

Strategisch Ondernemingsplan “Thuis geven”

Inleiding

Voor u ligt het Strategisch Ondernemingsplan van Brederode Wonen: “Thuis geven”, want wij willen mensen de mogelijkheid een thuis voor zichzelf te creëren en daarnaast komen wij onze afspraken na.

Brederode Wonen staat er over 5 jaar goed voor. Er zijn een behoorlijk aantal woningen toegevoegd aan de portefeuille en een groot aantal woningen is verduurzaamd. Brederode Wonen staat regionaal bekend als een betrouwbare partner, met hart voor haar huurders en een grote mate van betrokkenheid bij wat er speelt in de lokale omgeving. Brederode Wonen is zichtbaar en aanspreekbaar. Haar personeelsbestand is divers, kwalitatief op niveau en in staat zichzelf elke keer opnieuw uit te vinden. De toekomstige, bestaande en nieuwe huurder zijn bij Brederode Wonen in goede handen.

Missie

“Brederode Wonen is een maatschappelijk betrokken organisatie die in de gemeenten Bloemendaal en Velsen in voldoende mate beschikbare en betaalbare huisvesting van goede kwaliteit wil bieden aan mensen die aangewezen zijn op sociale huisvesting. Wij werken daarbij samen met een vertegenwoordiging van onze huurders, onze gemeenten en maatschappelijke organisaties aan een prettig woon- en leefklimaat.”

Prestatievelden

Dit document beschrijft de belangrijkste doelstellingen en te maken keuzes van Brederode Wonen. Het betreft de onderstaande prestatievelden:

- Missie
- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Duurzaamheid en kwaliteit
- Leefbaarheid
- Dienstverlening en bedrijfsvoering
- Onze stakeholders
- Ambities binnen realistisch kader

Jaarlijks brengt Brederode Wonen een (werk) jaarplan uit. Het jaarplan is daarbij op te vatten als de concrete invulling van het ondernemingsplan.

Beschikbaarheid

De beschikbaarheid van woningen is de afgelopen jaren steeds meer onder druk komen te staan; ook in ons werkgebied (gemeente Bloemendaal en gemeente Velsen). De krapte op de woningmarkt is toegenomen, de vraag naar sociale huurwoningen groeide tegelijkertijd met een afname van het aantal nieuwbouwwoningen.

We willen ons inzetten om de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de gemeenten Bloemendaal en Velsen de komende jaren te vergroten gezien de tekorten in ons werkgebied. We willen in beide gemeenten een preferente positie hebben ten opzichte van particuliere ontwikkelaars als het gaat om de ontwikkeling van sociale huurwoningen.

We streven er in de gemeenten Bloemendaal en Velsen naar om de relatieve omvang van de huidige sociale voorraad tenminste in stand te houden en bij voorkeur te vergroten door middel van nieuwbouw.

We dringen bij de gemeenten Bloemendaal en Velsen aan op een aandeel van tenminste 30% sociale huur in de nieuwbouwplannen conform het overheidsbeleid. Tegelijkertijd zullen we de komende vier jaar geen DAEB-woningen verkopen, tenzij dit noodzakelijk is om bijvoorbeeld financiële redenen. Daarbij geldt tevens als voorwaarde dat we de omvang van onze portefeuille tenminste in stand willen houden.

In de gemeenten Bloemendaal en Velsen willen we in samenspraak met de gemeente en onze collega corporaties tenminste een proportioneel deel van de uitbreidingsopgave op ons nemen.

Strategische doelstelling 1 Sociale voorraad Bloemendaal en Velsen

Ons streven is om in de komende vier jaar netto 70 sociale huurwoningen toe te voegen aan de voorraad in Bloemendaal en Velsen.

Indien we, uitgaande van de realisatie van onze belangrijkste opgaven, financieringsruimte over hebben, zullen we overwegen om projecten over te nemen van collega corporaties in ons werkgebied die financieringsruimte te kort komen om hun opgaven te realiseren, mits we in de betreffende kern al actief zijn.

We hanteren naast de gewenste uitbreiding van het sociale huursegment drie uitgangspunten met betrekking tot de programmering van nieuwbouwwoningen.

- Ten eerste willen we ons focussen op vooral woningen voor onze doelgroep.
- Ten tweede gaan we onze nieuwbouw zodanig programmeren dat het de doorstroming bevordert en dat er lange(re) verhuisketens ontstaan. Bijvoorbeeld door het realiseren van levensloopbestendige woningen en het verleiden tot verhuizen van ouderen die in grotere woningen wonen.
- Daarnaast kunnen we door middel van het woonruimteverdeelsysteem sturen op evenwichtige samenstelling van doelgroepen in onze complexen.

Om ook de beschikbaarheid voor de middenhuur te vergroten willen we onder bovengenoemde condities bijdragen aan de nieuwbouwpoging voor middengroepen. Een belangrijke conditie is dat de nieuwbouw in middenhuur de doorstroming vanuit het sociale huursegment in de regio aantoonbaar op gang helpt. Een tweede belangrijke conditie is dat er geen andere partijen zijn die invulling aan dergelijke plannen willen of kunnen geven. Ten derde moet deze nieuwbouw een positief ~~reëel~~ rendement opleveren. En tot slot willen we het aandeel niet-DAEB in de portefeuille laten groeien tot maximaal 5% in verband met het behoud van het zogenaamde verlichte administratieve regime.

Strategische doelstelling 2 Niet-DAEB portefeuille

We zijn voornemens om met onze niet-DAEB portefeuille bij te dragen aan de vraag naar woningen in het middenhuur segment en het aandeel van deze portefeuille te laten groeien tot maximaal 5%.

We dringen er bij de gemeenten op aan om tegen een redelijke, sociale grondprijns locaties ter beschikking te stellen. Een deel hiervan willen we snel verwerven om de woningnood in het sociale segment op korte termijn te helpen lenigen onder meer door flexwoningen of tijdelijke woningen te bouwen voor in het bijzonder het huisvesten van specifieke doelgroepen als arbeidsmigranten, statushouders en spoedzoekers.

We zien een rol voor onszelf als het gaat over het bouwen en beheren van flexwoningen, onder de voorwaarde dat we de locatie na 10 tot 15 jaar definitief kunnen ontwikkelen tegen een van tevoren vastgestelde sociale grondprijns. We gaan graag met de gemeente in gesprek over de noodzaak van het realiseren van flexwoningen. Dit zijn dan woningen boven op de eerdere toevoeging van 70 sociale huurwoningen aan de netto woningvoorraad.

We willen ons als Brederode Wonen ook inzetten voor de huisvesting van kwetsbare groepen woningzoekenden, zoals mensen die uit instellingen stromen en behoefte hebben aan specifieke woonvormen, bijvoorbeeld vormen van beschut wonen en woongebouwen met gemeenschappelijke ruimten. In het kader van het Pact van Uitstroom hebben we over de uitstroom uit Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen afspraken gemaakt met gemeenten en zorgpartijen waar we ons de komende vier jaar aan conformeren.

Betaalbaarheid

Naast de beschikbaarheid staat ook de betaalbaarheid van de sociale huursector onder druk. We willen dat het mogelijk blijft om betaalbaar te kunnen wonen in de gemeenten Velsen en Bloemendaal. Tegelijkertijd worden we geconfronteerd met belangrijke (voorgenomen) beleidswijzigingen op landelijk niveau: de landelijke prestatieafspraken tussen BZK, Aedes, VNG en Woonbond met betrekking tot het huurbeleid en de voorgenomen herziening van de Wet op de huurtoeslag¹. Als gevolg van deze beleidswijzigingen zullen onze inkomsten vermoedelijk afnemen.

Brederode Wonen focust zich, als het gaat om betaalbaarheid, op de primaire doelgroep en secundaire doelgroep, de inkomensgroep voor wie een woning met een huur onder de liberalisatiegrens passend is.

We zullen ons voegen naar de landelijke prestatieafspraken waaronder met name de afspraak om te hoge huren van de laagste inkomensgroepen eenmalig te verlagen². We willen onderzoeken wat deze prestatieafspraken en de door de minister voorgenomen nieuwe inrichting van de huurtoeslag zullen betekenen voor de huurders van BW en voor de financiële positie van BW. Op basis van de uitkomsten hiervan willen we nogmaals naar de uitgangspunten en de uitwerking van ons huurbeleid kijken.

In principe willen we ons huurbeleid zodanig inrichten dat huren betaalbaar blijven en dat we ervoor kunnen zorgen dat onze huurders niet gedwongen worden te verhuizen vanwege de mogelijk te herziene huurtoeslag en daaruit voortvloeiende toename van woonlasten. Wel dient in

¹ Centraal hierin is het voornemen om de hoogte van de huurtoeslag alleen te baseren op het inkomen en niet meer op de actuele huur. In plaats van de actuele huur wordt dan een voor ieder gelijke normhuur genomen om de hoogte van de huurtoeslag te bepalen.

² In 2023 krijgen huurders van corporaties in gereguleerde woningen met én een inkomen op of onder 120% sociaal minimum én een huur hoger dan € 550 (prijspeil 2020) een wettelijk verplichte eenmalige huurverlaging tot dat bedrag. Daarnaast is onderdeel van de afspraken om bij isolatie van de woning geen huurverhoging in rekening te brengen.

ieder geval de huurkasstroom van BW op lange termijn op een zodanig niveau te blijven dat de financiële continuïteit van BW niet in het geding komt.

Daarnaast willen we de inkomensafhankelijke huurverhoging voor de groep huurders met een hoog inkomen gaan toepassen. We doen dit zodat zij niet 'profiteren' van een gesubsidieerde huurprijs. Deze inkomensafhankelijke huur dient hopelijk ook als verhuisprikkel, een verhuizing naar een woning met een meer passende huurprijs.

Tot slot willen we middels verduurzaming (bijvoorbeeld m.b.v. woningisolatie) zorgen voor lagere woonlasten van onze huurders. We schikken ons naar de landelijke prestatieafspraken om bij woningisolatie geen huurverhoging in rekening te brengen.

Strategische doelstelling 3 Betaalbaarheid

We zorgen ervoor dat de netto woonlasten in de periode 2023-2026 ten opzichte van de koopkrachtontwikkeling niet hoger worden voor onze huurders.

Duurzaamheid en kwaliteit

In de hiervoor genoemde prestatieafspraken tussen Aedes, BZK, de Woonbond en de VNG zijn forse ambities ten aanzien van de verduurzaming opgenomen. Deze doelstellingen zijn ook voor ons van toepassing.

Strategische doelstelling 4 Duurzaamheid

- 20% van de corporatievoorraad is in 2030 aardgasvrij;
- 30% van de corporatievoorraad is in 2030 'toekomstbestendig' geïsoleerd;
- In 2028 zijn er geen corporatiewoningen meer met een energielabel E, F of G.

We voegen daar zelf nog een doelstelling aan toe.

Strategische doelstelling 5 Aardgasvrije woningen

- Voor 2050 zijn al onze woningen aardgasvrij.

We willen ons inzetten om ook voor onze woningvoorraad deze percentages te realiseren. Dit kunnen we alleen bereiken door samen te werken met allerlei verschillende partijen, onze huurders(organisatie), de gemeenten Velsen en gemeente Bloemendaal, leveranciers etc.

Met deze doelstellingen als vertrekpunt hebben wij een visie gemaakt op het gebied van duurzaamheid. Dit is gebeurd met behulp van een daarin gespecialiseerd bureau. We zijn met onze huurders en ons netwerk het gesprek aangegaan over de aanpak van de verduurzaming. Daarna is er een routekaart opgesteld om concreet te maken hoe we de doelstellingen kunnen bereiken. Uit deze routekaart is in hoofdlijnen naar voren gekomen welke complexen we de komende jaren gaan verbeteren en in welke volgorde. Deze routekaart biedt een kader om de komende jaren plannen in detail uit te werken en uit te voeren.

De routekaart vraagt ook om afstemming met ons onderhoudsbeleid. Een groot deel van onze woningvoorraad heeft een onderhoudsopgave die vooral betrekking heeft op de binnenkant van de woningen (isolatie, natte cellen, keukens etc.), hetgeen ook in de hoge kosten per mutatie tot uitdrukking komt. Dit vraagt om extra inspanningen en hiervoor is het ook van belang dat we de conditie van alle woningen (incl. binnenzijde en installaties) in het bezit van Brederode Wonen met behulp van een conditiemeting meten en registreren.

Strategische doelstelling 6 Basiskwaliteit

- Onze basiskwaliteit is uiterlijk in 2024 geformuleerd/geactualiseerd zodat we de conditiemetingen van woningen kunnen duiden en (waar nodig) aanpassingen kunnen doen.
- We willen uiterlijk in 2024 de basiskwaliteit systematisch in beeld hebben gebracht door middel van de implementatie van een meet- en registratiesysteem.
- We willen dat de basiskwaliteit van al onze woningen in 2026 gemeten zijn met dit systeem
- We willen dat al onze woningen in 2028 aan onze basiskwaliteit voldoen.

We streven ernaar dat alle nieuwbouw die we gaan plegen bijna energieneutraal is (BENG). Daarnaast streven we naar verduurzaming bij mutatie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om isolatie (dak, gevel, vloer), het vervangen van enkelglas en het optioneel plaatsen van zonnepanelen.

Vanwege de druk op onderhouds- en installatiebedrijven om de komende jaren te verduurzamen en het tekort aan technisch personeel, kiezen wij ervoor om ingrepen zoveel mogelijk te bundelen. Hiermee gaat de energierekening van de huurders omlaag en blijft het aantal ingreepmomenten beperkt. De woningen gaan we per complex (op projectmatige basis) aanpakken, waardoor we alle woningen binnen een complex gelijktijdig naar hetzelfde niveau brengen. Op de korte en middellange termijn ligt de focus op het beperken van de energievraag. Hierbij geven we voorrang aan de complexen waar de ca. 240 woningen met de energielabels E, F en G deel van uitmaken. Na aanpak hebben deze woningen tenminste een B-label. Voor Brederode Wonen betekent dit dat we ca. 1.080 woningen in de jaren 2023 t/m 2028 grondig gaan renoveren. Hierbij zal ook specifiek aandacht zijn voor de milieu-impact van de materialen van de benodigde ingrepen. We willen eind 2024 onderzoek uitgevoerd hebben naar deze milieu-impact.

Ons streven is om alle woningen aan de landelijk afgesproken standaard voor woningisolatie te laten voldoen, zodat de woningen straks klaar zijn om met een lagere temperatuur te verwarmen dan nu gebruikelijk is. De overgang van gas naar elektrisch koken maken we niet per complex maar per mutatie mogelijk.

In aanvulling op de opgaven rond verduurzaming willen we tevens de mogelijkheden verkennen om (andere) klimaatopgaven zoals bestrijding van hitte in en rond woningen en de toenemende risico's op wateroverlast en watertekorten aan te pakken. Daarnaast zoeken we naar mogelijkheden om (des)investeringsactiviteiten zoveel mogelijk *circulair based* uit te (laten) voeren.

Ook ten aanzien van onze eigen bedrijfsvoering zullen we onderzoeken welke bijdragen we aan verduurzaming kunnen leveren. Denk daarbij aan onze huisvesting, onze vervoermiddelen etc.

Leefbaarheid

De instroom van kwetsbare groepen in de sociale huisvesting in Nederland neemt toe, zo ook bij Brederode Wonen. Problemen op het gebied van het woon- en leefklimaat kunnen hun oorsprong vinden in deze instroom van bijvoorbeeld mensen uit instellingen, statushouders en arbeidsmigranten. We hebben inmiddels onze inzet in het sociaal beheer verdubbeld en willen uiteraard blijven zorgdragen voor een goed woon- en leefklimaat in de buurten waar wij woningen verhuren.

Volgens ons woonbelevingsonderzoek van 2022 scoren we hoog, op alle onderdelen een ruime 7. Dit onderzoek dient als nulpunt en willen we om het jaar gaan herhalen, vergelijken en monitoren zodat we vervolgens (waar nodig) ons beleid kunnen bijstellen. Maar ook de gemeentelijke veerkrachtonderzoeken, de klachten die we krijgen en de ervaringen en kennis van onze eigen mensen nemen we mee in onze plannen in het kader van het woon- en leefklimaat.

Strategische doelstelling 7 Woonbelevingsonderzoek

We willen ook de komende jaren de leefbaarheid handhaven op het huidige niveau: op alle onderdelen van het woonbelevingsonderzoek behalen we tenminste een ruime 7.

Op dit moment besteden we vooral middels fysieke ingrepen aandacht aan het woon- en leefklimaat in de gebieden waar we bezit hebben. Onze aanpak willen we verbreden in het kader van ons voornemen om gebiedsgericht (te willen) werken samen met onze huurders(organisatie), de gemeenten Velsen en Bloemendaal, zorgorganisaties en onze maatschappelijke partners. We willen daarom bevorderen dat het concept van gebiedsgericht werken omarmd en uitgedragen wordt door alle belanghebbenden.

Wij vinden het van groot belang om met onze huurdersorganisatie in gesprek te zijn én overleg te voeren over het woon-en leefklimaat en het uit te voeren woonbelevingsonderzoek.

Strategische doelstelling 8 Samenwerkingsafspraken

We streven ernaar dat we in 2023 samenwerkingsafspraken maken over gebiedsgericht samenwerken op kernniveau met de gemeenten Bloemendaal en Velsen en met onze maatschappelijke partners.

Dienstverlening en bedrijfsvoering

Brederode Wonen blijft een betrouwbare, sociale corporatie die dicht bij de huurders, woningzoekenden en partners staat. We vinden het belangrijk dat (toekomstige) huurders tevreden zijn met onze dienstverlening. We meten continu de kwaliteit van onze dienstverlening door middel van klanttevredenheidsonderzoek (in het kader van KWH) om de dienstverlening waar nodig verder te verbeteren.

Strategische doelstelling 9 Kwaliteit van dienstverlening

- We streven ernaar dat de kwaliteit van onze dienstverlening op hoog niveau blijft.
- We willen daartoe het KWH label behouden gedurende de looptijd van het ondernemingsplan.

De werkprocessen, waaronder de klantgerichte processen, zijn vastgelegd en er ligt een auditplan dat voorziet in audits om de kwaliteit en gebruik van procesbeschrijvingen te toetsen. Audits worden tot nu toe alleen toegepast bij financiële processen. We willen deze werkwijze uitbreiden tot alle processen in de organisatie.

Onze organisatie heeft een kwetsbare omvang. Veel, vooral specialistische functies zijn gecentreerd bij één functionaris, waardoor het risico groot is dat specifieke werkzaamheden korter of langer niet verricht kunnen worden. Ook zien we dat relatief veel van onze mensen op afzienbare termijn de pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken. Om de risico's die daarmee gepaard gaan te verkleinen overwegen we om nauwer met collega corporaties te gaan samenwerken of om (meer) werk uit te besteden aan andere partijen. De vorm waarin dat kan zullen we nader onderzoeken.

Intussen zullen we ook proberen om onze woningvoorraad uit te breiden met hieraan gekoppeld een lichte groei van onze personele omvang, waardoor we een deel van bovengenoemde risico's kunnen verkleinen.³

Daarnaast zien we dat de opgaven waar we de komende jaren voor staan een grotere druk op onze organisatie zullen leggen terwijl de ervaren werkdruk op dit moment al hoog is. We zullen ook om die reden in beeld brengen welke inzet van mensen we nodig zullen hebben om deze opgaven te kunnen realiseren en wat dit betekent voor de gewenste omvang, competenties en structuur van de organisatie.

Strategische doelstelling 10 Een effectieve en efficiënte organisatie

- We willen dat onze organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk functioneert.
- In 2026 zijn daartoe alle werkprocessen van Brederode Wonen geactualiseerd/beschreven en onderdeel van een jaarlijks terugkerend auditplan.
- Gedurende de looptijd van het ondernemingsplan komt er een geactualiseerde strategische personeelsplanning voor Brederode Wonen, gericht op de expertises die we momenteel in huis hebben en die er (op termijn) nodig zijn. Een integraal onderdeel hiervan is een eventuele verkenning van een samenwerking met andere corporaties

Onze stakeholders

Gezien de grote opgaven in ons werkgebied moeten we samen optrekken met de beide gemeenten in ons werkgebied, nog los van de wettelijke vereisten op het vlak van samenwerking. Dat betekent dat we niet alleen een goede invulling willen geven aan het proces van jaarlijkse biedingen en prestatieafspraken, maar ook dat we nauw met de gemeenten samenwerken bij het opstellen van beleids- en uitvoeringsplannen met betrekking tot nieuwbouw, renovatie, verduurzaming, woningtoewijzing, leefbaarheid, welzijn en zorg. Ook de samenwerking met andere instanties die aan de realisatie van deze opgaven bijdragen leveren vinden we van groot belang.

Onze huurdersorganisatie is voor ons een wezenlijke gesprekspartner. Zij vertolkt de opvatting van onze huurders. Het is van groot belang om met de huurdersorganisatie een duurzame relatie te hebben en onderhouden. Om de huurdersorganisatie te helpen hun werk zo goed mogelijk te doen, spannen we ons in om de huurdersorganisatie te faciliteren en met raad en daad te ondersteunen. Een belangrijk onderwerp om met de huurdersorganisatie te bespreken en in op te trekken is

Afspraken maken en samen optrekken is ook op regionaal niveau van groot belang. De woningmarkt is immers een regionaal werkende markt. Dat noodzaakt tot afstemming en samenwerking; tussen corporaties onderling, gemeenten onderling en tussen corporaties en gemeenten. Wij maken ons sterk om deze regionale samenwerking te verbeteren. Dat betreft zowel het niveau van de regio Zuid-Kennemerland-IJmond als voor de Metropoolregio Amsterdam.

Strategische doelstelling 11 Ondersteuning huurdersorganisatie

Gedurende de looptijd van het ondernemingsplan is er professionele externe ondersteuning voor de huurdersorganisatie georganiseerd.

³ Dat laatste zal waarschijnlijk geen invloed kunnen hebben op het aantal fte's voor onze specialistische functies.

Ambities binnen realistische kaders

Brederode Wonen is ambitieus; enerzijds omdat we invulling willen geven aan de plannen en voornemens van de minister (waarvan we intenties doorgaans onderschrijven), anderzijds omdat we gebruik willen maken van al onze beschikbare middelen om optimaal recht te doen aan onze missie.

Het verkennen van de ruimte die onze middelen bieden laat tevens zien tot waar onze financiële mogelijkheden reiken. Het is reëel te veronderstellen dat we niet al onze ambities kunnen verwezenlijken, in ieder geval niet zo snel als we zouden willen. Dat betekent dus ook dat we keuzen moeten maken. Dit ondernemingsplan biedt daarvoor de kaders.

Naast de financiële beperkingen zullen ook organisatorische beperkingen er mogelijk toe leiden dat we onze ambities moeten temperen. En ook externe factoren zullen een belemmering kunnen vormen: gebrek aan materialen en grondstoffen, gebrek aan arbeidskrachten bij (onder)aannemers, gebrek aan locaties (voor nieuwbouw), gebrek aan voortgang bij andere investeerders (denk bijvoorbeeld aan de aanleg van warmtenetten) en beperkingen als gevolg van formele procedures en nieuwe, nu nog onbekende) wet- en regelgeving.