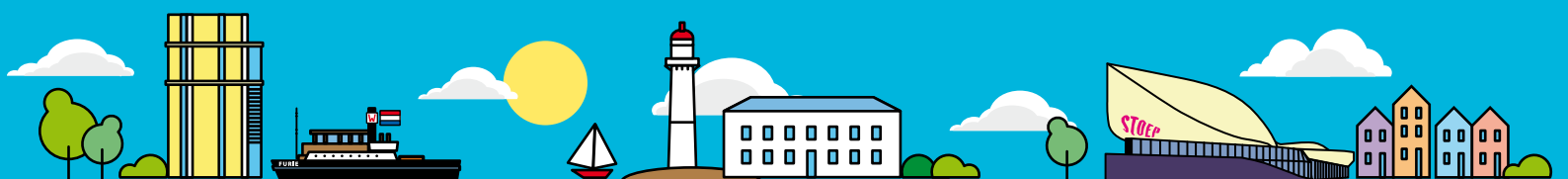


Samen bouwen aan een duurzaam thuis



Oktober 2020

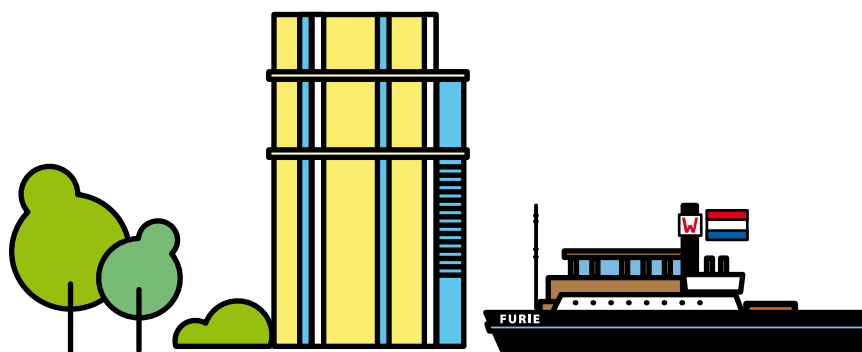


INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4
Voorwoord	6
1 De weg naar een nieuw Ondernemingsplan	7
2 Terugblik 2016-2020	7
2.1 Inleiding	8
2.2 Betaalbaarheid	8
2.3 Bestaande voorraad	9
2.4 Dienstverlening nieuwe stijl	11
2.5 Betrokkenheid belanghouders vergroten	12
2.6 Organisatie	12
2.7 Conclusie	13
3 De omgeving van Maasdelta	14
3.1 Inleiding	14
3.2 Trends en externe ontwikkelingen	14
3.3 Conclusie	19
4 Ondernemingsplan 2021-2025	20
4.1 Missie en Visie	20
4.2 Doelstellingen en ambities	21
5. Beschikbaarheid	22
5.1 Inleiding	22
5.2 Voldoende woningen beschikbaar voor onze doelgroep	22
5.3 Bijdragen aan het oplossen van volkshuisvestelijke knelpunten	23
6. Betaalbaarheid	25
6.1 Inleiding	25
6.2 Wonen betaalbaar houden	25
7. Kwaliteit	27
7.1 Inleiding	27
7.2 Realiseren toekomstbestendige woningvoorraad	27
7.3 Differentiatie in nieuwbouw	28
7.4 Verbeteren kwaliteit bestaande voorraad	29

INHOUDSOPGAVE

8. Duurzaamheid	31
8.1 Inleiding	31
8.2 Op weg naar een CO2-neutrale woningvoorraad.....	31
8.3 Bijdragen aan klimaatadaptieve wijken	33
8.4 Een milieubewuste en duurzame Maasdelta-organisatie	34
9. Leefbaarheid en Sociaal Domein	35
9.1 Inleiding	35
9.2 Overlast in de wijk beheersen en leefbaarheid vergroten.....	35
9.3 Contact tussen bewoners ondersteunen en stimuleren	36
9.4 Extra ondersteuning voor ouderen.....	36
9.5 Signaleren problematiek en verdere ontwikkeling ketensamenwerking	37
10. Organisatie	39
10.1 Inleiding	39
10.2 Versterken van de basis	39
10.3 Kansen van de toekomst onderzoeken	40
11. Randvoorwaarde: gezonde financiële positie	42
11.1 Financiële continuïteit voorop	42
11.2 Financiële kerncijfers.....	42
11.3 Doorrekening ondernemingsplan.....	42
11.4 Risicobeheersing.....	43



SAMENVATTING

In dit ondernemingsplan beschrijven we onze missie, visie en ambities voor de periode 2021-2025. Daarbij houden we zoveel mogelijk rekening met (maatschappelijke) trends en ontwikkelingen in onze omgeving, wettelijke kaders en adviezen vanuit onze belanghouders. Voor de komende vijf jaar luidt onze missie:

*Maasdelta is een op **samenwerking** gerichte corporatie waar de **klant centraal** staat. Wij staan voor **bereikbare, passende en toekomstbestendige** huisvesting in een **leefbare woonomgeving** voor **mensen die elders niet op de woningmarkt terecht kunnen**.*

De komende jaren werken we aan deze missie aan de hand van de volgende speerpunten en ambities:

Beschikbaarheid

Uitgangspunt voor Maasdelta is dat in haar kerngemeenten voldoende woningen beschikbaar zijn voor de sociale doelgroep. De komende jaren spannen we ons daarom in om, bovenop het uitvoeren van onze reeds begrote plannen, afspraken te maken over extra sociale huurwoningen op nieuwe bouwlocaties in Nissewaard en Hellevoetsluis. Hierdoor neemt onze sociale voorraad (met een huur onder de liberalisatiegrens) de komende jaren toe.

Tegelijkertijd willen wij een rol spelen bij het oplossen van andere volkshuisvestelijke knelpunten die indirect gevolgen hebben voor de sociale doelgroep. In Brielle werken we samen met andere betrokken partijen toe naar een oplossing voor de volkshuisvestelijke uitdaging in deze gemeente. Daarnaast dragen we bij aan een oplossing voor het beperkte aanbod voor lage middeninkomens door ons aanbod middeldure huurwoningen te vergroten.

Betaalbaarheid

Maasdelta wil ervoor zorgen dat haar woningvoorraad qua prijsstelling aansluit bij de financiële draagkracht van onze doelgroepen. Hiertoe zorgen we voor betaalbare huizen. Voor de komende jaren betekent dit onder andere dat minimaal 80% van onze sociale huurvoorraad een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen heeft. Ook hanteren we voor de periode 2021-2025 een gemiddeld inflatievolgende huurverhoging. Ook bij duurzaamheidsprojecten wordt rekening gehouden met betaalbaarheid. Bij zittende huurders wordt bij energieprojecten geen huurverhoging gevraagd. Bij het aanbrenge van zonnepanelen geldt dat een eventuele huurverhoging lager is dan de energiebesparing.

Kwaliteit

Maasdelta wil woningen bieden die voldoen aan de vraag van vandaag en morgen. Door strategisch om te gaan met onze woningvoorraad zorgen we ervoor dat we onze klanten nu en in de toekomst een kwalitatief goed, duurzaam en betaalbaar huis bieden. Dit houdt in dat we in de periode 2021-2025 onze voorraad vernieuwen door het vervangen van meer dan 1000 verouderde woningen. Tevens werken we de komende jaren de transformatieopgave voor de periode 2026-2035 verder uit.

Bij nieuwbouw kijken we naar de vraag uit de markt en de beoogde doelgroep voor de woningen. Zo werken we plannen uit om tot 2030 het aandeel grondgebonden woningen in ons bezit met ca. 5% toe te laten nemen. Ook ons aanbod Verzorgd Wonen-complexen neemt de komende jaren toe, zodat we aan de vraag naar deze woningen kunnen blijven voldoen. Bij nieuwbouw is de grootte van de woningen afgestemd op de beoogde doelgroep, door het hanteren van richtlijnen woonoppervlak per doelgroep.

SAMENVATTING

We verbeteren de kwaliteit binnenzijde woning door het vernieuwen van keukens, badkamers en/of toiletten in de bestaande voorraad en het uitvoeren van energieprojecten. In Verzorgd Wonen-complexen voeren we extra veiligheidsmaatregelen uit en werken we intensief samen met partners op het gebied van zorg en welzijn.

Duurzaamheid

Maasdelta wil ervoor zorgen dat haar huurders uiterlijk in 2050 volledig CO₂-neutraal wonen. Hiermee willen we voldoen aan de landelijke klimaatafspraken. Ons doel voor 2025 is dat we de CO₂-uitstoot van onze woningen met 13% gereduceerd hebben ten opzichte van eind 2020. Dit doen we door de energievraag van onze woningen en kantoren te verminderen, maar ook door de productie van duurzame energie te vergroten door toepassing van zonnepanelen op en aan onze woningen.

Om beter in te kunnen spelen op extreme hitte en neerslag werken we een plan van aanpak uit voor het klimaatadaptief maken van ons vastgoed. Daarnaast besteden we de komende vijf jaar aandacht aan klimaatbewust gedrag. Huurders worden voorgelicht over slim energiegebruik en klimaatadaptieve maatregelen. We willen onze ambities op duurzaamheid ook uitdragen binnen onze eigen organisatie. Binnen Maasdelta nemen we maatregelen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen, zoals het overstappen op een elektrisch wagenpark en volledig papierloos werken.

Leefbaarheid en Sociaal domein

Maasdelta wil een rol blijven spelen in het leefbaar houden van de wijken waarin we bezit hebben en het onderling ontmoeten stimuleren. We ondersteunen en stimuleren contact tussen bewoners door (recreatie) ruimtes beschikbaar te stellen, bewoner- en activiteitencommissies te ondersteunen en door op dit gebied afspraken met gemeenten te maken. Ook vergroten we onze capaciteit op Omgevingsbeheer om de leefbaarheid van wijken te bevorderen.

Daarnaast willen we kwetsbare huurders zo goed mogelijk ondersteunen in het (langer) zelfstandig wonen. Zo neemt met de leeftijd voor veel ouderen de behoefte voor ondersteuning in dagelijkse activiteiten toe. We willen deze groep ondersteunen in het langer zelfstandig wonen door het gratis of met korting aanbieden van het serviceabonnement. Voor oudere huurders die zich willen oriënteren op andere huisvesting is een wooncoach beschikbaar.

Bij huurders met (complexe) problematiek dragen we bij aan duurzame oplossingen door extra inzet op sociaal beheer. Maasdelta heeft hierin voornamelijk een signalerende rol naar andere partijen. We hebben in 2025 in iedere kerngemeente een goed functionerende samenwerking, waarbij de gemeente de regierol vervult en de verbindende schakel is tussen de verschillende partijen.

Organisatie

De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het realiseren van een toekomstbestendige organisatie. De komende jaren versterken we deze basis. Dit geeft ons een goede uitgangspositie om de kansen voor de toekomst te onderzoeken. Deze kansen worden gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan geconcretiseerd.

VOORWOORD

“Samen bouwen aan een duurzaam thuis”. De titel die we aan ons Ondernemingsplan 2021-2025 hebben meegegeven vat prima samen waar wij de komende jaren voor staan. Ten eerste het bieden van een *thuis* voor onze klanten. Dit gaat verder dan alleen het bieden van huisvesting. Het is het bieden van een plek waar men zich veilig voelt en op zijn gemak voelt. Kortom, een plek waar je je thuis voelt.

Het bieden van een thuis is iets wat we niet alleen kunnen. Dit kunnen we alleen bereiken door *samen* te werken. Samen met onze huurders en onze huurdersorganisaties. Samen met onze gemeenten, met zorgorganisaties, met aannemers en ontwikkelaars en een veelvoud aan andere organisaties en bedrijven. En vanzelfsprekend ook binnen Maasdelta, samen met onze medewerkers.

Het *bouwen* is een kerntaak voor Maasdelta. We bouwen om tegemoet te komen aan de vraag naar woningen in deze krappe woningmarkt. We bouwen ook om wijken en buurten te vernieuwen, door herstructurering. Tegelijk bouwen we aan een leefbare woonomgeving en aan keten samenwerking in het sociaal domein.

Tenslotte het begrip *duurzaam*. Vanzelfsprekend hebben we een opgave in te vullen op het gebied van duurzaamheid: het besparen op energie en het komen tot een CO2-neutrale woningvoorraad. Maar duurzaam gaat veel verder dan dat. Duurzaam betekent ook lang durend. Het bieden van een thuis aan onze klanten, ook als ze ouder worden. En het bieden van een thuis, niet alleen aan onze huidige bewoners, maar ook aan de komende generaties.

Graag spreek ik mijn dank uit naar onze huurdersraden, gemeenten, samenwerkingspartners en eenieder die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit ondernemingsplan. De constructieve samenwerking in dit traject geeft ons het vertrouwen dat we de opgaven die voor ons liggen gezamenlijk aankunnen. Daarbij breng ik graag naar voren hoe Maasdelta bij de visitatie in 2018 getypeerd is: “een woningcorporatie met goede maatschappelijke prestaties die zakelijk én sociaal in balans is”. Met vertrouwen en met deze typering in het achterhoofd gaan we de uitdaging aan: *Samen bouwen aan een duurzaam thuis*.

René de Groot,
bestuurder Maasdelta Groep



Het ondernemingsplantraject is van start gegaan met de expliciete wens belanghouders zo goed mogelijk te betrekken bij het ontwikkelen van de nieuwe plannen. Dit heeft geleid tot een uitgebreid participatietraject met een brede groep belanghouders. De totstandkoming van het ondernemingsplan is echter niet voor iedereen even zichtbaar. We kijken daarom graag terug op de stappen die we in dit proces gezet hebben.

We zijn in 2019 begonnen met een brede evaluatie van het Ondernemingsplan 2016-2020. Door gesprekken met collega's te voeren en contact te leggen met onze belanghouders hebben we een beeld gevormd van onze prestaties over de afgelopen jaren. Hierbij ging het niet alleen over dingen die goed gingen, maar ook over aandachtspunten richting het nieuwe ondernemingsplan.

Na deze terugblik hebben we november 2019 een eerste blik vooruit geworpen met behulp van het *Visie op wonen en wijken-spel* van Platform 3¹. Dit spel is erop gericht om de belangen van verschillende belanghouders in beeld te brengen en prioriteit aan te brengen in de gezamenlijke doelen. Aan de hand van dit spel zijn we uitgebreid in gesprek gegaan met een brede groep belanghouders. Dit zorgde er voor dat we de belangen van eenieder beter hebben leren kennen. Tegelijk heeft het spel ons goed laten zien dat we als corporatie keuzes moeten maken terwijl we rekening houden met deze visies. Voor ons zijn de op deze dag opgedane, positieve ervaringen reden geweest om het spel ook met onze Raad van Commissarissen te spelen.

Met behulp van de resultaten uit het Visie op Wonen en Wijken-spel hebben we een wensportefeuille opgesteld, met een prioritering van de plannen. Vervolgens is aan de hand van financiële doorrekeningen vastgesteld in hoeverre dit pakket aan plannen haalbaar is. Aangezien het financieel niet haalbaar is om alles uit te voeren, is op basis van de prioritering een selectie van plannen gemaakt die wél verantwoord uit te voeren zijn: de 'haalbare portefeuille'.

De wensportefeuille en de haalbare portefeuille zijn met de gemeenten en huurdersraden besproken. Na terugkoppeling op deze plannen zijn we aan de slag gegaan met het verder uitwerken naar een concept-ondernemingsplan. Hierover zijn we in de eerste helft van juni samengekomen met belanghouders en onze Raad van Commissarissen. We hebben besproken hoe we in onze plannen de verbinding met huurders en andere partijen kunnen zoeken. Door de maatregelen rondom het coronavirus werd dit een digitale participatiesessie, maar dat heeft niets afgedaan aan de waarde van deze sessie. Er bleek maar weer eens dat er op meer plekken kan worden samengewerkt dan gedacht.

Het ondernemingsplan 'Samen bouwen aan een duurzaam thuis' is het uiteindelijke resultaat van het doorlopen traject. In de titel komt het belang van draagvlak en samenwerking duidelijk naar voren. Het proces om tot dit plan te komen hebben we met veel plezier doorlopen en heeft ons tegelijk veel inspiratie gegeven voor de nieuwe plannen. We willen hierbij daarom onze dank uitspreken aan alle mensen die we telkens bereid vonden tijd en moeite te steken in dit ondernemingsplan.

¹ Voor dit ondernemingsplan hebben we intensief overleg gevoerd met onze belanghouders. Dit betrof de volgende externe belanghouders: onze huurdersraden De Koepel, SHS en VBBM, de gemeente Nissewaard, de gemeente Hellevoetsluis en de gemeente Maassluis. Verder zijn vertegenwoordigers van de politie, zorginstellingen en een collega-corporatie betrokken bij de ontwikkeling van dit ondernemingsplan. Intern hebben we overleg gevoerd met medewerkers, management, de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen.

2.1 Inleiding

Maasdelta is in de visitatie van 2018 getypeerd als “Een woningcorporatie met goede maatschappelijke prestaties die zakelijk én sociaal in balans is”. We hebben onze prestaties (licht) verbeterd ten opzichte van vier jaar ervoor en dit geeft ons vertrouwen voor de toekomst. Het onafhankelijke visitatiebureau Raeflex bestempelde Maasdelta als een degelijke en betrouwbare woningcorporatie die geworteld is in de lokale netwerken. Daarnaast worden we gezien als een lerende organisatie met een focus op het leveren van kwaliteit. Een beeld waar wij ons in kunnen vinden en trots op zijn.

Op weg naar het nieuwe ondernemingsplan blikken we terug op de afgelopen vijf jaar, de periode van het Ondernemingsplan 2016-2020, “Goed wonen betaalbaar houden”. Maasdelta richtte zich in deze periode op de volgende speerpunten:

- Betaalbaarheid;
- De ‘bestaande’ voorraad;
- Dienstverlening Nieuwe Stijl
- Betrokkenheid belanghouders vergroten;
- De Maasdelta-organisatie.

In onderstaande paragrafen wordt de stand van zaken weergegeven op de in het Ondernemingsplan 2016-2020 geformuleerde ambities.

2.2. Betaalbaarheid

Kerntaak van Maasdelta – en van corporaties in het algemeen – is het bouwen, beheren en verhuren van huurwoningen voor mensen met lagere inkomens. Wij willen over voldoende sociale huurwoningen beschikken, waarbij huurders een woning kunnen vinden, passend bij hun inkomen. Om dit te bereiken hebben we aan de volgende ambities gewerkt:

- Beschikbaarheid garanderen van de sociale en bereikbare woningvoorraad;
- Betaalbaarheid voor huurders borgen.

Wat ging goed en wil Maasdelta continueren

- We blijven voldoende voorraad bieden in de sociale huur, met daarbinnen voldoende woningen onder de aftoppingsgrenzen voor het huisvesten van de doelgroep met huurtoeslag. Ook het verkoopprogramma is aangepast, waardoor er de afgelopen jaren minder woningen verkocht zijn. Nieuwbouw vindt voor het grootste deel in het bereikbare segment plaats.
- We hebben onze streefhuren aangepast waardoor we meer woningen bereikbaar houden en tevens dure woningen aan de sociale voorraad toevoegen door deze onder de liberalisatiegrens te brengen. Daarnaast heeft Maasdelta voor de periode 2018-2020 met de huurderskoepels een gemiddeld inflatievolgende huurverhoging afgesproken. We volgen jaarlijks de huursombenadering en we zorgen ervoor dat de huren niet over de bij de woning behorende bereikbaarheidsgrens heen gaan. Ook hebben we in 2017 besloten energiemaatregelen in de woning niet langer door te belasten aan huurders – wat hen veel voordeel oplevert (in de vorm van lagere energielasten en meer comfort).

Aandachtspunten

De woningmarkt is na een tijd van crisis snel omgeslagen naar een krappe markt. Momenteel is er sprake van een hoge druk op de woningmarkt, met lange wachttijden voor huurwoningen en hoge prijzen op de

koopmarkt. Belangrijkste oorzaak is het tekort aan woningen. Er moet meer worden gebouwd, maar de komende jaren blijft het aantal nieuwe woningen achter bij de toename van het aantal huishoudens.

Maasdelta heeft zich de afgelopen ondernemingsplanperiode specifiek gericht op huisvesting van onze primaire (DAEB-)doelgroep. De afgelopen jaren is gebleken dat de woonproblematiek in het middenhuursegment ook groot is, en dat marktpartijen daar maar zeer beperkt op inspringen. Wanneer er in dit segment niet voldoende aanbod en doorstroming is, zorgt dit ook voor knelpunten in het goedkopere segment. Zo blijkt uit het landelijke Woon-onderzoek dat 43 % van de naar een middenhuurwoning verhuisde semi-starters en doorstromers afkomstig is uit een woning met een huurprijs onder de liberalisatiegrens, waardoor deze weer beschikbaar komt voor een nieuwe huurder.

In enkele gemeenten in de regio staat de beschikbaarheid van bereikbare sociale huurwoningen onder druk als gevolg van de Vestia-problematiek. Als hier niet op wordt gereageerd kan dit uiteindelijk ook invloed hebben op de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de kerngemeenten van Maasdelta.

Betaalbaar wonen is een gedeelde verantwoordelijkheid van de overheid en corporaties. De overheid zorgt voor inkomensondersteuning voor anderhalf miljoen mensen met de laagste inkomens. Corporaties zorgen voor huizen met een betaalbare huur. Wij zien deze balans – waarvan het huidige huurtoeslagstelsel de basis vormt – als essentieel voor het betaalbaar houden van het wonen.

Daarnaast staan woningcorporaties voor een erg grote, kostbare duurzaamheidsopgave. Als Maasdelta aan deze opgave wil voldoen is het de vraag of we dit zonder verhoging van de huur of streefhuur kunnen blijven doen. Gezien de totale omvang van de investeringen in nieuwbouw en de bestaande voorraad waar Maasdelta – en corporaties in het algemeen – voor staat is minimaal een inflatievolgend huurbeleid noodzakelijk.

2.3 Bestaande voorraad

Maasdelta wil verscheidenheid in het woningaanbod en een goede woonkwaliteit bieden, afgestemd op de marktvrage. Dit doen we door te investeren in onze bestaande voorraad en door het uitvoeren van nieuwbouw- en herstructureringsprojecten. Maasdelta werkte bij het speerpunt 'De bestaande voorraad' aan de realisatie van de volgende ambities:

- Vernieuwen van de voorraad;
- Kwaliteit bestaande voorraad verhogen;
- Langer zelfstandig wonen mogelijk maken;
- Meer sturen op rendement.

Wat ging goed en wil Maasdelta doorzetten

- We vernieuwen structureel onze voorraad en zitten middenin grote herstructureringsprojecten als het Sterrenkwartier in Spijkenisse en Sluispolder West/Centrum en de Burgemeesterswijk in Maassluis. Verder bouwen we nieuwe sociale huurwoningen buiten de herstructureringslocaties, zoals bij het Terras aan de Maas in Spijkenisse en de Gijsbert Dirkzwagerstraat in Maassluis.
- Een deel van onze eengezinswoningen is niet onderheid. Voor dit bezit hebben we onderzoek gedaan naar de schieffstand. Hieruit blijkt dat voor het overgrote deel van deze woningen vanuit dat oogpunt komende jaren geen grote maatregelen (herstel of sloop-nieuwbouw) nodig zijn.

- De kwaliteit van de bestaande voorraad verhogen we door ons bezit duurzamer te maken en door uitvoering van een geïntensiveerd KTB-beleid (waarbij we de gemiddelde leeftijd van keukens, toiletten en badkamers verlagen), het verwijderen van asbest en het verbeteren van de brandveiligheid van ons bezit. Deze opgaven lopen de komende jaren nog door.
- We bieden woningen aan in Verzorgd Wonen-complexen . Deze complexen willen we meer inrichten op hun bedoelde functie door de eventuele toevoeging van producten en diensten. Een mooi voorbeeld hiervan is ons complex Zonneburcht in Maassluis, waar Argos Zorggroep diensten en activiteiten aanbiedt in ons complex en waar onze huurders gebruik kunnen maken van hun diensten en activiteiten in de naastgelegen voorziening. Daarnaast bieden we 75-plussers een pakket “langer zelfstandig wonen” om hun huidige woning meer geschikt te maken.
- In 2017 is het investeringsstatuut vastgesteld en is het assetmanagement ingevoerd. In het investeringsstatuut is vastgelegd op welke wijze Maasdelta heeft geregeld dat investeringsbeslissingen doeltreffend, doelmatig en met voldoende oog voor risico's en rendementen worden genomen. Bij het assetmanagement is in 2018 de eerste jaarcyclus doorlopen. In het assetmanagement worden complexen beoordeeld op zowel de financiële als de maatschappelijke prestaties en wordt gezocht naar de juiste balans hiertussen. Jaarlijks worden de ontwikkelingen op de woningmarkt geëvalueerd en vertaald naar effecten op onze (gewenste en haalbare) portefeuille.

Aandachtspunten

Het vernieuwen van onze voorraad eindigt niet na afronding van de transformatie van onze huidige herstructureringswijken. Binnen ons bezit zijn nog diverse verouderde complexen waarvan de bouwtechnische kwaliteit beperkt is en/of waarvan we verwachten dat de vraag op termijn afneemt. Tevens gaat het verduurzamen van ons bezit gepaard met een vervangings- en verbeteropgave.

De toenemende vergrijzing samen met de extramuralisering van de zorg zorgen ervoor dat veel ouderen langer zelfstandig (moeten) blijven wonen. Om deze ouderen hierin te ondersteunen moeten we extra aandacht blijven besteden aan het langer zelfstandig en Verzorgd Wonen.

2.4 Dienstverlening nieuwe stijl

Maasdelta richt zich bij alles wat zij doet op het leveren van goede dienstverlening. Om goede dienstverlening te blijven bieden is het belangrijk met de veranderende vraag uit de maatschappij mee te veranderen. Maasdelta heeft in het vorige ondernemingsplan de volgende ambities gesteld:

- Verhogen klantgerichtheid;
- Verbeteren efficiency;
- Verhogen effectiviteit in de wijk en achter de voordeur.

Wat ging goed en wil Maasdelta doorzetten:

- De organisatie is klantgerichter geworden door de invoering van het Klant Contact Centrum (KCC), het huurdersportaal mijnmaasdelta.nl en verdere uitbreiding van de digitale dienstverlening. Dit loopt de komende jaren nog verder door. Ook houden we continu onze prestaties bij binnen de Klant Contact Monitor. Deze cijfers zijn de afgelopen jaren wat gestegen.

2 Verzorgd Wonen: Het bieden van woningen en een woonomgeving, waarin (senioren/75+) bewoners, als volwaardig burger, zelfstandig veilig kunnen wonen en functioneren. De woning biedt binnen en buiten zijn muren faciliteiten en voorzieningen gericht op zelfstandig functioneren (zoals omschreven door Maasdelta Groep).

- We hebben een niveau A gehaald op de Aedes-benchmark voor bedrijfslasten. Daarnaast is het mutatieproces efficiënter gemaakt door de samenwerking met hoofdaannemers, gezien we waar we de productiviteit van de Servicedienst kunnen verhogen en onderzoeken we de mogelijkheden voor intensievere ketensamenwerking bij onderhoud.
- We zijn intensief aan de slag met het ‘achter de voordeur’-beleid en evalueren de samenwerking met lokale partijen. We werken actief mee aan verschillende lokale en (sub)regionale leefbaarheids- en woononderzoeken en lokale netwerken.

Aandachtspunten

Maasdelta heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening. De focus ligt hierbij op de (cijfermatige) beoordeling van ons functioneren. Een volgende stap is dat we ons meer gaan richten op de manier waarop de klant het contact met Maasdelta (emotioneel) ervaart.

Ook monitoren we continu de beoordelingen binnen de Klant Contact Monitor. We kunnen nog een verbeteringslag maken in het vertalen van de resultaten van deze beoordelingen naar concrete aanpassingen in onze werkprocessen.

In de visitatie uit 2018 wordt het advies meegegeven door te gaan met de ambitie de klant zo goed mogelijk te bedienen. Daarbij is het belangrijk scherp te krijgen waar de wensen van de klant precies liggen. Ook moedigen onze belanghouders ons aan een actievere sociale rol in de wijk te vervullen en hiermee de verbinding met de bewoners te behouden.

Ten slotte is het aantal overlastmeldingen in bepaalde wijken de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. Om hier goed mee om te gaan is gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen – corporatie, gemeente, zorgorganisaties – noodzakelijk. De gemeente heeft als regiehouder hierin een belangrijke rol.

2.5 Betrokkenheid belanghouders vergroten

Maatschappelijke verankering van onze rol als woningcorporatie is alleen mogelijk met behulp van onze belanghouders. De belangrijkste partijen binnen deze (grote) groep zijn onze huurdersorganisaties en gemeenten. Mede onder invloed van de Woningwet wordt de samenwerking met deze partijen intensiever. Maasdelta werkte de afgelopen jaren bij het speerpunt ‘Betrokkenheid belanghouders vergroten’ aan de realisatie van de volgende ambities:

- Versterken Huurdersraden;
- Inspraakmogelijkheden bewoners vergroten;
- Verstevigen samenwerking met belanghouders.

Wat ging er goed en wil Maasdelta doorzetten:

- We hebben de afgelopen jaren de Huurdersraden gefaciliteerd waar dit kon en nodig was, onder meer door onderling verbeterpunten af te spreken en huurdersraden externe ondersteuning aan te bieden.
- De inspraakmogelijkheden van bewoners bij projecten zijn de afgelopen jaren sterker geworden, onder andere door het opzetten van andere participatievormen (zoals de klantenpanels).
- We werken goed samen met gemeenten en huurdersorganisaties, onder meer bij de totstandkoming van de Woonvisies, prestatieafspraken en biedingen. Deze cyclus heeft een goede versterking in de samenwerking opgeleverd.

Aandachtspunten:

Hoewel we ons best doen belanghouders zo goed mogelijk te betrekken is er ruimte om creatiever te zijn in het betrekken van belanghouders, bijvoorbeeld door een grotere inzet van digitale hulpmiddelen.

2.6 Organisatie

De realisatie van onze ambities vraagt het nodige van onze organisatie en onze medewerkers. De veranderingen in onze sector stellen eisen aan de professionaliteit en klantgerichtheid van onze medewerkers, evenals aan de inrichting van onze processen en systemen.

Wat ging goed en wil Maasdelta doorzetten:

- In het kader van het speerpunt 'realiseren toekomstbestendige organisatie' is de afgelopen jaren veel werk verzet. Met de overgang naar een procesgerichte organisatie, de implementatie van een nieuwe, organisatiebrede digitale omgeving en een bijpassend cultuurtraject hebben we een duidelijke beweging naar een toekomstbestendige, klantgerichte organisatie ingezet.
- In het ondernemingsplan 2016-2020 is de lijn uitgezet om te komen tot één elektronische bedrijfsomgeving (SAP). Uiteindelijk is de beslissing gemaakt om in plaats van SAP het ERP-systeem van Aareon af te nemen. Dit systeem is over de loop van 2019 voorbereid en in februari 2020 organisatiebreed geïmplementeerd.

Aandachtspunten

Raeflex geeft in de visitatie het advies om het effect van organisatiewijzigingen op de lokale betrokkenheid te monitoren en processen waar dit negatief uitpakt te heroverwegen. Efficiënter werken en organisatieaanpassingen mag geen negatieve impact hebben op onze lokale verankering en dienstverlening. Hierop aansluitend moeten we goed blijven letten op de ontwikkeling van onze medewerkers en hoe zij invulling (kunnen) geven aan onze ambities op het gebied van de dienstverlening. De competenties en kennis van medewerkers moeten aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie.

2.7 Conclusie

De afgelopen ondernemingsplanperiode hebben we veel in gang gezet en zijn er duidelijke verbeteringen doorgevoerd. Deze conclusie wordt ondersteund door de resultaten uit de visitatie en gesprekken met onze belanghouders en onze medewerkers.

Op hoofdlijnen zien we dat de opgave voor Maasdelta in wezen niet verandert. Kerntaak blijft het bouwen en beheren van sociale huurwoningen. Ook voor het nieuwe ondernemingsplan blijven nieuwbouw, herstructurering van verouderd bezit en verbetering van bestaande woningen van belang.

Wel zijn er diverse aandachtspunten naar voren gekomen die van belang zijn voor het nieuwe Ondernemingsplan. Dit betreft onder andere de verduurzamingsopgave, de situatie van de lage middeninkomens op de woningmarkt, de (keten)samenwerking op het gebied van leefbaarheid en sociaal domein.

Onze inzet op deze en andere aandachtspunten wordt sterk beïnvloed door ontwikkelingen in de omgeving van Maasdelta en de verwachtingen naar de toekomst. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op de maatschappelijke ontwikkelingen en (wettelijke) kaders die medebepalend zijn voor het vaststellen van onze toekomstplannen.

3.1 Inleiding

Het Ondernemingsplan geeft de kaders voor het te voeren beleid van Maasdelta voor de komende jaren. We zijn hierin deels afhankelijk van externe ontwikkelingen en (wettelijke) kaders. We zijn ons ervan bewust dat deze (wettelijke) kaders en afspraken medebepalend zijn voor de uit te zetten koers.

Daarnaast is het belangrijk in onze plannen rekening te houden met (lokale en regionale) ontwikkelingen op de woningmarkt en in het sociaal domein. Hieronder gaan we in op thema's die van invloed zijn het beleid van Maasdelta.

3.2 Trends en externe ontwikkelingen

Woningwet

Maasdelta dient in haar ondernemingsbeleid te voldoen aan de Woningwet. Begin 2019 heeft het ministerie van BZK een evaluatieverslag gepresenteerd van de in 2015 herziene Woningwet. De hoofdconclusie is dat de herziene Woningwet aan haar doelstellingen heeft voldaan. Zo is een belangrijk resultaat dat woningcorporaties weer een duidelijke focus op hun kerntaken hebben en daarmee verder kunnen bouwen aan een positieve beeldvorming over hun rol en positie op de woningmarkt. De Minister ziet geen aanleiding voor grote stelselwijzigingen. Wel heeft zij voorstellen gedaan om de Woningwet aan te passen. Dit betreft onder andere voorstellen voor een inflatievolgend huurbeleid, meer mogelijkheden voor corporaties voor huurwoningen in het middensegment en het vervallen van het maximale budget leefbaarheid. Waar mogelijk worden detailregels en wettelijke uitvoeringsvoorschriften geschrapt. De minister heeft het wetsvoorstel over de Evaluatie voor de juli 2020 naar de Tweede Kamer gestuurd.

Woningmarktafspraken regio Rotterdam 2018-2030

De gemeenten en corporaties in de regio hebben begin 2019 woningmarktafspraken ondertekend over de ontwikkeling en spreiding van de sociale voorraad voor de periode tot 2030, waarbij is uitgegaan van het zogenaamde 'Meer evenwicht'-scenario. Hierbij is uitgegaan van afname van de sociale voorraad in Rotterdam, Schiedam en Vlaardingen, en het realiseren van extra sociale huurwoningen in omliggende gemeenten als compensatie hiervoor. Voor onze kerngemeenten wordt daarbij uitgegaan van een toename van de sociale voorraad in Maassluis en Hellevoetsluis en het op peil houden van de voorraad in Nissewaard.

Voor Maasdelta betekent dit het volgende:

- Maasdelta realiseert woningen in de sociale voorraad volgens het 'Meer evenwicht'-scenario. Maasdelta doet dit binnen de wettelijke kaders, financiële ruimte en in regionaal verband afgestemd gemeentelijk beleid.
- Daarbij is in de regio afgesproken dat tenminste 75% van onze vrijgekomen huurwoningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens wordt toegewezen aan de primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden). Daarnaast behoudt Maasdelta op basis van de woningmarktafspraken een sociale woningvoorraad die voor minimaal 70% bestaat uit woningen met een huurprijs tot de bovenste aftoppingsgrens.

In de woningmarktafspraken is ook afgesproken dat de partijen zich individueel en/of gezamenlijk inzetten voor de versnelde afwikkeling van het Vestia-dossier. In de omgeving van Maasdelta speelt dit met name in de gemeente Brielle. Vestia is hier voornemens een gedeelte van het sociale woningbezit (ca. 400 woningen) bij mutatie over te hevelen naar de liberale sector, terwijl er al een groot tekort aan sociale huurwoningen in

deze gemeente is. Dit leidt ook tot extra druk op de sociale huursector in nabijgelegen gemeenten, waaronder Nissewaard en Hellevoetsluis.

Woningmarktontwikkelingen

Naast de voorgenomen aanpassingen van de woningwet en de woningmarktafspraken zien we de volgende trends en ontwikkelingen op de (regionale) woningmarkt.

Toename kleine huishoudens

Voor de woningvraag is de ontwikkeling van het aantal en de samenstelling van de huishoudens van belang. We zien in prognoses dat het aantal huishoudens in onze kerngemeenten toeneemt, mede als gevolg van de toename van arbeidsmigranten, de vergrijzing en de individualisering.

De toename van het aantal huishoudens komt voor het grootste deel voor rekening van de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens. Landelijk is het aandeel eenpersoonshuishoudens in de sociale huursector toegenomen tot 58% in 2018 (Woon-onderzoek, 2018). Verwacht wordt dat deze ontwikkeling zich voortzet. De vergrijzing heeft hierbij een grote rol: vooral het aandeel oudere huishoudens neemt hierbij toe.

Hoge druk op woningmarkt

De druk op de woningmarkt blijft de komende jaren onverminderd hoog. Het tekort aan woningen zorgt voor hoge koop- en huurprijzen en remt de doorstroom. Dit is niet alleen merkbaar voor de lagere inkomensklasse, ook mensen in het (lage-)middensegment ervaren grote moeite met het vinden van geschikte huisvesting. Nieuwbouw is niet voldoende om deze druk weg te nemen. Naar alle waarschijnlijkheid zal het woningtekort in ieder geval tot 2030 aanhouden.

In de regio Rotterdam dreigt het woningtekort – ondanks de ambitieuze bouwplannen – de komende jaren alleen maar groter te worden. In 2020 is er in de regio een tekort van bijna 18.000 woningen, zo blijkt uit onderzoek van Capital Value en ABF. Verwacht wordt dat dit aantal verder toeneemt. Vooral starters op de woningmarkt komen daardoor moeilijk aan een woning.

In het huursegment is het woningtekort niet alleen merkbaar voor de lagere inkomensklasse, ook mensen in het (lage-)middensegment ervaren grote moeite met het vinden van geschikte huisvesting. Voor deze groep is huren in de vrije sector vaak ofwel te duur, ofwel onbereikbaar vanwege hoge inkomens- en zekerheidseisen die commerciële verhuurders stellen.

Verschuivingen in woningvraag

Op basis van de genoemde trends, de demografische prognoses, woningmarktgegevens en onderzoek (o.a. Woningbehoefteonderzoek Voorne-Putten, data Woonnet-Rijnmond) verwachten we dat de toekomstige vraag naar onze woningen verandert. De vraag zal steeds meer afkomstig zijn van kleine huishoudens. Dit zal naar verwachting steeds vaker een eenpersoonshuishouden betreffen. Uit onderzoek naar de woonwensen van eenpersoonshuishoudens komt naar voren dat zij liever niet te klein wonen. Ook als het over de beste locaties gaat, wonen zij liever niet kleiner dan 60 m². Een driekamerindeling is het meest geliefd omdat die een woonkamer, een slaapkamer en een extra kamer aanbiedt. Ook een buitenruimte is voor hen belangrijk. De vraag naar grondgebonden woningen blijft hoog, wat we terugzien in het aantal reacties op vrijkomende eengezinswoningen. We verwachten dat de vraag zal verschuiven van de traditionele, ruime eengezinswoning

naar juist kleinere, bereikbare grondgebonden woningen. Deze vraag komt mede vanuit kleine huishoudens uit gestapelde bouw die – al dan niet als gevolg van herstructurering – wooncarrière willen maken. Het bouwen van kleine grondgebonden woningen draagt daardoor bij aan het komen tot een gedifferentieerd woningaanbod. Een deel van de vraag is afkomstig van oudere huishoudens, die vraag hebben naar levensloop-bestendige huisvesting (appartementen met lift, maar ook woonvormen als patiowoningen). We verwachten daarbij dat, als gevolg van de extramuralisering, de vraag naar Verzorgd Wonen toeneemt. Mensen die voorheen in een zorginstelling verbleven (intramurale zorg) zijn vaker gehuisvest in een zelfstandige (huur)woning waarbij zorg op afroep geleverd wordt (extramurale zorg).

Woonbehoefteonderzoek

Voor Voorne-Putten is recent een Woonbehoefteonderzoek uitgevoerd voor de jaren 2020-2029. Voor de sociale huursector komt voor de gemeenten Hellevoetsluis en Nissewaard een toename vraag naar grondgebonden woningen naar voren. Voor wat betreft de gestapelde bouw wordt in de sociale huur een klein tekort in Hellevoetsluis gezien. In Nissewaard wordt een overschot geconstateerd, waarbij voor ogen dient te worden gehouden dat er in deze gemeente nog een aanzienlijke voorraad verouderde portiek- en galerijflats uit de jaren 60 aanwezig is.

In hetzelfde Woonbehoefteonderzoek ziet men voor de dure huur een sterke stijging van de vraag, in zowel Hellevoetsluis als Nissewaard voor de periode tot 2029. Dit is in lijn met het landelijke beeld, waarbij geconstateerd is dat er nu al veel vraag is naar huurwoningen in de vrije sector en dat deze vraag komende jaren verder toeneemt.

Woonvisies

De gemeentelijke Woonvisies zijn mede leidend voor onze te herijken koers. De gemeente kan in haar woonvisie of volkshuisvestingsbeleid thema's benoemen waarop de woningcorporatie volgens haar dient te presteren. In Maassluis is recent de Woonvisie 2019-2024 opgesteld. De woonvisie Nissewaard is in concept gereed, de woonvisie Hellevoetsluis is nog in ontwikkeling.

In de Woonvisie van Maassluis heeft de gemeente zeven opgaven benoemd, waarvan drie thema's betrekking hebben op de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen. In het thema Betaalbaar voor alle groepen streeft de gemeente ernaar om – conform het 'Meer evenwicht'-scenario – meer sociale huurwoningen te laten realiseren dan in de huidige plannen is opgenomen. Daarnaast wil de gemeente gemengde wijken bevorderen door invoering van een doelgroepenverordening. Het thema Doorstroming bevorderen gaat in op nieuwbouw voor senioren en maatregelen in de woonruimteverdeling. Het thema Bouwen, bouwen, bouwen omvat het afronden van de herstructurering Sluispolder-West en Burgemeesterswijk en nieuwbouw op de locaties Het Balkon, Wilgenrijk, de Kade en overige locaties.

In de concept-woonvisie voor Nissewaard, "Nissewaard, een plek voor iedereen", zijn de volgende kernpunten benoemd:

- Toevoegen van ca. 3000 woningen tot 2030 en daarbij vooral inzetten op segmenten zoals (middel-/dure) eengezinswoningen, (levensloopbestendige) appartementen en middenhuur;
- Een diverser woningaanbod creëren en daarmee doorstroming bevorderen;
- Ruimte bieden aan transformatie van bestaande panden naar woningen, indien passend;

- De sociale woningvoorraad op peil houden en deze evenwichtiger over de gemeente spreiden;
- Investeren in verduurzaming van de bestaande woningvoorraad;
- Inspelen op de toenemende woningbehoefte van zelfstandig wonende inwoners met een zorgbehoefte.

Fusie Brielle-Hellevoetsluis-Westvoorne

De gemeentes Brielle, Hellevoetsluis en Westvoorne zijn allen akkoord gegaan met een bestuurlijke fusie. Het voornemen is om per 2023 verder te gaan als een nieuwe, gezamenlijke gemeente. In de loop van 2020 worden de conceptplannen voor deze nieuwe gemeente verder uitgewerkt. Door deze ontwikkeling maken Brielle en Westvoorne in de toekomst onderdeel uit van onze kerngemeenten. Maasdelta werkt intensief samen met de gemeenten waarin zij gevestigd is. We volgen deze ontwikkeling dan ook met interesse en kijken uit naar de samenwerking met de nieuw te vormen gemeente.

Leefbaarheid en Sociaal Domein

Toename overlast en kwetsbare bewoners

Het aantal kwetsbare burgers dat in wijken woont en hulp nodig heeft is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. Naast dat veel van deze mensen extra ondersteuning nodig hebben, heeft dit ook weerslag op de hoeveelheid overlast in de wijk. Aedes stelt dat bij circa driekwart van de corporaties in de laatste jaren de overlast door mensen met verward gedrag is toegenomen. Overlast in de vorm van verwaarlozing of vervuiling in of rond de woning is het meest voorkomend.

De toename van het aantal kwetsbare mensen in de wijk wordt geweten aan de decentralisaties in het sociaal domein, de uitstroom uit de GGZ, de afbakening van de corporatiedoelgroep, een eenzijdige vastgoedsamenstelling in wijken en de invoering van passend toewijzen. In de wijken met overwegend corporatiebezit loopt de sociaal-maatschappelijke problematiek op.

Sluitende samenwerking kerngemeenten

Binnen de gemeenten waar wij actief zijn is de afgelopen jaren veel energie gestoken in het intensiveren van de samenwerking op het gebied van leefbaarheid, overlast en zorgverlening. In de drie gemeenten wordt gestreefd naar een sluitende ketensamenwerking met (zorg)partijen onder regievoering van de gemeente om de samenwerking zo goed mogelijk te organiseren. In Maassluis is een dergelijke aanpak reeds gerealiseerd. In Nissewaard is binnen het kader van het project 'Thuis in de Wijk' in 2019 hard gewerkt aan een convenant 'Aanpak woonoverlast Nissewaard 2020-2023', waarin deze sluitende ketenaanpak wordt vormgegeven tussen (zorg)partijen. In Hellevoetsluis zijn in 2019 prestatieafspraken gemaakt om in een werkgroep 'sociale opgave' een dergelijke sluitende ketenaanpak tussen (zorg)partijen nader vorm te geven in 2020.

De verdere ontwikkeling van deze samenwerkingen is voor Maasdelta erg interessant. Veel overlast hangt samen met andere problematiek bij bewoners. Een intensievere samenwerking kan voorkomen dat personen die hulp nodig hebben tussen wal en schip raken. Dit kan vervolgens bijdragen aan minder overlast in wijken en complexen. Een aanpak waar wij actief aan willen (blijven) bijdragen.

Energietransitie

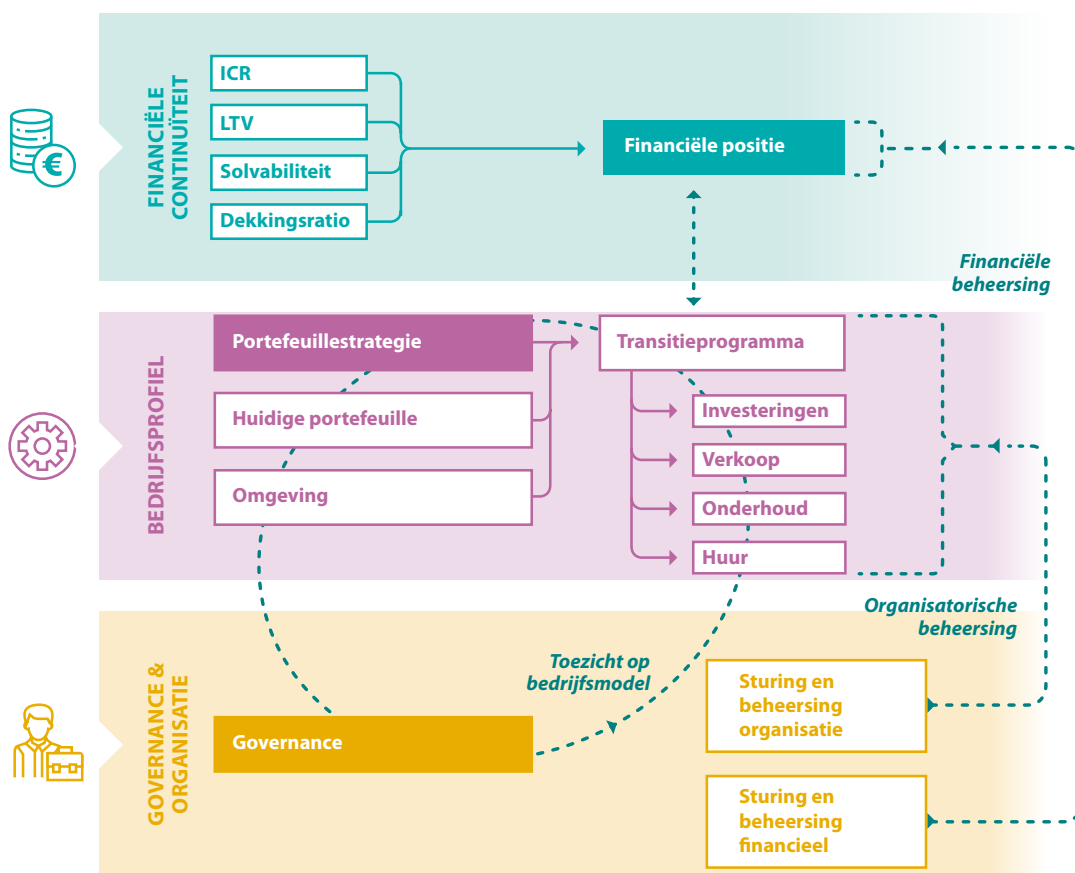
De energietransitie omvat de transformatie van de ruim 7 miljoen huizen en 1 miljoen gebouwen in Nederland tot goed geïsoleerde woningen en gebouwen, die met duurzame warmte worden verwarmd en waarin schone elektriciteit wordt gebruikt of opgewekt. Deze transitie dient in 2050 te zijn afgerond. Corporaties hebben

hierin een belangrijke rol als startmotor, zoals ook vastgelegd in het in 2019 gereedgekomen Klimaatakkoord (het pakket aan maatregelen waarmee Nederland in 2030 de uitstoot van CO₂ met ten minste 49 procent wil terugdringen).

Voor Maasdelta is het van belang dat onze plannen passen binnen de gemeentelijke warmtetransitieviesies. De gemeente is bij het opstellen van de warmtevisie regievoerder en biedt deze uiterlijk in 2021 ter vaststelling aan de gemeenteraad aan. Om te komen tot deze warmtevisies werken betrokken partijen (gemeenten, corporaties, netbeheerders, energiebedrijven) samen. Op Voorne-Putten is de warmtetransitieviesie inmiddels tot stand gekomen, in Maassluis is dit traject in 2020 opgestart.

Financiële kaders WSW & Aw

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) zijn twee belangrijke externe toezichthouders van corporaties. In 2018 is een gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW ontwikkeld, en in 2020 is dit geactualiseerd. Hierbij beoordelen Aw en WSW corporaties jaarlijks op financiële continuïteit, het bedrijfsmodel en effectiviteit van governance & organisatie. Onderstaand figuur geeft een overzicht van de opbouw van dit gezamenlijke beoordelingskader (bron: WSW).



Maasdelta wil in haar ondernemingsbeleid blijven voldoen aan dit gezamenlijk beoordelingskader.

Corona-crisis

De hele wereld is tijdens het afronden van dit ondernemingsplan nog stevig in de greep van de Corona-crisis. De maatschappelijke impact hiervan is momenteel erg groot. Hoewel we vooralsnog lastig kunnen inschatten wat de invloed op de langere termijn is, maakt deze crisis duidelijk dat de toekomst onduidelijk is en snel kan veranderen. Het is daarom essentieel onze toekomstplannen regelmatig te evalueren en bij te stellen waar nodig of gewenst.

3.3 Conclusie

Zoals hierboven duidelijk wordt staat Maasdelta de komende jaren voor een aantal grote uitdagingen. In de huidige woningmarkt is de beschikbaarheid van woningen een belangrijk punt. Zowel bij Maasdelta als haar belanghouders heeft voldoende beschikbaarheid voor mensen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien prioriteit. Het gaat dan niet alleen om woningen voor de sociale doelgroep in onze kerngemeenten, maar ook om andere groepen die knel zitten op de woningmarkt. Aan de vraagzijde zijn vergrijzing en de toename van het aandeel kleine huishoudens van invloed op de (kwalitatieve) vraag naar woningen. Tegelijkertijd zien we dat de vraag naar eengezinswoningen nog altijd groot blijft.

De aandachtspunten voor het nieuwe Ondernemingsplan zijn zeker niet alleen vastgoed-gerelateerd. Onze inzet op het gebied van leefbaarheid en sociaal domein – zoals bij ons 'achter de voordeur'-beleid – kan alleen succesvol zijn bij goede (keten)samenwerking met andere partijen. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor het nieuwe Ondernemingsplan. Overigens geldt voor elk onderdeel in ons Ondernemingsplan dat een goede samenwerking met onze partners vereist is om onze ambities waar te maken. In het volgende hoofdstuk vertalen we deze uitdagingen naar de missie en visie van Maasdelta voor de ondernemingsplanperiode 2021-2025. De daaropvolgende hoofdstukken bespreken in meer detail de belangrijkste aspecten van onze visie.



4

ONDERNEMINGSPLAN 2021-2025

4.1 Missie en Visie

De trends en ontwikkelingen in onze omgeving zijn, samen met de resultaten uit de terugblik en de inbreng vanuit onze belanghouders, bepalend voor onze missie voor de jaren 2021-2025:

Missie 2021 - 2025:

*Maasdelta is een op **samenwerking** gerichte corporatie waar de **klant centraal** staat. Wij staan voor **bereikbare, passende en toekomstbestendige** huisvesting in een **leefbare woonomgeving** voor **mensen die elders niet op de woningmarkt terecht kunnen**.*

De kernbegrippen uit de missie vormen de basis voor onze visie voor de komende jaren. Deze punten lichten we hieronder verder toe.

- **Bereikbaar, passend en toekomstbestendig:** We hebben voldoende, kwalitatief goede en duurzame woningen beschikbaar voor onze sociale doelgroep. Hiervoor bouwen we extra woningen en passen we bestaande woningen aan om ze toekomstbestendig en duurzaam te maken. We zorgen voor een divers aanbod, met voldoende geschikte woningen voor ouderen die zelfstandig wonen.
- **Leefbare omgeving:** We dragen bij aan een fijne, veilige leefomgeving voor onze huurders. Om dit te bereiken zetten we extra in op sociaal beheer en signalering in onze complexen en intensiveren we de samenwerking met partners in het sociaal domein. Initiatieven om de leefbaarheid te verbeteren en contacten tussen bewoners te stimuleren dragen we een warm hart toe en ondersteunen we waar mogelijk.
- **Mensen die elders niet terecht kunnen:** Naast onze inzet voor mensen met een laag inkomen dragen we bij aan de beschikbaarheid voor lage-middeninkomens. Dit doen we onder andere door extra huurwoningen te bouwen voor lage middeninkomens en door de huurprijzen voor deze woningen te begrenzen.
- **De klant centraal:** We verdiepen ons in de wensen van onze huidige en toekomstige klanten en stellen de klant centraal in ons werk. De komende jaren besteden we meer aandacht aan de beleving van de klant.
- **Samenwerking:** Samen met onze partners verbeteren we onze dienstverlening en maken we onze processen efficiënter. Op alle vlakken waar we actief zijn zoeken we de samenwerking en bezien we hoe we deze samenwerking beter kunnen inzetten.

De komende jaren werken we aan deze missie aan de hand van de volgende speerpunten en ambities:

- **Beschikbaarheid**
 - o Voldoende woningen beschikbaar voor onze doelgroep;
 - o Bijdragen aan het oplossen van volkshuisvestelijke knelpunten.
- **Betaalbaarheid**
 - o Wonen betaalbaar houden.
- **Kwaliteit**
 - o Realiseren toekomstbestendige voorraad;
 - o Differentiatie in nieuwbouw;
 - o Verbeteren kwaliteit bestaande voorraad.

- **Duurzaamheid**
 - o Op weg naar een CO₂-neutrale woningvoorraad;
 - o Bijdragen aan klimaatadaptieve wijken;
 - o Een milieubewuste en duurzame Maasdelta-organisatie.

- **Leefbaarheid en Sociaal domein**
 - o Overlast in de wijk beheersen en leefbaarheid vergroten;
 - o Contact tussen bewoners ondersteunen en stimuleren;
 - o Extra ondersteuning voor ouderen;
 - o Signaleren problematiek en verdere ontwikkeling van ketensamenwerking.

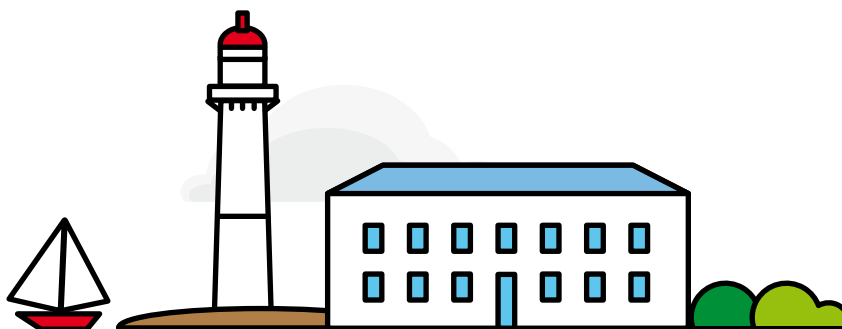
- **Organisatie**
 - o Versterken van de basis;
 - o Kansen van de toekomst onderzoeken.

De eerste vier speerpunten (Beschikbaarheid; Betaalbaarheid; Kwaliteit; Duurzaamheid) hebben betrekking op ons Strategisch Opgave Beleid (SOB). Het SOB omvat alle vastgoedgerelateerde maatregelen om onze voorraad nu en in de toekomst in balans te houden met de vraag vanuit de markt. Bij het speerpunten Leefbaarheid en Sociaal domein bespreken we onze inzet in het (sociale) beheer van de leefomgeving en onze ketensamenwerking met partners in het sociaal domein. Ten slotte gaan we in op onze ambities voor de Maasdelta-organisatie voor de komende jaren.

4.2 Doelstellingen en ambities

In de volgende hoofdstukken gaan we in op de strategische keuzes op de zes speerpunten van dit ondernemingsplan en bespreken we de hieruit volgende doelen en ambities.

Voor alle ambities in dit ondernemingsplan staat de voorwaarde dat ze haalbaar moeten zijn binnen de financiële kaders die gelden voor Maasdelta. Daarnaast worden we als corporatie sterk beïnvloed door ontwikkelingen op het politieke en maatschappelijke speelveld. Het is daarom belangrijk te blijven evalueren of onze plannen nog aansluiten bij de vraag uit de maatschappij en waar gewenst jaarlijks plannen bij te stellen.



5

BESCHIKBAARHEID

5.1 Inleiding

Maasdelta wil ervoor zorgen dat er voor onze doelgroep voldoende woningen beschikbaar zijn. Voldoende wil zeggen dat onze woningvoorraad is afgestemd op de omvang van onze doelgroep in ons werkgebied.

Maasdelta werkt bij het speerpunt Beschikbaarheid aan de realisatie van de volgende ambities:

- Voldoende woningen beschikbaar voor onze doelgroep;
- Bijdragen aan het oplossen van volkshuisvestelijke knelpunten

5.2 Voldoende woningen beschikbaar voor onze doelgroep

Uitgangspunt voor Maasdelta is dat in haar kerngemeenten voldoende woningen beschikbaar zijn voor de sociale doelgroep. Daarnaast wil Maasdelta haar bijdrage leveren aan een betere spreiding van de sociale woningvoorraad over de regio, vanuit het besef dat een sterkere woningmarkt in Rotterdam ook in het belang is van de gemeenten waarin Maasdelta actief is. Maasdelta volgt hiermee de regionale woningmarktafspraken. In Hellevoetsluis en Maassluis is Maasdelta verreweg de grootste actieve woningcorporatie. In Nissewaard zijn meerdere corporaties actief en beschouwen wij het als een gezamenlijke opgave om de woningmarktafspraken (op peil houden sociale voorraad) in te vullen.

Gezien het belang van beschikbaarheid in de komende jaren spannen we ons in om, binnen onze mogelijkheden, onze bijdrage te leveren aan de woningmarktafspraken. Hiertoe hebben we de afgelopen jaren al ons verkoopprogramma en streefhuurbeleid herzien en ons nieuwbouwprogramma uitgebreid. Aan de gemeenten heeft Maasdelta opgegeven dat zij in 2030 verwacht 15.700 woningen in het DAEB-segment te hebben (voor de drie kerngemeenten samen, inclusief 321 eenheden intramuraal). Voor Nissewaard betekent dit een afname van de voorraad van Maasdelta (door herstructurering). In Hellevoetsluis en Maassluis verwacht Maasdelta – ondanks de herstructureringsopgave in Maassluis – een (lichte) stijging van haar voorraad.

Voor de periode 2025-2030 spannen we ons in om extra sociale woningen te realiseren, bovenop ons gedane bod op de woningmarktafspraken. Dit kunnen we echter alleen maar doen indien er locaties voor de bouw van sociale huurwoningen beschikbaar zijn. Hierin zijn we afhankelijk van de mogelijkheden die de gemeenten ons bieden. Uitgangspunt is daarbij wel dat nieuwbouw in de sociale huur gepaard gaat met een sociale grondprijs. Dit vraagt ook van onze gemeenten inzet. Met name in Hellevoetsluis en Nissewaard heeft Maasdelta buiten herstructureringslocaties vooralsnog weinig mogelijkheden voor nieuwbouw van sociale huurwoningen. We willen bij het realiseren van extra woningen bovenop onze bestaande plannen prioriteit geven aan nieuwbouw in deze gemeenten. Dit betekent dat we, bovenop onze huidige plannen, op zoek gaan naar nieuwe bouwlocaties. Dit doen we niet alleen vanuit de woningmarktafspraken, maar ook omdat we binnen onze kerngemeenten en de wijken hierbinnen een evenwichtige spreiding van de sociale huurvoorraad voorstaan.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We hebben onze sociale huurvoorraad vergroot door uitvoering van onze huidige begrote plannen. Op basis van onze biedingen voor de prestatieafspraken verwachten we dat onze sociale woningvoorraad (met een huur onder de liberalisatiegrens) in onze kerngemeenten toeneemt van 14.790 (eind 2019) naar 15.190 woningen (eind 2025).
- We hebben afspraken gemaakt voor 230 extra sociale huurwoningen (met bijbehorende sociale grondprijs) op nieuwe bouwlocaties in Nissewaard en Hellevoetsluis, te realiseren voor 2030.

5

BESCHIKBAARHEID

5.3 Bijdragen aan het oplossen van volkshuisvestelijke knelpunten

Prioriteit voor Maasdelta ligt in de opgave voor onze doelgroep van beleid in onze kerngemeenten. Tegelijkertijd constateren we dat er volkshuisvestelijke knelpunten zijn die indirect gevolgen hebben voor deze groep. Het gaat hier specifiek om het aanbod van sociale huurwoningen in Brielle en het huuraanbod voor de lage middeninkomens.

Knelpunten in de sub-regio

In de woningmarktafspraken is vastgelegd dat partijen zich individueel en/of gezamenlijk inzetten voor de versnelde afwikkeling van het Vestia-dossier. Vestia is de grootste corporatie in de gemeente Brielle. Het risico bestaat dat het aantal sociale huurwoningen van Vestia in deze gemeente sterk zal verminderen als gevolg van liberalisatie en verkoop, terwijl het tekort op dit moment al groot is.

Maasdelta heeft als standpunt dat een oplossing voor de volkshuisvestelijke situatie in Brielle ook van belang is voor onze kerngemeenten in de sub-regio. Immers, een verminderd aanbod in Brielle betekent ook dat woningzoekenden uit Brielle aangewezen zijn op huurwoningen in omliggende gemeenten als Nissewaard en Hellevoetsluis. Door overname van sociale huurwoningen van Vestia in Brielle die anders worden geliberaliseerd kan Maasdelta de vermindering van de sociale voorraad in Brielle voorkomen. Hierbij speelt overigens ook dat Brielle in de toekomst door de voorgenomen fusie met Westvoorne en Hellevoetsluis onderdeel uitmaakt van onze kerngemeenten.

Aanbod voor lage middeninkomens

De krapte op de woningmarkt is ook zichtbaar in de vrije sector huurmarkt. Veel huishoudens met een middeninkomen verdienen net te veel voor de sociale huursector, maar kunnen de huurprijzen in de vrije sector niet betalen. Deze huishoudens hebben vaak moeite met het maken van een volgende stap in hun wooncarrière.

Maasdelta wil huisvesting bieden aan huishoudens die niet zelfstandig in hun woningbehoefte kunnen voorzien. Vanuit dit oogpunt wil Maasdelta in het segment boven de liberalisatiegrens ook woonruimte bieden met een huur die bereikbaar is voor lage middeninkomens. Het tegemoetkomen aan deze vraag draagt niet alleen bij aan het oplossen van het huisvestingsprobleem van deze groep, maar ook aan het verlichten van de druk op de sociale huursector. Uit het landelijke Woon-onderzoek komt naar voren dat van de verhuisgeneigde huishoudens in de gereguleerde huur er 7 % naar een middeldure huurwoning wil verhuizen. Door het bieden van doorstroommogelijkheden aan middeninkomens die momenteel in de sociale huursector wonen, kunnen er dus ook weer sociale huurwoningen vrijkomen.

Vraag vanuit bijzondere doelgroepen

Maasdelta heeft binnen haar bezit diverse woonvormen voor bijzondere doelgroepen, onder andere Thomashuizen en zorgboerderijen. Bij vraag van zorgorganisaties naar huisvesting voor bijzondere doelgroepen willen we kijken naar de (ontwikkel)mogelijkheden hiertoe. Hierbij hanteren we wel de voorwaarde dat dit binnen onze kerngemeenten is en dat er een duidelijk aantoonbare vraag is.

Uitgangspunt bij het oplossen van volkshuisvestelijke knelpunten is dat dit pas aan de orde is indien wij onze belangrijkste doelen en ambities in onze kerngemeenten kunnen realiseren.

5

BESCHIKBAARHEID

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- In samenwerking met andere betrokken partijen dragen we bij aan een oplossing voor de volkshuisvestelijke uitdaging in Brielle door (onderzoek te doen naar) de overname en/of nieuwbouw van sociale huurwoningen in Brielle;
- We geven invulling aan de vraag van lage middeninkomens door de beoogde voorraad middeldure huurwoningen (gemiddelde huur ca. € 850) binnen het bezit te verruimen. We doen dit vraaggestuurd, waarbij we in 2030 maximaal 5 % van het woningbezit beschikbaar hebben voor lage middeninkomens;
- We hebben nieuw beleid uitgewerkt voor bijzondere doelgroepen en overig maatschappelijk vastgoed.



6.1 Inleiding

Maasdelta wil ervoor zorgen dat onze woningvoorraad qua prijsstelling aansluit bij de financiële draagkracht van onze doelgroepen. Hiertoe zorgen we voor betaalbare huizen. Tegelijk constateren we daarbij dat voor veel huurders huurtoeslag onmisbaar is. De verantwoordelijkheid voor deze inkomensondersteuning ligt bij de rijksoverheid.

Maasdelta werkt bij het speerpunt Betaalbaarheid aan de realisatie van de volgende ambities:

- Wonen betaalbaar houden.

6.2 Wonen betaalbaar houden

Voorraad onder aftoppingsgrenzen

Binnen onze doelgroep van beleid richten we ons met name op de groep die aangewezen is op huurtoeslag. Bij Maasdelta heeft momenteel meer dan 80 % van de sociale huurwoningen een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen, terwijl in de woningmarktafspraken is opgenomen dat dit minimaal 70 % dient te zijn. Niettemin constateren we dat de druk op het segment onder de aftoppingsgrenzen onverminderd hoog is, terwijl deze doelgroep met huurtoeslag verder nauwelijks alternatieven heeft buiten de sociale huursector. Voor het Ondernemingsplan heeft Maasdelta daarom de ambitie om dit aandeel toch op minimaal 80 % te houden.

Conform de woningmarktafspraken wijzen we tenminste 75% van onze vrijgekomen huurwoningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens toe aan de primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden).

Huur- en streefhuurbeleid

Vanuit het oogpunt van betaalbaarheid heeft Maasdelta de afgelopen jaren een gematigd, inflatievolgend huurbeleid gevolgd. Daarnaast geldt dat de huren van Maasdelta redelijk in lijn zijn met die van andere, vergelijkbare corporaties in de regio (zowel in hoogte als in % ten opzichte van de maximale huur). Maasdelta wil blijven investeren in nieuwe woningen en in de bestaande voorraad. Het verlagen van streefhuren of het niet verhogen van de huren is daarom voor Maasdelta niet wenselijk. Dit betekent namelijk minder inkomsten en een verlaging van de marktwaarde, wat resulteert in minder investeringscapaciteit. Voor het Ondernemingsplan blijft Maasdelta uitgaan van een gemiddeld inflatievolgende huurverhoging. Dit is voor ons minimaal noodzakelijk om onze (grote) investeringsopgave waar te kunnen maken.

Tegelijkertijd beseffen we dat voor een deel van onze huurders de betaalbaarheid van de woningen niet is verbeterd. Wij zien het daarom als essentieel dat voor deze groep inkomensondersteuning door de overheid (in de vorm van huurtoeslag) in stand blijft. Overigens komen veel investeringen in onze woningen al wel ten goede aan onze huurders – in de vorm van meer comfort of een lagere energierekening. Dit doen we ook om het draagvlak voor deze duurzaamheidsmaatregelen onder onze huurders zo groot mogelijk te houden. Bij zittende huurders vindt daarom geen huurverhoging plaats bij energieprojecten. Deze verbeteringen worden wel (woonlastenneutraal) doorgerekend in de streefhuur.

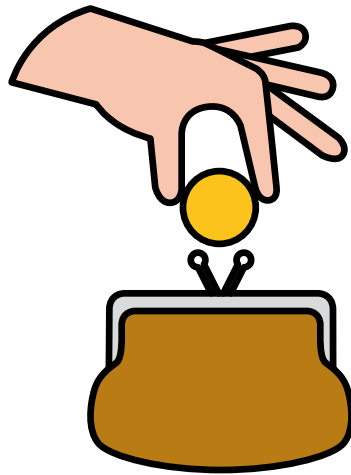
6

BETAALBAARHEID

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- Minimaal 80% van de sociale huurvoorraad heeft een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen;
- We wijzen tenminste 75% van onze vrijgekomen huurwoningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens toe aan de primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden).
- Maasdelta hanteert in de periode 2021-2025 een gemiddeld inflatievolgende huurverhoging;
- Bij zittende huurders wordt er bij energieprojecten geen huurverhoging gevraagd.



7.1 Inleiding

Maasdelta wil woningen aan haar klanten bieden die voldoen aan de vraag van vandaag en morgen. Door strategisch om te gaan met onze woningvoorraad zorgen we ervoor dat we onze klanten nu en in de toekomst een kwalitatief goed, duurzaam en betaalbaar huis bieden. Door het aanbieden van woningen van de juiste kwaliteit, type, grootte en prijs kan tegemoet worden gekomen aan de woonwensen van onze klanten. Huishoudens kunnen zo een volgende stap in hun wooncarrière maken, wat ook weer bijdraagt aan de doorstroming. Dit vraagt om goed inzicht in de ontwikkelingen op de woningmarkt en in de kwaliteiten van de huidige voorraad.

In dit hoofdstuk valt onder kwaliteit:

- De samenstelling van de woningvoorraad naar type en grootte;
- Kwaliteit binnenzijde woning (uitrustingsniveau KTB);
- De staat van onderhoud van de woning.

Duurzaamheid is als apart speerpunt onderscheiden en komt in een volgend hoofdstuk aan de orde.

Maasdelta werkt bij het speerpunt Kwaliteit aan de realisatie van de volgende ambities:

- Realiseren toekomstbestendige voorraad;
- Differentiatie in nieuwbouw;
- Verbeteren kwaliteit bestaande voorraad;

7.2 Realiseren toekomstbestendige woningvoorraad

Meer dan een derde van ons bezit is meer dan 50 jaar oud. Een deel hiervan hebben we in de afgelopen jaren verbeterd, onder andere door uitvoering van energieprojecten. Toch is er nog een aanzienlijk deel waarvan we de vraag hebben of het voldoende toekomstbestendig is. Zeker ook omdat we bij de beoordeling van de benodigde investeringen mee moeten wegen of dit verantwoord is, in het licht van de ambitie dat alle woningen in 2050 energieneutraal zijn.

Uit een inventarisatie komt naar voren dat circa een kwart van onze woningen in deze risicogroep valt. Dit betreft met name onze nog niet aangepakte gestapelde bouw met een bouwjaar voor 1970. Deze woningen zijn lastig energie- en geluidstechnisch te verbeteren. Ook verwachten we dat in de toekomst, in een meer ontspannen woningmarkt, de vraag naar deze woningen zal afnemen. Ouderen vragen naar woonvormen met op hen toegespitste voorzieningen, terwijl veel jongere huishoudens liever een eengezinswoning willen. In de praktijk betekent dit dat we ook na afronding van onze huidige herstructureringsopgave door blijven gaan met het transformeren van verouderd bezit. Wel verschuift het accent van de transformatie van verouderde, eenzijdig opgebouwde wijken naar een meer buurtgerichte aanpak. Daarbij verwachten we dat na 2025 het jaarlijks aantal te vervangen woningen lager komt te liggen dan in de jaren 2021-2025 (van gem. ruim 200 per jaar naar indicatief iets meer dan 100 per jaar).

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We vernieuwen onze voorraad door sloop en nieuwbouw.
 - o We vervangen in de jaren 2021-2025 meer dan 1000 verouderde woningen door nieuwbouw;
 - o We werken onze transformatieopgave voor de jaren 2026-2035 verder uit.

7.3 Differentiatie in nieuwbouw

Doorstroming van verschillende doelgroepen is de komende tien jaar een belangrijk uitgangspunt binnen onze woningmarkt. Om de doorstroming op gang te brengen gaat het er om de juiste woningen te bouwen. Een gedifferentieerd woningaanbod zorgt ervoor dat huishoudens binnen de door hen gewenste wijk of gemeente een bij hen passende woning kunnen vinden.

De toename van het aantal huishoudens komt voor het grootste deel voor rekening van de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens. Landelijk is het aandeel eenpersoonshuishoudens in de sociale huursector toegenomen tot 58 % in 2018. Vooral het aandeel oudere huishoudens neemt hierbij toe. Verwacht wordt dat deze ontwikkeling zich voortzet. Hiermee samen hangt de individualisering en de vergrijzing. Dit vraagt in toenemende mate om woningen voor kleine huishoudens en om passende woningen voor de groeiende groep senioren. Door woningen te realiseren voor deze groepen, ontstaan verhuisbewegingen en komt er meer doorstroming.

Voor veel doorstromende een- en tweehuishoudens geldt dat zij wel graag naar een grondgebonden woning willen verhuizen, maar dat de 'traditionele' eengezinswoning voor hen te groot is. Wij willen aan deze vraag tegemoet komen door ook kleine eengezinswoningen te bouwen, met een huur onder de aftoppingsgrens voor 1- en 2-persoonshuishoudens. Deze woningen dienen mede ter vervanging van de te slopen verouderde gestapelde bouw in onze herstructureringswijken.

Door de vergrijzing en de regelgeving vanuit de overheid ('extramuralisering') wonen steeds meer (oudere) mensen met een zorgvraag buiten de zorginstellingen. Zij zijn voor een belangrijk deel op een sociale huurwoning van een corporatie aangewezen. Binnen ons woningbezit hebben we Verzorgd Wonen-complexen. De woningen hierbinnen zijn hierin geschikt om tot op hoge leeftijd met zorg te kunnen wonen. Daarnaast zijn in en nabij deze complexen diverse voorzieningen aanwezig die specifiek gericht zijn op deze doelgroep. Het gaat hierbij onder andere om scootmobielruimtes, ontmoetingsruimtes, nabijheid bij winkels en zorgvoorzieningen. Qua type maar ook qua woonoppervlak willen we in de nieuwbouw rekening houden met de toename van kleine huishoudens. Een kleine grondgebonden woning vraagt immers ook een lagere investering dan een (te) ruime traditionele eengezinswoning. En de groei van het aantal oudere huishoudens zit met name bij de alleenstaanden. Ook voor hen geldt dat zij een kleiner woonoppervlak nodig hebben dan (echt)paren. Hierbij wordt aangetekend dat er in de praktijk geen sprake is van kleiner bouwen, aangezien bij herstructurering in woonoppervlak veelal vergelijkbare of kleinere woningen worden onttrokken aan de voorraad. Hierdoor blijft de kwaliteit qua gemiddelde woonruimte op peil.

Bij investeringsbeslissingen voor nieuwbouw gaat het om het vinden van de juiste balans tussen de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Voor wat betreft de grootte van de nieuw te bouwen woningen hanteert Maasdelta richtlijnen die afgestemd zijn op de beoogde doelgroep. Het hanteren van een passend woonoppervlak (in plaats van te ruim) betekent ook een lagere investering, waardoor het mogelijk is meer woningen binnen de financiële kaders te realiseren.

Vanuit het portefeuille- en assetmanagement evalueert Maasdelta jaarlijks de ontwikkelingen op de woningmarkt en stelt zo nodig de koers bij. Dit kan leiden tot aanpassingen in onderstaande doelen en ambities.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We komen tegemoet aan vraag naar grondgebonden woningen in de sociale huur. Wij liggen in 2025 op schema om in 2030 39 % grondgebonden woningen in ons bezit te hebben (+ 5% ten opzichte van 2020);
- We vergroten het aanbod Verzorgd Wonen ten behoeve van de verwachte vraag in 2030. Wij liggen in 2025 op schema om in 2030 245 woningen aan onze voorraad Verzorgd Wonen te hebben toegevoegd.

7.4 Verbeteren kwaliteit bestaande voorraad

Het overgrote deel van onze huidige woningvoorraad blijft nog lange tijd staan. Om de kwaliteit en de verhuurbaarheid van deze woningen op peil te houden investeert Maasdelta in:

- Kwaliteit binnenzijde woning;
- Langer zelfstandig wonen mogelijk maken.

Kwaliteit binnenzijde woning

We hebben vijf jaar geleden ons beleid ten aanzien van de aanpak van verouderde keukens, toiletten en badkamers (KTB-beleid) geïntensiveerd, voor de periode 2016-2020. Dit had tot doel om de gemiddelde leeftijd van onze keukens, toiletten en badkamers terug te brengen. We willen dit beleid de komende jaren voortzetten. Belangrijk argument hierbij is dat onze huurders dit als een belangrijk onderdeel van de woningkwaliteit zien. Bij het mutatie- en reparatieonderhoud werkt Maasdelta met een standaard programma van eisen. Hierdoor hanteren we een meer eenduidig beleid en een verhoogd kwaliteitsniveau. Dit heeft tot gevolg gehad dat zowel onze klanten als onze medewerkers ervaren dat de woningen in goede onderhoudsstaat worden opgeleverd aan onze huurders.

Binnen de Aedes-benchmark wordt gevraagd naar het oordeel van de huurder over de kwaliteit van de woning. Maasdelta scoort hierop in 2019 met een 6,8 nog relatief laag ten opzichte van andere corporaties. Wij willen dat – door het KTB-en onderhoudsbeleid maar ook door uitvoering van energieprojecten – onze huurders in 2025 een betere woningkwaliteit ervaren.

Langer zelfstandig wonen mogelijk maken

Maasdelta wil tegemoetkomen aan de vraag naar Verzorgd Wonen. Maasdelta verstaat hieronder: het bieden van woningen en een woonomgeving, waarin (senioren/75+) bewoners, als volwaardig burger, zelfstandig veilig kunnen wonen en functioneren. De woning biedt binnen en buiten zijn muren faciliteiten en voorzieningen gericht op langer zelfstandig wonen mogelijk te maken. Het gaat bij Verzorgd Wonen niet alleen om de stenen, maar juist om de combinatie van huisvesting en door andere partijen te leveren diensten op het gebied van zorg, welzijn, ontmoeten en veiligheid.

Binnen het woningbezit van Maasdelta beschikken de volgende complexen over de basisvoorwaarden voor Verzorgd Wonen (toe- en doorgankelijkheid, nabijheid ontmoetingsruimte en winkels, scootmobieloplaadplaatsen):

- Spijkenisse: Puttesteyn, City Plaza, Vier Werelden, Terras aan de Maas, Hof van Noord, Herman Gorterhof, Mizarflat, Serreburgh, Nieuw Brabant, Hart van Groenewoud, Akkerstede;

7

KWALITEIT

- Maassluis: De Vloot, Zonneburcht, Seringenflat (alleen lichte zorg), Van Beethovenlaan, Parkhof, Merellaan 963-1083 en 1105-1221, Dr. Jan Schoutenlaan;
- Hellevoetsluis: Voornesteijn (De Eik), Vliedberg, Jan Evertsenstaete, Parkzicht I, II en III, Burchtpad, Muiderslotpad.

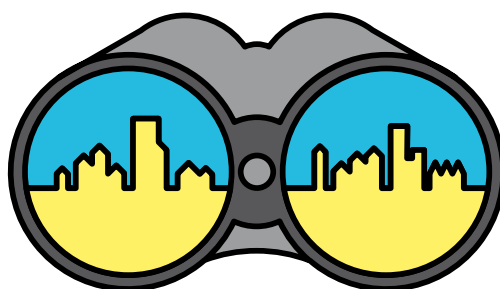
In de komende jaren passen we deze complexen aan op het gebied van veiligheid en zorggeschiktheid. Het gaat met name om het vervangen van gaskoken door elektrisch koken en het optimaliseren van de toe- en doorgankelijkheid van het gebouw of woningen.

Samenwerking met partners op het gebied van zorg en welzijn (bv. Zonneburcht in Maassluis) bij het aanbieden van diensten zien we als verrijking voor huurders om zo lang mogelijk zelfstandig en veilig te kunnen wonen en functioneren.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- De kwaliteit binnenzijde woningvoorraad is verbeterd;
 - o We hebben 6100 keukens, badkamers en/of toiletten in de bestaande voorraad vernieuwd;
 - o De klantwaardering met betrekking tot de kwaliteit van de woning is verbeterd naar een 7.
- De kwaliteit en veiligheid van onze Verzorgd Wonen-complexen is verbeterd door:
 - o Optimaliseren toe- en doorgankelijkheid en uitvoeren veiligheidsverbeteringen Verzorgd Wonen;
 - o We werken samen met partners op het gebied van zorg en welzijn bij aanbieden van diensten.



8.1 Inleiding

Maasdelta wil ervoor zorgen dat haar huurders uiterlijk in 2050 volledig CO₂-neutraal wonen. Hiermee willen we voldoen aan de landelijke klimaatafspraken. Tevens doen we dit voor betaalbare woonlasten voor onze huurders, voor een duurzaam milieu en voor de toekomstbestendige waarde van ons bezit, zoals vastgelegd in ons Strategisch Opgave Beleid. Daarnaast willen we dit beeld ook uitdragen binnen onze eigen organisatie. Met het huidige beleid zijn de labels de laatste jaren aanzienlijk verbeterd en is de CO₂-uitstoot in de afgelopen jaren substantieel verminderd. Nieuwbouwwoningen zijn al all-electric. Maar voor het realiseren van de CO₂-reductiedoelstellingen en het loskomen van het aardgas van het gehele Maasdelta-bezit is een aanpak nodig, die verder gaat dan de horizon van het nieuwe Ondernemingsplan.

Maasdelta werkt bij het speerpunt Duurzaamheid aan de realisatie van de volgende ambities:

- Op weg naar een CO₂-neutrale woningvoorraad;
- Bijdragen aan klimaatadaptieve wijken;
- Een milieubewuste en duurzame Maasdelta-organisatie.

8.2 Op weg naar een CO₂-neutrale woningvoorraad

Bij de verduurzaming van de woningvoorraad staat de reductie van de CO₂-uitstoot centraal. Om de reductiedoelstellingen te realiseren, gaat Maasdelta uit van de Trias Energetica. Deze is gericht op de fysieke en technische kant van verduurzamen en omvat de volgende stappen:

1. **Beperk de energievraag:** Maasdelta brengt de energievraag voor ruimteverwarming en warm tapwater terug door bij energieprojecten goede isolatie en energiezuinige installaties toe te passen.
2. **Gebruik energie uit hernieuwbare bronnen:** Het elektriciteitsverbruik van de bewoner neemt de komende jaren toe, omdat aardgas als energiebron wordt vervangen door het stroomverbruik van elektrische apparaten en installaties. Met zonnepanelen kan duurzame energie worden geproduceerd die geheel of voor een belangrijk deel kan voorzien in de elektriciteitsvraag van de bewoner/woning.
3. **Gebruik eindige (fossiele) energiebronnen efficiënt:** In de praktijk is ook na de ingrepen de woning- en gebouwgebonden duurzame energie veelal onvoldoende om de energievraag aan warmte en elektriciteit volledig te dekken. Redenen voor deze tekorten zijn dat er niet genoeg kan worden bespaard, het technisch niet mogelijk is, er te weinig geschikte 'dakruimte' is voor zonnepanelen of omdat de kosten voor het verder terugbrengen van het energietekort eenvoudigweg te hoog zijn.

Voor het invullen van de resterende energievraag zijn in de praktijk drie opties: groene stroom (bijvoorbeeld windmolens, zonneweides en/of biogascentrales), duurzame warmte via warmtenetten (aardwarmte, restwarmte en/of warmte van biogascentrales) en groen gas (biogas of waterstof geproduceerd door lokale windmolens).

Uit verkenningen blijkt dat het merendeel van het bezit van Maasdelta ligt in wijken die – vanuit het oogpunt van de laagste maatschappelijke kosten – in aanmerking komen voor (midden en laag-temperatuur-) warmtenetten. Dit heeft voor Maasdelta het voordeel dat bestaande woningen tot een minder hoog niveau

dienen te worden geïsoleerd dan bij all-electric. We wachten echter niet af tot de warmtevisies in al onze gemeenten zijn vastgesteld en de gevolgen hiervan uitgekristalliseerd zijn.

Onze voorraad

Maasdelta heeft een routekaart opgesteld om te komen tot een woningvoorraad die in 2050 voor het energieverbruik volledig CO₂-neutraal en van aardgas los is.

In de komende jaren gaat Maasdelta door met het verduurzamen van ons door te exploiteren woningbezit naar een niveau geschikt voor warmtenetten, door middel van no-regret maatregelen. We nemen bij energieprojecten energiebesparende maatregelen aan woningen door te isoleren en het toepassen van zuinige installaties. Ook verminderen we het gasverbruik door het vervangen van kookgas door elektrisch koken (bij mutatie en bij keukenvervanging).

Daarnaast willen we op ons bestaand bezit zonnepanelen aanbrengen. Dit leidt tevens tot voordeel voor de huurder, doordat de huurverhoging die hier tegenover staat (bij plaatsing op individuele woningen) in principe lager is dan de energiebesparing. Bij toepassing van zonnepanelen op appartementencomplexen ten behoeve van de collectieve stroom leidt dit tot lagere verbruikskosten van de centrale voorzieningen. Per project wordt bekeken of de investering opweegt tegen de besparingen (in energiekosten en CO₂-uitstoot).

In de periode na 2025 pakken we de nog resterende door te exploiteren complexen aan en maken we onze woningvoorraad CO₂-neutraal.

Onze bewoners

Maasdelta wil dat de verduurzaming voor haar huurders positieve impact heeft op de kwaliteit en de betaalbaarheid van het wonen. Vanzelfsprekend hebben huurders ook een eigen verantwoordelijkheid. Energiebewuste huurders dragen bij aan het besparingseffect van fysieke maatregelen, tegelijk zal bij hen meer draagvlak zijn voor die maatregelen. Bewustwording, draagvlak en enthousiasme bij huurders zijn van belang voor het succes van de verduurzaming. Maasdelta gaat dit daarom bevorderen en faciliteren.

Ook bij het nemen van klimaatadaptieve maatregelen wil Maasdelta het bewustzijn van haar huurders bevorderen. Dit komt in het volgende speerpunt aan de orde.

Doelen en ambities

Onze voorraad

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- In 2025 hebben we de CO₂-uitstoot als gevolg van het energiegebruik en energieproductie van onze woningen met 13 % gereduceerd, ten opzichte van eind 2020. Hiertoe voeren we in de periode 2021-2025 energieprojecten uit in complexen met in totaal minimaal 3200 woningen;
- Op basis van de huidige berekeningswijze verwachten we een daling van de energieindex van 1,66 eind 2019 naar 1,25 eind 2025. Hierbij wordt aangetekend dat de berekening van de energie-index dit jaar nog wordt herzien. De effecten hiervan voor Maasdelta zijn momenteel nog niet bekend;
- We vergroten de productie van duurzame energie door toepassing van zonnepanelen op en aan onze woningen. Hiertoe werken we in 2021 een plan van aanpak uit en starten in 2022 met de uitvoering;

- Samen met onze gemeenten, huurdersorganisaties en de energiebedrijven en netbeheerders hebben we de gebiedsgerichte aanpak voor de energietransitie verder uitgewerkt.
- Na energetische verbetering van de woning hebben zittende huurders lagere woonlasten dan voor de verbetering;
- Huurders van Maasdelta zijn voorgelicht over energiebesparende maatregelen, waarmee zij hun woonlasten kunnen beheersen en de CO₂-uitstoot beperken.

8.3 Bijdragen aan klimaatadaptieve wijken

Klimaatadaptief bouwen

Aanhoudende droogte, hitte en wateroverlast zijn voorbeelden van de negatieve effecten van klimaatverandering die nu al optreden. Volgens experts gaan de veranderingen sneller dan gedacht. We krijgen steeds meer te maken met extreme regenval én droogte. De consequenties hiervan voor de huurders zijn onder andere wateroverlast in en om huis, schade aan woningen, gezondheidsproblemen bij droogte en hitte (o.a. verslechteren slaap) en extra energieverbruik ten behoeve van koeling. Wij hebben een opgave om onze bewoners hiervan bewust te maken en erbij te betrekken. Ook voor Maasdelta heeft de klimaatverandering negatieve effecten: toename van de klachten en exploitatiekosten, een dalende klanttevredenheid en een mogelijke waardedaling van het vastgoed.

Maasdelta is, gezien haar – veelal geclusterd – woningbezit, een belangrijke speler bij het klimaatadaptief maken van de wijken. Het gaat hierbij om het voorkomen van wateroverlast en het tegengaan van droogte en hittestress. Uitgangspunt is dat in 2050 ons vastgoed klimaatadaptief is. Voorbeelden van effectieve maatregelen zijn het aanleggen van groene daken en het vergroenen van de buitenruimte (o.a. door duidelijke regels om verstening van tuinen te voorkomen). Dit zorgt zowel voor verkoeling als voor een betere waterafvoer. Daarnaast kan worden gedacht aan het aanleggen van waterbuffers om regenwater te bergen (o.a. grindkoffers in achterpaden).

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We hebben een plan van aanpak uitgewerkt voor het klimaatadaptief maken van ons vastgoed en zijn gestart met de uitvoering ervan;
- Voor nieuwbouw maken klimaatadaptieve maatregelen deel uit van het PvE;
- Huurders van Maasdelta zijn voorgelicht over klimaatadaptieve maatregelen, waarmee zij kunnen bijdragen aan het verminderen van hitte- en wateroverlast.

8.4 Een milieubewuste en duurzame Maasdelta-organisatie

Maasdelta wil ook als organisatie duurzaam en milieubewust zijn. Wij hebben een voorbeeldfunctie, omdat dit ook helpt om onze huurders en andere partners enthousiast te maken voor de verduurzaming. Dit krijgt vorm door ook binnen de organisatie een betekenisvolle bijdrage te leveren aan het bereiken van de klimaatdoelen en CO₂-reductiedoelstellingen.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We ontwikkelen een duurzaamheidsvisie die wordt gedragen door alle medewerkers;
- We verkleinen onze ecologische voetafdruk. Onder andere de volgende maatregelen willen we invoeren:
 - Volledig papierloos werken;
 - Overschakelen naar een volledig elektrisch wagenpark;
 - Stimuleren van reizen door onze medewerkers met openbaar vervoer en (elektrische) fiets.
- We stellen een routekaart op om onze kantoren en andere gebouwen waar we eigenaar van zijn in 2050 CO₂-neutraal en klimaatadaptief te krijgen en zijn gestart met de aanpak. Aanpak op logische momenten, waar mogelijk in combinatie met planmatige onderhoudsmaatregelen.



9.1 Inleiding

Maasdelta biedt haar huurders graag een fijne, veilige woon- en leefomgeving. Dit is een opgave waar we samen met bewoners en andere betrokken organisaties aan werken. Maasdelta wil een rol blijven spelen in het leefbaar houden van de wijken waarin we bezit hebben en het onderling ontmoeten stimuleren. Daarnaast willen we kwetsbare huurders zo goed mogelijk ondersteunen in het (langer) zelfstandig wonen. Dit doen we door intensief samen te werken met partners in het sociaal domein, en door extra ondersteunende diensten aan te bieden. Als er vraag is naar huisvesting van bijzondere doelgroepen kijken we samen met zorgaanbieders naar passende oplossingen. Kort samengevat, een gezamenlijke inzet door alle betrokken partijen (Maasdelta, gemeenten, ketenpartners) is essentieel voor het realiseren van onze ambities op het gebied van Leefbaarheid en Sociaal domein.

Maasdelta werkt op het gebied van Leefbaarheid en Sociaal Domein aan de volgende ambities:

- Overlast in de wijk beheersen en leefbaarheid vergroten;
- Contact tussen bewoners ondersteunen en stimuleren;
- Extra ondersteuning voor senioren;
- Signaleren problematiek en verdere ontwikkeling ketensamenwerking.

9.2 Overlast in de wijk beheersen en leefbaarheid vergroten

Efficiënte inzet Omgevingsbeheer

Wij zijn actief op verschillende gebieden om de leefbaarheid te vergroten. Een groot deel betreft onze inzet in Omgevingsbeheer: het actief schoon, heel en veilig houden van ons bezit en de directe omgeving. Dit wordt onder andere gedaan door toezicht op de gedeelde ruimtes en in het openbaar gebied rond de woningcomplexen, het nemen van preventieve veiligheidsmaatregelen zoals achterpadverlichting en het ondersteunen van bewonersactiviteiten ten behoeve van wijkbeheer.

Inzet van Omgevingsbeheer zorgt voor een duidelijke bijdrage aan de leefbaarheid, op een manier die passend en geschikt is voor een woningcorporatie. Uit gesprekken met huurders en belanghouders komt naar voren dat dit soort werkzaamheden worden gewaardeerd en dat Maasdelta hiermee positief bijdraagt aan haar zichtbaarheid. Iets dat we graag willen behouden.

Het is belangrijk de kwaliteit van onze werkzaamheden ook in de toekomst te kunnen garanderen. Om dit te borgen is er prioritering aangebracht in de werkzaamheden van Omgevingsbeheer en is de nieuwe positie van Wijkbeheerder ontwikkeld. Wijkbeheerders kunnen op een hoger niveau functioneren en voorzien in de vraag naar een meer sociale, en minder technische rol.

Met een efficiëntere werkwijze werd een teruggang in formatie voorzien. Tegelijk merken we dat in sommige van onze buurten en wijken het prettig en zorgeloos wonen van huurders onder druk staat. Om er zorg voor te dragen dat we voldoende kunnen bijdragen aan een leefbare omgeving wordt de beoogde formatie verruimd.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- Extra inzet op Leefbaarheid en Omgevingsbeheer door hogere efficiëntie en verruiming van beoogde formatie.

9.3 Contact tussen bewoners ondersteunen en stimuleren*Eenzaamheid tegengaan, ontmoeten stimuleren*

Naast onze inzet op Omgevingsbeheer proberen we ook het ontmoeten tussen bewoners te stimuleren en eenzaamheid tegen te gaan. Eenzaamheid is een hardnekkig probleem dat niet zomaar opgelost kan worden. Veel Nederlanders voelen zich soms of zelfs vaak eenzaam. Met de toenemende vergrijzing neemt dit probleem alleen maar toe. Onze medewerkers ervaren dat dit bij een deel van onze huurders speelt en dat eenzaamheid de afgelopen jaren is toegenomen. Door contact tussen bewoners te stimuleren dragen we bij aan het tegengaan van eenzaamheid.

De ontwikkeling van recreatieruimtes in de buurt van Verzorgd Wonen-complexen en het ondersteunen van bewoners- en activiteitencommissies dragen bij aan positieve sociale interactie tussen bewoners. Door het vergroten van de sociale interactie tussen bewoners onderling ondersteunen we (het gevoel van) saamhorigheid en veiligheid in de wijk én gaan we eenzaamheid tegen.

Maasdelta draagt graag bij aan initiatieven om het contact tussen bewoners te ondersteunen en stimuleren. Onder de herziene woningwet zijn de mogelijkheden voor woningcorporaties om leefbaarheidsactiviteiten te organiseren sterk beperkt. Het is daarentegen wel toegestaan dergelijke activiteiten uit te voeren als deze onderdeel zijn van de prestatieafspraken met de gemeente. Deze activiteiten kunnen bijdragen aan positief sociaal contact tussen wijkbewoners, en daarmee bijdragen aan de leefbaarheid in de wijk. Een voorwaarde voor onze inzet is wel dat deze past binnen de afgesproken kaders van de prestatieafspraken en de Woningwet.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We ondersteunen en bevorderen contact tussen bewoners door het beschikbaar stellen van (recreatie) ruimtes en het ondersteunen van bewoners- en activiteitencommissies;
- Afspraken ter bevordering van bewonerscontact en leefbaarheid zijn vastgelegd in prestatieafspraken met onze kerngemeenten.

9.4 Extra ondersteuning voor ouderen*Voordelig serviceabonnement en Langer Zelfstandig Wonen-pakket voor oudere huurders*

Met de leeftijd neemt voor veel ouderen de behoefte voor ondersteuning in dagelijkse activiteiten toe. Dit geldt onder andere voor kleine reparaties en onderhoud aan de woning. Huurders kunnen bij Maasdelta voor een vergoeding een serviceabonnement afsluiten om deze klusjes door een vakman uit te laten voeren. Onder dit serviceabonnement vallen kleine herstellingen die anders voor eigen rekening van de huurders zijn.

Kleine klusjes, zoals het repareren van een kraan of toilet, kunnen voor oudere huurders een uitdaging zijn. Door deze werkzaamheden uit handen te nemen ondersteunt Maasdelta haar huurders in het langer zelfstandig wonen. Om de drempel voor deze hulp te verlagen is Maasdelta van plan het serviceabonnement beter bereikbaar te maken voor oudere huurders. Door het serviceabonnement voor huurders vanaf een bepaalde

leeftijd gratis of met korting beschikbaar te stellen, ongeacht het woningtype, zorgen we dat deze service beter toegankelijk is. In overleg met de huurdersorganisaties kijken we hoe we dit het best vorm kunnen geven. Met een serviceabonnement kunnen huurders vanaf de leeftijd van 75 jaar (of jonger wanneer er sprake is van een handicap of chronische ziekte) tevens gebruik maken van het service pakket 'Langer Zelfstandig Wonen'. Maasdelta voert hiermee woningaanpassingen uit die niet onder de WMO vallen, zoals een extra trapleuning of een beugel in het toilet of de badkamer.

Inzet wooncoach/bevorderen doorstroming

Voor sommige oudere huurders komt er een moment waarop de huidige woning niet meer volledig geschikt is. Dit kan een reden zijn om naar een andere woning te verhuizen. Een veelgenoemde reden om te verhuizen is een afname in mobiliteit, wat het onderhoud aan tuin en woning of het gebruik van de trap bemoeilijkt. Daarnaast kunnen ziekte en/of beperkingen zorgen voor een acute behoefte aan een andere woonvorm. Er zijn daarentegen ook huurders die nog niet direct hoeven te verhuizen, maar zich wel willen oriënteren op een andere woonvorm.

Veel huurders kunnen de overstap naar een andere woning zelfstandig organiseren. Er zijn echter ook huurders die hier hulp bij kunnen gebruiken. Zo weten ze soms niet wat de mogelijkheden en de regels zijn of zijn niet (voldoende) digitaal onderlegd. Dit kan de drempel om de overstap te maken verhogen.

Door deze huurders te ondersteunen in het vinden van een geschikte woning maken we het voor huurders mogelijk om langer zelfstandig te blijven wonen én bevorderen we de doorstroom binnen de sociale huur. Oudere huurders die willen verhuizen vertrekken namelijk veelal uit grotere eengezinswoningen.

Om ouderen te helpen met een eventuele verhuisbeslissing zetten we de komende vijf jaar een wooncoach in. Deze wooncoach werkt Maasdelta-breed en kan huurders van advies voorzien en ondersteunen in hun zoektocht. Daarnaast breiden we onze capaciteit op huisvesting uit om de doorstroming verder te bevorderen.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We ondersteunen oudere huurders in het langer zelfstandig wonen door het gratis of met korting aanbieden van het serviceabonnement;
- We ondersteunen oudere huurders in de zoektocht naar geschikte huisvesting en bevorderen doorstroming door de inzet van een wooncoach.

9.5 Signaleren problematiek en verdere ontwikkeling ketensamenwerking

Signaleren van bewoners met (complexe) problematiek naar ketenpartners

In het kader van sociaal beheer werken we intensief samen met partners in het sociale domein. Sociaal beheer is erop gericht om problemen op het sociale vlak (zoals woningvervuiling en geluidsoverlast) aan te pakken en woonoverlast te voorkomen. Een huurachterstand of overlastsituatie kan aanleiding zijn om met mensen te praten. Deze 'achter-de-voordeur'-aanpak draagt bij aan een betere kennis over welke problematiek zich voordoet. Binnen het sociaal beheer krijgen we regelmatig te maken met complexe casuïstiek en zogenaamde multi-problem-huishoudens. Als corporatie proberen we daarbij zo veel mogelijk ondersteuning te bieden, maar we hebben voornamelijk een signalerende functie richting andere (zorg)partijen. Zij zijn immers deskundig

op terreinen, waar wij als woningcorporatie geen verstand van hebben. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verslavingsproblematiek, schuldhulpverlening en (het behandelen van) psychische aandoeningen.

Door huurders met (complexe) problematiek tijdig te signaleren bij de juiste ketenpartner(s) zorgen we ervoor dat huurders de juiste hulp aangeboden krijgen. Dit met het doel te zorgen dat ook de kwetsbare huurders die (zorg)ondersteuning nodig hebben, volwaardig kunnen deelnemen in de samenleving.

Verdere ontwikkeling van ketensamenwerking sociaal domein

We zijn graag onderdeel van een duurzame oplossing voor huurders met (complexe) problematiek. Hiertoe zet Maasdelta vol in op ketensamenwerking met partijen die hierbij een positieve bijdrage kunnen leveren. De afgelopen jaren zijn er in onze kerngemeenten goede stappen gezet richting een dergelijke aanpak.

Het uiteindelijke doel van samenwerken is voorkomen dat mensen tussen wal en schip belanden. Door het verminderen/terugbrengen van de overlast en multi-problem-problematiek kunnen huisuitzettingen worden voorkomen. Het is daarom belangrijk dat de samenwerking met ketenpartners in het sociaal domein zo goed mogelijk verloopt. Deze ketensamenwerking richt zich op 'zware overlast en multi-problem-huishoudens, waarbij extra aandacht geven wordt aan gezinnen met kinderen en/of situaties waarbij sprake is van GGZ-problematiek, drank- en drugsmisbruik'. Ons doel is om binnen vijf jaar in iedere kerngemeente een goed functionerende samenwerking te hebben, vastgelegd in een overeenkomst met gemeenten en ketenpartners.

Ketensamenwerking vraagt een inspanning van alle betrokken partijen. Van een gemeente verwachten wij daarbij dat zij haar regie- en verbindende rol oppakt om de werking tussen partijen te faciliteren. Om deze samenwerking van onze kant zo goed mogelijk vorm te geven zetten we extra capaciteit in voor het sociale beheer en 'achter de voordeur'-aanpak, zodat er meer ruimte ontstaat om de verbinding met ketenpartners te zoeken.

Doelen en ambities

In 2025 hebben we het volgende bereikt:

- We dragen bij aan duurzame oplossingen voor huurders met (complexe) problematiek door extra inzet van drie medewerkers op sociaal beheer en samenwerking met ketenpartners;
- We hebben in iedere kerngemeente een goed functionerende ketensamenwerking met gemeenten (regierol) en zorgpartijen op het terrein van 'zware overlast en multi-problem-huishoudens'.



10

ORGANISATIE

10.1 Inleiding

De realisatie van onze ambities vraagt het nodige van de organisatie. De afgelopen vijf jaar is veel aandacht besteed aan het realiseren van een toekomstbestendige organisatie. De komende jaren richten we onze blik meer naar buiten met aandacht voor beschikbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid en de leefomgeving, vanuit het oogpunt van de klant. Voor de organisatie wordt het credo voor de komende twee jaar om te versterken wat er aan basis is opgebouwd. Daarna wordt er teruggekeken naar wat er is gerealiseerd en wordt onderzocht waar de kansen van de toekomst liggen.

Maasdelta werkt bij het punt Organisatie vanuit de volgende ambities:

- Versterken van de basis;
- Kansen van de toekomst onderzoeken.

10.2 Versterken van de basis

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het realiseren van een toekomstbestendige organisatie. Dit geeft een basis waarbij de organisatie flexibel genoeg is om zich steeds aan te passen aan de veranderende dienstverlening. De komende twee jaar wordt gewerkt aan het verder verstevigen van die basis. De hoofdlijnen zijn hierbij:

Van klanttevredenheid naar klantbeleving

De klant staat centraal in onze dienstverlening. Meer en meer organiseren we de dienstverlening op basis van de beleving van de klant. Deze klantbeleving wordt gemeten en geanalyseerd én ingezet ter verbetering van onze dienstverlening. Ook is er hierbij aandacht voor de samenwerking met partners. De betrokkenheid van samenwerkingspartners wordt vergroot en zij zijn mede verantwoordelijk voor de resultaten van de klantbeleving.

Onze organisatiecultuur

We streven er naar om professionele en prettige dienstverlening te bieden. We hebben constant aandacht voor het bevorderen van een open en meedenkende houding waarbij we écht luisteren naar onze klant en naar onze collega's. In onze dienstverlening en onderlinge samenwerking voelen we ons individueel én gezamenlijk verantwoordelijk. We gaan voor een vakkundige en klantgerichte afhandeling van de klantvraag, met duidelijke en tijdige communicatie, vinden het belangrijk hoe de klant onze dienstverlening beleeft en vragen de klant daar ook naar. Tevreden klanten en een goede collegiale samenwerking staan voor ons centraal in onze dagelijkse werkpraktijk.

Verbetercultuur

We willen onze organisatie graag verbeteren. Dit betekent dat er aandacht is voor het meten van onze prestaties en het (intern en extern) verzamelen van input voor verbeteringen, en dat we deze informatie inzetten om onze organisatie te verbeteren. De dienstverlening en processen worden actief verbeterd vanuit een continue verbeterproces als onderdeel van een verbetercultuur. Ook innovatie, creativiteit en klantgericht samenwerken zijn onderdeel van de verbetercultuur.

Ons HR-beleid draagt in hoge mate bij aan een lerende organisatie, door ervoor te zorgen dat de juiste medewerker, met de juiste talenten en competenties op het juiste moment in de juiste functie wordt ingezet. De inzet van strategische personeelsplanning en de inzetbaarheidsscan helpen hierbij.

ICT

In onze dienstverlening is het altijd mogelijk om persoonlijk contact te hebben. Tegelijk zien we dat ICT een steeds grotere rol gaat spelen in onze dienstverlening. Eerder introduceerden we de nieuwe Maasdelta-website en het Mijn Maasdelta-huurdersportaal als basis voor een meer digitale dienstverlening. In 2020 is een nieuw softwaresysteem geïmplementeerd om onze bedrijfsadministratie te ondersteunen. Dit geeft een goede basis om op voort te bouwen. Dankzij beide ontwikkelingen kunnen er komende jaren nieuwe functionaliteiten worden toegevoegd. Enerzijds voor een efficiëntere interne bedrijfsvoering en anderzijds om onze dienstverlening verder te digitaliseren. Bijvoorbeeld ter ondersteuning van de samenwerking met belanghouders en huurders in de wijk.

10.3 Kansen van de toekomst onderzoeken

De bedrijfsvoering van Maasdelta is ook de komende jaren onderhevig aan ontwikkelingen in de maatschappij. In al deze ontwikkelingen liggen kansen om onze dienstverlening te verbeteren. Deze kansen worden gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan geconcretiseerd. Deze kansen liggen op hoofdlijnen bij:

Ketensamenwerking

Samenwerken met keten- en netwerkpartners zorgt ervoor dat er meer waarde voor de klant wordt gerealiseerd. Deze samenwerking vindt plaats op basis van openheid, vertrouwen en gelijkwaardigheid. Gezamenlijk wordt de dienstverlening continue verbeterd, is er ruimte voor leren (ook van elkaar) en ontstaat er een beter resultaat voor de klant.

Informatiemanagement en databeheer

De digitalisering van de maatschappij zorgt ervoor dat er steeds meer data en informatie beschikbaar is. Strategische keuzes en investeringsbeslissingen worden gemaakt op basis van data en informatie. Data en informatie moet hiervoor omgezet worden in goed bruikbare gegevens. Dit vraagt om structureel databeheer en georganiseerd informatiemanagement. Het verzamelen, ordenen en analyseren van gegevens helpt om de dienstverlening te verbeteren. Op termijn is het hierdoor bijvoorbeeld mogelijk om onderhoud te voorspellen en om proactief hierin te handelen.

Technologische ontwikkelingen

De maatschappij ontwikkelt zich in een rap tempo. Het 5G netwerk, slimme apparaten, kunstmatige intelligentie en de virtuele realiteit, zijn termen die steeds meer normaal worden. Het goed inzetten van deze technologische ontwikkelingen kan de dienstverlening verbeteren. Bijvoorbeeld het inzetten van slimme apparaten om energiezuiniger te leven of om langer zelfstandig te kunnen wonen. Maasdelta volgt deze ontwikkelingen op de voet. Wanneer de meerwaarde zich heeft bewezen, wordt de nieuwe techniek in onze dienstverlening geïntegreerd.

Betrekken belanghouders

Maasdelta heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan het beter betrekken van belanghouders bij besluitvorming. De samenwerking met belanghouders heeft hierdoor een stevig fundament gekregen. Naar de toekomst toe is het interessant om te onderzoeken welke middelen we verder kunnen inzetten om belanghouders nog beter te betrekken of een bredere groep belanghouders te bereiken.

11.1 Financiële continuïteit voorop

Het waarborgen van de financiële continuïteit is van essentieel belang voor een duurzaam organisatie-model voor Maasdelta. Daarom zijn er een aantal financiële randvoorwaarden bepaald die ons in staat moeten stellen de maatschappelijke doelstellingen en ambities te kunnen (blijven) vervullen.

11.2. Financiële kerncijfers

Maasdelta heeft met betrekking tot de ontwikkeling en de uitvoering van het ondernemingsplan, vastgesteld dat het ontwikkelen van projecten en andere organisatieactiviteiten zodanig moet plaatsvinden, dat de financiële continuïteit en de financierbaarheid gewaarborgd blijft. Bij het toetsen van de continuïteit en de financierbaarheid wordt aangesloten op het gezamenlijk beoordelingskader van het Aw en het WSW.

Daarmee dient het ondernemingsplan aan de volgende minimumeisen te voldoen:

- Interest coverage ratio (ICR) van minimaal 1,4 voor Daeb en 1,8 voor niet-Daeb. Met behulp van de ICR wordt gemeten in hoeverre Maasdelta in staat is de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten;
- Loan to value (LTV) van maximaal 85% voor Daeb en 75% voor niet-Daeb. Met behulp van de LTV wordt gemeten in hoeverre de kasstroom generende capaciteit van de portefeuille op lange termijn, gemeten aan de hand van de "beleidswaarde" van het vastgoed in exploitatie, in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie;
- Solvabiliteitsratio van minimaal 15% voor Daeb en 40% voor niet-Daeb. Met behulp van de solvabiliteitsratio wordt de omvang van het weerstandsvermogen van Maasdelta in relatie tot het totale vermogen gemeten;
- Dekkingsratio van maximaal 70%. Met de dekkingsratio wordt de verhouding tussen de marktwaarde in verhuurde staat van het bij WSW ingezet onderpand en het schuldrestant van door WSW geborgde leningen gemeten;
- Onderpandratio van maximaal 70%. Met de onderpandratio wordt de verhouding tussen de marktwaarde in verhuurde staat van het bij WSW ingezet onderpand en de marktwaarde van de geborgde leningen en derivaten gemeten.

11.3 Doorrekening ondernemingsplan

In dit ondernemingsplan 2021-2025 is een groot aantal strategische ambities opgenomen. De voor de uitwerking van deze ambities benodigde inzet van mensen en middelen is doorgerekend voor de periode waarin het ondernemingsplan is bedoeld. Bij het doorrekenen van de diverse gegevens zijn ook de uitkomsten van verschillende deelbeleidsplannen betrokken, waaronder het energiebeleid, KTB-beleid en het – tegelijk met het ondernemingsplan – herontwikkelde Strategische Opgave Beleid (SOB).

Onze ambities hebben we vertaald naar een wensportefeuille. Deze wensportefeuille voldeed over de planperiode 2021-2035 echter niet aan de financiële kaders die wij gesteld hebben. Door aanpassingen door te voeren in het ambitieniveau zijn we uiteindelijk tot een realiseerbaar portefeuilleplan gekomen. Dit haalbare portefeuilleplan maakt onderdeel uit van dit ondernemingsplan.

³ Hierbij dient vermeld te worden dat de mogelijkheid bestaat dat bovengenoemde ratio's tijdens de looptijd van het Ondernemingsplan kunnen worden gewijzigd. In dat geval zal Maasdelta zich conformeren aan de gewijzigde eisen en indien noodzakelijk – daar waar nodig – de uitvoering van het Ondernemingsplan bijstellen.

Uit de financiële doorrekening van het ondernemingsplan komt naar voren, dat de voor de komende jaren geformuleerde strategische acties binnen de gestelde kaders gerealiseerd kunnen worden. Hierbij zijn alle ontwikkelingen die op het moment van het doorrekenen van het ondernemingsplan bekend waren meegenomen. Op het moment van doorrekenen van het ondernemingsplan is de wereld echter in een Corona crisis beland. Nog lang niet alle gevolgen van deze crisis zijn op het moment van doorrekenen te voorspellen. Vanuit deze optiek kan het dan ook niet anders dat we 'een slag om de arm' houden om te kunnen afwijken van de gestelde ambities uit dit ondernemingsplan, wanneer de externe omstandigheden daartoe aanleiding geven. Dit neemt echter niet weg dat wij als Maasdelta Groep zo goed mogelijk zullen 'presteren naar vermogen'.

11.4 Risicobeheersing

Maasdelta hanteert een intern kwaliteitssysteem waarin wordt toegezien op risicobeheersing en controle hierop. Risico's worden vastgelegd in een risicotabel waarin per proces de belangrijkste operationele risico's, impact en belangrijkste beheersingsmaatregelen zijn opgenomen. Naast operationele risico's zijn er strategische risico's die het behalen van onze (strategische) doelen uit dit ondernemingsplan in gevaar brengen. De strategische risico's en beheersingsmaatregelen in het kader van dit ondernemingsplan zijn geïnventariseerd en worden in de control cyclus opgenomen. Jaarlijks worden deze getoetst en geëvalueerd, waarna – indien nodig – bijsturing of aanpassing plaatsvindt.

