

Ondernemingsplan Mozaïek Wonen 2018 t/m 2021

‘Hart voor Huurders’

Vastgesteld door directeur-bestuurder, d.d. 15 januari 2018 en
goedgekeurd door Raad van Commissarissen, d.d. 22 februari 2018.

Voorwoord

Onlangs wilde een huurster van ver in de tachtig na ruim 35 jaar verhuizen. Onze opzichter kwam langs om te bezien hoe de binnenkant van de woning er bij stond en of er nog noodzakelijke werkzaamheden verricht moeten worden voor de nieuwe huurder. Mevrouw bleek al die jaren heel netjes gewoond te hebben. Op de trap naar de 1^e verdieping lag nog versleten tapijt. De opzichter gaf aan dat de huurster dit zelf diende te verwijderen of dit te laten doen. De bejaarde mevrouw schrok hiervan en vertelde dat dit een groot probleem voor haar is. Ze heeft een zoon, maar die is invalide, en verder kan ze eigenlijk op niemand echt een beroep doen. Zelf het tapijt verwijderen zag ze ook beslist niet zitten. De opzichter had hier begrip voor en had veel waardering voor de staat van de woning; in al die jaren heeft Mozaïek Wonen nauwelijks onderhoud hoeven te plegen. Zelfs de keuken was nog niet vervangen. Hij besloot af te wijken van de regel dat de huurder verantwoordelijk is voor het verwijderen van het tapijt op de trap. Uit waardering voor de jarenlange nette bewoning verwijderde Mozaïek Wonen zelf het tapijt.

Zo maar een eenvoudig voorbeeld hoe je huurders ter wille kunt zijn en hen serieus neemt. Dat is onze belangrijkste focus de komende jaren! Betrokken zijn bij vragen en wensen van onze huurders en vooral met hen daarover in gesprek gaan. Met het doel gericht te zoeken naar oplossingen en waar mogelijk huurders tegemoetkomen.

In dit ondernemingsplan leest u meer over onze plannen, niet alleen over onze uitgebreidere contacten met huurders, maar ook als het gaat over onderhoud en verduurzaming van de woning of de leefbaarheid in buurten en wijken. Samen met huurders, (maatschappelijke) organisaties en de gemeenten spannen wij ons in voor prettig wonen in Gouda, Bodegraven, Nieuwerbrug en Moordrecht.

Wij onderschatten onze ambities daarbij niet. Onze plannen zijn best wel ambitieus en niet alles zal direct lukken, maar we zijn gedreven om hier energie in te steken. Samen met onze medewerkers zie ik er naar uit verder invulling te geven aan onze plannen.

Gouda, februari 2018
Ron de Haas, directeur-bestuurder

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
1. Missie en visie	6
1.1. Rolopvatting	6
1.2. Leidende principes	6
1.3. Kernwaarden	6
2. Ambities	8
2.1. Betaalbare woningen	9
2.2. Verduurzamen van de voorraad	12
2.3. De kwaliteit van de voorraad	14
2.4. Leefbaarheid	15
2.5. Dienstverlening	16
3. Mozaïek Wonen in Beweging	17

Inleiding

In 2017 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” gaat realiseren.

Deze heroriëntatie hebben we samen met onze huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, sociaal wijkteams en andere partners vormgegeven. Hiertoe zijn we uitgebreid met hen in gesprek gegaan. Daarnaast voerden we een breed onderzoek uit naar de beleving en waardering van onze huurders, onder meer over onze dienstverlening. Verder hebben we ons verdiept in actuele ontwikkelingen en trends in de volkshuisvesting.

De conclusie van de consultaties is dat de volkshuisvestelijke prestaties van Mozaïek Wonen worden gewaardeerd. Als het gaat om onze dienstverlening, zichtbaar zijn in de wijk en in verbinding staan met onze huurders, kan en moet het echter beter.

Deze uitdaging pakken we de komende jaren op, zoals te zien is in onze aangescherpte missie, opnieuw geformuleerde rolopvatting en leidende principes. Vervolgens maken we dit concreet in onze maatregelen en activiteiten.

Het motto van ons nieuwe ondernemingsplan 2018 t/m 2021 is ‘Hart voor Huurders’. Hiermee maken we expliciet dat we dichterbij onze huidige en toekomstige huurders willen staan. We gaan met hen in gesprek over wat voor hen belangrijk is als het gaat om het wonen en bijdragen aan een echt **thuis**gevoel.

Hierbij realiseren wij ons terdege dat we een aantal zaken niet alleen kunnen. Denk bijvoorbeeld aan de enorme verduurzamingstransitie, het bieden van voldoende betaalbare woningen voor steeds diverser wordende doelgroepen en het verbeteren van de leefbaarheid. Samen met onze huurders en -vertegenwoordigers, gemeenten en partners willen wij werken aan die zaken die belangrijk zijn voor onze huurders. Daarom verstevigen we ons huidige netwerk op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. We zoeken actief contact, zetten onderwerpen op de agenda en initiëren en organiseren platforms op specifieke thema's.

In dit ondernemingsplan beschrijven we hoe we in samenspraak en samenwerking met onze huurders en -vertegenwoordigers, belanghouders 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 rolopvatting zien en door welke principes we ons laten leiden. Vervolgens geven we in paragraaf 2 aan wat onze vijf focuspunten zijn, beschrijven we in de paragrafen 2.1 t/m 2.5 onze ambitie en doelstellingen op deze vijf focuspunten, welke doelstellingen wij hebben geformuleerd en hoe we deze vervolgens uitgewerkt hebben in concrete activiteiten en maatregelen. Tenslotte staan we in paragraaf 3 stil bij wat dit betekent voor onze organisatie en financiële positie.

1 Onze missie en visie

Huisvesten van die doelgroepen, die daar zelf niet in kunnen voorzien, 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 vertaald in haar missie:

*‘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 passie 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 belanghouders 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 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.

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, de opwarming van de aarde, de 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 focuspunten

Op basis van de door ons geconstateerde ontwikkelingen, trends en consultaties zien wij voor Mozaïek Wonen de komende jaren vijf aandachtspunten, namelijk:

- Onze corebusiness is en blijft betaalbare woningen voor onze doelgroepen;
- De grootste uitdaging de komende jaren: verduurzamen van de voorraad;
- De kwaliteit van ons onderhoud wordt als te sober ervaren;
- Meer inzet op leefbaarheid en verbinding met de buurt;
- Onze dienstverlening moet beter.

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. Onze corebusiness is en blijft betaalbare woningen voor onze doelgroepen

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 verdere afname van het aandeel gezinnen en een toename van het aandeel kleine huishoudens in alle leeftijdsklassen. Daarnaast zien we een grote druk van het aantal urgenten en statushouders die met voorrang gehuisvest moeten worden. Hierdoor komen er, van het toch al beperkt aantal leegkomende woningen, minder woningen beschikbaar voor de regulier woningzoekenden. Dit vertaalt zich in een noodzakelijk gewenste toename van het aantal benodigde sociale huurwoningen.

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 en Zuidplas) vergrijsst. 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.

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.

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:

- Een voldoende omvang van betaalbare huurwoningen voor de doelgroep;
- Aantal nieuw te bouwen t/m 2021: 330 woningen;
- 75% van voorraad onder aftoppingsgrenzen huurtoeslag en daarmee bereikbaar voor lage inkomens;
- De slaagkansen van de verschillende doelgroepen zijn in evenwicht met elkaar;
- Gematigd huurbeleid (gemiddeld inflatievolgend en gematigde inkomensafhankelijke huurverhoging);
- Beperkte verkoop: maximaal gemiddeld 25 per jaar. Bij voorkeur vrije sector huurwoningen.

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 grote 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.

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 24% van het inkomen aan huur. Gemiddelde woonquote (huur en energielasten) in het werkgebied van Mozaïek Wonen bedraagt inmiddels 32%. Dit is ongeveer hetzelfde als het landelijke percentage.

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 14%, in Bodegraven-Reeuwijk 11%, en in Zuidplas 11,5% (bron: Lokale Woningmarkt- monitor).

De relatief hoge huurquote van 24% 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 de toename van het aandeel alleenstaanden en kleine huishoudens een rol. Zij hebben over het algemeen een lager inkomen dan gehuwden. 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 (te) hoog 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 2021 willen wij circa 330 woningen bouwen. 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 twee persoons-huishoudens. We streven ernaar om een substantieel deel van de nieuw te bouwen woningen onder de aftoppingsgrens huurtoeslag te realiseren en een deel tussen deze aftoppingsgrens en de sociale huurgrens. Dit laatste doen we om de groep huishoudens die net niet voldoen aan de voorwaarden voor het "passend toewijzen huurtoeslag" ook een reële kans te bieden op een betaalbare woning.

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 welzijns-diensten verzorgen.

- Daarnaast onderzoekt Mozaïek Wonen de ontwikkeling van vernieuwende woonconcepten, zoals een zogeheten "Ouden Huis". In het Ouden Huis kunnen senioren – deels met een zorgindicatie en/of hulpvraag - zelfstandig wonen. Het gaat veelal om zo'n 25 - 30 zelfstandige huurwoningen met enkele gemeenschappelijke ruimtes: een zitkamer en de eetkeuken. De spil van zo'n Ouden Huis zijn de zorgdragers: twee mensen die het Ouden Huis runnen en die de zorg en hulp voor bewoners volgens hun wensen organiseren. Zij verzorgen ook elke dag een warme maaltijd, bewoners kunnen zelf kiezen of zij meekoken en – eten of niet. Daarnaast is het de bedoeling dat in het Ouden Huis minimaal twee jongeren wonen die een leer-werktraject volgen en die hulp en ondersteuning op maat verlenen.

- "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 vijftiger jarengedied Moordrecht**

In Moordrecht willen we in 2020 starten met de sloop/nieuwbouw van het vijftiger jarengedied. We verwachten de 175 huidige woningen te vervangen door circa 185 sociale huurwoningen. Daarbij gaan we uit van een mix van grotere en wat kleinere eengezinswoningen en appartementen, zodat we verschillende doelgroepen kunnen bedienen. In 2018 starten we met het traject om samen met de bewoners dit plan verder uit te werken. Aandachtspunt hierbij is de gefaseerde verhuizing van huidige bewoners van de te slopen woningen. Samen met de gemeente zoeken we naar bouwlocaties om voorafgaand aan deze uitplaatsing nieuwbouw te realiseren.

- **Gemiddeld inflatievolgend huurbeleid**
De afgelopen jaren hebben wij een gematigd huurbeleid toegepast. De komende jaren matigen wij ons huurbeleid nog sterker. Dat wil zeggen in principe gemiddeld inflatievolgend voor huishoudens met een inkomen onder de DAEB grens. Voor huishoudens met een inkomen boven deze grens maken wij gebruik van de mogelijkheid om de huren wat extra te verhogen. Ook dit doen wij gematigd. De opbrengst van deze inkomensafhankelijke huurverhoging, gebruiken wij voor maatregelen op het gebied van duurzaamheid.

Om te kunnen blijven voorzien in voldoende woningen voor onze doelgroepen, zorgen we ervoor dat minimaal 75% van onze voorraad bereikbaar is en blijft voor de lage inkomens die aangewezen zijn op huurtoeslag. 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 maximaal gemiddeld 25 per jaar en verkopen wij bij voorkeur onze niet-DAEB woningen. Het aantal nieuwbouwwoningen dat Mozaïek Wonen in portefeuille heeft, overstijgt dit aantal. Onze voorraad DAEB-woningen neemt dus per saldo toe.

2.2. Grootste uitdaging de komende jaren: verduurzamen van de voorraad

Wat zien we?

Energiezuinig en duurzaam

De Nederlandse samenleving schakelt over op schone, duurzame energie. Een belangrijk deel van onze energie verbruiken we in woningen. In het klimaatverdrag van Parijs (2015), hebben 195 landen afgesproken de mondiale temperatuurstijging te beperken tot ruim onder twee graden Celsius en daarbij te streven naar een verdere beperking van de opwarming tot maximaal 1,5 graad Celsius. Daarmee worden we met elkaar ook minder afhankelijk van olie uit het Midden Oosten en gas uit Rusland. De Europese Unie heeft namens alle lidstaten harde toezeggingen gedaan om de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met minstens 40 procent te verminderen ten opzichte van 1990.

Op 10 oktober 2017 werd het regeerakkoord 'Vertrouwen in de Toekomst' gepresenteerd. In dit akkoord wordt eveneens stevig ingezet op de verduurzamingstransitie. Onder andere wordt aangegeven dat:

- aan het eind van de kabinetsperiode nieuwe woningen niet meer op gas worden verwarmd;
- aan het eind van de kabinetsperiode het kabinet wil dat 30.000 – 50.000 bestaande woningen per jaar gasvrij worden gemaakt. In 2050 moet de hele voorraad van 6 miljoen woningen duurzaam zijn;
- de aansluitplicht van gas wordt vervangen door een warmterecht. Hiermee kunnen eindgebruikers aanspraak maken op een aansluiting op een (verzwaard) elektriciteitsnet of een warmtenet;
- de energieprestatie-eisen voor nieuwbouw verder worden aangescherpt. In nieuwe wijken wordt niet langer standaard een gasnet aangelegd;
- met gemeenten, provincies, waterschappen en netbeheerders per regio een plan voor verduurzaming van de gebouwde omgeving moet worden gemaakt om zo te komen tot een programmatische aanpak met een optimale mix van energiebesparing, duurzame warmte en duurzame opwekking.

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:

- Eind 2021 gemiddelde energie index < 1,4 (= B label) op bestaand bezit als tussenstap naar
- CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050.
- Nieuwbouw alleen nog NOM, BENG of gasloos, tenzij...

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. Voor de kortere termijn is afgesproken dat elke corporatie in 2021 een woningbezit heeft met gemiddeld energielabel B oftewel een Energie-index tussen 1.25 – 1.4.

Op lokaal en regionaal niveau worden inmiddels onderzoeken opgestart en overleg gevoerd om de opgaven nader in beeld te brengen en hierover afspraken te maken door middel van convenanten.

Dit gaan we doen:

- In 2018 maken we een stappenplan hoe te komen tot een CO₂ neutrale woningvoorraad in 2050. Hierin staat welke consequenties deze ambitie heeft voor onze huidige vastgoedstrategie en hoe de benodigde investeringen van zo'n verduurzamingstransformatie passen binnen onze financiële mogelijkheden en het door ons gewenste woonlastenbeleid. Een deel van onze voorraad zal immers wellicht niet geschikt blijken om te transformeren naar CO₂ neutraal.
- We werken samen met andere organisaties en gemeenten om de lokale opgaven verder in beeld te brengen en de gehele duurzaamheidsopgave via een gezamenlijke inspanning te realiseren.

- Als tussenstap naar CO2 neutraal in 2050, intensiveren wij de komende jaren onze inzet op het verduurzamen van onze woningvoorraad. Eind 2021 heeft onze bestaande voorraad een gemiddelde Energie-Index van minder dan 1.4, hetgeen gelijk staat aan gemiddeld B-label.
 - 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 een beter milieu. Wij vinden het eerlijk, dat huurders die hierdoor een lagere energierekening krijgen (een deel van) de investeringskosten betalen. Bijvoorbeeld in de vorm van servicekosten of een Energie Prestatie Vergoeding.
 - In de periode 2018 t/m 2021 plaatsen we zonnepanelen op zo'n 3.850 woningen, waarvan circa 2.235 meergezins- en circa 1.615 eengezinswoningen.
- Of we dit aantal echt gaan halen is echter afhankelijk van de medewerking van onze huurders.
- In principe bouwen we alleen nog Nul op de Meter (NOM), Bijna Energie Neutraal (BENG) en/of gasloze woningen, mits dat financieel en/of plantechisch mogelijk is.
 - We verkennen met een pilot voor een aantal woningen de mogelijkheden van Nul op de Meter (NOM) bij bestaande bouw.
 - We ondernemen stappen om te komen tot gebruik van duurzame materialen, installaties e.d., waarbij ook aandacht is voor hergebruik. Daarnaast verkennen we de mogelijkheden om te komen tot betere waterberging.
 - Voorts willen we ook als organisatie optimaal duurzaam zijn. We trekken onze duurzaamheidsambitie door naar ons kantoor: bijvoorbeeld als het gaat om werkplekken, papier- en materiaalgebruik.

2.3. De kwaliteit van onze voorraad wordt als te sober ervaren

Wat zien we?

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 gewenste niveau komen, dan 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. Circa 86% van onze woningen heeft een conditiescore van 1 of 2. Slechts 1% van onze woningen scoort onder het gewenste niveau van minimaal 3.

Huurders ervaren daarentegen de kwaliteit van het onderhoud van onze woningen, en dan met name de binnenkant van de woningen, als te sober. Dat blijkt uit gesprekken met onze huurders én uit het brede bewonersonderzoek dat we in 2017 uitvoerden. Zo worden de staat van badkamer en keuken en de mate waarin de woning goed beveiligd en geïsoleerd is onder meer genoemd. Aspecten die onze aandacht en inzet vragen.

Daarnaast ervaren onze huurders onduidelijkheid en een gevoel van ongelijkheid rond onze servicediensten gotenfonds (ten behoeve van schoonmaken van goten) en service-abonnement (ten behoeve van klein huurdersonderhoud).

Onze ambitie:

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

Onze prestatie-indicatoren:

- In 2021 Waardering Huurders onderhoud: 8+
- Conditiescore: minimaal 3.

Dit gaan we doen:

- Wij blijven de onderhoudskwaliteit jaarlijks monitoren via conditiemetingen.
- Per 1 januari 2018 schaften we het service- en gotenfonds reeds af. De reparaties die opgenomen waren in deze fondsen en welke eigenlijk voor rekening van huurders zijn, worden voortaan door Mozaïek Wonen via het reguliere reparatie-onderhoud uitgevoerd.
- We verhogen onze inzet op het vervangen van keukens en badkamers. In de periode 2018 t/m 2021, betreft dit circa 1.150 woningen.
- We verhogen onze inzet op inbraakpreventie. Dit betreft zo'n 525 woningen in de periode 2018 t/m 2021.
- Daar waar nog oude open geisers aanwezig zijn, vervangen wij die al op korte termijn door boilers of aansluiting op CV-installaties.

2.4. Meer inzet op leefbaarheid

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. Een deel van de huurders geeft aan dat Mozaïek Wonen onvoldoende weet wat er in de wijken speelt.

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.
- De samenwerking met onze huurders en -vertegenwoordigers en partners in de wijken heeft geresulteerd in gezamenlijke wijkanalyses, visies en wijkprogramma's. De komende jaren gaan we hiermee verder, met name in de voor ons relevante buurten. Met onze partners maken we afspraken over de verbetering van gesignaleerde leefbaarheidsproblemen in enkele specifieke 'aandachtsbuurten'.
- We verkennen samen met andere partijen de realisatie van Skaeve Huse (woonvorm voor frequent overlast gevende huurders).
- In Gouda starten we met de herontwikkeling van de locatie Jan Ligthartschool. Dit doen we samen met de omwonenden

Onze ambitie:

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

We gaan op zoek naar andere en eigentijdse manieren om met huurders in gesprek te gaan en hen meer te betrekken bij elkaar, de buurt en onze organisatie. We zoeken hierbij naar een vernieuwende vorm 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 2021: Waardering Huurders woonomgeving: 8+

- Wij intensiveren onze inzet en zichtbaarheid in de wijken. Onder andere door periodieke wijkscouwen.
- We breiden het leefbaarheidsfonds uit. Met dit fonds kunnen wij bewonersinitiatieven financieel ondersteunen die bedoeld zijn om de leefbaarheid en sociale cohesie in buurten te verbeteren.
- We gaan een aantal groepsgesprekken met huurders organiseren over thema's die in de buurt spelen om zo gezamenlijk tot concrete maatregelen te komen. De bijdrage van bewoners aan de eigen woonomgeving is hierbij vereist.
- Ook zullen we huurdersinitiatieven met betrekking tot ontmoetingsplekken ondersteunen en/of faciliteren.
- We verhogen onze inzet op inbraakpreventie.
- In Moordrecht betrekken we huurders actief bij de voorbereiding van de herstructurering van de vijftiger jarenwijk.

2.5. Onze dienstverlening moet beter

Wat zien we?

De dienstverlening van Mozaïek Wonen moet beter. Huurders beoordelen deze als voldoende, maar nog niet als goed. Hierbij valt op dat één op de vijf huurders Mozaïek Wonen een onvoldoende geeft voor het nakomen van afspraken en de snelheid van reageren op een verzoek of een vraag. Daarnaast wordt breed 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 deze kritiek zeer ter harte. Onze missie, onze passie en leidende principes hebben wij voor de komende jaren op basis van deze kritiek en de gesprekken die wij gevoerd hebben met onze huurders en belangrijkste partners 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 starten met een programma "Mozaïek Wonen in Beweging" waarbij elementen als zichtbaar, herkenbaar, aanspreekbaar, wendbaar en verplaatsen in en denken vanuit de huurder, de richtinggevende sleutelwoorden zijn.
- Daarnaast stellen we een uitvoeringsplan op voor het verbeteren van de dienstverlening. Daarin werken we de conclusies en aanbevelingen uit onze diverse huurdersonderzoeken uit tot concrete maatregelen om onze dienstverlening te verbeteren. Ook verwerken we het denken 'vanuit de huurder' in onze primaire processen.
- In de gesprekken die wij met huurders voerden voor dit nieuwe ondernemingsplan, bleek dat ons service- en gotenfonds

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 2021: Waardering Huurders voor dienstverlening: 8+

als zeer huurdersonvriendelijk en inefficiënt werd ervaren.

Zoals in paragraaf 2.3. is aangegeven, hebben we beide fondsen afgeschaft met ingang van 1 januari 2018.

- ***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 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.

- ***Huurdersportal 'Mijn Mozaïek'***

Via het huurdersportaal "Mijn Mozaïek" kunnen huurders 24/7 zelf eenvoudig zaken regelen, zoals het wijzigen van persoonlijke gegevens, of gegevens over betalingen en huurachterstanden inzien.

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

Organisatie en personeel

Het vorige ondernemingsplan 2014 – 2018 kwam tot stand in een roerige tijd: opdrogende financiële middelen, politieke en maatschappelijke discussie over het werkdomein van corporaties, grote decentralisaties en een substantiële vermindering van budgetten in het sociale domein. Dit betekende dat Mozaïek Wonen meer de nadruk moest leggen op efficiëntere bedrijfsvoering wat geleid heeft tot een reorganisatie en lagere bedrijfskosten. Daarin zijn de afgelopen vier jaar belangrijke stappen gezet.

Anno 2018 vragen onze huurders en partners 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

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.

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 zeilen") 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 2021: 8+
- Waardering Medewerkers in 2021: 8+
- Mozaïek Wonen voldoet minimaal aan het financiële normenkader van de autoriteiten.

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 'zeilen we scherper aan de wind'.
- Voor de komende jaren past onze inzet binnen onze financiële kaders en de normen van onze toezichthouders.
- Op de wat langere termijn zijn omvangrijke investeringen nodig om onze voorraad in stand te houden en te verduurzamen naar CO2-neutraal in 2050.
- We verkennen hoe, op welke termijn en met welke (financiële) gevolgen we deze verduurzamingstransitie verantwoord kunnen realiseren.

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 voorbereid zijn op de toekomst.