



Ondernemingsplan Rijswijk Wonen 2015 – 2019

Zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie
voor een maatschappelijk doel

[Publicatie]

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Missie en visie	5
1.1 Missie.....	5
1.2 Visie	5
2. Het speelveld	7
2.1 Politieke en maatschappelijke context	7
2.2 Ontwikkelingen op de financiële markt	7
2.3 Wijzigingen in de zorg	7
2.4 Regionale en lokale prestatieafspraken	7
2.5 Demografische gegevens Rijswijk	7
2.6 Financiële draagkracht	8
2.7 Belang van legitimatie en transparantie.....	8
3. Samenwerking en leefbaarheid	9
3.1 Betrekken van huurders bij beheer en beleid.....	9
3.2 Voortzetten en verder uitbouwen samenwerking met partners	9
3.3 Resultaten	10
4. Dienstverlening en vastgoedportefeuille	11
4.1 Leveren van een zakelijke, efficiënte en effectieve dienstverlening.....	11
4.2 Leveren van betaalbare woningen.....	11
4.3 Leveren van voldoende betaalbare woningen met een passende kwaliteit	12
4.4 Resultaten	13
5. Financiële continuïteit	15
5.1 Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) als leidend sturingsinstrument	15
5.2 Jaarlijkse gevoeligheidsanalyses	15
5.3 Scheiding tussen DAEB en niet-DAEB activiteiten.....	15
5.4 Verlaging uitgaven.....	16
6. Organisatie	17
6.1 Optimale organisatiestructuur	17
6.2 Een bovengemiddeld presterende organisatie.....	17
Bijlage I: Toelichting Driekamermodel	19

Inleiding

Dit ondernemingsplan 2015 – 2019 beschrijft de koers van Rijswijk Wonen voor de komende jaren, gebaseerd op keuzes die wij gemaakt hebben. De keuzes zijn gemaakt in een periode waarin ons speelveld sterk wijzigt en waarin de taken van corporaties ter discussie staan. Eind oktober 2014 presenteerde de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties haar bevindingen. Ook behandelde de Tweede Kamer het definitieve wetsvoorstel voor de herziening van de Woningwet. Bovendien verscheen de Aedes-benchmark, die op transparante wijze prestaties van woningcorporaties met elkaar vergelijkt. Wij hebben de op handen zijnde veranderingen in de sector aangegrepen als kans om de dienstverlening aan onze huurders te verbeteren en onze doelstellingen aan te scherpen.

Naast de externe factoren zijn er interne factoren die een noodzaak tot veranderen onderschrijven; hoge bedrijfslasten, een inefficiënte werkwijze en onhaalbare investeringsambities. Vanuit dit externe en interne perspectief is gestart met een veranderaanpak. Allereerst door input op te halen bij de gemeente Rijswijk en de bewonersvereniging van Rijswijk Wonen. Daarnaast voerden we analyses en onderzoeken uit, te weten:

- Effectiviteit van de organisatie;
- Betaalbaarheid van huurwoningen inclusief koopkrachtontwikkeling (BuildDesk);
- Wensportefeuille op basis van (ontwikkeling) doelgroep en betaalbaarheidsonderzoek (Companen);
- MKBA¹ (Twynstra Gudde);
- Woontevredenheid buurt en woning (KWH²);
- Klanttevredenheid (KWH);
- Duurzaamheid in relatie tot betaalbaarheid (Fakton).

De onderzoeksresultaten hebben wij mede gebruikt om de koers van Rijswijk Wonen te bepalen en gefundeerde keuzes te maken. Twee leidende uitgangspunten daarbij zijn (1) een passende prijs/kwaliteitverhouding en (2) een zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie. De koers en de keuzes bieden ons richting en kaders waarmee we onze maatschappelijke taak zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren. Uitwerking naar beleid (bijvoorbeeld huurbeleid) is nog noodzakelijk en volgt in 2015.

Alle maatregelen in dit ondernemingsplan zijn financieel doorgerekend om de haalbaarheid te garanderen. De komende jaren maken we ieder jaar een pas op de plaats om relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen te beschouwen en de haalbaarheid van onze plannen opnieuw vast te stellen dan wel aan te passen op de ontwikkelingen. Indien nodig stellen we de normen bij, binnen de geldende kaders. Dit is een zich herhalende beleidscyclus gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan.

Het streven naar een optimale balans tussen financiële en maatschappelijke kosten en baten loopt als een rode draad door dit ondernemingsplan. Het Driekamermodel³ is het denkkader dat bijdraagt aan het inzichtelijk maken ervan. Wij omarmen de gedachten achter het model en benutten deze bij het richten van onze werkzaamheden en organisatie.

¹ MKBA: Maatschappelijke Kosten en Baten Analyse. Deze verschaft inzicht in het maatschappelijk rendement van investeringen.

² KWH: Kwaliteitsinstituut Woningcorporaties Huursector

³ Het Driekamermodel is een integraal, strategisch sturingsconcept voor woningcorporaties. Het biedt transparantie over de belangrijkste keuzes waar een corporatie voor staat ten aanzien van maatschappelijke taken, vastgoed activiteiten en financiële continuïteit. Een korte toelichting op het Driekamermodel vindt u in bijlage I.

Dit ondernemingsplan heeft een indeling die parallellen kent met het Driekamermodel. Na de inleidende hoofdstukken 1 en 2 volgen hoofdstukken met elk een relatie tot één van de kamers. We ronden af met een toelichting op de organisatie.

Hoofdstuk 1 – Missie en visie

Hoofdstuk 2 – Het speelveld

Hoofdstuk 3 – Samenwerking en leefbaarheid (*maatschappelijke kamer*)

Hoofdstuk 4 – Dienstverlening en vastgoedportefeuille (*vastgoedkamer*)

Hoofdstuk 5 – Financiële continuïteit (*vermogenskamer*)

Hoofdstuk 6 – Organisatie

Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen met input van de Bewonersvereniging Rijswijk, de BVR. Zij heeft ons gevoed bij onze keuzes en dilemma's rondom de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid in relatie tot betaalbaarheid. Ook de gemeente was nauw betrokken en verschaftte ons waardevolle bijdragen. Wij danken hen hartelijk voor hun inzet en betrokkenheid.

Met dit plan presenteren wij onze strategie voor de komende vijf jaar. Een strategie waarin wij vertrouwen hebben en waaraan wij, in resultaatgerichte samenwerking met onze partners, graag gestalte geven.

1. Missie en visie

1.1 Missie

Het huisvesten van mensen die niet zelf in woonruimte kunnen voorzien, is de belangrijkste taak van Rijswijk Wonen. Daaraan ontleent Rijswijk Wonen haar bestaansrecht en identiteit. Wij verwoorden dit als volgt in onze missie:

Het blijven bieden van betaalbaar wonen aan mensen die niet zelf in woonruimte kunnen voorzien.

Met 'wonen' wordt de woning, de locatie en het woonmilieu bedoeld. Met 'mensen die niet zelf in woonruimte kunnen voorzien' duidt Rijswijk Wonen op mensen die vallen binnen de DAEB⁴-doelgroep⁵, waaronder ook huurders die bijzondere aandacht en zorg nodig hebben, zoals huurders met een zorgvraag. Ook gezinnen met een laag middeninkomen buiten de DAEB-doelgroep⁶ rekenen we tot onze doelgroep, omdat de betaalbaarheid van wonen voor hen vaak een knelpunt is.

Wij zijn onderdeel van de regio Haaglanden. Huurders verhuizen veelvuldig tussen gemeenten in de regio. Wij beschouwen de woonbehoeften van de gehele regio daarom leidend bij de uitvoering van onze missie.

1.2 Visie

Bij het uitvoeren van onze missie laten wij ons leiden door een aantal pijlers, die houvast bieden in de keuzes die we maken.

Betaalbaarheid en beschikbaarheid

De betaalbaarheid van huren staat onder druk. Met de sterke huurstijgingen van de afgelopen jaren in het achterhoofd en stijgende energielasten in het verschieft is betaalbaarheid een hoofdthema voor de komende jaren. De druk op de sociale woningmarkt neemt toe. Prognoses van het CBS⁷ laten zien dat onze doelgroep de komende jaren groeit. Wij zetten daarom actief in op het bieden van voldoende én betaalbare sociale huurwoningen in Rijswijk, als onderdeel van de regio Haaglanden.

Om dat te kunnen bereiken, moeten wij efficiënt omgaan met onze financiële middelen. Wij vinden het onze verplichting een zo groot mogelijk deel van ons maatschappelijk vermogen te besteden aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Dat vraagt om keuzes: wat doen we nog wel en wat doen we niet, of anders dan voorheen? Want een efficiënte en effectieve inzet van geld is leidraad voor ons handelen.

Verantwoordelijkheid nemen

Verantwoordelijkheid nemen, staat centraal in ons doen en laten. Wij spreken onze huurders, collega's, samenwerkingspartners en stakeholders aan op hun verantwoordelijkheid, maar nemen waar nodig ook onze verantwoordelijkheid.

Rijswijk Wonen faciliteert, activeert en stimuleert het eigen initiatief. Wij denken in mogelijkheden en kansen. Daarbij maken wij zo veel mogelijk gebruik van de kracht van anderen. Wij nemen geen taken uit handen, maar inspireren, versterken en stellen aan de orde waar nodig. Binnen duidelijke kaders.

⁴ DAEB: Diensten van Algemeen Economisch Belang

⁵ Prijspeil 2014: huishoudinkomen tot aan € 34.678.

⁶ Prijspeil 2014: huishoudinkomen tot aan € 44.800.

⁷ CBS: Centraal Bureau voor de Statistiek

Met onze huurders gaan we toe naar een ander soort relatie. We vullen niet meer in wat goed is voor een ander en zijn duidelijk over de (on)mogelijkheden van onze dienstverlening. We kijken en luisteren goed naar de wensen van onze huurders, geven duidelijke antwoorden en richten eventueel onze organisatie erop in. Anderzijds maken we het voor de huurders makkelijk om hun verantwoordelijkheid te nemen en initiatieven zelf uit te voeren. Dat doen we met heldere, wederzijdse afspraken.

Duurzaamheid is een onderwerp waarbij verantwoordelijkheid en betaalbaarheid centraal staan. Ruimteverwarming vormt één van de grootste bronnen van CO₂-uitstoot. Daarom investeren we gericht in een hogere isolatiewaarde en efficiëntere verwarming. De duurzaamheidsinvesteringen doen we met name bij die complexen waar de betaalbaarheid (huur en overige woonlasten) het meest onder druk staan. Maar we willen ook dat de huurder bijdraagt, door bewust om te gaan met energie. Juist door hierin eigen verantwoordelijkheid te nemen, kan de huurder invloed uitoefenen op zijn woonlasten.

[Sturen op rendement](#)

Wij sturen scherp op het behalen van een optimale balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. De afweging tussen financiële en maatschappelijke kosten en baten staat centraal in onze investeringsbeslissingen. Daarmee geven wij zo goed mogelijk invulling aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Wij werken vanuit een zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie om onze continuïteit ook in de toekomst te kunnen waarborgen.

2. Het speelveld

De wereld verandert in een rap tempo. Dit heeft vanzelfsprekend effect op onze organisatie en ons werk. We benoemen de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zijn, van landelijk tot aan lokaal niveau.

2.1 Politieke en maatschappelijke context

De woningmarkt kent met name in de Randstad een tekort aan betaalbare huurwoningen. Het tekort neemt de komende jaren toe aangezien er minder huurwoningen vrijkomen dan bijkomen⁸. Ondertussen groeit de groep mensen die afhankelijk is van een sociale huurwoning door economische en demografische ontwikkelingen. De verhuurdersheffing en de tijdelijke saneringsheffing zorgen ervoor dat corporaties extra kritisch kijken naar bezuinigings- en besparingsmogelijkheden en duidelijke keuzes maken.

De ontwikkelingen laten zien waarom de betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen onder druk staan en waarom Rijswijk Wonen deze thema's dus hoog op de agenda zet.

2.2 Ontwikkelingen op de financiële markt

Woningcorporaties kunnen goedkoop geld lenen dankzij de garantiestelling van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Die garantiestelling is de komende jaren echter niet langer vanzelfsprekend. Voor corporaties is het daarom noodzakelijk zich voor te bereiden op financieringsmogelijkheden via de vrije markt, terwijl de voorwaarden voor financiering op die vrije markt strenger zijn geworden.

2.3 Wijzigingen in de zorg

De komende jaren vinden veranderingen plaats in de organisatie en de bekostiging van zorg en welzijn. Zo zijn gemeenten per 1 januari 2015 verantwoordelijk voor de decentralisatie van onder andere de Wmo. Rode draad in de wijzigingen is dat mensen geacht worden langer zelfstandig te wonen en dus in toenemende mate thuis zorg behoeven. Deze ontwikkelingen vragen om nieuwe samenwerkingsvormen en verhoudingen met gemeente en maatschappelijke partners in zorg en welzijn.

2.4 Regionale en lokale prestatieafspraken

De Samenwerkende Sociale Verhuurders in Haaglanden (SVH), waar Rijswijk Wonen deel van uitmaakt, overleggen met de gemeenten in de regio Haaglanden over regionale prestatieafspraken. Wij gaan daarbij uit van 'ongedeelde stad, ongedeelde regio': Haaglanden is één woningmarktregio en de volkshuisvestingopgave is een regionale opgave. Voor zowel gemeenten als corporaties is de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van de sociale woningvoorraad het belangrijkste punt van aandacht.

Het uitgangspunt bij de prestatieafspraken is 'regionaal wat moet' en 'lokaal wat kan'. Dit betekent dat alleen thema's die vragen om regionale afspraken of afstemming onderdeel zijn van de regionale prestatieafspraken. Zij vormen daarmee het kader voor lokale prestatieafspraken waarin lokaal verschillende situaties tot uiting kunnen komen.

2.5 Demografische gegevens Rijswijk

Prognoses laten zien dat het aantal huishoudens in Rijswijk tot en met 2019 toeneemt met 2.085 huishoudens. De groei wordt veroorzaakt doordat Rijswijk uitbreidt met een

⁸ Onderzoek Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, 2012

nieuwe woonwijk, RijswijkBuiten. Bovendien worden bewoners steeds ouder en stijgt het aantal alleenstaanden. Het aantal huishoudens dat een smalle beurs heeft en dus tot onze doelgroep behoort, stijgt ook: tot en met 2019 met 855.

De cijfers laten zien dat bij gelijkblijvende omstandigheden de behoefte aan sociale huurwoningen in Rijswijk de komende vijf jaar groter wordt.

Gemeente Rijswijk	2015	2019
Aantal huishoudens totaal	25.647	27.732
Huishoudens behorend tot DAEB-doelgroep	10.515	11.370
Aantal 65-plussers	7.688	8.834
Aantal alleenstaanden	11.399	12.449
Huishoudens 1-oudergezin	2.332	2.501
Huishoudens samenwonend met kinderen	5.958	6.391
Huishoudens samenwonend zonder kinderen	5.958	6.391

Tabel 1: demografische gegevens en prognoses gemeente Rijswijk (Bron: BuildDesk, Rigo, Primos)

2.6 Financiële draagkracht

Van onze huurders ondervinden paren met kinderen en alleenstaande ouders de meeste problemen met het betalen van hun woonlasten⁹. Dat blijkt uit onderzoek dat we lieten uitvoeren, omdat we wilden weten bij welke groepen de grootste betaalbaarheidsproblemen dreigen. Uit het onderzoek blijkt ook dat 18% van de huishoudens van Rijswijk Wonen de 'Niet Veel Maar Toereikend' (NVMT)-norm overschrijdt. Dat is de budgetnorm die het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft gesteld voor basisbehoeften, opgehoogd met een kleine toeslag voor bijvoorbeeld sportactiviteiten of bijles voor kinderen. Paren met kinderen overschrijden de NVMT-budgetnorm het meest. Deze uitkomsten bieden aanknopingspunten voor ons huur- en toewijzingsbeleid.

2.7 Belang van legitimatie en transparantie

Woningcorporaties hebben een maatschappelijke opgave en werken nauw samen met belanghebbenden als gemeente en maatschappelijke partners. De huidige omstandigheden verlangen dat corporaties open en transparant aan hen tonen welke activiteiten zij ontplooiën en waartoe de inspanningen leiden. Ook de toezichthouders verlangen meer dan ooit legitimatie en transparantie. Wij kunnen ons helemaal vinden in het toenemende belang.

Rijswijk Wonen legt ook in de toekomst open en transparant verantwoording af. Zo maken wij gebruik van diverse meetinstrumenten die helpen bij het inzichtelijk maken van bijvoorbeeld maatschappelijk rendement, zoals de MKBA-methode¹⁰.

⁹ Onderzoek Betaalbaarheid van huurwoningen inclusief koopkrachtontwikkeling, door BuildDesk.

¹⁰ MKBA: Maatschappelijke Kosten en Baten Analyse. Deze verschaft inzicht in het maatschappelijk rendement van investeringen.

3. Samenwerking en leefbaarheid

Rijswijk Wonen heeft een heldere positie in het lokale maatschappelijke domein van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid. Dit hoofdstuk beschrijft twee ambities om het rendement van onze inzet binnen dat maatschappelijk domein verder te vergroten.

3.1 Betrekken van huurders bij beheer en beleid

De eerste verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in wijken en buurten ligt bij de huurders zelf. Daar waar nodig en binnen onze verantwoordelijkheid en invloedssfeer faciliteren wij hen. Zo nodig dragen wij bij aan het voorkomen of bestrijden van verstoord woongenot.¹¹ Daarnaast houden wij in de gaten dat de woningen, bijbehorende gemeenschappelijke ruimten en het groen dat in bezit is van Rijswijk Wonen, waarneembaar schoon, heel en veilig zijn.

Situationele aanpak

De afweging tussen maatschappelijke kosten en baten staat centraal in de keuze voor de inzet om leefbaarheid te bevorderen. Jaarlijks meten we de woontevredenheid bij onze huurders. Wat vinden ze van de netheid van het trappenhuis en galerij? Hoe beoordelen ze het groen in de directe woonomgeving? Hoe tevreden zijn ze over hun woning en de buurt? Dat zetten we af tegen het aantal interventies dat wij plegen in de wijk. Zo zien we tijdig waar het goed gaat, wat het effect is van onze interventies en waar eventueel verbetering noodzakelijk is.

Wij zijn ervan overtuigd dat bewoners zelf het beste kunnen zorgen voor hun eigen woon- en leefomgeving. Als het nodig is dragen wij bij; door de verantwoordelijken aan te spreken, huurders bij de aanpak van knelpunten te activeren, samen te werken of in het laatste geval eigen investeringen of interventies te doen, zowel maatschappelijk als fysiek.

Ontwikkelen van eigentijdse bewonersparticipatie

We ontwikkelen nieuwe participatievormen om meer huurders te betrekken bij thema's die hen aangaan. Daarbij streven we naar een goede afspiegeling van ons huurdersbestand. Zo willen we nadrukkelijk meer jonge huurders en huurders met kinderen bereiken. Daarvoor zijn (ook) andere overlegvormen nodig, bijvoorbeeld op projectbasis, met een korte of direct opzeggbare looptijd, of met gebruik van digitale middelen.

Stimuleren van eigen initiatief

Rijswijk Wonen faciliteert, activeert en stimuleert het eigen initiatief. Wij denken in mogelijkheden en kansen. Wij waarderen het als bewoners zelf met ideeën naar ons toe komen en maken het ze makkelijk deze uit te voeren als dat bijdraagt aan onze missie. Dat doen we met heldere wederzijdse afspraken vooraf. Financiële en personele ondersteuning vanuit Rijswijk Wonen is beperkt.

3.2 Voortzetten en verder uitbouwen samenwerking met partners

Vaak zijn ingrepen alleen effectief als de hele keten zich inspannt. Binnen het maatschappelijk domein van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid zoeken we daarom actief de samenwerking met onze partners. Wij nemen verantwoordelijkheid voor de woningen en de directe woonomgeving in bezit van Rijswijk Wonen en maken resultaatgerichte afspraken met de overige betrokkenen. Indien nodig spreken wij hen aan op de gemaakte afspraken en hun verantwoordelijkheid.

¹¹ Vanzelfsprekend houden wij ons aan wettelijke kaders en de taakstelling vanuit het BBSH.

3.3 Resultaten

1. Rijswijk Wonen stimuleert de zelfredzaamheid van huurders, waardoor het aantal klachten over vervuiling en overlast bij Rijswijk Wonen afneemt. Jaarlijks bepalen we hiervoor de norm, bestaande uit een percentage van het totaal aantal huurders dat een klacht indient.
2. Rijswijk Wonen monitort *elk kwartaal* per wijk het aantal klachten over:
 - a. vervuiling van portieken;
 - b. verwaarloosde tuinen;
 - c. overlast.
3. Rijswijk Wonen monitort *elk jaar* per wijk de tevredenheid van huurders over:
 - a. de netheid van het trappenhuis en de galerij;
 - b. de kwaliteit en het onderhoud van het groen;
 - c. het samenleven.

Op basis van de resultaten uit punt 2 en 3 pleegt Rijswijk Wonen gericht interventies om achteruitgang van haar bezit te voorkomen of tegen te gaan.

4. Onze huurders zijn tevreden over hun buurt. De waardering die zij hierover uitspreken behoort over 5 jaar tot de 25% best presterende corporaties uit de Aedes-benchmark¹².

Effect op leefbaarheid

In 2019 zijn huurders meer zelfredzaam en tegelijkertijd bovengemiddeld tevreden over hun buurt.

¹² Als de Aedes-benchmark deze gegevens niet (langer) presenteert, hanteren we de KWH prestatie-index.

4. Dienstverlening en vastgoedportefeuille

In dit hoofdstuk leest u onze ambities voor de komende vijf jaar voor de dienstverlening aan onze huurders en de ontwikkeling van onze woningportefeuille.

4.1 Leveren van een zakelijke, efficiënte en effectieve dienstverlening

Wij zijn onze huurders vriendelijk, snel, duidelijk en eenduidig van dienst en de middelen die we daarvoor ter beschikking hebben, zetten we zo efficiënt mogelijk in. We streven ernaar bovengemiddeld te presteren en een klantwaardering te krijgen die behoort tot de beste 25% van alle woningcorporaties in Nederland. We maken twee keuzes die daaraan bijdragen.

Uitbreiding digitale dienstverlening

Huurders krijgen in de toekomst de mogelijkheid veel meer zelf digitaal te regelen; we breiden de komende vijf jaar onze digitale dienstverlening uit. Een huurdersportaal en een online afspraken-module zorgen ervoor dat de huurder zelf regie kan nemen en houden, bijvoorbeeld bij het inplannen van reparatieverzoeken en afspraken.

We stimuleren huurders zo veel mogelijk digitaal contact met ons te leggen. Dat is gemakkelijker voor hen en efficiënter voor onze bedrijfsvoering. Mocht de digitale weg geen antwoord bieden, dan kunnen huurders ons bellen. In laatste instantie is het mogelijk een persoonlijke afspraak te plannen. Dit is het zogenaamde 'click, call, face'-principe. We verminderen het baliebezoek door beperktere openingstijden en werken op termijn alleen nog op afspraak.

Vriendelijk, snel, duidelijk en eenduidig

Daarnaast investeren we in kwaliteit. Vragen en klachten zijn binnen een acceptabele tijd beantwoord of afgehandeld. De huurder kan ervan op aan dat het antwoord hetzelfde is, ongeacht van wie het komt. En de huurder is tevreden over de wijze waarop Rijswijk Wonen duidelijkheid geeft.

We kiezen ervoor inhoudelijk deskundigen zelf meer contact te laten onderhouden met huurders. Daarmee leggen we een grotere verantwoordelijkheid bij de medewerker om vragen van huurders vriendelijk, snel, duidelijk en eenduidig te beantwoorden. Daarnaast volgen we de snelheid van afhandeling van klachten en de tevredenheid van de huurder.

4.2 Leveren van betaalbare woningen

Wij streven ernaar nu en in de toekomst voldoende betaalbare woningen te blijven bieden. Daarom maken we een aantal keuzes die direct of indirect de betaalbaarheid beïnvloeden.

Gedifferentieerd huurbeleid

Betaalbaarheid is een belangrijk speerpunt. Wij kiezen daarom voor een gedifferentieerd huurbeleid. Dit betekent dat huurders een huur betalen die past bij hun financiële draagkracht. We hanteren hierbij de NVMT-norm¹³ als ondergrens. Op basis van deze norm in combinatie met potentiële betalingsproblemen bepalen we de gewenste huurprijzen en de jaarlijkse huurverhoging: 'huurmatiging waar nodig en huurverhoging waar mogelijk.'

¹³ NVMT-norm: Niet Veel Maar Toereikend-norm; budgetnorm opgesteld door het Sociaal Cultureel Planbureau.

Andere vormen van toewijzing

Om zo veel mogelijk mensen een woning te laten betrekken die past bij hun financiële draagkracht, zijn andere toewijzingscriteria nodig. Wij zetten ons in voor toewijzingscriteria waarbij vrijkomende woningen passend worden verhuurd, op basis van een goede verhouding tussen inkomen en huurprijs, rekening houdend met de draagkracht van de huishoudens.

Duurzaamheidsinvesteringen

De energierekening bepaalt een groot deel van de woonlasten. Rijswijk Wonen investeert daarom in energetische maatregelen. De investeringen vinden eerst en vooral plaats in complexen met potentiële betaalbaarheidsproblemen en een laag energielabel. Zo snijdt het mes aan twee kanten en verbetert zowel de duurzaamheid als de betaalbaarheid van het wooncomplex. De kosten van de duurzaamheidsinvesteringen worden variabel doorberekend; per saldo gaan de woonlasten voor de huurder altijd omlaag.

Huurders kunnen zelf ook invloed uitoefenen op hun woonlasten, door eigen verantwoordelijkheid te nemen en bijvoorbeeld zuinig om te gaan met energie.

Aanpak huurschulden

Van huurders verwachten wij dat zij hun huur op tijd betalen. Dat is hun verantwoordelijkheid. Doen zij dit niet, dan grijpen wij tijdig in en pakken de schuldenproblematiek zakelijk en adequaat aan. Door in een vroeg stadium met de huurder in contact te treden, kunnen we passende maatregelen treffen, de nadelige gevolgen voor de huurder beperken en de doorlooptijd van het incassotraject verkorten.

De maatregelen kunnen variëren: van het treffen van een betalingsregeling of een doorverwijzing naar een zorginstantie tot een juridische aanpak, met huisuitzetting als mogelijk gevolg. We hanteren deze aanpak enerzijds om groter wordende problemen bij de huurder te voorkomen. Anderzijds om te voorkomen dat wij met oninbare huurschulden worden geconfronteerd.

4.3 Leveren van voldoende betaalbare woningen met een passende kwaliteit

Wij streven naar een vastgoedportefeuille die zo goed mogelijk aansluit bij de omvang en de woonbehoeftes van onze doelgroepen. Dat betekent dat we in de komende jaren met name inzetten op de beschikbaarheid van goedkope en betaalbare woningen, eengezinswoningen en woningen voor ouderen.

Daarnaast maken we keuzes die invloed hebben op het kwaliteitsniveau van onze woningportefeuille met als resultaat een passende prijs/kwaliteitverhouding. Dat draagt immers ook bij aan betaalbaarheid.

Gericht investeren

Rijswijk Wonen kijkt naar de kwaliteit van de woning en het rendement ervan, voordat zij overgaat tot investeringen. We kijken naar wat nodig is om een complex de komende jaren te laten renderen. Zowel in financiële als in maatschappelijke zin en altijd vanuit de positie op de woningmarkt. Het is een integrale manier van kijken.

Passende prijs/kwaliteitverhouding

De uitgangspunten voor het basisniveau van onze woningen zijn goed¹⁴, met een passende prijs/kwaliteit. We gebruiken de VEX-norm¹⁵ als norm voor onze

¹⁴ Wet- en regelgeving legt een stevig fundament voor de minimale kwaliteit van woningen. Die bepaalt de ondergrens.

onderhoudsuitgaven. Bij onderhoud focust Rijswijk Wonen vooral op de 'schil' van de woning: de fundering, de buitenkant en het deel van de omgeving dat direct aan de woning is gekoppeld.

Verantwoordelijkheid voor vervanging en reparatie bij de huurder

De mate van wooncomfort aan de binnenkant van de woning is grotendeels een verantwoordelijkheid en keuze van de huurder zelf. Vervanging en reparaties in de woning vinden vooral vraaggestuurd plaats: de huurder geeft aan dat er een gebrek is of dat hij bijvoorbeeld een keuken of badkamer vervangen wil hebben. Rijswijk Wonen beoordeelt de aanvraag en levert bij goedkeuring een standaarduitrusting. Wil de huurder meer comfort, dan kent dat zijn prijs.

Vooraf uitbreidingsnieuwbouw

De komende jaren zetten wij vooral in op uitbreidingsnieuwbouw. Waar mogelijk willen wij onze woningvoorraad uitbreiden en verjongen, met name door nieuwbouw van eengezinswoningen en woningen voor ouderen. Daarbij streven we naar een zo laag mogelijke onrendabele top. We beperken de vervangende nieuwbouw en kiezen enkel daarvoor als dat tot het beste rendement leidt, financieel en/of maatschappelijk. Bijvoorbeeld in kwetsbare gebieden.

Geen verkoop van woningen

De betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen heeft grote prioriteit voor Rijswijk Wonen. Daarom kiezen we ervoor de komende jaren in principe geen woningen meer te verkopen. Daarmee dragen we bij aan het zo veel mogelijk op peil houden van de voorraad goedkope en betaalbare sociale huurwoningen.

Variatie in woonmilieus

We streven naar toekomstbestendige wijken en woningen met een goed evenwicht tussen vraag en aanbod; in zowel type woning, prijs als locatie. Jonge mensen die voor het eerst gaan samenwonen, stellen andere eisen aan hun woning en woonomgeving dan een gezin met kinderen, of een hoogbejaard echtpaar. Wij willen tegemoet komen aan die verschillende vragen door te streven naar variatie in de woonmilieus in Rijswijk.

4.4 Resultaten

Gedifferentieerd huurbeleid

De gemiddelde huurstijging voor de komende vijf jaar komt uit op circa 2 tot 2,7% per jaar¹⁶. Voor zittende huurders ligt het gemiddelde huurverhogingspercentage rond 2%. Voor nieuwe huurders en huurders waarbij duurzaamheidsmaatregelen getroffen worden, ligt het gemiddelde percentage rond 2,7%.

Effect op betaalbaarheid

Met een gemiddelde huurstijging van 2 tot 2,7%¹⁷ per jaar is Rijswijk Wonen in staat de voorraad betaalbare woningen in stand te houden en zelfs licht uit te breiden.

¹⁵ VEX-norm: Vastgoed Exploitatie Norm, een marktconforme onderhoudsnorm.

¹⁶ Uitgaande van een inflatie van 1,65%.

¹⁷ Uitgaande van een inflatie van 1,65%.

Duurzaamheidsinvesteringen

De duurzaamheidsinvesteringen leiden tot minimaal energielabel C, in de betreffende complexen. Dat is 1,6 op de energie-index.

Effect op duurzaamheid

In 2019 beschikt 66% van de wooncomplexen van Rijswijk Wonen over minimaal energielabel C, oftewel 1,6 op de energie-index.¹⁸

Nieuwbouwportefeuille

We werken toe naar de gewenste vastgoedportefeuille over een periode van vijftien jaar, dus tot 2030. Oplevering van nieuwbouw vindt plaats vanaf 2017.

Vastgoedportefeuille

1. In 2019 is het aantal woningen met een betaalbare huur toegenomen en het aantal woningen met een goedkope huur afgenomen. In totaal is de voorraad goedkope en betaalbare woningen licht gestegen.
2. In 2019 is sprake van een afname van de categorie woningen tot aan de huurtoeslaggrens en een lichte toename van de voorraad woningen boven de huurtoeslaggrens.

De procentuele verdeling van de woningvoorraad voor de periode 2015 – 2019 is als volgt:

	2015	2016	2017	2018	2019
Woningen met goedkope huur	16%	14%	11%	9%	8%
Woningen met betaalbare huur	67%	71%	73%	74%	75%
Woningen tot aan huurtoeslaggrens	9%	6%	5%	7%	6%
Woningen boven huurtoeslaggrens	9%	9%	10%	10%	10%
Totaal aantal woningen	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 2: Verdeling woningvoorraad 2015-2019 in procenten

Effect op beschikbaarheid

In 2019 is 83% van de totale woningvoorraad van Rijswijk Wonen betaalbaar of goedkoper.

¹⁸ In 2014 was dat 33%, dat betekent een toename van 100%.

5. Financiële continuïteit

De financiële continuïteit van Rijswijk Wonen is van groot belang. Wij willen ook in de toekomst betaalbaar wonen kunnen blijven bieden. Daarom zijn alle beoogde resultaten in dit ondernemingsplan doorgerekend op financiële haalbaarheid. De komende jaren maken we ieder jaar een pas op de plaats om de haalbaarheid van onze plannen opnieuw vast te stellen en waar nodig, binnen de gestelde kaders, bij te stellen.

5.1 Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) als leidend sturingsinstrument

Wij hanteren vijf leidende financiële parameters (KPI's). We zorgen ervoor dat deze KPI's altijd binnen de normen blijven die het WSW en CFV opleggen en hanteren daarbovenop een eigen grenswaarde om een toekomstbestendige bedrijfsvoering te kunnen waarborgen¹⁹.

5.2 Jaarlijkse gevoeligheidsanalyses

Macro-economische omstandigheden kunnen wij niet beïnvloeden, zoals een stijging of daling van de rente of inflatie. Het is noodzakelijk door te rekenen wat dergelijke scenario's voor invloed hebben op onze keuzes en de financiële haalbaarheid ervan. Daarom stellen we jaarlijks gevoeligheidsanalyses op. We kijken naar de voorspelde economische omstandigheden, rekenen de vastgestelde ingrepen door en monitoren de effecten op de KPI's. Zodra we zien dat de KPI's buiten de normering (dreigen te) vallen, stellen we onze koers bij.

Ook de keuzes in dit ondernemingsplan zijn doorgerekend, waarbij we rekening hebben gehouden met een stijging van zowel de rente als de inflatie. Al onze keuzes blijven haalbaar; de financiële KPI's blijven binnen de door ons gestelde grenswaarden.

5.3 Scheiding tussen DAEB en niet-DAEB activiteiten

De concept-Herzieningswet is voornemens een scheiding aan te brengen tussen de DAEB en niet-DAEB activiteiten van corporaties. Daarmee ontstaat enerzijds een vastgoedportefeuille van DAEB-activiteiten, dat wil zeggen tot aan de huurtoeslaggrens. Anderzijds ontstaat een vastgoedportefeuille van niet-DAEB activiteiten, dat wil zeggen buiten het sociale huursegment. Op termijn mogen alleen nog leningen voor DAEB activiteiten volledig met WSW-borging worden gefinancierd. Corporaties kunnen kiezen tussen een administratieve of juridische scheiding.

Tijdens het schrijven van dit ondernemingsplan moet de Herzieningswet nog behandeld worden door de Eerste en Tweede Kamer en zijn de uitkomsten dus nog niet bekend.

Rijswijk Wonen heeft geanticipeerd op de aanstaande wet- en regelgeving door drie scenario's door te rekenen: 1. Het scenario waarin de te liberaliseren huurwoningen²⁰ volledig worden overgeheveld naar niet-DAEB; 2. Het scenario waarin de te liberaliseren huurwoningen gelijk verdeeld worden over DAEB en niet-DAEB en 3. Het scenario waarin de te liberaliseren huurwoningen in DAEB-bezit blijven.

De uitkomsten van de doorrekeningen tonen aan dat bij gelijkblijvende omstandigheden alle drie de scenario's financieel haalbaar zijn. Ook met eventueel benodigde ongeborgde financiering. Rijswijk Wonen besluit eind 2015, mede op basis van de dan geldende wet-

¹⁹ Wij vinden het noodzakelijk ons voor te bereiden op financieringsmogelijkheden via de vrije markt (zie paragraaf 2.2).

²⁰ Te liberaliseren huurwoningen: woningen die nu nog onder de huurtoeslaggrens vallen maar voldoende kwaliteit hebben om een huur boven die grens te rechtvaardigen.

en regelgeving, welke keuzes zij maakt ten aanzien van de DAEB en niet-DAEB activiteiten.

5.4 Verlaging uitgaven

De invoering van de verhuurdersheffing betekent de komende jaren een afdracht en lastenverzwaring voor Rijswijk Wonen van gemiddeld € 604 per verhuureenheid (vhe) per jaar. Om de betaalbaarheid te kunnen blijven garanderen, realiseert Rijswijk Wonen verlaging van de onderhoudsuitgaven en beheerkosten.

Onderhoudsuitgaven

Rijswijk Wonen stelt zich ten doel haar onderhoudsuitgaven in zeven jaar af te bouwen naar het niveau van de VEX-norm²¹. Daarmee besparen we over zeven jaar circa € 1 miljoen per jaar ten opzichte van 2014, oftewel 10%. Dit wordt mogelijk, doordat we in eerste instantie via duurzaamheidsmaatregelen juist extra investeren in het onderhoudsniveau van onze woningen (zie hoofdstuk 4). Met het aanhouden van de VEX-norm hebben we een goede referentie voor onze toekomstige uitgaven.

Beheerkosten

De kosten voor het werkapparaat Rijswijk Wonen zijn momenteel relatief hoog. Daar brengen we verandering in. We werken toe naar een besparing op de beheerkosten door het verlagen van de personeelskosten. Vanaf 2016 is de formatie teruggebracht naar ongeveer 50 fte.

Resultaat

In 2019 scoren we binnen de Aedes-benchmark beter dan gemiddeld op het onderdeel bedrijfslasten. Daarmee behoren we tot de beste 25% van alle woningcorporaties.

²¹ VEX-norm: Vastgoed Exploitatie Norm, een marktconforme onderhoudsnorm.

6. Organisatie

De strategische koers vraagt om een zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie, die in staat is continu de integrale afweging te maken tussen financiële en maatschappelijke kosten en baten. Dat betekent dat we niet alleen naar buiten toe, maar ook binnen onze organisatie opnieuw keuzes maken: een lerende en zichzelf verbeterende organisatie.

6.1 Optimale organisatiestructuur

In 2015 start de omvorming naar een efficiënte en slankere organisatiestructuur die optimaal aansluit op de nieuwe koers. In de nieuwe structuur vormt assetmanagement het hart van de organisatie. Daar vindt continu de sturing plaats op de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. De assetmanager fungeert bovendien als opdrachtgever naar propertymanagement, wat de doorvertaling van vastgoedbeleid tot op complexniveau garandeert.

Medewerkers krijgen, waar mogelijk en wenselijk, een bredere en meer generieke functie zodat zij veel verantwoordelijkheid kunnen nemen binnen hun opdracht. Dat betekent een beperking van het aantal en soort functies binnen Rijswijk Wonen.

6.2 Een bovengemiddeld presterende organisatie

Rijswijk Wonen werkt toe naar een fitte en flexibele organisatie. Met mensen die de opgaven kennen, die snappen welke ideeën daar achter zitten en die zich voor meer dan 100% inzetten om die opgaven waar te maken. Een team dat, vergeleken met andere corporaties, bovengemiddeld presteert: ziet wat nodig is, eigen initiatief toont, verantwoordelijkheid neemt, een goede balans bewaakt tussen mogelijkheden en kosten én open en transparant verantwoording aflegt.

Verantwoordelijkheid nemen

Naar buiten toe, in onze contacten met huurders en maatschappelijke partners, leggen we een sterke nadruk op verantwoordelijkheid nemen. Datzelfde principe hanteren we ook intern. We maken mensen niet alleen verantwoordelijk, maar ook bevoegd. Daarmee vergroten we de invloed van onze medewerkers op het beleid en de activiteiten die zij ontplooiën. Onze aanname is dat dat medewerkers scherp en kritisch houdt ten opzichte van zichzelf én elkaar.

Kwaliteit verhogen

Wat we doen, moeten we goed doen. We zetten de komende jaren dus heel sterk in op kwaliteit. Daarbij leggen we de lat hoog. Kwaliteit houdt voor ons in: doel- en resultaatgericht werken, degelijk en secuur werk afleveren, afspraken nakomen en werken binnen de gestelde kaders.

Vriendelijkheid vergroten

Bij Rijswijk Wonen tonen we aandacht en betrokkenheid voor elkaar en werken we op een professionele manier samen. Medewerkers stralen vertrouwen uit in zichzelf en naar de ander. We spreken elkaar aan als dat nodig is. Dat zorgt voor een zakelijke, maar prettige verstandhouding en samenwerking.

Stabiliteit waarborgen

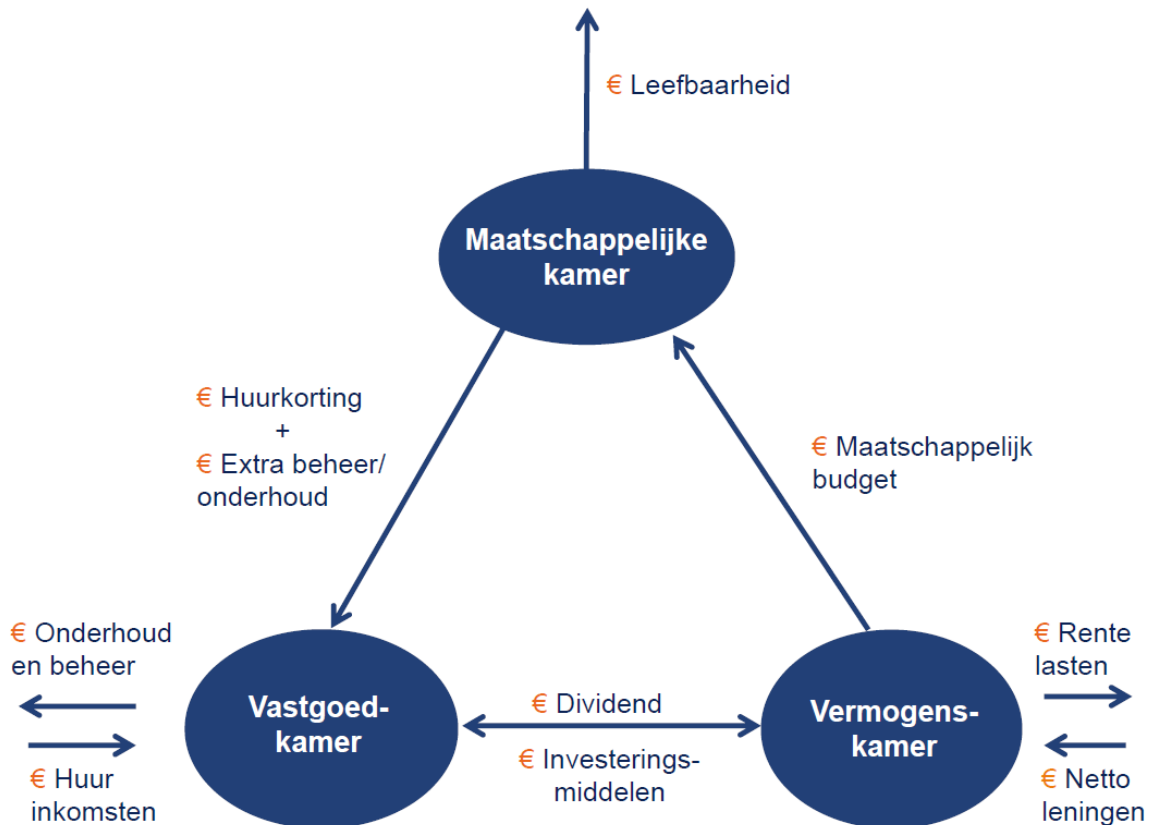
Een fitte en flexibele organisatie betekent dat medewerkers crises- en stressbestendig zijn en in staat om in te spelen op veranderende omstandigheden. De koers wijzigt echter niet. Onze medewerkers beschikken over flexibiliteit, maar kennen de koers en laten zich niet leiden door de waan van de dag.

Resultaat

We vergelijken onszelf via de Aedes-benchmark stelselmatig met andere woningcorporaties en sturen erop dat wij op alle onderdelen bovengemiddeld presteren. Daarmee behoren we in 2019 tot de beste 25% van alle woningcorporaties.

Bijlage I: Toelichting Driekamermodel

Het Driekamermodel is een integraal, strategisch sturingsconcept voor woningcorporaties. Het biedt transparantie over het verloop van geld-financieringsstromen en de belangrijkste keuzes waar een corporatie voor staat ten aanzien van maatschappelijke taken, vastgoed activiteiten en financiële continuïteit.



Bron: Ortec Finance - Johan Conijn