



Ondernemingsplan 2022 - 2023

Hart voor Huurders

Voorwoord

In ons vorige ondernemingsplan van 2018 – 2021 hebben we onze volkshuisvestelijke ambities fors aangezet. Hierbij gold dat we in financieel opzicht 'scherp aan de wind' wilden varen. Nadrukkelijker hebben we onze focus daarbij gelegd op onze huurders en woningzoekenden. De resultaten van deze koers zijn niet onopgemerkt gebleven. Daar zijn we blij mee. Dit is reden om in dit ondernemingsplan de komende twee jaar de ingezette koers zo goed mogelijk verder door te zetten en er zelfs nog een schepje bovenop te doen. Vandaar de naam 'Hart voor Huurders'.

Wat ons echter parten speelt is dat de opgaven voor onze woningcorporatie in de regio Midden-Holland fors zijn toegenomen, met name op het gebied van nieuwbouw en duurzaamheid. Hoewel we een financieel gezonde woningcorporatie zijn, lijken deze opgaven voorsnog in relatie tot onze omvang te groot. Dit komt vooral vanwege de jaarlijks verschuldigde verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting. Deze leiden ertoe dat niet alleen wij, maar veel woningcorporaties in Nederland, tegen de grenzen aanlopen van hun investeringsvermogen.

Een nieuw kabinet kan de fiscale druk bij woningcorporaties verminderen, hetgeen we van harte zullen toejuichen. Niet voor onszelf, maar juist om meer nieuwbouw en verduurzaming in ons bezit te kunnen realiseren en de huren betaalbaar te kunnen houden. Ook is nog onzeker hoe de transitie naar gasloze woningen de komende jaren verder vorm gaat krijgen. De landelijke en gemeentelijke overheden geven hier binnen afzienbare tijd naar verwachting meer duidelijkheid over.

Kortom dit vernieuwde ondernemingsplan is opgesteld in een periode van nogal wat onzekerheden voor corporaties. Gebruikelijk is dat wij een ondernemingsplan voor vier jaar opstellen. Gelet op de onzekerheden hebben we er deze keer voor gekozen het ondernemingsplan slechts voor een periode van 2 jaar op te stellen en daarna opnieuw – met de wetenschap van dat moment – verder in de toekomst te kijken en onze volkshuisvestelijke koers nader te bepalen. Komt er in de tussentijd meer duidelijkheid dat kan leiden tot meer investeringen in onze volkshuisvestelijke opgaven, dan anticiperen wij hier al tijdens deze ondernemingsplan periode op. Natuurlijk in overleg met onze stakeholders.

Gouda, november 2021 - Ron de Haas, directeur-bestuurder



Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Missie en visie	5
1.1. Rolopvatting	6
1.2. Leidende principes	6
1.3. Kernwaarden	7
2. Ambities	8
2.1. Betaalbare woningen	9
2.2. Transitie van de voorraad	14
2.3. De kwaliteit van ons onderhoud	17
2.4. Leefbaarheid en verbinding	18
2.5. Dienstverlening	20
3. Mozaïek Wonen in Beweging	21

Mozaïek Wonen • Bachstraat 1 2807 HZ Gouda • T(0182) 69 29 69 • E info@mozaiekwonen.nl • I www.mozaiekwonen.nl

Fotografie: Van der Torren fotografie; Powerzoom, Bram Tackenberg, Mozaïek Wonen • Vormgeving: SabelNyna Communicatie

Inleiding

In 2021 hebben we ons beraden op de wijze waarop Mozaïek Wonen de komende jaren haar missie, “het bieden van goede en betaalbare huisvesting aan mensen met een smalle beurs” kan blijven realiseren. Daarbij stond de vraag centraal hoe wij onze financiële middelen, die elk jaar fors worden afgeroomd door de verhuurdersheffing en andere fiscale heffingen, zo optimaal mogelijk kunnen inzetten om onze bijdrage te leveren aan de volkshuisvestelijke opgave. Vanwege de politieke onzekerheid de komende periode is ervoor gekozen om dit ondernemingsplan vast te leggen voor een duur van twee jaar in plaats van vier jaar.

Door de grote krapte op de woningmarkt is er momenteel een landelijke (politieke) discussie gaande met betrekking tot het grote woningtekort. Er zijn veel voorstanders van het afschaffen van de verhuurdersheffing en de andere fiscale heffingen en het ziet er naar uit dat er in 2022 meer financiële ruimte vrij zal komen. Deze nieuwe ontwikkeling kan ervoor zorgen dat we in deze periode meer ruimte krijgen om in overleg met onze stakeholders extra investeringen te kunnen doen.

We hebben ons verdiept in actuele ontwikkelingen en trends in de volkshuisvesting. Daarnaast hebben we in 2020 een breed onderzoek uitgevoerd naar de beleving en waardering van onze huurders, onder meer over onze dienstverlening. De conclusie is dat we steeds meer zichtbaar zijn in de wijk, maar dat we zeker op het gebied van onze dienstverlening en het in verbinding staan met onze huurders nog een aantal stappen moeten maken. Deze uitdaging pakken we de komende jaren op en maken we concreet in onze maatregelen en activiteiten.

De volkshuisvestelijke opgave in de regio Midden-Holland is nog nooit zo groot geweest en is groter dan het landelijk gemiddelde. Het aantal woningzoekenden neemt toe in alle leeftijdscategorieën en huishoudtypen. Bovendien is er een enorme verduurzamingstransitie nodig en zijn er uitdagingen op het gebied van de leefbaarheid.

Het motto van ons nieuwe ondernemingsplan 2022/2023 blijft ‘Hart voor Huurders’. Hiermee continueren wij onze inzet met betrekking tot onze huidige en toekomstige huurders en doen we er nog een schepje bij op.

Hierbij realiseren wij ons terdege dat we een aantal zaken niet alleen kunnen. Samen met onze huurders en -vertegenwoordigers, gemeenten en partners willen wij werken aan die zaken die belangrijk zijn voor onze huurders. Daarom verstevigen we daar waar noodzakelijk ons huidige netwerk op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

In dit ondernemingsplan beschrijven we hoe we in samenspraak en samenwerking met onze huurders en -vertegenwoordigers, belanghebbenden en andere partners de komende jaren invulling geven aan onze volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgave.

In paragraaf 1 staan we stil bij onze herijkte missie, hoe wij onze rol opvatting zien en door welke principes we ons laten leiden. Vervolgens geven we in paragraaf 2 aan wat onze vijf aandachtspunten zijn, beschrijven we in de paragrafen 2.1 t/m 2.5 onze ambitie en doelstellingen op deze vijf aandachtspunten, welke doelstellingen wij hebben geformuleerd en hoe we deze vervolgens uitgewerkt hebben. Tenslotte staan we in paragraaf 3 stil bij wat dit betekent voor onze organisatie en financiële positie.



Onze missie en visie

1. Onze missie en visie



Huisvesten van die doelgroepen met een smalle beurs of die bijzondere aandacht en zorg nodig hebben, ziet Mozaïek Wonen als haar voornaamste opdracht. Aan deze missie ontleent zij haar bestaansrecht en identiteit.

We zijn echter van mening dat het om meer gaat dan alleen het bieden van een huis. In onze steeds complexere en veranderende samenleving is de behoefte aan een eigen plek, waar men zich prettig, veilig en gezien voelt, groot. Mozaïek Wonen heeft deze behoefte in het vorige ondernemingsplan vertaald in haar missie en deze is nog steeds van toepassing:

‘Het bieden van een thuis aan onze huurders door middel van voldoende goede en betaalbare huisvesting aan mensen – van jong tot zeer oud – met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben.’

Onze drijfveer hierbij is:

Hart voor Huurders

1.1. Onze rolopvatting

In lijn met deze missie en passie hebben we onze rolopvatting als volgt geformuleerd:

- Wij zijn er voor onze huidige en toekomstige huurders. We luisteren goed naar hen en spelen in op hun wensen voor zover dit past binnen onze missie. Zo dragen we bij aan het faciliteren van een echt **thuisgevoel** voor onze huurders.
- Wij zijn een maatschappelijke organisatie en werken graag samen met andere (maatschappelijke) organisaties als dit het prettig wonen van onze huurders bevordert.
- Wij zijn een betrouwbare partner; huurders en belanghebbenden kunnen op ons rekenen. Hiertoe beschikken we over een goede professionele organisatie en bekwame medewerkers.
- Wij kennen onze financiële mogelijkheden. Dit betekent dat we maximaal en financieel verantwoord investeren en uitgaven doen om te komen tot een optimale realisatie van onze maatschappelijke ambities. Niet alleen nu maar ook in de toekomst.

1.2. Welke leidende principes inspireren ons hierbij?

Bij alles wat we doen, laten we ons leiden door de volgende principes:

- Wij staan voor voldoende betaalbare en duurzame woningen en zetten daar fors op in.
- Wij staan voor een goede dienstverlening en echt tevreden huurders.
- Wij zijn actief betrokken bij en nieuwsgierig naar wat er in wijken speelt. Wij omarmen en stimuleren kansrijke initiatieven voor het verbeteren van de leefbaarheid.
- Wij kunnen en willen niet alles alleen doen, maar richten ons nadrukkelijk op samenwerkingsverbanden.
- Wij zijn een uitnodigende, transparante, betrouwbare en wendbare organisatie en zetten ons geld verantwoord in.

1.3. Onze kernwaarden zijn:

Empathisch

Wij kunnen ons inleven en verplaatsen in de huurder, begrijpen wat voor impact ons handelen heeft en handelen vanuit dat begrip. Vragen en klachten van huurders en maatschappelijke partners worden adequaat, tijdig, volgens afspraak, duidelijk en transparant afgehandeld. Interne regels en processen zijn er om ons als organisatie te ondersteunen bij het werken aan onze ambities, maar zijn nooit doel op zichzelf.



Verbindend

Wij zijn voor onze huurders zichtbaar, herkenbaar en aanspreekbaar. Door met onze huurders in verbinding te staan, weten we wat er leeft achter de voordeuren en wat de woning en woonomgeving voor het dagelijkse leven van onze huurder betekenen. Hierdoor zijn we in staat om onze dienstverlening beter af te stemmen op de wensen van de huurders en zo hun woongenot te vergroten. Dit doen we in nauwe samenwerking met de maatschappelijke partners in ons werkgebied.



Samenwerkend

Om iets te bereiken heb je elkaar nodig. We verstevigen ons huidige netwerk op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau en willen echte bruggenbouwers zijn. Samen werken we aan die zaken die belangrijk zijn voor onze huurders en die hen bezig houden. Ieder vanuit zijn eigen kracht, expertise, verantwoordelijkheid en middelen. Trefwoorden: signaleren, agenderen, verbinden, delen van kennis en aanjagen.

Betrouwbaar

We doen wat we zeggen. We zijn aanspreekbaar op onze verantwoordelijkheid en het realiseren van gemaakte afspraken (afpraak is afspraak). Trefwoorden: duidelijk, toegankelijk, transparant en consistent.





Ambities

2. Ambities

Ontwikkelingen en trends



Onze omgeving verandert in rap tempo. Vertrouwde verhoudingen en systemen zijn niet langer vanzelfsprekend. Denk hierbij aan (mondiale) politieke verhoudingen, klimaatverandering, bevolkingsgroepen die op drift raken, afbrokkelend vertrouwen in de politiek en instituties en de toenemende tweedeling in de maatschappij. Bestaande verhoudingen en systemen worden ter discussie gesteld zonder dat we precies weten wat daarvoor in de plaats zou moeten komen. Dit leidt tot grote onzekerheid. Regel- en verantwoordingsdruk nemen toe. Aan de andere kant vraagt de steeds groter wordende diversiteit van onze maatschappij meer individueel maatwerk: maatwerk dat zich juist niet laat vangen in nog meer regeltjes en procedures. Dit vraagt wendbaarheid en flexibiliteit in de organisatie, weten welke ontwikkelingen op ons afkomen en wat dit betekent voor onze huurders, onze opgave en onze mogelijkheden.

In de vorige paragraaf hebben we beschreven hoe wij voor de komende jaren onze missie formuleren en welke positie

wij innemen. Uiteraard hebben wij bij deze heroriëntatie op onze koers de huidige situatie en een inschatting van al dan niet te beïnvloeden ontwikkelingen in de komende jaren meegewogen.

Hierbij realiseren wij ons terdege, dat een verkenning van de huidige situatie en een inschatting van mogelijk toekomstige ontwikkelingen altijd een momentopname zijn. De wereld om ons heen blijft dynamisch, de praktijk weerbarstiger dan gedacht. De door ons uitgevoerde verkenningen geven echter voldoende houvast om onze richting te bepalen en de mogelijke risico's te identificeren. Dit laat onverlet, dat wij onze omgeving ook tijdens de looptijd van ons nieuwe ondernemingsplan zullen blijven monitoren. Hierdoor zijn wij in staat op elk moment tijdig en adequaat bij te sturen.

Wat zien we en wat gaan we doen? Vijf aandachtspunten

Op basis van de door ons geconstateerde ontwikkelingen,

trends en consultaties zien wij voor Mozaïek Wonen de komende jaren vijf aandachtspunten, namelijk:

Onze missie is en blijft voldoende betaalbare en goede woningen voor onze doelgroepen.

Wij zetten daarom in op:

- **Voldoende betaalbare woningen en uitbreiding van de woningvoorraad;**
- **Transitie van de voorraad;**
- **Verbeteren van de kwaliteit van ons onderhoud;**
- **Inzet op leefbaarheid en verbinding met de buurt;**
- **Verdere verbetering van onze dienstverlening.**

In de volgende paragrafen beschrijven we per aandachtspunt de belangrijkste ontwikkelingen en (op hoofdlijnen) onze voorgenomen inzet. Op deze manier laten we niet alleen onze intenties zien, maar maken we ze ook expliciet.

2.1 Voldoende betaalbare woningen en uitbreiding van de woningvoorraad

Wat zien we?

Aantal huishoudens neemt toe

Het aantal huishoudens in het werkgebied van Mozaïek Wonen neemt de komende jaren verder toe. Daarbinnen verwachten wij ook een lichte groei van het aantal lage inkomens. Binnen de lage inkomens – de doelgroep waar Mozaïek Wonen zich op focust – zien we een stabilisatie van het relatief kleine aandeel gezinnen en het grotere aandeel kleine huishoudens in alle leeftijdsklassen. Daarnaast zien we een grote druk van het aantal huishoudens die met voorrang gehuisvest moeten worden, zoals urgenten, mensen met begeleiding en statushouders. Hierdoor komen er, van het toch al beperkt aantal leegkomende woningen, minder woningen beschikbaar voor de regulier woningzoekenden. Dit alles vertaalt zich in een noodzakelijk gewenste toename van het aantal benodigde sociale huurwoningen, in alle gemeenten waar wij actief zijn.

Minder jongeren en meer senioren

De Nederlandse bevolking verandert van samenstelling. Het aantal ouderen neemt sterk toe en het aantal jongeren daalt. Hierdoor stijgt de gemiddelde leeftijd van de bevolking en

neemt de “grijze” druk toe. Binnen de groeiende groep ouderen neemt het aandeel ouderen dat gezond en vitaal is sterk toe. Dit komt onder andere door de toenemende welvaart, verbeterde leefomstandigheden en gezondheidszorg.

Ook het werkgebied van Mozaïek Wonen (Gouda, Bodegraven-Reeuwijk, Krimpenerwaard en Zuidplas) vergrijst. Het aantal 65-plussers vertoont een stijgende lijn. Tot 2040 is de verwachting dat hun aantal toeneemt van 27.600 tot 46.200 mensen (+ 67%). In 2040 wonen in ons werkgebied naar verwachting 184.200 mensen. Dit betekent dat ruim 25% van alle inwoners dan 65 jaar of ouder is. Momenteel is dat 18%. Een steeds groter deel daarvan zal 80 jaar en ouder zijn. Van onze huurders is 35% ouder dan 65 jaar.

Langer thuis wonen met een grotere zorgvraag

Zorg en ondersteuning worden vaker dichtbij of aan huis verleend. Door de toenemende levensverwachting, innovatie in de zorg en de vergrijzing verandert de zorgvraag en neemt deze ook toe.

Door andere wensen ten aanzien van de levenskwaliteit en keuzevrijheid, willen veel mensen hun leven op hogere leeftijd graag voortzetten zoals zij gewend zijn. Ook extramuralisering van zorg en financiële scheiding van wonen en zorg

beïnvloeden de locatie waar mensen zorg kunnen ontvangen. Ouderen blijven langer thuis wonen en kiezen minder snel (of komen moeilijker in aanmerking) voor een verpleeghuis. Hierdoor stijgt de zwaardere zorg aan huis.

De behoefte aan beschut wonen met diensten en zorg, zal hierdoor de komende jaren enorm toenemen. Om dergelijke huisvesting voor ouderen te realiseren, zullen gemeenten, woningcorporaties, zorginstellingen en dienstverleners, de handen ineen moeten slaan om de achterstand in ‘senior housing’ op tijd in te lopen.

Daarnaast zien we nog steeds een behoefte aan beschut wonen ten behoeve van de uitstroom uit bijvoorbeeld beschermd wonen en voor andere mensen met een zorgvraag of behoefte aan enige vorm van begeleiding.

Om beter aan te kunnen sluiten op de veranderende huishoudsamenstelling en woonwensen van onze huurders, zien we de noodzaak om meer te variëren in woonconcepten, bijvoorbeeld vormen van beschut wonen, Skaeve Huse en in flexwonen met tijdelijke contracten.

Betaalbaarheid staat nog steeds onder druk

De woonuitgaven van met name de lagere inkomens

staan nog steeds onder druk. In het werkgebied van Mozaïek Wonen betaalt een huishouden dat aangewezen is op de sociale huursector, gemiddeld 23,4% van het inkomen aan huur. Gemiddelde woonquote (huur en energielasten) in het werkgebied van Mozaïek Wonen bedraagt 31,7%. Dit is ongeveer hetzelfde als het landelijke percentage. De verwachting is dat dit percentage de komende jaren op zal lopen, vanwege de stijgende energielasten.

Het aandeel huurders in ons werkgebied dat maandelijks – na aftrek van huur en energie – onvoldoende geld overhoudt om aan de primaire dagelijkse levensbehoefte te voldoen is in Gouda respectievelijk 13,5%, in Bodegraven-Reeuwijk 10,5%, Krimpenerwaard 9,6% en in Zuidplas 11% (bron: Lokale Woningmarkt-monitor).

De relatief hoge huurquote van 23,4% heeft voor een belangrijk deel te maken met de achterblijvende inkomensontwikkeling van met name de doelgroep (lagere inkomens) van de sociale huur. Naast deze negatieve inkomensontwikkeling van de lage inkomens spelen in de gereguleerde sociale sector nog twee andere zaken. Ten eerste speelt het grote aandeel alleenstaanden en kleine huishoudens (eenoudergezinnen) een rol. Zij hebben

over het algemeen een lager inkomen dan gehuwden/samenwonenden. Daarnaast heeft de meer op de doelgroep gerichte toewijzing een effect op de samenstelling van de huishoudens met als resultaat dat het aantal huishoudens in het corporatiebezit met een hoge huur- c.q. woonquote toeneemt.

Dit gaan we doen

- **Omvang voorraad breiden we uit**

Onze huidige voorraad betaalbare woningen breiden we de komende jaren verder uit. Tot en met 2023 hebben wij plannen om de bouw van 600 woningen te starten, waarvan wij er in die periode 53 opleveren. Voor, na 2024 staan er onder andere 130 woningen in de Jaren 50 wijk gepland. Enerzijds om onze voorraad uit te breiden, anderzijds ter compensatie van verkoop en sloop.

- Accent ligt op de kleinere appartementen voor de één- en/of tweepersoonshuishoudens. We streven ernaar om een substantieel deel van de nieuw te bouwen woningen onder de aftoppingsgrens huurtoeslag te realiseren.
- Daar waar we kansen zien om vernieuwende woonconcepten (waarin bijvoorbeeld zelfstandig wonen en

zorg wordt gecombineerd) te realiseren, pakken we die op. Ons uitgangspunt daarbij is dat Mozaïek Wonen de woningen faciliteert en zorgorganisaties de zorg- en/of welzijnsdiensten verzorgen.

- In Bodegraven zijn in 2021 appartementen opgeleverd, die we hebben verhuurd aan Stichting Het Ouden Huis. Ook in Westergouwe onderzoeken we de mogelijkheid om 45 zelfstandige huurwoningen te realiseren met een gemeenschappelijke ruimte, waaronder een zitkamer en de eetkeuken, waar senioren – deels met een zorgindicatie en/of hulpvraag – zelfstandig wonen. De zorgdragers vormen de spil van Stichting Het Ouden Huis: twee mensen, die vanuit Stichting Het Ouden Huis, zorg en hulp organiseren voor de bewoners. Zij verzorgen ook elke dag een warme maaltijd, waarbij bewoners zelf kunnen kiezen of zij meekoken en – eten of niet.
- “Langer zelfstandig thuis wonen” leidt tot toenemende zorg bij onze oudere huurders. We zoeken samen met onze partners naar mogelijkheden om hen hierin te ondersteunen en daar waar mogelijk hen te faciliteren bij verhuizen naar een kleinere woning, al dan niet in een “beschutte” omgeving.

- **Sloop/nieuwbouw Jaren 50 wijk Moordrecht**

In Moordrecht is in 2020 gestart met de uitplaatsing van huurders in de eerste fase van de Jaren 50 wijk. Begin 2022 zullen de eerste woningen gesloopt worden. We gaan de 175 huidige woningen uiteindelijk vervangen door circa 185 sociale huurwoningen. Daarbij gaan we uit van een mix van eengezinswoningen en appartementen, zodat we verschillende doelgroepen kunnen bedienen. Gezien de grootte van het project vindt de sloop/nieuwbouw plaats in fases. In 2020 zijn wij gestart met het uitplaatsen van de huurders in de 1e fase.

- **Gematigd huurbeleid**

De afgelopen jaren hebben wij een gematigd huurbeleid toegepast. Ook de komende jaren zetten we daar zoveel mogelijk op in. Voor huishoudens met een inkomen onder de DAEB grens nemen we het overheidsbeleid als vertrekpunt. Voor huishoudens met een inkomen boven deze grens maken wij gebruik van de mogelijkheid om de huren wat extra te verhogen.

Om de financiële armslag te vergroten, zodat we onze opgave kunnen realiseren, verhogen we de streefhuur met gemiddeld 5%. Daarbij houden we er rekening mee dat er voldoende, betaalbare woningen in het vrijko-

mend aanbod aanwezig blijven. Minimaal 70% van onze voorraad is en blijft bereikbaar voor de lage inkomens die aangewezen zijn op huurtoeslag. Door de relatief hogere mutatiegraad in het bereikbare segment (woningen tot de hoge aftoppingsgrens) levert 70% bereikbaar in voorraad, 85% bereikbaar op in het vrijkomend aanbod. Daarnaast zetten wij in op maatregelen die leiden tot minder energielasten.

- **Labeling**

Met het labelen van woningen willen we bereiken dat de juiste woningen bij de juiste mensen terecht komen. Voor zover het mogelijk is binnen de regelgeving, labelt Mozaïek Wonen woningen voor specifieke doelgroepen om te kunnen sturen op slaagkansen. Ook als we in woningen of complexen aanpassingen doen voor specifieke doelgroepen, labelen we deze woningen speciaal voor hen.

- **Beperkte verkoop**

Mozaïek Wonen verkoopt ook de komende jaren – zij het beperkt – bestaande woningen. Dit is noodzakelijk vanwege de benodigde investeringen in bijvoorbeeld het verduurzamen van onze woningvoorraad. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat elke woning die verkocht wordt,

niet langer beschikbaar is voor onze doelgroep. Daarom beperken wij het aantal te verkopen woningen tot gemiddeld 25 per jaar, waaronder een aantal woningen in Burgen en Lusten i.v.m. financiering verduurzaming en renovatie van deze wijken en het creëren van meer differentiatie in Burgen en Lusten. Omdat we in dezelfde periode meer woningen nieuw bouwen dan er verkocht worden, neemt per saldo onze voorraad DAEB-woningen toe.

- **Gemengd Wonen concept Winterdijk**

Mozaïek Wonen is aan de Winterdijk in Gouda gestart met realiseren van 60 tijdelijke (verplaatsbare) woningen, bestemd voor jongeren, starters en spoedzoekers. Deze doelgroepen komen momenteel binnen de reguliere verhuur niet snel in aanmerking voor een woning. Bij gemengd wonen gaat het om woonprojecten waarin verschillende groepen doelbewust samenwonen, contact onderhouden en gezamenlijke activiteiten ondernemen.

Onze ambitie



We bieden onze huidige en toekomstige huurders een goede woning met betaalbare woonlasten. Wij richten ons primair op voldoende beschikbaarheid van naar prijs en kwaliteit passende huisvesting voor onze doelgroepen (de DAEB doelgroep). Met voldoende bedoelen we dat de omvang en segmentering van onze voorraad in balans zijn met de (toekomstige ontwikkeling) omvang van doelgroepen. We leveren meer dan een woning en initiëren ook andere diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Deze diensten ontwikkelen we niet zelf maar samen met huurders en maatschappelijke partners.

Onze prestatie-indicatoren

- De slaagkansen van de verschillende doelgroepen zijn in evenwicht met elkaar en wijken niet meer dan 10% van elkaar af.
- Tot en met 2023 starten met de bouw van circa 600 woningen, waarvan we er in die periode 53 opleveren.
- 70% van voorraad onder de aftoppingsgrens huurtoeslag en daarmee bereikbaar voor lage inkomens.
- Gematigd huurbeleid voor onze doelgroepen en inkomensafhankelijke huurverhoging.
- Beperkte verkoop: gemiddeld 25 per jaar.



**Accent ligt op
de kleinere
appartementen
voor de één en/of
twee persoons-
huishoudens**

2.2 Transitie van de voorraad

Wat zien we?

Energiezuinig en duurzaam

In 2016 hebben we een milieubeleidsplan vastgesteld. Op basis van dit plan is er veel in ons woningbezit geïnvesteerd in isolerende maatregelen en het aanbrengen van zonnepanelen. Onze ambitie destijds was dat in 2021 ons woningbezit gemiddeld op label B uitkomt. Dat wordt ook gehaald. Inmiddels is onze ambitie achterhaald door het klimaatakkoord van Parijs uit 2015 en de uitwerking van dit akkoord voor de gebouwde omgeving in Nederland. Het streven is gericht op een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050. Dat betekent dat er nog een lange – maar vooral ook lastige en arbeidsintensieve – weg te gaan is.

In het in 2020 uitgewerkte transitieplan 'De route naar een CO₂-neutrale voorraad' geven wij een richting aan hoe we dit willen bereiken. Dit plan is opgesteld met de kennis van vandaag en we realiseren ons dat deze route de komende tijd nog vaak aangepast zal worden, enerzijds door externe ontwikkelingen, zoals rijks- en gemeentebeleid; regelgeving en innovaties in techniek en anderzijds door interne

ontwikkelingen, zoals financiën en veranderende inzichten in complex- en buurtgewijze aanpak. Dit plan legt de focus op waar het bij ons vooral om gaat de komende jaren, namelijk het voorbereiden van ons bezit op gasloos wonen. Dat betekent niet dat wij geen aandacht schenken, binnen onze mogelijkheden, aan circulair bouwen, slopen en onderhouden, duurzaam materiaal gebruik, klimaatadaptatie, natuurinclusiviteit, waterbesparing etc.

Met het transitieplan beogen we helderheid te geven over waar we nu staan aan het begin van die lange en intensieve route. Wij bepalen niet alleen wat we kunnen bereiken de komende decennia. Daar is veel samenwerking bij nodig met onder andere gemeenten en netbeheerders, maar vooral ook met onze huurders. Met dit plan is de basis gelegd voor een uitdagend transitieprogramma.

Corporaties hebben al eerder met elkaar de ambitie uitgesproken dat hun voorraad in 2050 CO₂-neutraal is. Hierbij is het van groot belang dat partijen (gemeenten, corporaties, energieleveranciers, netwerkbeheerders) samenwerken.

Dit gaan we doen

- In 2020 is het stappenplan hoe te komen tot een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050 opgesteld. Uit dit transitieplan volgt welke consequenties deze ambitie heeft voor onze huidige vastgoedstrategie en wat de benodigde investeringen van die nodig zijn. Deze opgave is anno 2021 groter dan onze financiële mogelijkheden. Binnen de financiële ruimte die we hebben maken we bewuste keuzes voor investeringen in de transitieopgave.
- Voor het verder verlagen van de warmtevraag zal Mozaïek Wonen vooral sturen op 'natuurlijke' vervangingsmomenten. Dat betekent dat op het moment dat woningen of onderdelen van die woning (vloer, gevel, kozijn of dak) aan vervanging of onderhoud toe zijn een extra stap gezet kan worden om de woning van een minimumisolatieniveau naar een basis- of hoog isolatieniveau te brengen.
- We werken samen met andere organisaties en gemeenten om de lokale opgaven verder in beeld te brengen en de gehele transitieopgave via een gezamenlijke inspanning te realiseren.



- Door het toepassen van energiebesparende maatregelen verbetert de kwaliteit van de woning, worden de energielasten voor huurders lager en levert Mozaïek Wonen een bijdrage aan de transitieopgave. Wij vinden het eerlijk dat huurders die hierdoor een lagere energierekening/woonlasten krijgen (een deel van) de investeringskosten betalen. Bijvoorbeeld in de vorm van huurverhoging, servicekosten of andere vormen van een bijdrage. De Woonbond en Aedes hebben de regeling Woonlastenwaarborg opgesteld. Uitgangspunt van deze regeling is dat de huurverhoging lager moet zijn dan de gemiddelde daling op de energierekening.
- We ondernemen stappen om te komen tot gebruik van duurzame materialen, installaties e.d., waarbij ook aandacht is voor hergebruik.
- Voorts willen we ook als organisatie optimaal duurzaam zijn. We trekken onze duurzaamheidsambitie door naar ons kantoor: bijvoorbeeld als het gaat om ons kantoor, vervoer, papier- en materiaalgebruik.



Onze ambitie

Energiebesparende maatregelen passen we primair toe daar waar effectief als bijdrage aan de betaalbaarheid van de woonlasten (woonlasten moeten beheersbaar blijven), en daar waar het bijdraagt aan een duurzame inzetbaarheid van ons vastgoed. Daarnaast dienen maatregelen optimaal bij te dragen aan de reductie van CO₂-uitstoot.

Wij kiezen hierbij voor duurzaam materiaalgebruik, waarbij wij ook als organisatie maximaal duurzaam zijn.

Onze prestatie-indicatoren

- We brengen de voorraad stapsgewijs, zoveel mogelijk op 'natuurlijke' vervangingsmomenten, naar een niveau dat geschikt is voor aardgasvrij.
- CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050.

Onderhouds-
kwaliteit
jaarlijks
monitoren
via conditie-
metingen



2.3. Verbeteren van de kwaliteit van ons onderhoud

Wat zien we?

De kwaliteit van onze woningen is van grote invloed op het leefcomfort van onze huurders, evenals de wijze waarop we onderhoudswerkzaamheden uitvoeren.

Jaarlijks monitoren we de onderhoudskwaliteit van onze woningen via conditiemetingen. Elk jaar wordt 1/3 van het bezit gescreend, zodat Mozaïek Wonen binnen een termijn van 3 jaar het gehele bezit inspecteert. Mocht de onderhoudskwaliteit onder het minimale niveau dreigen te komen, kan tijdig worden bijgestuurd. De conditiescore van bouw- en installatiedelen wordt weergegeven op een zes-puntenschaal, waarbij score 1 staat voor nieuwbouwkwaliteit en score 6 een slechte staat aangeeft. In 2021 lag onze gemiddelde score onder de 2.

Op 'natuurlijke' momenten, bij de uitvoering van het planmatig onderhoud wordt het uitrustingsniveau van de woning beoordeeld en zo nodig aangepast. Zo wordt bijvoorbeeld hang en sluitwerk vervangen of alsnog dubbel glas aangebracht.

Dit gaan we doen

- Wij blijven de onderhoudskwaliteit van de schil en van de keukens en badkamers jaarlijks monitoren via conditiemetingen.
- De gevel blijven we gemiddeld eens in de 9 jaar planmatig onderhouden. Op deze 'natuurlijke' momenten wordt onderhoud uitgevoerd om het gebouw netjes in stand te houden. Ook wordt op dat moment het uitrustingsniveau beoordeeld en zo nodig op niveau gebracht. Zo blijven we ook inzetten op het verbeteren van inbraakveiligheid.
- We blijven de keukens en badkamers periodiek projectmatig op clusterniveau vervangen. We gaan nu bij de badkamerprojecten ook de toiletvervanging standaard aanbieden.
- We starten in 2022 met het plaatsen van rookmelders in woningen waar deze nog niet aanwezig zijn.
- We voeren planmatig onderhoud uit met hart voor de huurder. Het streven blijft om overlast te beperken en de doorlooptijd van bijvoorbeeld badkamervervanging zo kort mogelijk te houden.
- In toenemende mate is er vraag naar scootmobielplaatsen. Wij houden rekening met het creëren van een aantal collectieve opstelruimtes. Hierbij is een goede samenwerking met de gemeente noodzakelijk.



Onze ambitie

Ons onderhoudsbeleid is klantgericht, kostenbewust en doelmatig. De kwaliteit is duurzaam en financieel verantwoord.

Onze prestatie-indicatoren

- In 2023: Waardering Huurders onderhoud 8+
- We streven naar gemiddelde conditie van (aggregatiescore) 2 met een minimale ondergrens van (aggregatiescore) 3.

2.4. Inzet op leefbaarheid en verbinding met de buurt

Wat zien we?

De waardering van onze huurders voor de omgeving kan beter. Een aantal aspecten zoals de veiligheidsbeleving, de netheid van de buurt en het onderhoud van straten en stoepen, blijken belangrijke aandachtspunten. Daarnaast waardeert een gedeelte van de huurders het toenemende verschil in culturen en leefstijlen als onprettig en lastig. 'Stille' eenzaamheid en te weinig onderlinge betrokkenheid, worden eveneens genoemd. Voorts is men van mening dat Mozaïek Wonen vaker in de buurt aanwezig moet zijn om bijvoorbeeld ongewenste situaties sneller te signaleren en meer te handhaven op leefregels. De landelijke tendens van toenemende meldingen van (buren-) overlast in de afgelopen jaren zien wij gelukkig niet terug binnen het bezit van Mozaïek Wonen.

Dit gaan we doen

• Actieve integrale wijkaanpak.

- Mozaïek Wonen hecht veel belang aan goede en leefbare wijken. Deze dragen bij aan plezierig wonen en vergroot de verhuurbaarheid.
- Met onze huurders en partners in de wijken maken we afspraken over de verbetering van gesignaleerde leefbaarheidsproblemen in enkele specifieke 'aandachtsbuurten'. In deze buurten willen we door afstemming en samenwerking binnen het eigen werkveld meer waarde creëren voor onze buurten.
- Meldingen van overlast worden altijd serieus opgepakt. Afhankelijk van de situatie wordt hoor en wederhoor toegepast en handhaven we op de leefregels binnen een complex. Daarnaast continueren we de samenwerking met Buurtbemiddeling, waar Mozaïek Wonen ook een financiële bijdrage aan levert.
- We verkennen samen met andere partijen de realisatie van Skaeve Huse in Gouda (woonvorm voor frequent overlastgevende huurders).
- Tijdens de coronapandemie waren wij vanwege de maatregelen/ beperkingen minder zichtbaar in de wijk. Wij intensiveren onze inzet en zichtbaarheid in de wijken. Onder andere door periodieke wijkshouwen en de buurtbarometer.

- We handhaven het 'Trots op je Buurt Fonds'. Met dit fonds kunnen wij bewonersinitiatieven financieel ondersteunen die bedoeld zijn om de leefbaarheid en sociale cohesie in buurten te verbeteren.
- Ook ondersteunen en/of faciliteren we huurdersinitiatieven met betrekking tot ontmoetingsplekken.
- We verhogen onze inzet op inbraakpreventie. Uitgangspunt is bijvoorbeeld het aanbrengen van 3 minuten inbraakwerendheid voor alle gevelopeningen en sloten voorzien van veiligheidsbeslag ***R met uittrekbeveiliging.
- In Moordrecht betrekken we huurders actief bij de herstructurering van de Jaren 50 wijk.
- Om de gemeenschapsvorming in het wooncomplex aan de Winterdijk in Gouda te versterken en de belangen van de bewoners te vertegenwoordigen wordt er in dit complex een bewonersvereniging opgericht. Daarnaast is er een allround beheerder aangesteld voor het intensief beheer.



Onze ambitie

Wonen is van mensen zelf. We gaan uit van de eigen verantwoordelijkheid en kracht van bewoners. Huurders zijn coproducten van hun sociale woonomgeving.

We passen andere en eigentijdse manieren toe om met huurders in gesprek te gaan en hen meer te betrekken bij elkaar, de buurt en onze organisatie. Het gaat om vernieuwende vormen van gestructureerd en verbindend overleg, met een grotere en meer representatieve groep huurders.

Wij stimuleren en faciliteren initiatiefnemers op het gebied van het bevorderen van sociale cohesie, zelfredzaamheid, participatie, e.d. zonder de initiatieven over te willen nemen.

Onze prestatie-indicator

- In 2023: Waardering Huurders woonomgeving: 7,5+



**Actief
meedenken
hoe een
bepaalde situatie
op te lossen**



2.5. Verdere verbetering van onze dienstverlening

Wat zien we?

De dienstverlening van Mozaïek Wonen kan nog beter. Huurders beoordelen deze als ruim voldoende, in de benchmark 2021 gemiddeld een 7,7. Aandachtspunten zijn het nakomen van afspraken en de snelheid van reageren op een verzoek of een vraag. Daarnaast wordt aangegeven dat er meer met en vanuit de huurder meegedacht kan worden als de huurder een vraag stelt of een probleem heeft.

Dit gaan we doen

Uiteraard nemen wij de ervaringen van onze huurders zeer ter harte. Onze missie, onze passie en leidende principes hebben wij voor de komende jaren op basis hiervan aangescherpt. Daarmee brengen wij tot uitdrukking dat ook wij vinden dat het voorzien in een goede en betaalbare woning en het op orde hebben van de bedrijfsvoering alleen niet genoeg zijn. Minstens zo belangrijk is de bejegening van de huurders: hoe gaan we met hen om, kunnen we ons verplaatsen in hun situatie en kunnen we actief met hen meedenken hoe een bepaalde situatie op te lossen.

- We gaan door met het programma “Mozaïek Wonen in Beweging” en Hart voor Huurders, waarbij elementen als zichtbaar, herkenbaar, aanspreekbaar, wendbaar en verplaatsen in en denken vanuit de huurder,

de richtinggevende sleutelwoorden zijn.

- Daarnaast gaan wij door met het jaarlijks bijstellen en uitvoeren van het uitvoeringsplan voor het verbeteren van de dienstverlening. Daarin staan concrete maatregelen om onze dienstverlening te verbeteren. Ook verwerken we het denken ‘vanuit de huurder’ in onze primaire processen. De contractpartijen als aannemers onderhoud nemen wij hierin nadrukkelijk mee

- **Woonservicepunt**

Het Woonservicepunt van Mozaïek Wonen voorziet in een snelle, adequate en klantgerichte afhandeling van de meeste huurdersvragen. Hier komen alle eerste huurderscontacten binnen. Of het nu per telefoon, aan de balie, via internet, social media of per post is. Verreweg het grootste deel van de contacten met huurders van Mozaïek Wonen wordt direct in het eerste gesprek en zonder bemoeienis van de backoffice afgehandeld. Dit voorkomt doorverbinden, terugbellen, problemen met bereikbaarheid enz. Er is persoonlijke aandacht voor de huurder.

- **Huurdersportaal ‘Mijn Mozaïek’**

Via het huurdersportaal “Mijn Mozaïek” kunnen huurders 24/7 zelf eenvoudig zaken regelen, zoals het aanvragen van reparatieverzoeken, wijzigen van persoonlijke gegevens of gegevens over betalingen en huurachterstanden inzien. Dit portaal gaan wij optimaliseren. Dat geldt ook voor onze website.

Onze ambitie

We luisteren goed naar onze huurders en zoeken proactief contact met hen.

Vanuit de contacten met onze huurders weten we wat er leeft. We spelen waar mogelijk in op de wensen van onze huurders om van hun woning een thuis te maken.

Vragen en klachten van huurders en maatschappelijke partners worden adequaat, tijdig, volgens afspraak, duidelijk en transparant afgehandeld. Interne regels en processen zijn er om ons hierbij te helpen, maar zijn nimmer doel op zichzelf.

Mozaïek Wonen communiceert met haar omgeving digitaal, telefonisch, schriftelijk en fysiek. In eerste instantie bepaalt de klant welke vorm van contact men wenst. Daar waar mogelijk stimuleren we vanuit efficiency-oogpunt digitale contacten.

Onze prestatie-indicator

- In 2023: Waardering Huurders voor dienstverlening: 8+



Mosaiek Wonen

Mosaiek Wonen

Mosaiek Wonen

Over
ons

3. Wij zijn een uitnodigende, transparante, betrouwbare en wendbare organisatie en zetten ons geld verantwoord in

Organisatie en personeel

Onze huurders en partners vragen steeds meer van ons als het gaat om hoe we omgaan met onze huurders: de menselijke maat en onze benaderbaarheid dienen centraal te staan. Regels en procedures zijn nodig om ons te ondersteunen maar mogen hierbij geen doel op zichzelf worden. Soms is individueel maatwerk nodig.

We vinden het belangrijk dat onze huurders zich thuis voelen. In hun huis, in hun straat en in hun buurt. Daarom willen we naast hen staan, goed naar hen luisteren en zoeken we proactief contact met hen. We doen dit bij voorkeur door middel van gesprekken. Dankzij deze gesprekken weten we beter wat er leeft en wat nodig is om een echt thuis te creëren.

Onze medewerkers zijn de doorslaggevende factor om onze ambities te realiseren. We streven naar een organisatie waar we ook als collega's naast elkaar staan. Een organisatie waarin alle medewerkers de ruimte krijgen en de vaardigheden bezitten om te doen wat nodig is om die

ambities te realiseren. Waar noodzakelijk maken we daarnaast ruimte voor (flexibele) capaciteit vanwege toegenomen complexiteit en uitbreiding van de opgaven.

We willen een aantrekkelijke en goede werkgever zijn. Dat is onder andere belangrijk voor de werving van nieuwe collega's, voor het reduceren van verzuim en het behoud van talent. Nog belangrijker is de samenhang tussen medewerker- en klanttevredenheid. Als medewerkers goed in hun vel zitten, wordt het gezamenlijk behalen van onze doelen leuker en makkelijker. En dat merkt onze klant. Om deze reden heeft Mozaïek Wonen onder andere al veel geïnvesteerd in welzijn en teamontwikkeling. Ook in de toekomst zetten we daar actief op in.

Om in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en het potentieel van medewerkers duurzaam in te kunnen zetten is een lerende organisatie noodzakelijk. Dit sluit aan op het eerder ingezette beleid. Medewerkers en leidinggevendenden worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen en daar is financieel ruimte voor.

Samenwerking

Samen met onze huurders en -vertegenwoordigers, gemeenten en partners willen wij werken aan die zaken die belangrijk zijn voor onze huurders en die hen bezig houden. We verstevigen ons huidige netwerk op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau en zoeken actief het contact. We zetten onderwerpen op de agenda en initiëren en organiseren platforms op specifieke thema's. We zijn proactief als het gaat om ontwikkelingen op het gebied van wonen, duurzaamheid, leefbaarheid, zorg en welzijn. We zoeken hierbij naar een gezamenlijke en gedragen visie met andere betrokken partijen; ieder vanuit zijn eigen kracht, expertise, verantwoordelijkheid en middelen.

Trefwoorden: aanjagen, agenderen, signaleren, verbinden en delen van kennis.

Governance

Mozaïek Wonen onderschrijft de Governancecode woningcorporaties, vastgesteld door branchevereniging



Aedes. Deze code bevat normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Daarnaast kennen we een integriteitscode en klokkenluidersregeling en laten we ons eens in de vier jaar visiteren door een externe onafhankelijke en daartoe gecertificeerde instelling.

Financiën

De in dit ondernemingsplan genoemde inzet is doorgerekend op basis van de economische ontwikkeling – zoals onder andere door het Centraal Plan Bureau voorzien – en enkele haalbaarheidsscenario's. Hierbij hebben we gezocht naar een optimale balans tussen een zo maximaal mogelijke inzet en wat financieel verantwoord is. We kijken daarbij niet alleen naar nu, maar ook naar de toekomst.

Onze belangrijkste conclusies

- Met de gekozen inzet 'varen we scherp aan de wind'.
- Op basis van wat wij nu weten over onze financiële mogelijkheden kunnen we wel veel maar niet al onze ambities uitvoeren. We hebben verkend op welke termijn en met welke (financiële) gevolgen we deze opgaven verantwoord kunnen realiseren. Voor de komende jaren past onze inzet binnen onze financiële kaders en de normen van onze toezichthouders.
- Er zijn omvangrijke investeringen nodig om onze voor-

raad in stand te houden, uit te breiden en te verduurzamen naar CO₂-neutraal in 2050.

Digitalisering

- Mozaïek Wonen wil graag een wendbare organisatie zijn, daarom zetten we de komende jaren fors in op verdere digitalisering en vernieuwing van de digitale werkplek en het meenemen van onze medewerkers daarin. Ook voor de huurders zetten wij verder in op digitalisering zodat ook zij in staat zijn hun verzoeken digitaal bij ons aan te leveren. In het kader van 'Hart voor Huurders' is het belangrijk dat wij daarnaast ook andere kanalen, zoals telefonie, aan blijven bieden.
- Door het efficiënter uitvoeren van de werkzaamheden blijft er meer tijd over om persoonlijke aandacht te bieden aan zij die dat nodig hebben.

Tot slot

In de voorgaande paragrafen hebben we per aandachtspunt de belangrijkste ontwikkelingen beschreven en (op hoofdlijnen) de inzet die wij willen gaan plegen. Met dit plan presenteren wij onze ambitie en strategie voor de komende jaren. Dit doen we in het volste vertrouwen dat we met de gekozen ambitie en strategie ons verantwoord kunnen inzetten voor de belangen van onze huurders en woningzoekenden.

Onze ambitie

We zijn een uitnodigende, transparante en maatschappelijke organisatie die handelt vanuit een solide en efficiënte bedrijfsvoering en adequaat inspeelt op veranderende omstandigheden.

We willen optimaal maatschappelijk presteren binnen de financiële mogelijkheden die we hebben. Hierbij zoeken we de grenzen op ("scherp aan de wind varen") van wat financieel mogelijk en verantwoord is.

We hebben een klantgerichte houding. We dragen bij aan het thuisgevoel van de huurder. We kennen onze huurders. We zijn zichtbaar en aanspreekbaar in de buurt. Bij alles wat we doen is de klant het uitgangspunt. We weten wat er speelt in de buurt. We kennen het professionele netwerk en werken samen.

We zijn een organisatie die denkt vanuit de bedoeling. Processen en ICT zijn er om ons handelen te ondersteunen en niet te belemmeren.

Onze prestatie-indicatoren

- Waardering Stakeholders in 2023: 8+ .
- Waardering Medewerkers in 2023: 8+ .
- Mozaïek Wonen voldoet minimaal aan het financiële normenkader van de autoriteiten.



Het echte thuisgevoel