



tevreden huurders



betaalbare goede huizen



anders denken  
anders doen



slim investeren



600 duurzame nieuwe appartementen

# Meer Mensen Passend Huisvesten

Koersplan

2021 – 2026

met een doorkijk t/m 2030

Vastgesteld op 24 juni 2021

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	2
2.	Wat gebeurt er om ons heen? .....	3
2.1	Meer huurders die ondersteuning nodig hebben.....	3
2.2	Gezinsverdunning.....	3
2.3	Leefbaarheid onder druk.....	3
2.4	Klimaatverandering.....	3
2.5	Snelle technologische ontwikkelingen.....	4
2.6	Hoge lastendruk voor corporaties.....	4
2.7	Politieke dynamiek.....	4
3.	Ons antwoord op de veranderende omgeving .....	5
3.1	Onze doelgroepen .....	5
3.2	Onze kernwaarden .....	5
3.3	Onze stip op de horizon .....	5
3.4	Hoe komen we op de stip?.....	6
4.	Lokaal en verbonden.....	7
4.1	Onze plek in Pijnacker-Nootdorp .....	7
4.2	Waarom nieuwe vormen van verbinding?.....	7
4.3	Prestatieafspraken .....	7
4.4	Wat gaan we daarvoor doen.....	8
5.	Klantgericht werken .....	9
5.1	Perspectief van de huurder is leidend .....	9
5.2	Gelijkwaardigheid.....	9
5.3	Beleid én gezond verstand .....	9
5.4	Wat gaan we daarvoor doen?.....	10
6.	Meer mensen passend huisvesten.....	11
6.1	Wat voor woningen zijn er nodig? .....	11
6.2	Passend huisvesten .....	11
6.3	Onderhoud en verduurzaming.....	11
6.4	Wat gaan we daarvoor doen?.....	12
7.	Investeren in de toekomst .....	13
7.1	Hoe zit ons bedrijfsmodel in elkaar?.....	13
7.2	Waarin investeren we? .....	13
7.3	Slim omgaan met innovatie .....	14
7.4	Wat gaan we daarvoor doen?.....	14
8.	Koers en besturing van onze organisatie .....	16
8.1	Een stabiele (net)werkorganisatie .....	16
8.2	Vakmanschap centraal .....	16
8.3	Kaders.....	17
8.4	Wat gaan we daarvoor doen?.....	17

## 1. Inleiding

In dit koersplan wordt duidelijk dat er werk aan de winkel is om maximaal bij te dragen aan de volkshuisvestelijke opgaven in Pijnacker-Nootdorp. Het vorige ondernemingsplan (2016) stond nog in het teken van de wettelijke inperking van onze taken en de verdere uitvoering van een financieel herstelplan. Er is intussen veel veranderd. Dat komt niet in de laatste plaats doordat de destijds verwachte afname van de vraag naar sociale huurwoningen intussen omgebogen is in een juist sterk toenemende vraag. En doordat Rondom Wonen zelf haar financieel herstelplan in 2018 succesvol heeft afgerond.

De veranderende opgaven maken het noodzakelijk om opnieuw met elkaar te definiëren waarheen we op weg zijn. Daarom hebben we met hulp van onze huurders en samenwerkingspartners dit nieuwe koersplan gemaakt. We geven het een looptijd van vijf jaar, dus tot en met 2026. Die horizon zien we echter meer als een 'uiterste houdbaarheidsdatum'. Kan goed dat een actualisatie eerder dan in 2026 nodig is, omdat de dynamiek om ons heen groot is. Zo is het nog onduidelijk is in hoeverre 'corona' doorwerkt op de inkomenspositie en woonwensen van onze huurders, of in hoeverre de hoge lastendruk - die wij ervaren door de verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting - komende tijd gaat veranderen. Wanneer de omgeving daar aanleiding toe geeft, stellen we het koersplan tussentijds bij.

Dit document bevat dus de *koers* van Rondom Wonen voor de komende jaren. We schetsen onze stip op de horizon en de weg ernaar toe. De belangrijkste prestaties – het *hoe* – worden ook benoemd. Verdere uitwerking daarvan is te vinden in jaarplannen en begroting. We werken voor het bepalen van de koers van buiten naar binnen. Vanuit de dynamiek in onze omgeving en ons antwoord daarop, naar de verschillende aspecten die bij dat antwoord komen kijken. Het karakter van Rondom Wonen, de manier waarop wij met onze klanten omgaan, de maatschappelijke prestaties die we willen leveren en de manier waarop wij daarin investeren.

De koers is tot stand gekomen middels een proces dat begon met noeste arbeid van een interne koerswerkgroep, gevolgd door meerdere MT-sessies, twee consultaties van onze huurdersvereniging Argos en de gemeente Pijnacker-Nootdorp, twee inhoudelijke gesprekken in onze Raad van Commissarissen en een brede stakeholdersconsultatie. We hebben het plan in februari 2021 voorlopig vastgesteld en zijn vervolgens met de nieuwe koers gaan werken om te kijken of die voldoende richting geeft in ons dagelijks werk. Op basis van de bevindingen en na rekenwerk in WALs is het koersplan verder verfijnd. Op 24 juni 2021 is dit koersplan definitief vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

## 2. Wat gebeurt er om ons heen?

**We leven in een dynamische wereld waarin er veel verandert. Het einde van die dynamiek is niet in zicht. Het is een opgave voor onze huurders, samenwerkingspartners en voor onszelf om 'bij te blijven'. Om de snelheid van verandering bij te houden en ons hierop aan te passen.**

Wij zien de volgende maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor onze koers:

### 2.1 Meer huurders die ondersteuning nodig hebben

Er komen steeds meer huurders van sociale huurwoningen die zich niet meer zo makkelijk zelfstandig redden. Huurders worden gemiddeld steeds ouder en er wordt van ze verwacht dat ze langer zelfstandig blijven wonen. Ook van veel mensen met een zorgbehoefte wordt verwacht dat ze in een zelfstandige sociale huurwoning gaan wonen met begeleiding op afstand. Dat betekent dat er meer huurders komen die niet alleen een woning bij Rondom Wonen huren, maar daar ook begeleiding of zorg op afstand bij nodig hebben.

### 2.2 Gezinsverdunning

Er zijn steeds meer één- en tweepersoons huishoudens. De gemiddelde huishoudensgrootte is afgenomen en blijft komende jaren afnemen. Slechts één op de vijf woningzoekenden in Haaglanden betreft nog een huishouden van meer dan 2 personen. En dat terwijl de helft van de huurwoningen die Rondom Wonen op dit moment verhuurt, geschikt is voor een groter huishouden.

### 2.3 Leefbaarheid onder druk

Bewoners van onze wijken ervaren meer overlast van elkaar dan een paar jaar geleden en sommigen bezorgen meer overlast. De waardering voor de directe woonomgeving is in Pijnacker-Nootdorp relatief hoog, maar daalt wel in sommige wijken waar Rondom Wonen veel woningen verhuurt. Gemeenten en sociale partners zien opgaven op hen afkomen om de leefbaarheid van die wijken op orde te houden.

### 2.4 Klimaatverandering

Onze huurders merken dat het weer in Nederland de afgelopen jaren extremer wordt. Langdurige hitte in de zomer en hevige regenbuien in het voorjaar. Door de opwarming van de aarde is het klimaat aan het veranderen en dat merken we ook dichtbij huis.

De ambities van de landelijke politiek om versneld afscheid te nemen van aardgas als verwarmingsmethode voor de gebouwde omgeving en het ambitieuzere klimaatbeleid, hebben geleid tot een klimaatakkoord waarbij er een forse verduurzamingsopgave ligt voor de gebouwde omgeving en dus ook voor woningcorporaties. Het is echter nog onduidelijk hoe realistisch en haalbaar deze opgave financieel is voor alle (private en institutionele) eigenaars van vastgoed.

## 2.5 Snelle technologische ontwikkelingen

Robotisering en digitalisering gaan er voor zorgen dat alle processen die geautomatiseerd kunnen worden uiteindelijk ook geautomatiseerd gaan worden. Veel van onze huurders en medewerkers kunnen goed meekomen in die ontwikkelingen, maar dat geldt zeker niet voor iedereen.

## 2.6 Hoge lastendruk voor corporaties

De lastendruk is fors gestegen voor woningcorporaties. Zo fors dat we niet meer alle volkshuisvestelijke opgaven volledig uit kunnen voeren. Een grote groep mensen heeft ondersteuning van ons als sociale huisvester nodig om in Pijnacker-Nootdorp betaalbaar te kunnen wonen. De afgelopen jaren is die vraag fors toegenomen, omdat de groep mensen die een sociale huurwoning zoekt is gegroeid en blijft groeien. Ook extramuralisering in de zorg en een toename van de uitstroom uit maatschappelijke opvang verhoogt de vraag. Het aanbod aan sociale huurwoningen houdt die groeiende vraag niet bij. Daardoor moeten woningzoekenden steeds langer wachten voordat ze een woning vinden.

## 2.7 Politieke dynamiek

Landelijk is het (politieke) tij voor woningcorporaties aan het keren. Vriend en vijand zijn het erover eens: uit het onderzoek naar opgaven en middelen blijkt dat met de huidige lastendruk woningcorporaties niet kunnen leveren wat de maatschappij en politiek van hen vraagt. Het ligt in de rede dat de rijksoverheid iets aan die hoge lastendruk gaat doen, mits corporaties ook daadwerkelijk 'leveren' op het vlak van nieuwbouwproductie en verduurzaming.

Tegelijkertijd worden landelijk politieke beslissingen genomen die structurele negatieve effecten hebben op de inkomsten van Rondom Wonen. De wet eenmalige huurverlaging en huurbefriezing zijn hier voorbeelden van. Ook het voornemen van de rijksoverheid om vrije sectorhuren te gaan reguleren kan consequenties hebben voor onze toekomstige huurinkomsten.

Later dit jaar treedt een nieuw kabinet aan. Het regeerakkoord van dat kabinet geeft naar verwachting antwoorden op hierboven genoemde zaken. Dit koersplan geeft de richting waarheen we bewegen, in de wetenschap dat de stip op de horizon blijft bewegen. In hoeverre het nieuwe kabinet al snel tot een echte beweging van onze stip op de horizon gaat leiden zal gaan blijken.

### 3. Ons antwoord op de veranderende omgeving

**Het is onze missie om mensen die het op de gespannen woningmarkt zelf niet goed lukt een betaalbaar huis te vinden, te huisvesten in een voor hen geschikte en betaalbare woning in een prettige woonomgeving binnen Pijnacker-Nootdorp.**

#### 3.1 Onze doelgroepen

We zijn er voor mensen die op de vrije markt onvoldoende mogelijkheden hebben een betaalbaar huis te vinden in de gemeente Pijnacker-Nootdorp. We richten ons op de mensen die nu al in een woning van ons wonen of er één zoeken. En we willen er ook zijn voor volgende generaties. Starters en degenen die zorg of begeleiding nodig hebben krijgen daarbij extra aandacht, omdat zij het extra moeilijk hebben op de gespannen woningmarkt in Haaglanden. Voor onze huurders zijn we een betrouwbare en toegankelijke partij. Een dienstverlener die zorgt voor een schone, hele, veilige en duurzame woning, waar het prettig wonen is.

#### 3.2 Onze kernwaarden

We vinden een goede dienstverlening van groot belang. Dat komt terug in drie kernwaarden die we in ons dagelijks werk hanteren.

##### Kernwaarden

###### *Dichtbij*

We zorgen ervoor dat mensen ons makkelijk weten te vinden. We werken alleen in de gemeente Pijnacker-Nootdorp en onze omvang past bij de schaal van dit werkgebied.

###### *Meedenkend*

We werken binnen onze mogelijkheden actief aan de realisatie van woonwensen van onze huidige en toekomstige huurders.

###### *Oprecht*

We zijn eerlijk en duidelijk over wat er wel en niet kan en leggen dat ook goed uit.

#### 3.3 Onze stip op de horizon

Wij zijn een ambitieuze sociale huisvester, we willen maximaal bijdragen aan het realiseren van onze maatschappelijke doelstelling. De samenleving vraagt van ons dat er meer sociale huurwoningen komen en dat die woningen zo goed mogelijk worden ingezet voor de mensen die erop aangewezen zijn. Ons ideaalbeeld is dat er voldoende sociale huurwoningen in Haaglanden zijn voor de vraag naar die woningen. Om dat te bereiken is het nodig dat we samen met collega-corporaties in de komende 10 jaar meer dan 17.000 passende sociale huurwoningen in Haaglanden bijbouwen. Ons eigen aandeel daarin is circa 600 nieuwe woningen, waarvan het grootste deel tussen 2021-2026. Dat betekent dat wij in 2030 in de gemeente Pijnacker-Nootdorp 3.000 passende huurwoningen (waarvan ruim 200 niet-DAEB) willen verhuren, waarbij onze dienstverlening hoog wordt gewaardeerd.

### 3.4 Hoe komen we op de stip?

Hoe we op die stip op de horizon komen is uitgewerkt in de volgende opgaven:

- Lokaal en verbonden (hoofdstuk 4)
- Klantgericht werken (hoofdstuk 5)
- Meer mensen passend huisvesten (hoofdstuk 6)
- Investeren in de toekomst (hoofdstuk 7)

Deze opgaven samen vormen onze koers naar de stip op de horizon. In de volgende hoofdstukken wordt elke opgave nader uitgewerkt. We sluiten vervolgens af met de betekenis van dit koersplan voor de werkorganisatie (hoofdstuk 8).

## 4. Lokaal en verbonden

**We willen van onze huurders, woningzoekenden, gemeenten en collega-corporaties weten of we goed bezig zijn: Bieden we de juiste producten en dienstverlening, moeten we dingen anders doen? Om hierop antwoord te krijgen zijn we op zoek naar nieuwe vormen van verbinding. We willen horen of we de juiste volkshuisvestelijke bijdrage leveren aan de samenleving en we willen voldoende feeling blijven houden bij wat onze huurders drijft en boeit.**

### 4.1 Onze plek in Pijnacker-Nootdorp

Rondom Wonen is een kleinere woningcorporatie in Haaglanden met als thuisbasis de gemeente Pijnacker-Nootdorp. Van elke 5 sociale huurwoningen in Pijnacker-Nootdorp worden er 3 door ons verhuurd. Wij zijn daarmee een belangrijke sociale huisvester voor Pijnacker-Nootdorp. Die rol nemen we serieus en dat schept verantwoordelijkheden. Het vraagt van ons dat we actief onderdeel uitmaken van lokale netwerken, dat we partnerschappen aangaan met samenwerkingspartners, en dat we voortdurend goed in verbinding blijven met onze huurders. Daarnaast vraagt het van ons dat we ambitieus invulling geven aan de grote opgave die er is op het vlak van beschikbaarheid, waarbij we voldoende oog houden voor de betaalbaarheid van onze sociale huurwoningen en voor de leefbaarheid in onze wijken.

### 4.2 Waarom nieuwe vormen van verbinding?

We willen onze huurders en woningzoekenden beter leren kennen en meer betrekken bij ons werk en ons beleid. Wettelijke kaders leiden in de praktijk niet vanzelf tot brede huurdersparticipatie. We hebben daarvoor meer instrumenten nodig. Dat helpt ons om huurders, woningzoekenden en ook onze samenwerkingspartners op verschillende manieren te laten bijdragen aan ons beleid en de uitvoering ervan. Naast dat we zelf ideeën hebben, staan we open voor initiatieven van onze huurders, samenwerkingspartners en collega-corporaties. We willen samen met hen dingen bedenken en vooral gewoon proberen. Doen!

### 4.3 Prestatieafspraken

Met de gemeente Pijnacker-Nootdorp en met huurdersvereniging Argos hebben we een bijzondere band. De gemeente bepaalt het lokale woonbeleid. Hier denken wij aan de voorkant over mee en vervolgens voeren we het woonbeleid mee uit. Argos betrekken we zowel bij beleidsontwikkeling als tijdens de uitvoering. Met de gemeente en huurdersvereniging maken we meerjarige afspraken over:

- Het vergroten van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in Pijnacker-Nootdorp
- Het borgen van de betaalbaarheid van die woningen voor huidige en toekomstige huurders
- De verduurzaming van onze vastgoedportefeuille
- Behoud van de leefbaarheid in de buurten en wijken waar we woningen verhuren
- Het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zoals huurders met een zorgbehoefte



#### 4.4 Wat gaan we daarvoor doen

- We komen jaarlijks een agenda overeen met huurdersvereniging Argos, waarin we met elkaar afspreken op welke wijze Argos en onze huurders betrokken worden bij relevante thema's. Hierbij maken we gebruik van de participatieladder.
- We houden de bestuurlijke lijnen met samenwerkingspartners kort. Met de relevante wethouder(s) van Pijnacker-Nootdorp en met de bestuurders van relevante zorg- en welzijnsorganisaties wordt actief gewerkt aan een goede verstandhouding en samenwerkingsrelatie.
- We nemen actief deel aan netwerken op tactisch en operationeel niveau op het vlak van wonen en zorg/welzijn, leefbaarheid en veiligheid. Dat doen we proactief, dus niet alleen als we een concreet 'probleem' hebben. Wanneer we dan bij huurders iets signaleren dat duidt op een hulpbehoefte, dan hebben we al de juiste contacten om binnen ons netwerk snel de juiste hulp te kunnen vragen.
- We werken goed samen met collega's bij andere corporaties. Daarom zijn we lid van de vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden. We spelen als bestuur en management daarbinnen een actieve rol die in het belang is van onze eigen huurders. We onderhouden op verschillende niveaus intensief contact met Staedion als andere grote aanbieder van sociale huurwoningen binnen de gemeente Pijnacker-Nootdorp.
- Participatie en communicatie zijn altijd een expliciet onderwerp bij grote onderhouds- en verduurzamingsprojecten. Daarbij worden – in overleg met Argos – duidelijke keuzes gemaakt.
- We gaan elk jaar meermaals in gesprek met huurders zonder dat er een directe aanleiding toe is, bijvoorbeeld via een huurderspanel.

## 5. Klantgericht werken

**Huurders staan bij ons centraal. Wij weten wie onze huurders zijn en welke wensen en eisen ze hebben. Huurders vragen van ons een goede betaalbare woning én een goede dienstverlening. Onder een goede dienstverlening verstaan we een prima bereikbaarheid en een uitstekende service. Wij bedienen onze huurders op maat met onze kernwaarden dichtbij, meedenkend en oprecht.**

Onze huurders waarderen de dienstverlening met een dikke 8. De basis is dus op orde, maar dit betekent niet dat we op onze lauweren kunnen rusten. Onze bescheiden schaal en ons compacte werkgebied maken dat we een excellente dienstverlener kunnen en willen zijn.

### Kernwaarden

#### *Dichtbij*

We zorgen ervoor dat mensen ons makkelijk weten te vinden. We werken alleen in de gemeente Pijnacker-Nootdorp en onze omvang past bij de schaal van dit werkgebied.

#### *Meedenkend*

We werken binnen onze mogelijkheden actief aan de realisatie van woonwensen van onze huidige en toekomstige huurders.

#### *Oprecht*

We zijn eerlijk en duidelijk over wat er wel en niet kan en leggen dat ook goed uit.

### 5.1 Perspectief van de huurder is leidend

Uitgangspunt bij alle contact met huurders is dat we de oplossing zoeken waarmee de huurder het beste geholpen is. Vervolgens kijken we of die werkwijze ook voor Rondom Wonen snel en eenvoudig is. We voorkomen dat een huurder langs meerdere medewerkers moet voordat hij of zij daadwerkelijk geholpen wordt. Dat is in het belang van de huurder en van onze efficiency.

We bieden verschillende communicatiekanalen aan, omdat verschillende groepen huurders ook verschillende voorkeuren hebben. Daarbij promoten we kanalen die voor onszelf efficiënter zijn, maar we sluiten geen minder efficiënte kanalen uit als een huurder daar echt behoefte aan heeft.

### 5.2 Gelijkwaardigheid

De huurder is onze klant. Wij zijn financieel afhankelijk van onze huurinkomsten. Die huurder is ook van ons afhankelijk, want wij verhuren een woning die zijn of haar thuis is. We zijn dus niet hetzelfde, maar wel wederzijds afhankelijk van elkaar. We beschouwen onze huurders als gelijkwaardig en behandelen ze ook zo.

Het beeld dat we van onze huurders hebben is gekleurd, omdat we vaak contact met huurders hebben wanneer er iets aan de hand is. We doen actief ons best om een goed beeld van onze huurders te krijgen. Daarom zijn we ook met huurders in gesprek zonder dat er een concreet probleem of directe aanleiding voor is.

### 5.3 Beleid én gezond verstand

Medewerkers hebben de ruimte om zelf keuzes te maken, dat stimuleren we. Het betekent ook dat we de hoeveelheid beleid beperken en ons niet 'verschuilen' achter regels of achter collega's. Als het nodig en mogelijk is af te wijken van regels om daarmee een huurder heel tevreden te maken zonder dat dit ten koste gaat van Rondom Wonen of andere huurders, dan doen we dat.

Om het hoge huurdersoordeel te bestendigen helpt het als onze huurders in positieve zin worden verrast. Dat is maatwerk en kan niet worden vastgelegd in regels of beleid, iedere medewerker heeft de ruimte om hier zelf te handelen.

#### 5.4 Wat gaan we daarvoor doen?

We hebben onze ambitie om een goede dienstverlener te zijn uitgewerkt in een Klantvisie. Daarin verkennen we hoe ons huurdersbestand zich ontwikkelt en wat dat van ons vraagt voor nu en straks. Onze ambitie is om ook over 5 jaar nog een dikke 8 te scoren qua klanttevredenheid. We hebben hierbij een goede uitgangssituatie, want veel medewerkers hanteren bij de dienstverlening al een werkwijze die goed past bij wat hierover in dit hoofdstuk is geschreven.

We hanteren voor onze dienstverlening drie uitgangspunten en bij elk uitgangspunt horen 'werkafspraken':

1. De huurder is van ons allemaal
  - a. Iedere medewerker heeft klantcontact
  - b. We zijn snel en goed bereikbaar
  
2. Elke huurder benaderen we met respect
  - a. We gaan uit van vertrouwen en nemen de huurder serieus
  - b. We werken op basis van gelijkwaardigheid samen
  - c. We willen weten wat onze huurders beweegt
  
3. We denken mee en gebruiken ons gezond verstand
  - a. We verschuilen ons niet achter regels of beleid
  - b. We leveren maatwerk als de situatie daarom vraagt
  - c. We proberen de verwachtingen van de klant te overtreffen

In de *Klantvisie* zijn de uitgangspunten en werkafspraken uitgewerkt in concrete acties.

Door onze dienstverlening te standaardiseren voor de 'bulk' en daarin ook te sturen op het gebruik van voor ons efficiënte communicatiekanalen (zoals het klantportaal 'mijn Rondom Wonen'), spelen we tijd vrij die nodig is om de kleinere groep huurders die om maatwerk vraagt goed te kunnen bedienen.

## 6. Meer mensen passend huisvesten

### 6.1 Wat voor woningen zijn er nodig?

We zien dat het aantal één- en tweepersoons huishoudens fors groeit, dus gaan we het duurzame en betaalbare woningaanbod voor die huishoudens vergroten. Ook voor oudere huurders doen we dat. Daarmee zijn we in staat in de toekomst meer mensen passend te huisvesten.

We verhuren nu ook veel grotere sociale huurwoningen waarvan de huur wat hoger is dan gemiddeld in de regio. De prijs-kwaliteitverhouding van die woningen is goed. Deze woningen zijn heel geschikt voor grotere huishoudens die wooncarrière maken, maar 'gewoon' doelgroep blijven. Een in de regio onderscheidend en gewild product dat we koesteren.

### 6.2 Passend huisvesten

Wij willen graag dat mensen kunnen wonen in een sociale huurwoning van Rondom Wonen die qua grootte, uitrusting en woonlasten past bij hun (financiële) situatie en hun woonwensen. Op dit moment is er een onbalans tussen het soort woningen dat vrijkomt voor de verhuur en de vraag van woningzoekenden. Dat betekent dat voor onze koers dat:

- Er vooral extra kleinere woningen nodig zijn, die energiezuinig zijn en we onder de aftoppingsgrenzen gaan verhuren.
- We de doorstroming stimuleren, om ook in onze bestaande woningvoorraad meer mensen passend te kunnen huisvesten.
- We met samenwerkingspartners op het vlak van zorg en welzijn kleinschalige nieuwe woonconcepten ontwikkelen voor (veelal oudere) huurders met een zorgbehoefte.
- We woningaanbod realiseren voor starters op de woningmarkt die tot onze doelgroep behoren.
- We de inzet verkennen van tijdelijke oplossingen en bewezen nieuwe concepten die bij kunnen dragen aan de broodnodige vergroting van het woningaanbod.

### 6.3 Onderhoud en verduurzaming

We verbeteren ons vastgoed door het gefaseerd te verduurzamen. Met het verduurzamen van onze woningen leveren we niet alleen een bijdrage aan het oplossen van het klimaatprobleem, maar dalen ook de woonlasten voor de huurder per saldo terwijl het wooncomfort stijgt. Dat betekent dat de energielasten voor de huurder er meer door omlaag gaan dan dat de huur erdoor stijgt. Onze woningen hebben gemiddeld al een lage CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarom is verder verduurzamen voor ons op dit moment geen topprioriteit. We wachten totdat er voldoende bewezen innovaties zijn die het ons makkelijker maken tegen aanvaardbare kosten ons bestaande woningbezit verder te verduurzamen. Tot die tijd investeren we liever in duurzame nieuwbouw en pakken we alleen bestaand vastgoed aan daar waar we echt niet langer kunnen wachten met verduurzamen.

Ook voor onze eigen bedrijfsvoering geldt dat we verduurzamen met gebruikmaking van bewezen innovaties die daardoor niet te kostbaar zijn en/of zichzelf terugverdienen.

We onderhouden onze woningen zodat ze op basiskwaliteit blijven. Basiskwaliteit is sober: het betekent dat onze woningen veilig zijn en technisch op orde. We voeren onderhoud zo veel mogelijk vraag gestuurd uit en de werkelijke staat van onderhoud is daarbij leidend. Dat betekent dat we gaan schilderen als dat technisch nodig is en dat we reparaties en vervangingen in het interieur uitvoeren als er een concrete huurdersvraag aanwezig is en het technisch nodig is op basis van de werkelijke staat van onderhoud.

#### 6.4 Wat gaan we daarvoor doen?

- We actualiseren onze portefeuillestrategie zodat die de wensportefeuille schetst die volgt uit dit koersplan.
- Tot en met 2026 willen we circa 400 passende sociale huurwoningen toevoegen. Daarvan is maximaal een kwart een 2-kamerwoning en de rest minimaal een 3-kamerwoning. De nieuwe woningen zijn duurzaam en worden verhuurd onder de eerste en tweede aftoppingsgrens.
- We zorgen er voor dat de huur van al onze woningen passend is. We kijken goed naar de totale woonlasten: de hoogte van onze huur is mede afhankelijk van de energiezuinigheid van de woning. We zoeken waar nodig binnen onze mogelijkheden naar maatwerkoplossingen. We proberen huurachterstanden voor te zijn en laten de betaalbaarheid van onze woningen periodiek onderzoeken.
- Bij de verhuur van nieuwbouw en bij verkoop van bestaande woningen bedenken we (samen met de gemeente en/of met collega-corporaties) incentives die doorstroming bevorderen.
- We zoeken de samenwerking met zorgpartijen en de gemeente bij het invullen van de vraag naar kleinschalige nieuwe woonconcepten voor (veelal oudere) huurders met een zorgbehoefte.
- We participeren in SVH-verband in onderzoek naar de mogelijkheden om meer tijdelijke oplossingen voor de woningnood te vinden en – indien kansrijk en voor ons betaalbaar – pakken we daarop door.
- We bepalen samen met de gemeente wat er nodig is om goedkope starterswoningen te realiseren en – indien kansrijk en voor ons betaalbaar – pakken we daarop door.
- We verduurzamen onze woningen in Pijnacker-Noord die al met aardwarmte worden verwarmd en waar huurders comfortproblemen ervaren.
- We verduurzamen alle woningen waar dit technisch mogelijk is door de plaatsing van zonnepanelen aan de huurder aan te bieden, op een wijze die tot behoud van onze investeringscapaciteit leidt en die tot lagere energielasten voor de huurder leidt.
- We herijken onze basiskwaliteit en onderzoeken of het mogelijk is binnen de strakke financiële kaders de basiskwaliteit meer toe te spitsen op huurderswensen.

## 7. Investeren in de toekomst

**Rondom Wonen zeilt hoog aan de wind. We willen een zo groot mogelijke volkshuisvestelijke prestatie leveren, maar wel op een verantwoorde wijze. Het is immers de bedoeling dat de doelgroepen die wij huisvesten ook over pakweg 30 jaar nog op ons kunnen rekenen. Dat betekent dat onze financiële huishouding duurzaam moet zijn, gericht op het voortbestaan van de organisatie, dus op financiële continuïteit.**

### 7.1 Hoe zit ons bedrijfsmodel in elkaar?

Het financiële bedrijfsmodel van Rondom Wonen bestaat uit de basiscomponenten:

- Investeren (o.a. nieuwbouw, transformatie, verduurzaming)
- Financieren
- Exploiteren
- Desinvesteren (o.a. verkoop)

We financieren investeringen vanuit onze positieve kasstroom aangevuld met leningen. Daarbij kijken we goed naar de verdien capaciteit van het vastgoed dat we toevoegen en om een positieve kasstroom (en dus financiële continuïteit) op langere termijn te waarborgen. We letten ook goed op onze overige uitgaven en kijken naar wat nodig en verantwoord is. Dat is niet nieuw, dat zijn we gewend. Dit alles doen we in permanente verbinding met onze omgeving en onze samenwerkingspartners.

### 7.2 Waarin investeren we?

Een duurzaam bedrijfsmodel waarbij we als corporatie ongeveer een kwart van onze omzet moeten afdragen aan de overheid in de vorm van heffingen, vraagt om rendementsturing. Dat betekent dat we goed in de gaten houden dat ons bestaande vastgoed niet meer geld kost dan het oplevert. En in nieuwe huurwoningen investeren we alleen als die voldoende positief bijdragen aan onze kasstromen. Ons bedrijfsmodel is gebaseerd op een actieve portefeuillestrategie, om meer aanbod voor woningzoekenden te genereren en een dynamische en moderne vastgoedportefeuille te houden. We investeren primair in sociale huurwoningen. Het middensegment laten we over aan andere investeerders, tenzij het een investering betreft die een directe relatie heeft met het investeren in sociale huurwoningen en die investering niet ten koste van onze investeringscapaciteit voor sociale huurwoningen gaat.

Het is lastig voldoende nieuwe woningen toe te voegen in Pijnacker-Nootdorp gezien de beperkte locaties en mogelijkheden, terwijl de opgave groot is. We werken actief aan het verruimen van de mogelijkheden om sociale huurwoningen toe te voegen. We willen ons daarmee maximaal inzetten voor de volkshuisvesting in Pijnacker-Nootdorp.

In 2030 willen we 3.000 huurwoningen (waarvan ruim 200 vrije sectorwoningen) in Pijnacker-Nootdorp verhuren. Dat is bijna 600 woningen meer dan nu. De grootste slag in het vergroten van ons woningbezit slaan we in de periode tot en met 2026. We voegen in die periode ongeveer 400 woningen toe, er vanuit gaande dat we de betaalbaarheid aan huidige en toekomstige huurders

kunnen blijven garanderen. We houden voortdurend een vinger aan de pols om er zeker van te zijn dat die betaalbaarheid op orde blijft. Dat doen we door het monitoren van huurachterstanden en het periodiek onderzoeken van de betaalbaarheid. Van 2026 tot 2030 willen we vervolgens gemiddeld elk jaar 25 woningen toevoegen<sup>1</sup>. Dat is financieel alleen haalbaar als tegen die tijd de verhuurdersheffing minimaal gehalveerd is. Als de huidige lastendruk echter ongewijzigd blijft, dan blijft de teller steken op 2.800 huurwoningen (waarvan ruim 200 vrije sectorwoningen) in 2030.

### 7.3 Slim omgaan met innovatie

We experimenteren niet zelf met innovaties die hun waarde nog niet hebben bewezen, omdat we een kleine corporatie zijn en niet geconfronteerd willen worden met faalkosten. Die kunnen namelijk negatieve gevolgen hebben voor onze nieuwbouwambities of de betaalbaarheid van onze woningen. We zien dus graag dat grotere collega-corporaties aan productontwikkeling doen en zodra iets succesvol is en ons past, dan maken we er graag gebruik van als *early adaptor*. Om onze nieuwbouw snel en betaalbaar te realiseren werken we samen met collega-corporaties om middels vraagbundeling zo veel mogelijk gezamenlijk kant-en-klare nieuwbouwproducten te kunnen inkopen. Dan hoeven we zelf niet aan projectontwikkeling te doen, versnellen de realisatietijd en beperken we de risico's.

We kijken voortdurend goed om ons heen naar innovaties die we zelf ook in onze bedrijfsvoering kunnen implementeren. Dat is in een kleine organisatie met eenvoudige processen vaak relatief snel te doen en dat maakt ons wendbaar.

### 7.4 Wat gaan we daarvoor doen?

- We willen blijven voldoen aan de belangrijkste financiële ratio's die de borgsteller WSW hanteert bij het bepalen van de borgingsruimte, waarmee tevens de continuïteit op langere termijn is verzekerd en zodat het Waarborgfonds Sociale Woningbouw onze financiering blijft borgen. We sturen op die ratio's en rapporteren erover in managementrapportages, begroting en jaarverslag.
- We investeren alleen in nieuwbouw als die nieuwbouw positief bijdraagt aan onze toekomstige kasstromen.
- We investeren alleen in verduurzaming als we die (veelal onrendabele) investeringen kunnen betalen uit onze positieve kasstromen.
- We maken rendementsturing onderdeel van onze bedrijfsvoering door het aanstellen van een assetmanager, die de maatschappelijke en financiële performance tot op complexniveau inzichtelijk maakt. Die inzichten worden benut bij het maken van keuzes op het vlak van onderhoud, huurniveaus en toekomst van het complex binnen de geactualiseerde portefeuillestrategie.
- We zorgen voor een – voor onze omvang – relatief sterke en uitgebreide financiële en controlfunctie, waardoor we zelf goed in staat zijn de consequenties van beslissingen voordat we ze nemen meerjarig financieel door te rekenen en een risicovolwassen organisatie kunnen waarborgen.

<sup>1</sup> De *netto* toename van ons woningbezit is overigens iets lager, dat is namelijk het saldo van nieuwbouw minus verkoop. Er worden maximaal 10 woningen per jaar met zelfbewoningsplicht verkocht aan particuliere eigenaar-bewoners in de periode 2021-2030.

- We werken samen met collega's als het aankomt op het toevoegen van nieuwbouwwoningen en onderhouden hiervoor een goed netwerk met collega's en adviseurs. Gezien onze beperkte schaal ontwikkelen we het liefst niet zelf. Waar mogelijk kopen we nieuwbouw kant-en-klaar in en we onderzoeken of regionale inkoopsamenwerking (bouwstromen) met een bijbehorende 'woonstandaard' hiervoor mogelijk is als dat positief doorwerkt op de kwaliteit, prijs, snelheid en risicobeheersing.



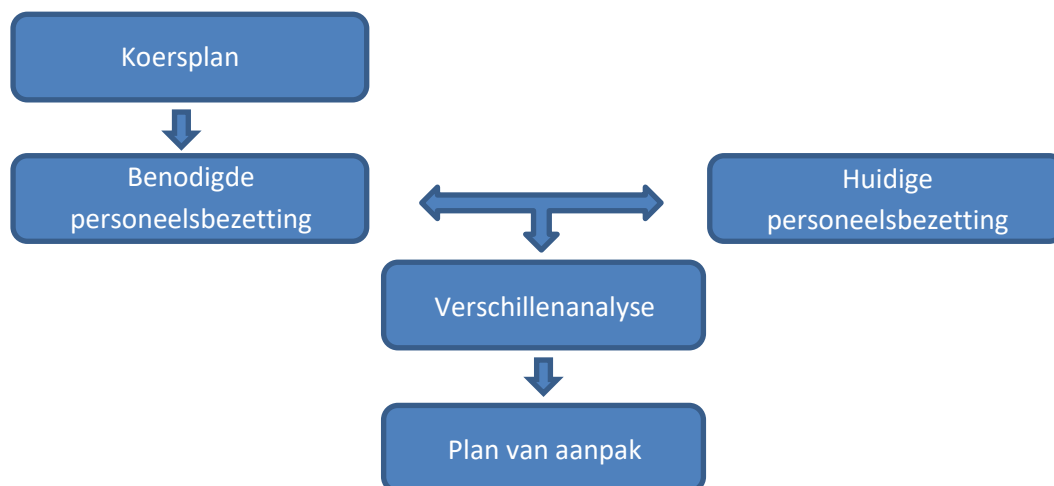
## 8. Koers van de organisatie

Rondom Wonen heeft een schaal die het mogelijk maakt met echte lokale kennis van onze huurders, onze woningen en onze samenwerkingspartners een maximale maatschappelijke prestatie te leveren. De organisatie is compact, maar groot genoeg om de belangrijkste specialismen die we dikwijls nodig hebben in eigen huis te organiseren. En alles wat we niet regelmatig nodig hebben maar wel om specifieke expertise vraagt, is snel beschikbaar via ons netwerk.

### 8.1 Een stabiele (net)werkorganisatie

We zijn ons bewust van de dynamiek om ons heen en we doen ons best om onze werkorganisatie voldoende stabiel te houden. Dat betekent dat we onze medewerkers graag vast willen houden en hun expertise mee willen laten groeien met de maatschappelijke -en organisatieontwikkeling die we doormaken. Dat betekent ook dat we marktconforme arbeidsvoorwaarden hebben, het belangrijk vinden dat iedereen elkaar kent en naar elkaar omkijkt, en dat medewerkers elkaar waarderen en stimuleren.

Ook blijft Rondom Wonen zich verder ontwikkelen als netwerkorganisatie. Als kleine organisatie hebben we immers niet alle expertise en capaciteit in huis voor de dingen die we maar af en toe tegenkomen. Dat hoeft ook niet, want in ons netwerk is alle expertise en capaciteit aanwezig om ons te ondersteunen op de momenten waarop dat nodig is. Om dat te waarborgen, maken we gebruik van strategische personeelsplanning. Dat betekent dat we op basis van het Koersplan kijken naar wat er nu en in de toekomst (3-5 jaar) nodig is qua personeelsbezetting. Vervolgens kijken we hoe dat zich verhoudt tot de huidige personeelsbezetting. Daar waar er verschillen zitten in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin, leidt dat tot een plan van aanpak met maatregelen en activiteiten om die verschillen te overbruggen.



*Schematische weergave strategische personeelsplanning*

### 8.2 Vakmanschap centraal

Verantwoordelijkheden worden daar in de organisatie belegd waar het vakmanschap zit. Dat is vaak op de 'werkvloer'. Door verantwoordelijkheden daar te leggen, worden de beste keuzes gemaakt, wordt bureaucratie voorkomen, en wordt het leveren van maatwerk door onze professionals mogelijk. Ze

krijgen hiervoor ruimte en kaders. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden gaan gelijk op: wie bevoegd is, is verantwoordelijk. Wie verantwoordelijk is, legt verantwoording af.

### 8.3 Kaders

Met z'n allen (medewerkers en management) zorgen we er samen voor dat er heldere kaders zijn. Kaders die ruimte geven voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid, voor persoonlijke ontwikkeling, voor werkplezier en ruimte voor maatwerk. Bij elk 'dossier' wordt het belang van de huurder of klant, het maatschappelijk belang en het belang en mogelijke risico's voor het bedrijf gewogen. Het koersplan biedt hiervoor de handvaten.

De belangrijkste kaders worden gevormd door dit Koersplan voor de lange termijn en de daaruit volgende portefeuillestrategie en klantvisie, de (meerjaren)begroting en de bijbehorende jaarplannen. Voor medewerkers zijn – afhankelijk van hun rol – ook andere interne beleidskaders van belang, zoals het procuratiereglement, investeringsstatuut en het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Ook monitoren we in hoeverre plannen volgens afspraak worden of zijn uitgevoerd. Dat doen we met een managementdashboard, managementrapportages en het jaarverslag en de jaarrekening. Voor besluiten die een grote impact kunnen hebben op de continuïteit van Rondom Wonen maken we gebruik van extern advies, bijvoorbeeld van de bestuurscontroller of de accountant. De controller en/of de accountant worden door de bestuurder ook benut om periodiek onafhankelijk te laten toetsen of de risicovolwassenheid binnen de organisatie nog op orde is en processen niet alleen op papier maar ook in de praktijk goed worden doorlopen.

### 8.4 Wat gaan we daarvoor doen?

- We maken een strategische personeelsplanning (SPP), om nu en straks te kunnen beschikken over een optimale personeelsbezetting om onze ambities te realiseren.
- We investeren in duurzame inzetbaarheid (o.a. door opleiding, coaching, uitwisselingen en andere vormen van loopbaanontwikkeling) en verwachten van elke medewerker dat hij of zij daar ook actief mee bezig is.
- We onderhouden samenwerkingsrelaties met collega-corporaties, gericht op de uitwisseling van expertise, ervaring en capaciteit. Hiertoe participeren we onder andere in het regionale loopbaan netwerk Corporaties in beweging, in Aedes-communities en zoeken we actief de samenwerking met de corporaties die in onze eigen gemeente en de buurgemeenten werkzaam zijn.
- We onderhouden relaties met externe partijen (zoals adviesbureaus) die ons kunnen ondersteunen op momenten dat dat nodig is. We betrekken expertise en capaciteit van adviesbureaus als collega-corporaties ons eens niet kunnen bieden wat we op dat moment nodig hebben.