten en bouwproductie

Na de ontzuivering op de woningmarkt als gevolg van de economische crisis, overheerst nu weer optimisme in de koopmarkt. Steden – Amsterdam en Utrecht voorop – zijn nu sterk in trek. Ook Rotterdam is 'hot', en het is begrijpelijk dat Rotterdam deze trend wil verzilveren. In Rozenburg ligt de waarde van



bouwgrond veel lager dan in de stedelijke zone. Bovendien is bij ons uitsluitend sprake van (duurdere) inbreidingslocaties. Het bouwrijp maken van bebouwde locaties en langere ruimtelijke procedures werken kostenverhogend. Voor Ressort Wonen betekent dit dat we uitsluitend in een sterk partnerschap met de gemeente Rotterdam tot financieel verantwoorde sloop en vervangende nieuwbouw kunnen komen. De crisis in de bouwsector is ook achter de rug. Ressort Wonen moet rekening houden met een minder gretige en dus duurdere aannemersmarkt. Door vernieuwende vormen van opdrachtgeverschap te combineren met traditionele scherpste in prijsvorming dienen we dat beheersbaar te houden.

Schaalvergroting bij woningcorporaties

De trend om door schaalvergroting beter te functioneren in veranderende omstandigheden blijft, ook in de corporatiebranche. Tegelijkertijd is er in de samenleving een begrijpelijke aversie tegen grote, anonieme, bovenmatig intern gerichte organisaties. 'Groot' en 'succesvol' zijn niet automatisch elkaars synoniem. 'Klein' en 'fijn' overigens ook niet. Ressort Wonen is één van de kleine corporaties met enkele hele grote 'broers' in de gemeente Rotterdam. We zijn echter ook een sterke partner voor collega-corporaties in de regio met een vergelijkbare aard en schaal. Ressort Wonen kiest voor verdere ontwikkeling door samenwerking, met behoud van lokale verankering en prestaties.

Nieuwe armoede

In Nederland neemt de armoede toe: met name bij eenoudergezinnen, bijstandsontvangers en alleenstaanden onder de 65 jaar. Armoede uit zich onder meer in (zeer) beperkte financiële middelen, sociale uitsluiting, gezondheidsproblematiek en beperkte toegang tot onderwijs. Door flexibeler arbeidsrelaties (waaronder een toename van het aantal zzp'ers) is er ook minder inkomensstabiliteit. Er is veel stille armoede. Ressort Wonen kan slechts een bescheiden en ondersteunende rol spelen bij het wegnemen van de oorzaken hiervan. Wél kunnen we actief en met de menselijke maat oor en oog hebben voor problemen van onze huurders. Generiek voert Ressort Wonen een gematigd huurprijsbeleid. In specifieke situaties kunnen we huurders bijstaan met betalingsregelingen en een woonlastenfonds.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Vernieuwd burgerschap

De Nederlandse overheid gaat uit van de eigen kracht en zelfredzaamheid van haar burgers. Ziek of gezond, weerbaar of kwetsbaar, oude of nieuwe Nederlander: iedereen heeft naast rechten op zorg of andere voorzieningen, ook de plicht om voor zichzelf en de omgeving te zorgen. Drijfveren zijn hierbij niet alleen de beperkte middelen in de staatskas en het idee dat lokale overheden dichterbij burgers staan dan de rijksoverheid. Er is ook de meer ideologische opvatting dat je als klant niet gelukkig wordt, maar als burger wel. Ressor Wonen ziet dat zelfredzaamheid in veel gevallen vraagt om betrokken professionaliteit. Wij willen aan vernieuwd burgerschap bijdragen door te investeren in aanvullende professionaliteit van medewerkers en door in het contact met bewoners dialoog en coproductie centraal te stellen. We zullen experimenteren met vormen van zelfbeheer.

Flexibiliteit en mobiliteit

De samenleving is flexibeler geworden, met gevolgen voor de in- en uitstroom in de Rozenburgse woningmarkt. Inspelen op de effecten van flexibele gezinssamenstellingen en dienstverbanden is de uitdaging voor Ressor Wonen. Daarnaast vraagt de opvang van vergunninghouders en het huisvesten van arbeidsmigranten ook meer flexibiliteit dan reguliere huisvesting.

Eigenheid en identiteit

Te midden van alle veranderingen is er in Nederland ook een sterke hang naar eigenheid en behoud van identiteit. Ressor Wonen prijst zich gelukkig werkzaam te zijn in een dorp met een sterke sociale infrastructuur. Rozenburg kent een actief verenigingsleven en telt veel actieve burgers. De vraag leeft hoe die kwaliteiten van het dorp bewaard kunnen worden terwijl flexibiliteit op de woningmarkt nieuwe instroom betekent. Waarbij het besef bestaat dat nieuwe instroom nodig is om op lange termijn een leefbaar dorp te blijven. Voor Ressor Wonen betekent dit ondersteuning van actieve burgers, behoud en verdere versterking van de professionaliteit van onze wijkwerkers en het met verstand sturen in de woonruimteverdeling.

Technologische ontwikkelingen

Grenzeloos communiceren

Mensen zonder mobiele telefoon op zak zijn op één hand te tellen. Dataverkeer over glasvezelnetten groeit nog steeds enorm. The Internet of Things maakt 'alles' op afstand meetbaar. We chatten, appen en mailen de hele wereld, op momenten die we zelf kiezen. Ook onder ouderen is dit steeds normaler. Voor Ressor Wonen betekent dit een flinke inhaalslag: om de dienstverlening digitaal, dus onafhankelijk van tijd en plaats, te maken. Dit vervangt niet het persoonlijk contact met Rozenburgers, maar komt daarnaast. 24/7 Dienstverlening leidt niet tot het sluiten van het kantoor. Digitalisering creëert juist ruimte in de organisatie om gestandaardiseerde 'administratieve' werkzaamheden in te ruilen voor kwalitatief persoonlijk contact. Zo verbinden we de toegenomen flexibiliteit met de toegenomen behoefte aan eigenheid en identiteit.

Bouwinnovatie

De bouwsector, van origine traditioneel, is al een aantal jaren, geholpen door de crisis, aan het innoveren. Ressor Wonen zal mee-ontwikkelen door innovatievere vormen van opdrachtgeverschap toe te passen. We doen dit liefst in samenwerking met collega-corporaties en zullen daarbij toetsen op de totale kosten op langere termijn (total cost of ownership). Andere belangrijke toetsstenen zijn het vermogen van leveranciers om bij te dragen aan het proces van dialoog en coproductie met bewoners, en de arbeidsmarktkansen die zij Rozenburgers bieden.

Ecologische ontwikkelingen

Duurzaamheid is niet meer weg te denken uit onze samenleving. Het is een belangrijke motor van verandering in onder meer de haven economie. Duurzaamheid betekent voor een kapitaalintensieve organisatie als Ressor Wonen in eerste instantie: zorg voor het (waarde)behoud van de woningvoorraad. Hier anticiperen we liever te vroeg dan te laat op veranderingen in de vraag; en renoveren we liever dan te slopen en nieuw te bouwen. Duurzaamheid gaat ook over de kwaliteit van het dorp in al zijn facetten op lange termijn. Door mensen kansen te bieden op wonen en (werk)ervaring, dragen we hieraan waar mogelijk en passend bij.

Er is een breed gedragen besef dat in Nederland een energietransitie nodig is. Ressor Wonen kiest voor een koppeling tussen een duurzame woningvoorraad en beperking van woonlasten. We hebben een prima track record bij het verbeteren van de energetische prestaties van onze woningen en gaan daar op volle kracht mee door. We versterken de aandacht voor energiezuinig gedrag en voor duurzame energieopwekking, al dan niet collectief.

'Party-cipatie'

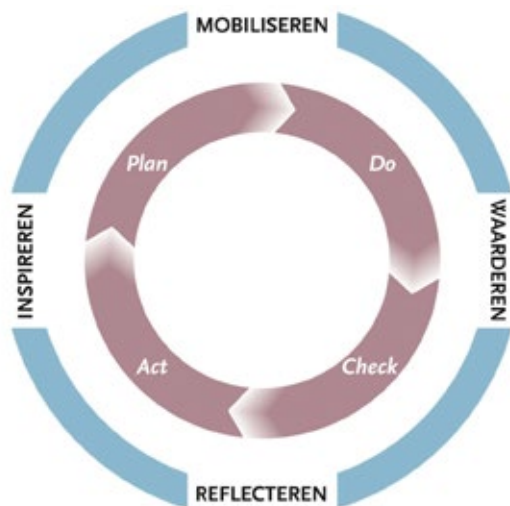
Eén van de grootste risico's bij bewonersparticipatie is dat wij denken dat huurders betrokken moeten worden bij óns werk, waarbij huurders onze 'systeemwereld' worden ingezogen. We gaan 'om de tafel', op kantoor, met een agenda en notulen en bespreken regels en randvoorwaarden bij een activiteit. Dit is weinig inspirerend én moet precies andersom! 'Party-cipatie' neemt de leefwereld van bewoners als uitgangspunt, stelt voortdurend de bedoeling centraal, is simpel en creatief, geeft ruimte en heeft vaart. Kortom: het maakt dat alle betrokkenen, ook de corporatiemedewerkers, heel graag onderdeel willen zijn van zo'n bewoners'feest'.

5. Leiderschap en organisatieprincipes

Het leiderschap binnen onze corporatie dient zich goed te verhouden tot belangrijke kenmerken van de huidige samenleving, en de arbeidsmarkt. En tot enkele specifieke kenmerken van Ressort Wonen zelf. Het richten en inrichten van de organisatie moet in lijn zijn met onze missie en positionering.

Individualisering, zelfontplooiing en mobiliteit zijn kenmerken van de huidige maatschappij en arbeidsmarkt. Daartoe dient het leiderschap bij Ressort Wonen zich op een juiste wijze te verhouden. Mensen zijn geen productiefactor in de organisatie, ze zijn de organisatie. Zeker in een maatschappelijk gedreven en dienstverlenende organisatie als Ressort Wonen.

Voor het leiderschap betekent dit dat louter inhoudelijke of hiërarchische bovengeschiktheid onvoldoende is: het moet gecombineerd worden met het vermogen om te inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren (IMWR). Ressort Wonen vindt het belangrijk dat leiders dus tevens begeleiders en ondersteuners zijn. Leiders bij ons halen energie uit het faciliteren van persoonlijk leiderschap bij anderen. Ze zorgen er ook voor dat activiteiten, indien nodig, weloverwogen worden gestopt.



INK als motor voor organisatieontwikkeling

Ressort Wonen hanteert het zogenaamde INK-managementmodel om de organisatie voortdurend en gestructureerd verder te ontwikkelen. De rationele PDCA- cyclus combineert uitstekend met de mensgerichte IMWR-cirkel.

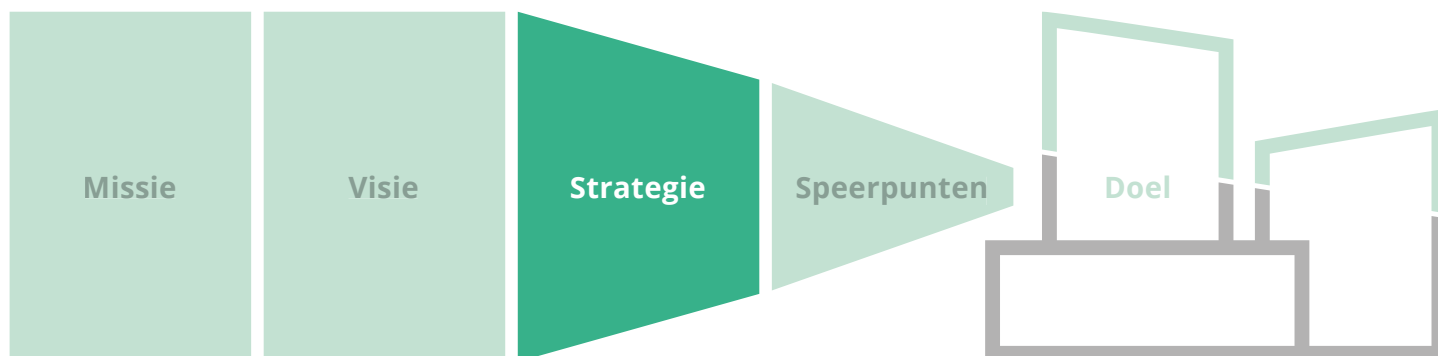
Ressort Wonen hanteert de volgende organisatieprincipes:

Informele en veilige cultuur

Ressort Wonen stimuleert en bewaakt een informele en veilige cultuur. Er zijn korte lijnen zodat slagvaardig en efficiënt gewerkt kan worden. Ieders mening telt, los van hiërarchische posities. Als het niet goed is, wordt het gezegd; als het wel goed is, wordt het gevierd.

Procesgerichte organisatie met brede functies

Ressort Wonen is een procesgerichte organisatie; de bedrijfsprocessen zijn een belangrijk ordeningsprincipe voor onze werkwijzen. We hanteren de klantprocessen van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) als kapstok en onderscheiden daarnaast de interne processen. Kleine verbeterteams van medewerkers werken in korte cycli aan procesverbeteringen. Functies zijn breed en beperkt specialistisch. De voordelen daarvan zijn: verantwoordelijkheid voor grote delen van processen, met variatie, betekenisvolle taken en eigen regelmogelijkheden voor medewerkers. Een nadeel is dat soms de diepte niet kan worden gezocht. We aarzelen daarom niet om tijdelijk externe hulp in te schakelen waar specialismen nodig zijn, waarbij dit altijd is gericht op het ontwikkelen van de eigen organisatie.



Gebalanceerde benadering van huurders

Ressort Wonen balanceert tussen de individuele woonwensen van nu en het algemeen volkshuisvestelijk belang op lange termijn; tussen het profijtbeginsel voor de individuele huurder en het solidariteitsbeginsel binnen de doelgroep. Keuzevrijheid voor de 'klant' wordt ingekaderd in een beperkt keuzepalet aan woondiensten, terwijl maatwerk bij het oplossen van problemen van 'burgers' wordt nagestreefd. Voortdurend omgaan met die paradox schrikt ons niet af, maar geeft juist energie.

Lokaal verbonden

Ressort Wonen is in een beperkt geografisch gebied actief, en daarbinnen zeer verbonden met en betrokken bij tal van mensen, organisaties en activiteiten. Op alle functieniveaus werken onze medewerkers samen met mensen buiten Ressort Wonen. Zij leggen de verbinding tussen de vragen in Rozenburg en onze eigen bedrijfsdoelstellingen en -processen. Zij leveren 'buiten' maatwerk, 'binnen' kaders van Ressort Wonen.

Open en aangesloten

Door onze beperkte schaal en brede functies zal Ressort Wonen relatief vaak (specialistische) kennis en ervaring van buiten moeten halen. Dat hoeft niet altijd betaalde inhuur te betekenen, want we onderhouden en ontwikkelen een groot netwerk. Het is ook geen probleem, want het wiel hoeft niet door ons te worden uitgevonden. Het wiel op maat maken voor Rozenburg vinden we voldoende. We geloven in 'alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'. Daarom geven we onze verdere ontwikkeling, waar dat verstandig is, ook vorm met collega-corporaties.



6. Strategische Speerpunten

Om richting te geven aan ons handelen in de komende jaren leggen we de focus op strategische speerpunten. We geven bondig weer wat deze zijn, wat daarbij sterkten van Ressor Wonen zijn en waarin we ons willen ontwikkelen.

Speerpunt 1 Betaalbaar huren in duurzame woningen

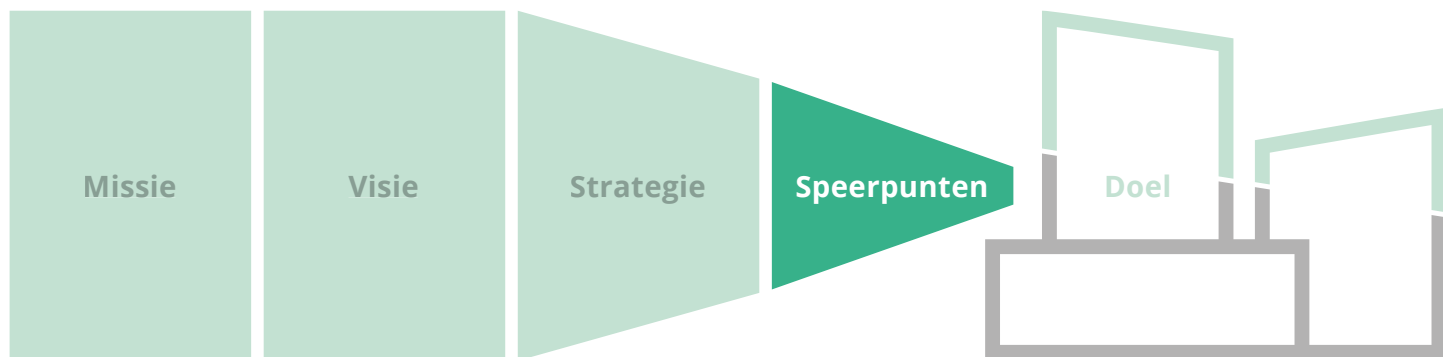
We blijven een gematigd huurprijsbeleid voeren en intensiveren het energetisch verduurzamen van de woningvoorraad. Dat is de directe bijdrage aan goed en betaalbaar wonen die van Ressor Wonen verwacht mag worden. We zetten actief en creatief onze mogelijkheden in om betalingsproblemen van individuele huurders te voorkomen of op te lossen. We intensiveren aandacht voor energiezuinig gedrag en duurzame collectieve energieopwekking.

Speerpunt 2 Betrokken en moderne dienstverlening in een sterk dorp

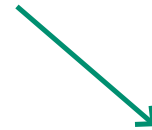
Onze dienstverlening voor klanten is van hoog niveau en we streven ernaar dit op onderdelen nog iets te verbeteren. De echt grote opgave is om persoonlijker en met (nog) meer betrokkenheid met huurders samen te werken. We betrekken bewoners eerder bij plannen, zoeken de ruimte voor co-creatie en experimenteren met zelfbeheer. We doen voortaan aan 'Party-cipatie' en vragen wat bewoners zelf willen en kunnen bijdragen. De eigenheid en kracht van het dorp ondersteunen we met kansen voor jonge Rozenburgers. We betrekken Rozenburgers bij het met verstand verhuren aan nieuwkomers. We benutten elke centimeter regelruimte om bij te dragen aan de leefbaarheid in het dorp. Tegelijk zetten we flinke stappen om belangrijke dienstverlening aan onze klanten ook 24/7 digitaal aan te bieden. We digitaliseren omdat we een organisatie 'van nu' zijn, waarbij we digitale dienstverlening bieden naast persoonlijk contact in Rozenburg.

Speerpunt 3 Op vol vermogen volkshuisvestelijk presteren

De focus ligt op Rozenburg en we intensiveren de inzet van ons vermogen om hier volkshuisvestelijk te presteren, met name op de gebieden duurzaamheid en leefbaarheid. Ressor Wonen kan echter meer dan Rozenburg op lange termijn nodig heeft en vraagt. 'Gouden kranen in Rozenburg' zijn géén volkshuisvestelijke prestatie. We hanteren daarom ons afwegingskader om volkshuisvestelijk vermogen te laten renderen met investeringen in Voorne Putten en/of Rotterdam.



Strategische Speerpunten



Speerpunt 1 :
Betaalbaar huren
in duurzame
woningen



Speerpunt 2 :
Betrokken en moderne
dienstverlening in
een sterk dorp



Speerpunt 3 :
Op vol vermogen
volkshuisvestelijk
presteren



Sterk aan Ressort Wonen:

Financiële positie, kennis
en ervaring met technisch
verduurzamen.

Te ontwikkelen:

Nog actiever en creatiever
worden, ervaring opdoen met
duurzaam gedrag en collectieve
opwekking.

Sterk aan Ressort Wonen:

Basiskwaliteit van dienstverlening
is van hoog niveau, we zitten dicht
op het dorp.

Te ontwikkelen:

Actiever en creatiever in de
leefwereld samenwerken met
bewoners. ICT-volwassenheid
van Ressort Wonen is nog
onvoldoende.

Sterk aan Ressort Wonen:

De gezonde financiële positie,
ervaring in Rozenburg.

Te ontwikkelen:

Organisatieverandering bij
uitbreiding van werkgebied,
zodat we dichtbij én 'op afstand'
kunnen werken.



7. Volkshuisvestelijke doelstellingen en streefwaarden

Als we gedurende de looptijd van dit plan onze specifieke volkshuisvestelijke doelstellingen en streefwaarden realiseren, is dat een succes. We benoemen doelstellingen en streefwaarden en ordenen ze langs de strategische speerpunten. De kleuren clusteren doelstellingen en streefwaarden in het zelfde domein.

Betaalbaar huren in duurzame woningen	Betrokken en moderne dienstverlening in een sterk dorp	Op vol vermogen volkshuisvestelijk presteren
Betalingsproblemen voorkomen	Verbeteren van dienstverlening	Maatschappelijke doelstelling
Gematigd Huurprijsbeleid met maximaal inflatie + 0,35% in 2017 en maximaal + 0,25% daarna	Klanttevredenheid dienstverlening: alle KWH-label onderdelen minimaal 7,5, gemiddelde minimaal 8	46 sociale huurwoningen Nieuw Welgelegen realiseren, zo mogelijk als Nul-op-de-meter, planvorming gereed 2017, realisatie 2018
Met alle (190) nieuwe huurders bij de intake een adviesgesprek over de totale woonlasten i.r.t. het inkomen, bv a.d.h.v. BOEX-toets	Aedes Benchmark: Huurdersoordeel in A categorie	60 soc. huurwoningen Esdoornlaan renoveren of vervangende nieuwbouw evt. Nul-op-de-meter, planvorming gereed medio 2018, realisatie 2020
Min. 20 huisbezoeken per jaar aan huishoudens kwetsbaar voor huurachterstand, waarmee maatwerk betaalafspraken worden gemaakt	Alle klant-hoofdprocessen KWH 24/7 digitaal beschikbaar ultimo 2018	8 sociale huurwoningen Bernhardstraat planvorming gereed 2019
Maximale inzet Woonlastenfonds, o.a. met inhuur van budgetcoach voor naar verwachting 12 huishoudens per jaar	First-time-fix in minimaal 80% van de reparatieverzoeken	Gemiddeld 20 plattegrond wijzigingen/labelverbeteringen per jaar
Maximaal 7 woningenontruimingen agv huurachterstand per jaar	Conditiemeting van alle woningen cfm NEN 2767 ultimo 2017	Pilotproject Resultaatgericht Samenwerken bij PO in 2017, vanaf 2018 uitrol naar meerdere PO-projecten
Minimaal 70% vrijkomende woningen aanbieden onder de hoogste aftoppingsgrens huurtoeslag	Inzicht voor huurders in actuele en specifieke woningplattegrond, voor alle woningen ultimo 2018	Kennis uitwisselen vastgoed gerelateerde projecten in samenwerking met regionale collega corporaties oppakken
	Woningopname dossier bij nieuwe verhuur en reparatieverzoek/opdracht bon digitaal beschikbaar voor huurders ultimo 2017	Bijdrage aan uitvoeringsagenda Kleine Kernenaanpak van gemeente Rotterdam
	Vernieuwing Woonwinkel voor moderne dienstverlening gereed medio 2017	Eventueel bijdragen aan Niet-DAEB opgave binnen Rozenburg
		Bijdragen aan DAEB VHV-opgave buiten Rozenburg

Betaalbaar huren in duurzame woningen

Betrokken en moderne dienstverlening in een sterk dorp

Op vol vermogen volkshuisvestelijk presteren

Passend wonen

Minimaal 12 Huishoudens 'dure scheef-woon' per jaar alternatieve woonruimte bieden via directe bemiddeling

Minimaal 40 senioren huishoudens in EGW per jaar bezoeken en voorlichten over verhuismogelijkheden naar gelijkvloerse woning, slaagkans ingeschat op 4 daadwerkelijke verhuizingen per jaar

Slaagkans woningzoekenden voor een nieuwe woning minimaal 4%

Technische leegstand bij reguliere mutatie maximaal gemiddeld 8 dagen

Technische leegstand bij plattegrondwijziging/labelwijziging maximaal gemiddeld 25 dagen

Marktleegstand maximaal gemiddeld 4 dagen

Samenwerken met huurders

Maximaal benutten mogelijkheden Leefbaarheidsdomein binnen Rozenburg

Monitoren en i.s.m. gemeente Rotterdam zo nodig verstandig sturen op instroom nieuwe Rozenburgers

Ondersteunen van min. 4 huurdersleefbaarheidsinitiatieven per jaar, niet onderhoud gerelateerd, in/rond onze woningcomplexen

Klantenpanel bij alle planmatig onderhoud binnen-aanpakken en renovatieprojecten gericht op adviseren en coproduceren

Bewonerscommissies: min. 2x per jaar bijeen met Ressort Wonen > versterken bewonersinvloed op de eigen woonomgeving; streven naar meer zelfbeheer

2 luisterpanels per jaar over voor huurders relevante onderwerpen tbv versterken klantgerichtheid

4 digitale enquêtes per jaar, over actuele dienstverleningsvragen, met terugkoppeling effect.

Structurele deelname aan 6 Buurt-Bestuurt bijeenkomsten per jaar met gemeente Rotterdam

Structurele deelname aan 6 wijkteambijeenkomsten per jaar met maatschappelijke partners

Bijdragen aan programma 'Langer Thuis' van gemeente Rotterdam

Minimaal 6 maal per jaar overleg met Huurdersvereniging Rozenburg (HvR)

Bijdragen aan werving 250 nieuwe leden HvR in 2017, daarna 100 per jaar

Minimaal 6 maal per jaar afstemming met VZ/VVZ gebiedscommissie en/of Gebiedsdirecteur/-regisseur

Gezonde financiële positie

Minimaal voldoen aan eisen ILT/Aw en WSW en de bedrijfseigen parameters

Faciliteringsvolume voor investeringen verkregen van WSW

AedesBenchmark: beïnvloedbare netto bedrijfslasten handhaven in A-categorie

Visitatie in 2018: score top 25%, met minimaal een verbeterde score op onderdeel 'Investeren naar vermogen' t.o.v. visitatie 2014

Actiepunten Interim Controle: 100% uitgevoerd per jaar

Energetisch verduurzamen

40 zonneboilers als pilot geplaatst in 2017, daarna obv ervaring bepalen doelstelling per jaar, evt. in combinatie met zonnepanelen

Alle technisch geschikte MGW-complexen voorzien van zonne-energie voor collectief elektraverbruik ultimo 2018

Alle algemene ruimten MGW-complexen voorzien van LED-verlichting ultimo 2018

Alle technisch geschikte (DAEB) EGW aanbod voor zonnepanelen voor individueel elektraverbruik ultimo 2019: 100 woningen p.j. voorzien vanaf 2017

Aansluiting +/- 650 sociale huurwoningen op Restwarmtenet ultimo 2018

Minimaal 80% van de woningen heeft ultimo 2020 een Energie-index van 1,36 of beter

Inzet Woonlastenborg bij verduurzamingsmaatregelen waarbij Ressor Wonen garant staat voor minimale opbrengst

Intensiveren aandacht voor energiezuinig gedrag, o.a. met pilot met minimaal 3 vrijwillige energiecoaches in 2017, op basis van ervaring bepalen we doelstelling te adviseren huishoudens per jaar

Alle (190) mutatiwoningen zijn voorzien van GEW-keuring

CO₂ -reductie energieverbruik woningen t.o.v. 2016 met 5% ultimo 2020

Minimaal 1 experiment per jaar op het gebied van energetische duurzaamheid

Actief in de omgeving

Minimaal 3 maatschappelijke stageplekken per jaar voor leerlingen algemeen vormend onderwijs

Minimaal 2 stageplekken per jaar voor MBO(+) studenten

Instellen 2 trainee-plekken voor HBO+ afgestudeerden binnen formatie

Leerling-bouwplaats: vast onderdeel uitvraag bij vastgoed(onderhoud)-projecten

Social-return bepaling gericht op arbeidsmarktkansen zijn vast onderdeel van leveringsvoorwaarden boven n.t.b. normbedrag

Maatschappelijk betrokken

Minimaal 95% van alle woningen op huidige normen PKVW ultimo 2020

WMO-voorzieningen: op aanvraag huurder plaatsen beugels in douche/toilet en (tegen vergoeding) één-hendel mengkraan

Kansen bieden voor gezinnen d.m.v. minimaal 10 huurwoningen in sociale (ver)koop in Rozenburg per jaar

Flexibele huisvestingsoplossingen aanbieden voor vergunninghouders en arbeidsmigranten



8. Financiële en organisatorische randvoorwaarden

Als we de strategische speerpunten vertalen naar concrete doelstellingen en streefwaarden nemen we een aantal randvoorwaarden als kader.

Betaalbaarheid staat voorop

Onze primaire verantwoordelijkheid is betaalbare huisvesting. Uitvoering van onze ambities mag niet leiden tot onvoldoende aanbod van betaalbare sociale woningen in Rozenburg of het loslaten van een gematigd huurprijsbeleid.

Verduurzamen staat met stip op twee

Mede met het oog op lage(re) woonlasten gaan we het verduurzamen van de woningvoorraad in Rozenburg versnellen. Uitvoering van onze ambities op andere terreinen mag niet leiden tot minder duurzame prestaties in Rozenburg.

Buffer en scenario's

Onze ambities zijn op financiële haalbaarheid doorgerekend binnen verschillende scenario's. Daarbij is een risicobuffer gehanteerd. Die buffer biedt voldoende zekerheid dat de focus op Rozenburg en de ambities in 'ons' dorp gehandhaafd kan blijven, ook bij investeringen in Voorne Putten en/of Rotterdam.

Samenwerking

Lokale verankering zit in het DNA van Ressorst Wonen en dat moet gehandhaafd en zelfs versterkt worden. Samenwerking met collega-corporaties en investeringen elders mogen niet leiden tot verminderde aanwezigheid en betrokkenheid in Rozenburg. Wel moeten ze bijdragen aan verhoogde kwaliteit en/of lagere kosten per woning.

Organisatieomvang en kosten

De omvang van de organisatie moet op hoofdlijnen gelijk blijven. Groei van het aantal woningen gaat niet gepaard met evenredige groei van het aantal medewerkers. Wel zullen organisatiekosten kunnen stijgen als minimale professionaliteit dat vereist. En investeringen in digitale dienstverlening zijn niet gratis. Het kostenniveau van de organisatie wordt begrensd door de betaalbaarheidsambities; de rekening voor groeien en ontwikkelen wordt niet bij de huurder neergelegd.

Prestatiemeting

Ressort Wonen wil lokaal presteren, met het beste antwoord op de vragen van Rozenburg. Daarbij zullen we de eigen prestaties meten in een aantal geaccepteerde benchmarks. We gebruiken deze als stimulans voor verbetering of bevestiging van resultaat. Voor prestaties op het terrein van onze dienstverlening meten en vergelijken we met het KWH/Aedes Benchmark. Voor prestatiemetingen op het terrein van bedrijfsvoering hanteren we de gegevens van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)/CorpoData en de Aedes Benchmark. Onze bijdragen op het gebied van leefbaarheid volgen we via de Leefbaarometer en onze prestaties als aantrekkelijke werkgever worden binnen een landelijke Medewerker Opinie Meting gemonitord. Het oordeel van onze lokale belanghouders tot slot, brengen we in de visitatie in beeld. Bij ons gebruik van meetinstrumenten en benchmarks zoeken we naar kortcyclische metingen en grote(re) aansluiting bij de leefwereld van onze huurders: we doen niet aan spreadsheet-management.

Financiële robuustheid Ressort Wonen

We beoordelen de strategie van Ressort Wonen, met name op het onderdeel 'op vol vermogen volkshuisvestelijk presteren' in Voorne Putten en/of Rotterdam, op financiële robuustheid. Onze bevindingen zijn dat in de begroting alles is verwerkt wat Rozenburg nodig heeft. Onze rekenparameters zijn conform het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en daarmee conservatief. De bedrijfsvoering is positief: er is een structureel positief jaarresultaat. Het saldo liquide middelen stijgt. Er is sprake van overreserve. Dat zijn reserves bovenop de buffers die gehouden worden nadat alle uitgaven en investeringen zijn gedaan. We kunnen en willen van harte meer volkshuisvestelijk presteren (en dus investeringen doen).

9. Ons langetermijnperspectief (2020-2035)

Om het realiteitsgehalte van dit Strategisch Meerjarenplan te versterken, bekijken we de ontwikkelingen zoals we die voor de lange termijn verwachten. Bij zo'n blik op de verre toekomst geldt niet: 'meten is weten', wel: 'doe meer met ongeveer'.

Vraagontwikkeling

Voor het actualiseren van het Strategisch Meerjarenplan hebben we de vraagontwikkeling op lange termijn beschouwd. We zien daarin een aantal trends die invloed hebben op de vraag naar onze woningen. We verwachten geen trendbreuk in deze ontwikkelingen. Geprojecteerd op de belangrijkste delen van de woningportefeuille van Ressort Wonen zien we de volgende effecten:

1. Eengezinswoningen (1.080 verhuureenheden (vhe), Middelgroot/Groot, Goedkoop/Middelduur): kwetsbaar omdat er veel tegelijk op de markt komen (2020-2030) als gevolg van vergrijzing, terwijl demografie, imago en de bereikbaarheid van Rozenburg per openbaar vervoer de huurvraag beperken. Bij gelijkblijvende omstandigheden ontstaat het risico van vraaguitval. Conclusie voor de lange termijn: er is meer aanleiding dan in het huidige beleid om preventief te verkopen (zie intermezzo 'Nadere bespiegelingen rond het thema verkopen').

2a. Flat met lift (375 vhe, Middelgroot/Groot, Goedkoop/Middelduur): stabiele vraagpotentie, er zal altijd een markt voor blijven. Zeker gezien het huidige volume in relatie tot de demografische ontwikkeling. De woningen, deels met fraai uitzicht op het water, zijn bovendien voor meerdere doelgroepen geschikt. Een klein deel is wat kwetsbaarder vanwege het woonmilieu. Bij gelijkblijvende omstandigheden zien we hier geen vraaguitval. Conclusie: onveranderd blijven exploiteren. Inbreidingslocaties op deze vraag richten.

2b. Flat met lift (400 vhe, Klein, Goedkoop): stabiele vraagpotentie, er zal altijd een markt voor blijven. De woningen, deels met uitzicht op het water, zijn voor meerdere doelgroepen geschikt. Een klein deel is wat kwetsbaar vanwege het woonmilieu. Bij gelijkblijvende omstandigheden zien we hier geen vraaguitval. Conclusie: onveranderd blijven exploiteren.

3. Portiekflat zonder lift (520 vhe, Klein, Goedkoop): stabiele vraagpotentie, er is veel vraag naar - nu en in de toekomst. Gevarieerd palet: van zeer goed tot zwakker (vanwege het woonmilieu). Sommige complexen hebben een hoge mutatiegraad van 15 procent. We zien geen trends die leiden tot vraaguitval. Wel is er het woonmilieuvraagstuk. Dat heeft ook gevolgen voor de potentie van omliggende eengezinswoningen. Met verstand sturen op de kwaliteit van instroom. Conclusie: onveranderd blijven exploiteren, wel extra beheermaatregelen treffen, maar ook gericht verkopen als impuls voor het woonmilieu.

Aanbodontwikkeling

Vervolgens hebben we onderzocht wat er nodig is – bovenop technische instandhouding – om deze woningen op lange termijn in de markt te houden:

1. Eengezinswoningen (1.080 vhe, Middelgroot/Groot, Goedkoop/Middelduur): vervanging binnenpakket (douche, keuken, toilet), energiezuiniger maken van de woning, zit in de begroting.

2a. Flat met lift (375 vhe, Middelgroot/Groot, Goedkoop/Middelduur): vervanging binnenpakket, voor 30 procent geldt wellicht aanpassing van de plattegrond, zit in de begroting.

2b. Flat met lift (400 vhe, Klein, Goedkoop): vervanging binnenpakket, voor 5 procent geldt wellicht aanpassing van de plattegrond (samenvoegen?), zit in de begroting.

3. Portiekflat zonder lift (520 vhe, Klein, Goedkoop): vervanging binnenpakket, voor 10 procent geldt wellicht aanpassing van de plattegrond (samenvoegen?), zit in de begroting.

Conclusie voor de lange termijn: er is niet meer dan het huidige beleid nodig, er hoeven geen extra ingrepen te worden begroot, om de woningen in de markt te houden, anders dan de versnelling van preventieve verkoop en gericht sociaal beheer.

Nadere bespiegelingen rond het thema 'Verkopen'

Ressort Wonen kent al sinds jaar en dag een bescheiden en geleidelijke krimpstrategie voor het totaal aantal sociale huurwoningen. Verkoop is daarbij het belangrijkste instrument. We actualiseren deze strategie door nu de conclusie te trekken dat tijdig reageren nodig is op vraaguitval van **eengezinswoningen**. Daarom hebben we 'het verkopen' nader beschouwd. Het risico van (te) vroeg verkopen is dat het volkshuisvestelijk suboptimaal is, omdat de vraag er nog wel is maar het aanbod al afneemt. De plus van (te) vroeg verkopen, is een impuls voor de duurzame vitaliteit van Rozenburg door het binden van kansrijke gezinnen. Het risico van te laat verkopen is dat het grotere aanbod (snelle) verkoop lastiger maakt. Met als gevolg langere leegstand en een prijsdrukkend effect voor het gehele aanbod in het dorp. Bovendien ontstaat zo druk op de vitaliteit van Rozenburg. **De conclusie is dan ook dat we beter te vroeg dan te laat kunnen verkopen.**

De verkooppotentie van eengezinswoningen door Ressort Wonen is gestoeld op de daadwerkelijk gerealiseerde verkopen (aantal per jaar). Dat zijn er nu 10 tot 20, maar de wens is te versnellen naar 20 tot 30 per jaar. De opbrengstpotentie per jaar (boekwinst) is indicatief dan als volgt:

	Boekwinst	Bij 7 EGW/3 MGW	Bij 14 EGW/6 MGW	Bij 21 EGW/9 MGW
Eensgezinswoningen (EGW)	€ 130.000	€ 0,91 mio	€ 1,82 mio	€ 2,73 mio
Meergezinswoningen (MGW)	€ 70.000	€ 0,21 mio	€ 0,42 mio	€ 0,63 mio

Verkoop betekent uiteraard ook verlies van operationele kasstroom omdat er geen huur meer wordt ontvangen, en beperking van uitgaven aan bijvoorbeeld onderhoud en zakelijke lasten. De daling van de marge bij verkoop is per woning gesteld op € 200 per maand. Per woning komt dat dus neer op € 2.400,- per jaar. Bij 10 woningen gaat het om € 24.000 structureel per jaar, bij 20 woningen om € 48.000 en bij 30 woningen om € 72.000 per jaar.

Vraag-/aanbodscenario's

We hebben de voorziene vraag- en aanbodontwikkeling op lange termijn (het 0-scenario) en twee andere scenario's beschouwd: een negatief (--) en een positief scenario (+).

Segment	-- scenario	0 scenario	+ scenario
	Grote instroom sociaal-economisch zwakkere huurders; Vitaliteit Rozenburg minder; Remigratie pensionado's; Milieu-incident; Daling werkgelegenheid	Zie vorige pagina	Groeidruk vanuit overspannen Rotterdamse en Brielse woningmarkt (koop + huur); Vitaliteit Rozenburg versterkt
Eensgezinswoningen (1.080 vhe, MG, G/M€)	Marktpositie verslechtert; Nog meer preventieve verkoop gewenst	Zie vorige pagina	Marktpositie verbeterd; Ongewijzigde verkoopstrategie
Flat met lift (375 vhe, MG, G/M€)	Beperkt effect. Leefbaarheid is aandachtspunt	Zie vorige pagina	Beperkt effect
Flat met lift (400 vhe, K, G€)	Beperkt effect. Leefbaarheid is aandachtspunt	Zie vorige pagina	Beperkt effect
Portiekflat zonder lift (520 vhe, K, G€)	Beperkt effect. Leefbaarheid is aandachtspunt	Zie vorige pagina	Beperkt effect

Afwegingskader voor investeren buiten Rozenburg

We hebben een afwegingskader gedefinieerd om te bepalen onder welke condities Ressort Wonen buiten Rozenburg tot meer volkshuisvestelijke prestaties kan komen.

Continuïteit in de bedrijfsvoering

We rekenen ons niet rijk en we rekenen ons niet arm. We rekenen onze bedrijfsvoering door op de manier waarop we dat altijd doen (rekening houdend met bijvoorbeeld inflatie, onderhoudsnorm, huurprijsontwikkeling, organisatiekosten, disconteringsvoet).

Focus op Rozenburg behouden

Een investering buiten Rozenburg mag niet ten koste gaan van de benodigde volkshuisvestelijke prestaties in het 'eigen' dorp.

Volkshuisvestelijke opgave

We investeren alleen als er een volkshuisvestelijke opgave ligt. Voor onze belanghouders moet duidelijk zijn dat er 'een volkshuisvestelijk probleem' opgelost of verminderd wordt met een investering door Ressort Wonen buiten Rozenburg.

Kerntaak

We investeren alleen in de kerntaak van een woningcorporatie: het bouwen en verhuren van sociale huurwoningen voor mensen met een smalle beurs (de zogenaamde DAEB-activiteit).

Financiële randvoorwaarden

We hanteren dezelfde financiële randvoorwaarden voor investeringen buiten Rozenburg als daarbinnen: de minimale rendementseis (IRR). Er is al voorzien in een buffer die presteren in Rozenburg zekerheid geeft. Deze buffer wordt niet buiten Rozenburg ingezet.

Aannemelijkheid

We beschouwen uitsluitend investeringen in **1). de subregionale woningmarkt Voorne-Putten¹, 2). andere kleine kernen van de gemeente Rotterdam (buiten Rozenburg)² en 3). de stad Rotterdam³**. Dit is een aannemelijk verzorgingsgebied voor Ressorst Wonen, gelegen in de gemeente Rotterdam en onderdeel van de subregionale woningmarkt Voorne-Putten.

Externe impact

We overwegen wat de impact is van een investering door Ressorst Wonen op het totaal van de volkshuisvestelijke opgave in het betreffende gebied en het te verwachten realisatietempo. We kiezen eerder voor grote (en snelle) impact dan voor de spreekwoordelijke druppel op een gloeiende plaat (of de druppel die de steen uitholt).

Interne impact

We overwegen wat de organisatorische impact is van een investering buiten Rozenburg en kiezen eerder voor activiteiten die dichtbij onze huidige werkwijzen liggen. We streven naar extra dekking voor onze organisatie.

1 Nissewaard, Westvoorne, Brielle, Hellevoetsluis.

2 Pernis, Hoek van Holland en wellicht Hoogvliet, hoewel dat buiten het Kleine Kernenbeleid Rotterdam valt.

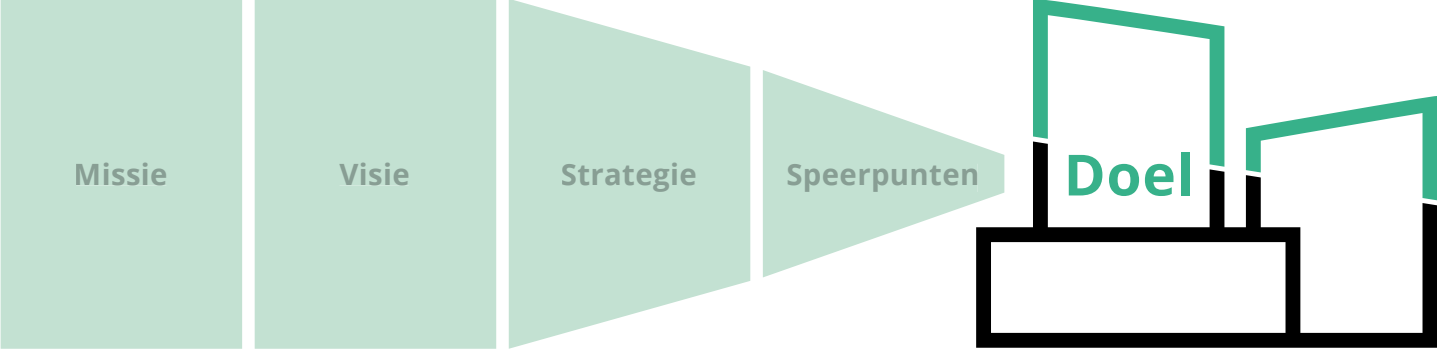
3 Met name Zuid.

Kansrijkheid initiatieven buiten Rozenburg

De vraag óf Ressort Wonen op een initiatief ingaat, hangt vooral af van de aard van dat initiatief. Zo concreet zijn de initiatieven nu nog niet. Desalniettemin bestaat er wel een beeld van hoe kansrijk de verschillende initiatieven voor Ressort Wonen kunnen zijn. Dat beeld is in de onderstaande tabel samengevat.

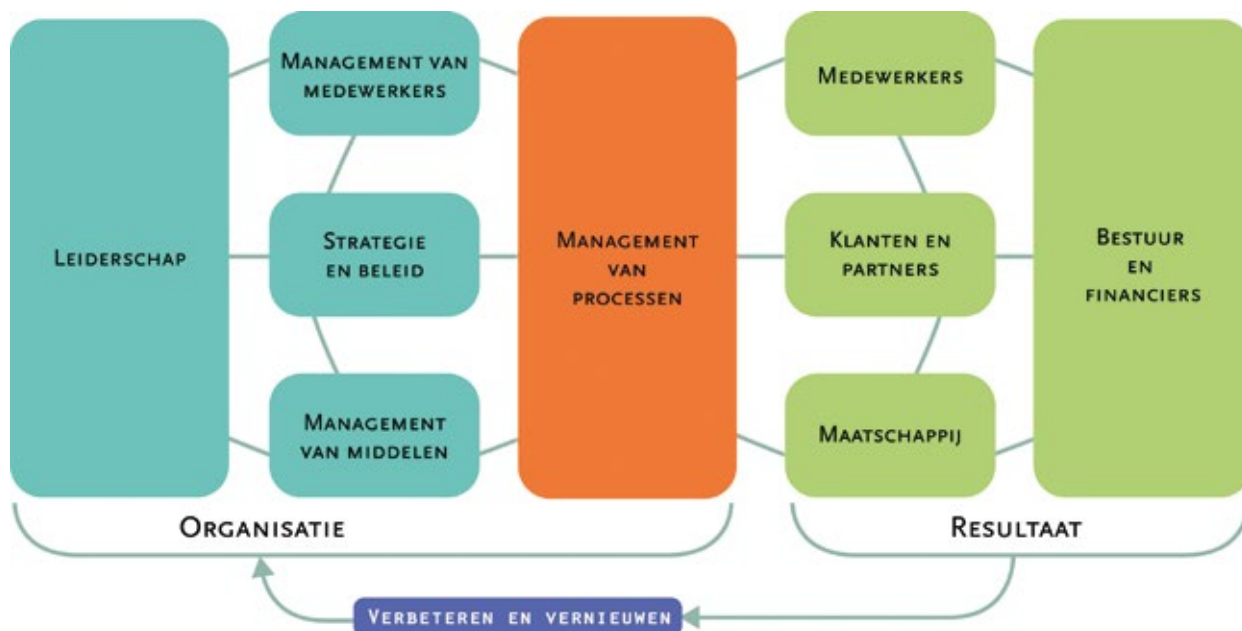
	Brielle	West- Voorne	Nisse- Waard	Helle- voetsluis	Pernis	Hoek v Holland	R'dam Zuid
Volkshuisvestelijke nood	++	+	--	--	+	--	++
DAEB	++	++			++		+
Financiële randvoorwaarden	?	?			?		?
Aannemelijkheid	++	++			+		+
Externe impact (en tempo)	++	++			+		--
Interne impact	++	++			--		--
Overige argumenten	?	?			?		?

Bovenstaande leidt tot de visie dat de 'overreserves' die Ressort Wonen de komende jaren opbouwt goed ingezet zouden kunnen worden in Brielle, Westvoorne, Pernis en wellicht (afhankelijk van de aard van het initiatief) Rotterdam-Zuid. Met de beschikbare extra investeringscapaciteit kan Ressort Wonen volkshuisvestelijk verschil maken in de genoemde kernen Brielle, Westvoorne en in iets mindere mate Pernis.



Samenvatting in het INK-model

Hier presenteren we de specifieke doelstellingen en streefwaarden horend bij onze strategische speerpunten ook in het INK-managementmodel. Daardoor zijn in één oogopslag de volkshuisvestelijke resultaten zichtbaar in samenhang met de beleidsmatige en organisatorische resultaten. Samen vormen ze de basis voor op te stellen jaarplannen en zowel collectieve als individuele doelstellingen voor medewerkers.



INK-model

Leiderschap

- Minimaal 90% realisatie van werkplan per jaar
- 2017 1e INK Positiebepaling
- Collectieve MT/MT+ training gericht op faciliteren persoonlijk leiderschap
- Stimuleren en bewaken informele en veilige cultuur
- Stimuleren van een creatieve ja, én...cultuur
- Ondersteunen hanteren paradox standaardisering en maatwerk
- Onderhouden en ontwikkelen externe netwerk

Management van Medewerkers

- HRM beleid geactualiseerd en compleet in 2017
- Competentie-ontwikkeling obv 4 kernwaarden
- Ontwikkelbudget 100% ingezet
- Collectieve trainingen gericht op dialoog en coproductie
- Twee trainee plekken voor HBO/WO studenten/net afgestudeerden

Strategie en Beleid

- HvR en Gemeente R'dam betrekken bij actualiseren beleid, beiden minimaal 6 x per jaar
- SVB en PMC's actualiseren
- MJOB actualiseren
- Leefbaarheidsbeleid actualiseren, w.o. met verstand sturen op instroom en concept 'Party-cipatie'
- Digitaliseringsbeleid formuleren
- Duurzaamheidsbeleid actualiseren

Management van middelen

- Financieringsbeleid opstellen
- Investeren in 46 DAEB nieuwbouw Nieuw Welgelegen, 2018
- Investeren in 60 DAEB renovatie/nieuwbouw Esdoornlaan, 2020
- Planvorming 8 DAEB woningen Bernhardstraat 2019
- Hold/Sell-analyse uitvoeren Niet-DAEB bezit Rozenburg
- Investeren in DAEB-vastgoed buiten Rozenburg
- Norm kostenniveau van organisatie bepalen
- Inkoop ism met collega corporaties organiseren en door-ontwikkelen
- Resultaatgericht aanbesteden met TCO en bewonersparticipatie ervaren ism collega corporatie(s)
- Condiëtmeting alle woningen cfm NEN 2767 ultimo 2017
- Intensiveren marketing sociale koopwoningen
- Digitaliseren facturenstroom, post- en archief, mutatieproces ultimo 2018
- Digitale woningcartotheek ultimo 2019

Management van Processen

- Procesordening adhv KWH processen en interne processen
- Bewonersdialoog en coproductie verankeren in PO-processen en leefbaarheidsactiviteiten
- Klantenpanel bij PO onderhoudsactiviteit: adviseren en co-produceren
- Technische leegstand reguliere mutatie gemiddeld < 8 dagen
- Technische leegstand plattegrondwijziging/labelwijziging gemiddeld < 25 dagen
- Marktleegstand gemiddeld < 4 dagen
- Hoofdprocessen KWH 24/7 digitaal beschikbaar ultimo 2018
- First-time-fix > 80% reparatieverzoeken

Organisatie

Verbeteren en Vernieuwen

- Permanente metingen KWH
- 2 luisterpanels per jaar
- 4 digitale enquêtes per jaar
- Benutten Aedes Benchmark
- Kort-cyclische verbetersteams voor processen
- PDCA en IMWR cirkel hanteren
- Deelname aan Pilot arbeidsmobiliteit- en flexibiliteit
- Samen leren met collega corporaties
- 2 vastgoed(onderhoud) projecten per jaar in samenwerking met collega corporatie
- Pilot resultaat gericht samenwerken 2017, uitrol 2018 e.v.
- Minimaal 1 experiment per jaar op het gebied van energetische duurzaamheid
- Jaarlijks te stoppen activiteiten bepalen

Medewerkers

- Medewerker Opinie Meting in 2018, top 25%
- Persoonlijke Ontwikkelplannen gefaciliteerd

Klanten en Partners

- Gematigd Huurprijsbeleid inflatie + 0,35%/0,25%
- Alle nieuwe huurders woonlasten-adviesgesprek
- Minimaal 20 huisbezoeken per jaar kwetsbaar voor huurachterstand
- Maximale inzet Woonlastenfonds; o.a. budgetcoach 12 hh per jaar
- Maximaal 7 woningontbruimingen agv huurachterstand per jaar
- Minimaal 70% vrijkomende woningen aanbieden onder hoogste aftoppingsgrens
- Minimaal 12 hh dure scheef-woon aanbod via directe bemiddeling
- Minimaal 40 senioren hh voorlichten verhuismogelijkheden gelijkvloers
- Slaagkans nieuwe woning > 4%
- Zonneboilers > 40 in 2017, daarna n.t.b. per jaar
- Zonnepanelen en LED-verlichting alle MGW-complexen ultimo 2018
- Zonnepanelen alle technisch geschikte DAEB EGW aanbieding ultimo 2019, 100 woningen deelname per jaar
- Aansluiting 650 sociale huurwoningen op Restwarmtenet ultimo 2018
- Energieprestatie > 80% Energie-index 1,36 of beter ultimo 2020
- Inzet Woonlastenborg bij verduurzamingsmaatregelen, garantie minimale opbrengst
- Alle (190) mutatiwoningen per jaar voorzien van GEW-keuring
- CO2-reductie energieverbruik woningen 5% t.o.v. 2016, ultimo 2020
- 20 woningen per jaar plattegrond/kwaliteitslabel wijzigingen
- Minimaal 95% alle woningen op huidige norm PKVW
- Bewonerscommissies: minimaal 2 maal per jaar bijeen, coproduceren en experimenteren zelfbeheer
- Klanttevredenheid alle KWH -labelonderdelen > 7,5, gemiddeld > 8
- Aedes Benchmark Huurdersoordeel: A
- Inzicht in actuele en specifieke woningplattegrond alle woningen ultimo 2018
- Woningopname dossier nieuwe verhuur en reparatieverzoek/opdrachtbon digitaal beschikbaar ultimo 2017
- Woonwinkel vernieuwd voor moderne dienstverlening medio 2017
- Bijdragen aanwerving 250 nieuwe leden HvR in 2017, daarna 100 per jaar

Maatschappij

- Maximale benutting mogelijkheden Leefbaarheidsdomein binnen Rozenburg
- Monitoren en i.s.m. gemeente Rotterdam zo nodig verstandig sturen op nieuwe Rozenburgers
- WMO-voorzieningen op aanvraag huurder aanbrengen
- Flexibele huisvestingsoplossing aanbieden voor vergunninghouders en arbeidsmigranten
- Kansen bieden voor gezinnen dmv sociale (ver)koop in Rozenburg, min 10 per jaar
- Maatschappelijke stages: minimaal 3 per jaar
- Stages Mbo(+)-studenten: minimaal 2 per jaar
- Leerling-bouwplaats vast onderdeel uitvraag vastgoed(onderhoud)
- Social Return-bepaling opnemen in leveringsvoorwaarden
- 3 vrijwillige energieadviseurs opgeleid en ingezet in Rozenburg
- Structurele deelname Buurt Bestuurt
- Structurele deelname Wijkteam
- Bijdragen aan programma Langer Thuis
- Bijdragen aan uitvoeringsagenda Kleine Kernenaanpak
- Bijdragen aan VHV-opgave buiten Rozenburg

Bestuur en Financiers

- Minimaal voldoen eisen ILT/Aw en WSW en bedrijfseigen parameters
- Faciliteringsvolume voor investeringen verkregen van WSW
- Aedes Benchmark Bedrijfslasten: handhaven in A
- Visitatie in 2018: top 25%, verbeterd 'investeren naar vermogen'
- Actiepunten IC: 100% uitgevoerd per jaar

Resultaat



Bronnen

Dit geactualiseerde Strategisch Meerjarenplan is in de periode september 2016 – januari 2017 tot stand gekomen met betrokkenheid van belanghouders en medewerkers van Ressort Wonen.

In gesprekken is de mening en deskundigheid benut van bestuursleden van de Huurdersvereniging Rozenburg, van ambtenaren van de gemeente Rotterdam, de leden van de Raad van Commissarissen en de collega's bij Ressort Wonen. Vertegenwoordigers van de Inspectie Leefomgeving en Transport/ Autoriteit woningcorporaties, van het WSW en de accountant gaven hun zienswijze op landelijke en voor Ressort Wonen relevante ontwikkelingen. Collega-bestuurders van woningcorporaties en het management van zorgpartner Careyn gaven inzichten voor de actualisatie.

De realisatie van dit Strategisch Meerjarenplan krijgt verder vorm via jaarplannen, afdelingsplannen en persoonlijke doelstellingen van medewerkers. We volgen en verantwoorden de realisatie via kwartaalrapportages en jaarstukken. We houden ruimte om in de toekomst te besluiten dit plan te actualiseren of zelfs te vervangen; daarom hebben we de looptijd niet specifiek gedefinieerd dan 'per 2017'. Zelf denken we dat dit plan minimaal twee jaar mee kan. Als het korter houdbaar blijkt of juist langer mee kan, zullen we niet aarzelen zaken aan te passen.

Gelezen zijn onder meer:

- het Strategisch Meerjarenplan 2014 – 2018 van Ressort Wonen;
- de Woonvisie Rotterdam Koers naar 2030 agenda tot 2020; #Kendoe collegeprogramma Rotterdam 2014-2018; Toekomstscenario's kleine kernen Rotterdam; Bijstelling Gebiedsplan Rozenburg 2014-2018;
- Dat Spreken we af! Woningmarktstrategie en Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020 van de stadsregio Rotterdam;
- Wijkscan Rozenburg van Steunpunt KOEL;
- Wonen in Beweging van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK); de prioriteiten volkshuisvesting van de minister van BZK en de eerste monitoring daarvan;
- Visie Aedes 2016-2021 en verder.

Colofon

Dit is een uitgave van Ressort Wonen

www.ressortwonen.nl | (0181) 25 20 99 | info@ressortwonen.nl

Realisatie: Ressort Wonen en TekstUeel - communicatie, Waddinxveen



STRATEGISCH MEERJARENPLAN VANAF 2017

Ressort Wonen
Duurzaam Betrokken