

Wonen & leven in Teylingen

samen sterk in crisistijd



Ondernemingsplan 2014-2018

Versie datum: 16 juni, 2014

Inhoudsopgave

<i>Gewijzigde omstandigheden, nog steeds volop ambities.....</i>	<i>3</i>
<i>Ontwikkelingen om ons heen.....</i>	<i>4</i>
<i>Landelijke trends en ontwikkelingen.....</i>	<i>4</i>
<i>Ontwikkelingen in Teylingen en in onze regio.....</i>	<i>5</i>
<i>Onze koers: Wonen en leven in Teylingen.....</i>	<i>8</i>
<i>Missie.....</i>	<i>9</i>
<i>Speerpunt: Bedienen van een brede doelgroep.....</i>	<i>10</i>
<i>...de sociale doelgroep.....</i>	<i>10</i>
<i>...de middeninkomens.....</i>	<i>11</i>
<i>... senioren & zorgbehoevenden.....</i>	<i>12</i>
<i>... jongeren en (jonge) gezinnen.....</i>	<i>13</i>
<i>Doelstellingen & acties 2014 – 2018.....</i>	<i>13</i>
<i>Speerpunt: Investeren in woonkwaliteit.....</i>	<i>15</i>
<i>...vernieuwing.....</i>	<i>15</i>
<i>...levensduur verlenging.....</i>	<i>16</i>
<i>...verduurzaming.....</i>	<i>17</i>
<i>...aandacht voor de leefomgeving.....</i>	<i>17</i>
<i>Doelstellingen & acties 2014 – 2018.....</i>	<i>18</i>
<i>Speerpunt: Gezonde organisatie in verbinding.....</i>	<i>19</i>
<i>Kernwaarden.....</i>	<i>19</i>
<i>Dienstverlening op peil.....</i>	<i>20</i>
<i>Cultuur & werkwijze.....</i>	<i>20</i>
<i>Continuïteit in bedrijfsvoering.....</i>	<i>21</i>
<i>Doelstellingen & acties 2014 – 2018.....</i>	<i>22</i>
<i>Agenda 2014 – 2018.....</i>	<i>23</i>

Gewijzigde omstandigheden, nog steeds volop ambities

Ten opzichte van de tijd waarin ons vorig ondernemingsplan was geschreven is er op het speelveld van de corporaties veel gewijzigd. Politieke en marktomstandigheden waaronder heffingen en regelgeving hebben onze eigen mogelijkheden beperkt. Tegelijkertijd vraagt de woningmarkt om een integrale aanpak, zowel op het niveau van de gemeente als de regio. Dit belang wordt door meerdere partners onderschreven.

Nu de omstandigheden voor mensen niet makkelijker zijn geworden, moet Vooruitgang juist nu in tijd van crisis blijvend voor haar ideeën en verantwoordelijkheid staan. De visitatie resultaten van 2010 hebben aangetoond dat de waardering voor de werkzaamheden van Vooruitgang zeer hoog is en dat wij als toegelaten instelling voor een brede doelgroep in Teylingen en omgeving het verschil maken. Het zijn in de huidige tijd dezelfde ambities, maar op een andere eigentijdse wijze vormgegeven. De lat ligt onveranderd hoog.

Wij zullen de veranderde werkelijkheid creatief en proactief benaderen en ons verbinden met gelijkgestemde samenwerkingspartners. Echter, dit vraagt ook eigen prioriteitsstelling en focus in het maken van keuzes. Anderzijds is het noodzakelijk om in samenwerking met partners creatieve oplossingen te vinden voor het realiseren van de opgave in onze woonwijken. In dit spanningsveld gaan we met elkaar de dialoog aan, en creëren we maatschappelijk draagvlak en een heldere en voor partners en medewerkers herkenbare koers voor de komende jaren.

De koers die Vooruitgang vaart vloeit voort uit onze missie, houdt rekening met de aanbevelingen van onze stakeholders en veranderde omstandigheden. Het is een koers die zich vertaalt in samenwerking, ambitie voor een brede groep en staat voor vooruitgang in wonen en leven.

Steven Schrader
Directeur-bestuurder

Ontwikkelingen om ons heen

De politiek en daarmee de corporatiesector is de laatste tijd volop in beweging. Hier zitten belangrijke maatregelen tussen die onze positie de komende jaren gaan of reeds beïnvloeden. Daarnaast onderscheiden we ook een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen, die een beroep doen op onze verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer. Deze staan hieronder kort opgesomd.

Ditzelfde doen we voor de ontwikkelingen in ons werkgebied. We zijn er namelijk bij gebaat dat we met goed zicht op onze opgaven beargumenteerde keuzes maken, en waar nodig tijdig en adequaat kunnen inspringen op de mogelijkheden die zich voordoen.

Landelijke trends en ontwikkelingen

Wet- en regelgeving



De maatregelen vanuit de overheid zijn gericht op het terugbrengen van de totale voorraad aan huurwoningen, en de corporaties meer te laten opereren als aanbieder van woningen voor de sociale doelgroep. De volgende maatregelen beïnvloeden onze positie:

- ! Met de Europese regels op toewijzing zijn we verplicht om minimaal 90% van onze woningen toe te wijzen aan bewoners met een inkomen tot € 34.678,- (2014). Daarnaast neemt de Europese regelgeving toe op onderwerpen als mededinging en interne markt, economische en financieel beleid en energie- en duurzaamheidsmaatregelen.
- ! De verhuurderheffing (per 1 januari 2013) loopt voor alle corporaties op tot 1,7 miljard in 2017. Voor Woonstichting Vooruitgang lopen de totale kosten op tot ruim €1,8 miljoen in 2017.
- ! Deze financiële afdracht zou gecompenseerd moeten worden met een inkomensafhankelijke huurstijging boven inflatie. Als vanaf 2015 wordt gewerkt met de huursombenadering, wordt er meer gestuurd op de waarde en kwaliteit van de woning.
- ! In het akkoord tussen Aedes en het kabinet is onder meer opgenomen dat:
 - corporaties met de verhuurderheffing blijven bijdragen aan de noodzakelijke budgettaire inspanningen van het kabinet.
 - uit het energieakkoord € 400 miljoen (2018/2019) beschikbaar komt voor energiebesparende maatregelen in de sociale huursector.
 - de corporatie DAEB en niet-DAEB-activiteiten (o.a. woningen boven de >€ 699,48, peildatum 2014) in ieder geval administratief maar ook juridisch kan scheiden.
 - het WSW een grotere rol krijgt bij de uitvoering van de sanering van corporaties, gericht op het continueren van de DAEB-activiteiten.

Inmiddels is de concept Novelle 2014 gepubliceerd. De inperking op de werkzaamheden van de corporaties (DAEB-activiteiten), maar ook de verscherpte financieringsregels op de niet-DAEB activiteiten zorgt het verder onder druk komen van de bewegings- en investeringsruimte van corporaties. De concept novelle, het akkoord tussen Aedes en het kabinet, en de resultaten van de Parlementaire Enquête zullen uiteindelijk input voor de herziene woningwet zijn, waarin de maatschappelijk gestuurde inzet van het vermogen en de governance wordt geborgd. Deze ontwikkelingen vormen mogelijk aanleiding voor herbezinning op ons geformuleerde beleid.

Economische crisis



De economische crisis is nog steeds niet voorbij. De gemiddelde koopkracht daalt (mede ingegeven door de werkloosheid), evenals de nieuwbouwproductie en de verkoop van (huur)woningen. Dit laatste heeft bij een aantal corporaties een negatief effect op de financierbaarheid van nieuwe activiteiten. Ook zorgt de economische crisis ervoor dat de druk op de huursector eerder toe- dan afneemt. Met name in ons werkgebied, waar de woningprijzen en de druk op de huurmarkt al relatief hoger zijn, betekent dit een extra uitdaging. Inmiddels is er sprake van een 'broos' herstel.

Vergrijzing



De ontgroening en vergrijzing zet zich de komende jaren door. In 2040 is 26% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder, ten opzichte van 16% in 2012. Naar verwachting neemt het aandeel één- en tweepersoonshuishoudens toe, evenals de zorgbehoefte. Dit laatste geldt zeker met de relatief sterke toename van het aandeel 75-plussers.

Scheiden wonen & zorg



- ! De bezuinigingen worden in het brede maatschappelijke middenveld waaronder welzijn en zorg gevoeld. Een steeds groter aantal mensen in een kwetsbare positie ontvangt minder zorg en ondersteuning.
- ! Het effect van de overheveling van de begeleiding vanuit de AWBZ naar de Wmo is nog onvoldoende zichtbaar. Wel zal naar de toekomst toe een steeds groter beroep worden gedaan op de mantelzorg.
- ! De ingezette extramuralisering per 1 januari 2013 (scheiden wonen & zorg) betekent dat veel zorgbehoevenden niet meer intramuraal worden opgenomen. Dit vraagt een andere manier van zorg (aan huis) organiseren, en van ons waar nodig een aanpasbare woningvoorraad om mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen.

Duurzaamheid

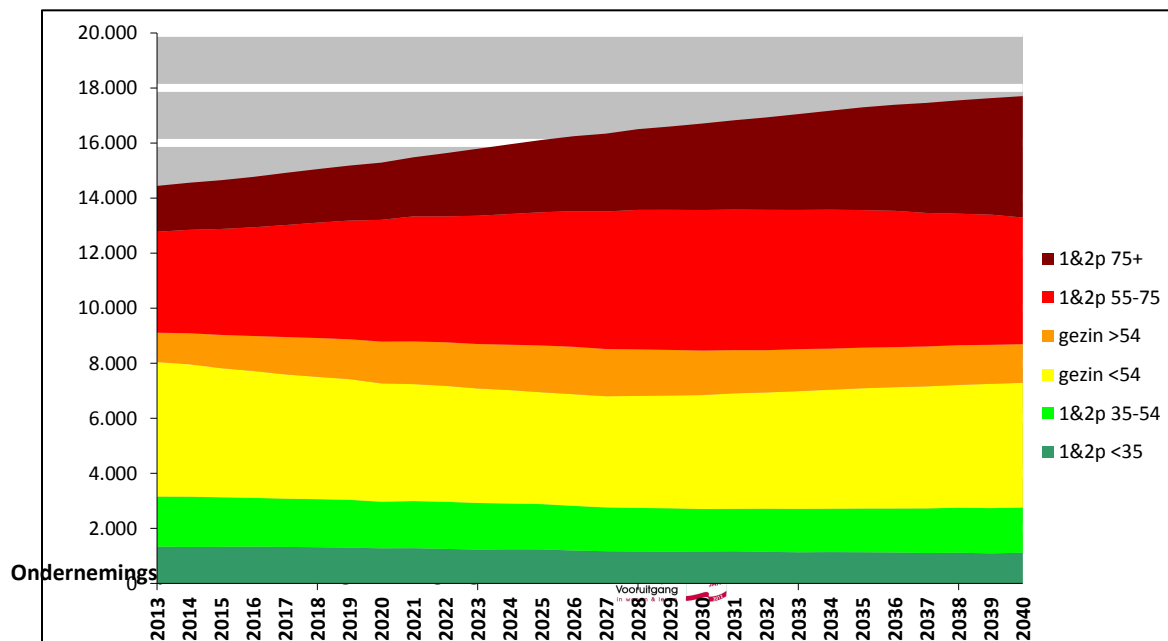


- ! De toekomstgerichtheid van de woning wordt belangrijker. Duurzaam bouwen en onderhouden, energiebesparing en alternatieve vormen van energiewinning verhogen het comfort en drukken de kosten voor de huurders.
- ! Naast de toepassing van duurzaam materiaalgebruik is een woningvoorraad die voldoet aan de wensen van meerdere doelgroepen de uitdaging.
- ! De energiekosten nemen een substantieel deel in van de totale woonlasten. Met de levenscurve van het vastgoed is het belangrijk om hier goed op vooruit te zien.

Ontwikkelingen in Teylingen en in onze regio

Demografie

Woonstichting Vooruitgang is verankerd in Teylingen. Teylingen telt 35.800 inwoners en circa 14.400 huishoudens. De demografische ontwikkeling laat een flinke stijging in het aantal huishoudens in Teylingen zien (primos, 2013):



De bovenstaande tabel toont dat het aandeel één- en twee persoonshuishoudens van 55 jaar en ouder richting 2030 toeneemt. De groep van 75 jaar en ouder is na 2030 zelfs verdubbeld. Hiermee neemt de komende periode het aantal één en twee persoonshuishoudens sterk toe. Daarnaast is het opvallend dat het aantal gezinnen in Teylingen licht daalt, maar toch sterk blijft vertegenwoordigd. Ook bij het aandeel één- en twee persoonshuishoudens tussen de 35-54 jaar en onder de 35 jaar is sprake van een lichte daling.

Vergrijzing & zorgvraagstuk

In lijn met de landelijke opgave hebben we in Teylingen te maken met het vraagstuk van de vergrijzing. Er is zelfs sprake van dubbele vergrijzing¹, waarbij ook een afgestemd aanbod van wonen en zorg een meer prominente rol gaat spelen. In combinatie met de ontwikkeling van het scheiden van wonen & zorg vraagt dit een woningvoorraad die geschikt is om zo lang mogelijk in te wonen. Dit kan dan zijn het aanpassen van bestaande woningen, maar ook een uitbreiding van het aantal levensloopgeschikte woningen. Voor woningaanpassingen is de WMO van groot belang voor onze doelgroep. Gemeenten voeren de Wmo uit en iedere gemeente legt andere accenten.

Geredeneerd vanuit de woonomgeving ligt er een breder vraagstuk waar de combinatie van wonen, nabijheid van voorzieningen, zorgaanbod en ondersteunende dienstverlening centraal staat. In het Zorgpact Teylingen komen partijen bij elkaar om dit vraagstuk integraal te bespreken en aan te pakken.

Aandacht voor jongeren en (jonge) gezinnen

Waar de vergrijzing een thema is voor de toekomst, geldt dit ook voor de ontgroening. Een vitale leefgemeenschap is gebaat bij jong en oud. Hier ligt voor ons een uitdaging, die mede wordt ingegeven door de lokale woningmarkt. Alhoewel er veel vraag is naar huurwoningen, zijn de uitbreidingsmogelijkheden in Teylingen beperkt. Daarbij komt kijken dat de relatief hoge grondprijzen zowel de mogelijkheden voor sociale woningbouw als het realiseren van goedkope koop verder inperken. Hierdoor staat de aantrekkelijkheid van de woningmarkt in Teylingen voor jongeren en jonge gezinnen onder druk, en moeten we voor de lange termijn nieuwe oplossingsrichtingen bedenken om de volle breedte van onze doelgroep te kunnen bedienen. Doorstroming en de inzet op een duurder huursegment (tegen de achtergrond van beperkende wet- en regelgeving) zijn daarin belangrijke thema's. Zo lopen scheefwoners in de regio (ca. 35%) vaak vast, omdat naast doorstromen in de huursector ook kopen geen optie is door de beperkte leenmogelijkheden en de relatief dure woningvoorraad.

Kwaliteit en betaalbaarheid

¹ Onder dubbele vergrijzing wordt verstaan dat het aandeel 80-plussers onder de ouderen (65 plussers) sterk groeit.

In combinatie met de bovenstaande vraagstukken en met oog voor toekomstige generaties, ligt er in Teylingen een opgave om te investeren in de kwaliteit van woning en woonomgeving. Enerzijds heeft dit te maken met een toekomstbestendige woningvoorraad voor meerdere doelgroepen, anderzijds met een energiezuinige woningvoorraad gericht op beheersing van de woonlasten van onze huurders.

Woningtoewijzing en vraag

Circa een kwart van de woningen in Teylingen behoort tot de sociale voorraad. Samen met de andere woningcorporaties in de regio Holland-Rijnland biedt Vooruitgang haar woningen op een zelfde wijze aan op Woonzicht. Binnen Woonzicht.nl worden bepaalde woningen toegewezen aan daarvoor bestemde groepen woningzoekenden.

De wachttijden voor een sociale huurwoning zijn lang, gemiddeld ruim drie jaar. Circa 100 mensen reageren gemiddeld op een sociale huurwoning. Door het slechte economische klimaat neemt het aantal huishoudens met een inkomen kleiner dan € 34.229,- al enige tijd toe (onze primaire doelgroep). Kijkend naar de demografische ontwikkelingen, zal de omvang van de primaire doelgroep onder invloed van de toename van het aantal alleenstaanden (één-verdieners) en ouderen, in de toekomst toenemen. Deze huishoudens hebben namelijk gemiddeld lage inkomens.

Wij voorzien in de periode tot 2018 een toenemende vraag naar betaalbare sociale huurwoningen, zeker nu het er voorlopig niet naar uit ziet dat de economische omstandigheden voor onze doelgroepen zullen verbeteren. Mensen met een inkomen boven de € 34.229,- hebben geen toegang hebben tot de sociale huurmarkt maar wel behoefte aan betaalbare huurwoningen, zeker nu onder invloed van de financiële crisis kopen lastig is. Hierdoor stijgt de belangstelling voor woningen met een huur tussen de € 681,- en € 800,-.

Onze koers: Wonen en leven in Teylingen

Woonperspectief voor een brede doelgroep

De aankomende periode ligt er een uitdagende opgave in Teylingen vanuit onze kerntaak om de mensen die niet zelfstandig in de eigen woonbehoefte kunnen voorzien te huisvesten. Het accent daarin ligt op het bieden van woonperspectief voor deze brede doelgroep. Zo is het enerzijds belangrijk om de vergrijzing, mede tegen de achtergrond van het scheiden van wonen & zorg, goed te faciliteren. Dit vraagt van ons een actieve rol in het aanpassen van bestaande dan wel toevoegen van levensloopbestendige woningen. Uitgangspunt is dat onze bewoners zo lang mogelijk in de eigen woning kunnen blijven wonen. Anderzijds willen we kansen en perspectief bieden aan de groep van jongeren en (jonge) gezinnen. De krappe woningmarkt, te weinig doorstroming maar ook de relatief hoge kooprijzen en het toekomstig gebrek aan betaalbare nieuwbouwlocaties in de Duin- en Bollenstreek doet een beroep op onze verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer.

In de periode 2014 tot en met 2018 zal Vooruitgang relatief veel nieuwe levensloopbestendige appartementen met lift bouwen waarmee we de doorstroming op gemeentelijk niveau een stimulans willen geven en welke goed aansluiten op de (toekomstige) vraag van de groeiende groep senioren in Teylingen. Tevens investeren we in de kwaliteit van onze bestaande woningvoorraad. De relatief grote voorraad aan eengezinswoningen van Vooruitgang (50%) biedt kansen om in te zetten voor een brede doelgroep. Dit geldt voor zowel (jonge) gezinnen, als na enige aanpassing voor ouderen. Voor jongeren reserveren we woningen in de goedkoopste klasse in een aantal van onze bestaande complexen.

Betaalbaar woningaanbod

In deze maatregelen die we treffen sturen we, in het belang van de huurder, op betaalbaarheid. Binnen de norm van 90% toewijzing aan de inkomensgroep tot € 34.678,- (2014), hanteren we betaalbaarheidsklassen waardoor onze woningvoorraad toegankelijk blijft voor meerdere doelgroepen binnen het sociale segment. De opgave vraagt echter meer. Zo valt de inkomensgroep tussen de € 34.000,- en € 43.000,- tussen wal en schip. Voldoende passend huuraanbod ontbreekt, en de mogelijkheden voor het kopen van een woning, gelet op de hypotheekverstrekking en de relatief hoge prijzen, zijn te beperkt. Voor ons de reden om ons aanbod voor de zogenaamde 'middeninkomens' te verbreden. Op deze manier brengen we de doorstroming op gang en komen er weer woningen beschikbaar, waarmee voorkomen wordt dat (jonge) gezinnen wegtrekken. In dit licht proberen we ook andere partijen te beïnvloeden om aan oplossingen te werken voor de woningnood bij de middeninkomens.

Ons lange termijn perspectief

Op de schaal van Teylingen doen we op deze manier alles wat binnen onze mogelijkheden ligt. We zien echter dat we de noodzaak voor passende huisvesting hiermee niet oplossen. Dit is ingegeven door onder andere het spanningsveld van beperkte bouw mogelijkheden, gebrek aan betaalbare bouwgrond, de krappe woningmarkt en de noodzaak tot een breed aanbod voor jong en oud. Vanuit onze lange termijn strategie denken we nu al na over hoe we, mede vanuit de woningnood in Teylingen en de potentie van de regionale woningmarkt (Bollenstreek), toegevoegde waarde kunnen blijven bieden voor onze doelgroep. Met onze grondportefeuille spelen we in op toekomstig te verwachte vraag. De grondposities van

Vooruitgang zijn onder te verdelen in 3 groepen: 1/3 deel van de posities zal de aankomende jaren verkocht worden, 1/3 deel is bestemd voor nieuwbouw tot en met 2020, 1/3 deel is bestemd voor ontwikkeling na 2020 (Haarlemmermeer). In de laatste categorie grondposities werkt Vooruitgang met partners in de marktsector en zijn we nog op zoek naar partners in de sociale sector om te participeren om de nieuwbouwlocaties in de toekomst optimaal maatschappelijk rendement mee te geven. De planvorming wordt hier vanaf begin 2014 duidelijker, nu de Gemeente Haarlemmermeer gaat inzetten op de dubbeldorpen aan de ringvaart.

De dubbeldorpen zijn 'overlooplocaties' voor de Bollenstreek en de Amsterdamse regio, als straks de economie weer aantrekt. Ter aanvulling op onze bestaande portefeuille in Teylingen is dit voor ons een belangrijk middel om op termijn een breed aanbod te kunnen blijven aanbieden en doorstroming te bevorderen. Hierdoor zijn we in staat zijn om, mede vanuit onze volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid, jongeren en (jonge) gezinnen voor ons gebied te behouden en passende woonruimte aan te bieden. In deze strategie is de samenwerking met maatschappelijke partners, waaronder collega-corporaties, cruciaal om dit volkshuisvestelijk perspectief te verzilveren.

Verder dan de woning alleen...

Met een primaire verantwoordelijkheid op het bieden van een kwalitatief passend en een betaalbaar woningaanbod, kunnen we stellen dat onze uitdaging breder ligt. 'Wonen en leven' in Teylingen gaat verder dan de woning alleen. Vraagstukken als vergrijzing, het scheiden van wonen & zorg, de economische crisis (dalende koopkracht, stagnerende woningmarkt en verminderd investeringsvermogen) vragen de komende periode om een gezamenlijke inzet van Vooruitgang en haar partners. Ons doel daarin is het creëren en in stand houden van een prettige en kansrijke woonomgeving. Op de schaal van de buurt en/of de wijk moet namelijk een goede afstemming plaatsvinden tussen wonen en zorg, is een aantrekkelijk voorzieningenaanbod van belang en een gedifferentieerde woningvoorraad. Dat kunnen wij als corporatie niet alleen. Als netwerkpartner leggen we hierin de verbinding naar onze sociale en commerciële partners. Niet om verantwoordelijkheden over te nemen, maar om met een aanjaagfunctie gezamenlijke vraagstukken op het terrein van wonen en leven op te pakken, waarin bewoners centraal staan.

Missie

In het ondernemingsplan 'Wonen & leven in Teylingen, uitdagingen in crisistijd' is voor 2014 tot en met 2018 de bovenstaande focus verwoord. Daarin is het belangrijk dat we verantwoorde keuzes blijven maken, zonder dat dit ten koste gaat van de sociale doelgroep. Dit tegen de achtergrond van genoemde maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving. Onze missie als kompas waarop we varen is gericht op het waarborgen van deze sociale doelstelling:

Vooruitgang in wonen & leven:
Wij geven door ondernemerschap invulling aan onze maatschappelijke rol.
Vooruitgang is een betrouwbare partner die als regionale speler lokaal verankerd is bij duurzame gebiedsinrichting met aandacht voor mens en woning.

Speerpunten

De koers en missie hebben we vertaald in drie speerpunten voor 2014 tot en met 2018, die verder zijn uitgewerkt en geconcretiseerd in dit ondernemingsplan.



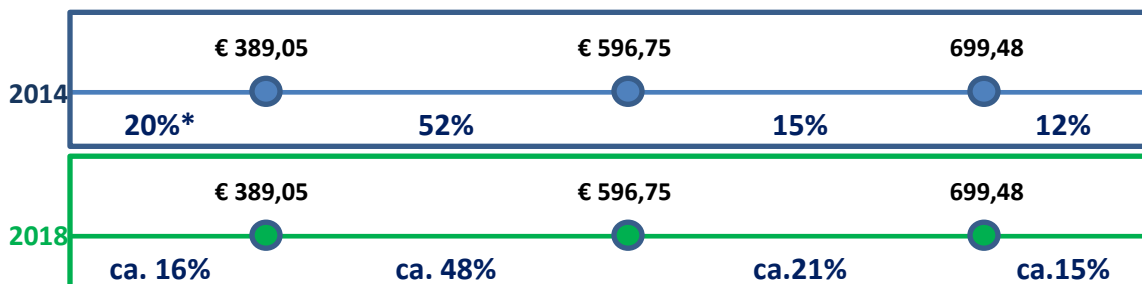
Speerpunt: Bedienen van een brede doelgroep

De volkshuisvestelijke opgave in Teylingen vraagt om het bedienen van een brede doelgroep. Dit geldt zowel naar inkomen als naar typen huishoudens. Daarin is ons uitgangspunt dat iedereen prettig kan wonen in een woning en woonomgeving naar keuze. Vanuit dit uitgangspunt zijn we er voor:

...de sociale doelgroep

We hebben een eerste verantwoordelijkheid voor mensen die niet zelfstandig in een eigen woonruimte kunnen voorzien, en daarom afhankelijk zijn van een sociale huurwoning. Vanuit de wet- en regelgeving zijn we daarin verplicht om 90% van onze sociale woningvoorraad (< € 699,48) toe te wijzen aan de mensen met een inkomen tot € 34.648,- (peildatum 2014). We zien deze groep als onze primaire doelgroep. Kijkend naar de ontwikkelingen in het werkgebied, zal de omvang van de primaire doelgroep onder invloed van de toename van het aantal alleenstaanden (één-verdieners) en ouderen, toenemen. Het effect van deze beweging is dat het gemiddeld inkomen van huishoudens zal afnemen.

Met oog voor deze ontwikkeling is voor de periode 2014-2018 het bewaken van de betaalbaarheid van onze woningen een belangrijk aandachtspunt. Dit is een moeilijke opgave mede omdat de verhuurdersheffing² een flinke extra kostenpost is, waarbij Vooruitgang gemiddeld € 850,- per woning per jaar af moet gaan dragen aan het Rijk. Ons woningaanbod zal, net als bij andere corporaties, duurder worden, echter we stellen duidelijke grenzen. Ondanks dat ruim 70% van onze woningen volgens de normering van het woningwaarderingstelsel geschikt is om te verhuren in de vrije sector, kiezen we ervoor om de aankomende 10 jaar minimaal 80% van onze portefeuille (1.650 woningen) in de sociale huur te houden en daarmee te reserveren voor onze primaire doelgroep. Huishoudens met lage inkomens mogen hun woning dus huren tegen een zeer gereduceerd tarief. We maken onderscheid naar de volgende betaalbaarheidsklassen (prijspeil 2014):



² In Holland Rijnland is het aanbod, sinds de heffing in 2013, veranderd met bijna een verdubbeling van de duurste sociale huurcategorie (> € 574, prijsspeil 2013) tot 56% van alle aangeboden sociale huurwoningen. Bron: jaarverslag van Woonzicht

* Van deze 20% is 9% 'doe-het-zelf' woning, aangemerkt voor sloop - nieuwbouw

Met het hanteren van deze betaalbaarheidsklassen bewaken we een goede mix van betaalbaar aanbod, waarbij we met nieuwbouw en verkoop van woningen onze portefeuille gezond en aantrekkelijk houden. Met oog voor de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de sociale woningen van Vooruitgang voeren we voor de mensen met een inkomen boven de €34.678,-, die wonen in het sociale segment, een relatief hoge inkomensafhankelijke huurverhoging door. Dit conform de mogelijkheden binnen de vigerende wet- en regelgeving. Deze verhoging voor huishoudens met een midden of hoger inkomen loopt door totdat er een marktconforme huur wordt betaald. Op deze manier gaat onze grootste bijdrage naar de minst draagkrachtigen.

...de middeninkomens

Gelet op het karakter van de woningmarkt in Teylingen, ligt er voor ons een uitdaging om het woningaanbod te verbreden naar de inkomensgroep tussen de € 34.678,- en € 43.000,- (de zogenaamde 'middeninkomens'). Zo bieden de toewijzingsregels weliswaar zekerheid voor de groep met een inkomen tot € 34.678,-, maar blijft het toetreden tot de woningmarkt voor de middeninkomens lastig. Dit is enerzijds gelegen in de beperkte mogelijkheden voor het kopen van een woning. Met de relatief hoge woningprijzen, is er weinig tot geen ruimte om hypotheek te krijgen voor een koopwoning. Alhoewel deze groep daarmee is aangewezen op de huur, is passend aanbod schaars en sluiten de toewijzingsregels deze groep grotendeels uit voor de sociale huursector.

Om tegemoet te komen aan de wensen van huurders en woningzoekenden, is ons doel dat we op langere termijn maximaal 20% van ons aanbod in de vrije sector positioneren. Afgestemd op de (on)mogelijkheden om toe te kunnen treden tot de koopmarkt, heeft in dit segment het grootste gedeelte een huurprijs tussen de € 699,48,- en €900,-. Dit geldt zowel voor eengezinswoningen als appartementen, waarmee we zoveel mogelijk inzetten op het behouden van (jonge) gezinnen maar ook ouderen die veelal de verhuisstroom maken van koop naar huur. Op dit moment verhuren we circa 12% in de vrije sector. Ons doel voor de aankomende periode als onderdeel van onze lange termijn strategie, is dat dit aandeel stijgt naar 16% in 2018. Met de inzet op de groep van middeninkomens brengen we bovendien de doorstroming op gang, en bieden we woonperspectief voor zowel huurders uit de sociale doelgroep als de scheefwoners (29% van de huurders).

Een ander belangrijk instrument is het verbreden van het aanbod aan (goedkope) koop. We hebben circa 140 woningen in onze 'verkooppoule', grotendeels bestaande voorraad (eengezinswoningen) en voor een klein deel nieuwbouwwoningen. Met verkoop als instrument om middeninkomens toegang te verschaffen tot de woningmarkt, en de doorstroming op gang te brengen, zetten we ons in om in de ondernemingsplanperiode minimaal 10 woningen per jaar te verkopen. De financiële middelen die dit genereert, zetten we vervolgens in voor andere volkshuisvestelijke projecten. Op deze wijze snijdt het mes aan twee kanten: we verversen onze portefeuille met nieuwe gewilde, energiezuinige woningen en zorgen voor een continu aanbod van betaalbare koopwoningen aan de onderkant van de markt. Daarnaast doen we er alles aan om andere partijen te beïnvloeden om aan oplossingen te werken voor de woning-

nood bij de middeninkomens. Een succesvol voorbeeld waarin we een belangrijke rol hebben gespeeld is de 'Albert Heijn locatie' in het centrum van Sassenheim (combinatie van voorzieningen met koopwoningen). Uiteindelijk moet de combinatie van deze maatregelen over de periode 2014 – 2018 zorgen voor 10% meer doorstroming dan nu het geval is.

... senioren & zorgbehoevenden

Ook in Teylingen is er sprake van vergrijzing. De prognose laat een toename zien van het aandeel één- en twee persoonshuishoudens, waarbij de groep van 75 jaar en ouder na 2030 zelfs verdubbelt. Gelet op de lange levensduur van het vastgoed, is het als Woonstichting belangrijk om nu al op deze trend in te spelen. De aankomende periode vergroten we daarom het aandeel levensloopbestendige woningen. Hieronder verstaan we woningen die geschikt zijn of eenvoudig geschikt zijn te maken zijn voor bewoning tot op hoge leeftijd, ook in geval van fysieke handicaps of chronische ziekten van bewoners. Dit is ook nodig gelet op het scheiden van wonen & zorg, waardoor we het zo lang mogelijk zelfstandig thuis wonen zo goed mogelijk faciliteren. Deze type woningen zijn bovendien geschikt voor meerdere doelgroepen, waardoor we bouwen aan een duurzame woningvoorraad. De aankomende periode voegen we daarom relatief veel appartementen met lift toe, terwijl we het aandeel appartementen zonder lift en eengezinswoningen iets afbouwen. Ook is het langer zelfstandig thuis blijven wonen onderdeel van onze agenda. Zo gaan we, samen met onze partners, experimenteren in het plaatsen van tijdelijke zorgunits aan de achterkant van eengezinswoningen.

Het zorgvraagstuk gaat echter verder dan de woning alleen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wmo, en onze zorgpartners hebben een primaire verantwoordelijkheid voor het leveren van zorg (aan huis). Kortom, een integrale aanpak in het belang van onze doelgroep is nodig. Daartoe hebben we samen met de gemeente Teylingen en onze collega-corporaties woonservicezones vastgesteld waarbij Vooruitgang zorgdraagt voor de volgende 'ankerpunten: *Zilverstroom, SassemBourg, Bole-ro* en *Park Overbosch*. Voor de aankomende periode ligt daarin de focus op SassemBourg en Park Overbosch:

Project SassemBourg

Het project SassemBourg wordt door Vooruitgang in samenwerking met zorgorganisatie ActiVite in 2015 opgeleverd. In dit centrumproject in Sassenheim is veel aandacht voor wonen en zorg (van afroep tot en met dagelijkse zorg). Het project bestaat uit een combinatie van voorzieningen (welzijns-, gemak- en zorgdiensten), koop- en huurappartementen. In totaal 115 woningen, waarvan 18 bestemd voor verkoop en 43 woningen in de (sociale)verhuur door Vooruitgang. Daarnaast worden 30 appartementen door ActiVite geëxploiteerd ten behoeve van huurders met een lichte zorgvraag, en 3 groepswoningen (24 wooneenheden) aan mensen met bijvoorbeeld dementie.



Park Overbosch

Voor de serviceflat Park Overbosch in Voorhout bestonden in het verleden sloop- en nieuwbouwplannen. Echter, mede gelet op de vraag en de afweging van alternatieven, hebben we besloten om het complex door te exploiteren. Dit betekent concreet dat samen met zorginstelling Marrente is besloten om nog in 2014 35 appartementen geschikt te maken voor verhuur aan mensen met een lichte zorgvraag. De overige 9 appartementen worden door Vooruitgang verhuurd aan ouderen.



Zowel het project SasseMBourg als Park Overbosch passen daarmee in de toekomstvisie van het interdisciplinair opgezette Zorgpact voor de gemeente Teylingen, waarin diverse partners op het terrein van wonen – zorg – welzijn met elkaar samenwerken en gaan voor concreet resultaat.

Tot slot geldt specifiek voor de mensen met een lichamelijke- en/of verstandelijke beperking geldt dat we met zorgpartners de woonbehoefte voor deze groep projectgewijs oppakken.

... jongeren en (jonge) gezinnen

De vitaliteit van Teylingen wordt mede bepaald door een gezonde mix van jong en oud. Waar we ons inzetten op het faciliteren van de vergrijzing, vormt de doelgroep ‘jongeren en (jonge) gezinnen’ een minstens zo belangrijke uitdaging. Voor een deel valt de inzet voor de huisvesting van deze groep in de *sociale doelgroep* en de *middeninkomens*. Met het handhaven van betaalbaarheidsklassen, de inzet op doorstroming (ook van senioren) en het verbreden van ons aanbod met duurdere huur proberen we deze groep te behouden. Daarnaast bieden we met verkoop van bestaand bezit een passend alternatief, en bouwen we zo aan een gedifferentieerde samenstelling van koop en huur in de wijk.

Op termijn is onze strategie er op gericht om ter verbreding van ons aanbod, met name voor de jongeren en (jonge) gezinnen, op zoek te gaan naar geschikte uitbreidingslocaties. Daartoe hebben we onze blik verruimd tot buiten de gemeentegrenzen. Met de aankoop van grond in de Westflank van de Haarlemmermeer als ‘overlooplocatie’ voor de Bollenstreek en de Amsterdamse regio, voeren we een actief grondbeleid. Ons doel daarin is dat we met deze aankoop toekomstperspectief bieden aan onze doelgroep. Ter aanvulling op de portefeuille in Teylingen zijn we op deze manier in staat om, ondanks de beperkte mogelijkheden in ons huidige werkgebied, vanuit onze volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid te werken aan een vastgoedportefeuille die bijdraagt aan een geschikt aanbod. Hierdoor behouden we jongeren en (jonge) gezinnen voor ons gebied en bieden we passende woonruimte aan. Gezien de bevolkingsprognoses is de verwachting dat de druk op de woningmarkt na de vastgoedcrisis flink gaat toenemen. In onze ondernemingsplanperiode werken we onze strategie hoe hier mee om te gaan, concreet uit.

Doelstellingen & acties 2014 – 2018

Sociale doelgroep

- ✓ We bieden minimaal 80% van onze woningvoorraad aan in het sociale huursegment (< € 699,48).
- ✓ Binnen deze 80% wijzen we conform de wet- en regelgeving 90% toe aan huishoudens met een inkomen tot € 34.678,- (peildatum 2014).
- ✓ Voor de periode 2014-2018 hanteren we binnen het sociale segment betaalbaarheidsklassen waarmee we een gezonde mix binnen onze woningvoorraad nastreven.

Middeninkomens

- ✓ We positioneren op de langere termijn maximaal 20% van onze woningvoorraad in de vrije huursector (€699,48,- tot €900,-). Onze verwachting is dat dit aantal in 2018 16% is, t.o.v. 12% in 2014.
- ✓ We verkopen over de periode 2014-2018 minimaal 10 woningen per jaar (minimaal 50 over 2014-2018).
- ✓ Onze inzet op de middeninkomens, waaronder het beïnvloeden en samenwerken met onze partners, moet leiden tot 10% meer doorstroming in 2018 t.o.v. 2014.

Ouderen en zorgbehoevenden

- ✓ In 2015 leveren we het project SassemBourg in samenwerking met ActiVite op, bestaande uit een combinatie van voorzieningen en 115 woningen.
- ✓ In 2014 hebben we de serviceflat Park Overbosch gerenoveerd, met in totaal 44 appartementen waarvan het grootste deel via Marente te verhuren aan mensen met een lichte zorgvraag.

Jongeren en (jonge) gezinnen (aanvullend op middeninkomens)

- ✓ We hebben minimaal 10% van onze portefeuille bestemd voor jongeren tot 23 jaar, die kunnen huren voor een bedrag binnen de huurtoeslaggrens voor jongeren (€374,44 prijspeil 2014).
- ✓ In 2018 hebben we een strategie uitgewerkt hoe we ook in de toekomst eengezinswoningen kunnen blijven aanbieden aan jonge gezinnen. Hierbij ligt ook een nieuwbouwopgave om onze portefeuille gezond te houden.

Speerpunt: Investeren in woonkwaliteit

Om te komen tot een afgestemd aanbod voor een brede doelgroep, is het noodzakelijk dat we de aankomende periode investeren in de kwaliteit van onze woningportefeuille. Om voor onze doelgroep, zo goed mogelijk in te kunnen inspelen op veranderende behoeften en nieuwe mogelijkheden, monitoren we de markt continu en overleggen we met huurders en partijen actief in de regio (woningcorporaties, zorginstellingen, gemeenten, bewoners, bedrijven en professionele organisaties). Ons handelen en onze investeringen stemmen wij zo goed mogelijk lokaal en regionaal af, zodat wij onze middelen zo efficiënt mogelijk inzetten, rekening houdend met de toekomstige vraag vanuit verschillende groepen. Zo zullen we, samen met de andere corporaties actief in Teylingen in 2015, op basis van de nieuwe Woonvisie, nieuwe prestatieafspraken maken met de Gemeente Teylingen. Jaarlijks wordt er samen geëvalueerd en eventueel nieuwe acties uitgezet. Ook de Woonvisie maken de Gemeente Teylingen en de corporaties samen, waarbij samen de toekomstige vraag zo goed mogelijk in beeld wordt gebracht.

Vanuit ons motto 'Vooruitgang in wonen en leven' willen we aan onze doelgroepen een mix van woningen aanbieden, die voldoen aan de hedendaagse kwaliteitseisen en die gelegen zijn in een aantrekkelijke woonomgeving. In het realiseren van een toekomstbestendige portefeuille is ons strategisch voorraadbeleid leidend. We zien echter ook dat we dit beleid, gelet op veranderingen in wet- en regelgeving en/of financiersmogelijkheden, soms moeten bijschaven. Met als basisvoorwaarde een gezonde economische bedrijfsvoering en een gedegen duurzaamheidsbeleid, geldt echter dat de hoofdlijn voor de komende jaren blijft staan. Afgestemd op de samenstelling van onze doelgroepen naar inkomen en type huishouden, zetten we in op:

... vernieuwing

De komende periode 2014 – 2018 willen we een belangrijke rol spelen bij de realisatie van woningen. Dit doen we door minimaal 20 woningen per jaar toe te voegen (1% per jaar), wat neerkomt op een verversing van ca. 5% van onze portefeuille tot en met 2018. In deze moeilijke tijden voor woningcorporaties is niet groei maar het gezond houden van de portefeuille het doel. Dit betekent een goede mix tussen oude en nieuwe woningen en aanbod in verschillende wijken, rekening houdend met de toekomstige vraag naar verschillende type woningen. Voor de aankomende periode ligt de nadruk van de investeringen van Vooruitgang op woningen voor de doelgroep zorgbehoevenden en ouderen. Dit vanwege de dubbele vergrijzing die eraan komt. Als we onze plannen kunnen realiseren, ziet onze wensportefeuille er voor de gemeente Teylingen over 2013 – 2018 als volgt uit:

Bezit	In portefeuille		Inschatting in 2018	
	2014	2014	2018	2018
Eengezinswoningen	1032	50%	(- 40) 992	46%
Appartementen zonder lift	217	11%	(+0) 217	10%
Appartementen met lift en begane grond woningen	809	39%	(+125) 934	44%
Totaal	2.058	100%	2.143	100%

Bovenstaand overzicht laat zien dat onze portefeuille over 2014-2018 met ca. 85 woningen licht groeit, waarbij mede gelet op de toekomstige vraag (vergrijzing) de grootste groei zit in het aandeel appartementen met lift. Het aandeel eengezinswoningen neemt, mede door de inzet op verkoop, licht af.

De toevoeging binnen onze woningen zit vooral in het centrum van Sassenheim, nabij winkels en voorzieningen en in Voorhout. Binnen de gemeente Teylingen is relatief veel sociaal huuraanbod gesitueerd in Sassenheim (31%). Ditzelfde geldt voor de kern Warmond met 34% sociaal huuraanbod, terwijl in Voorhout dit aandeel maar 15% is. Aangezien we streven naar keuzevrijheid voor onze doelgroep en een mix van sociale huur en koop per kern en wijk, zetten we ons daarom in om meer sociale huurwoningen in Voorhout te realiseren. Gelet op de onrendabele top (beïnvloedt door de grondprijzen) die we maken op onze nieuwbouw is het daarin van belang dat we nog in 2014 onze rendementskaders, afgestemd op de woningmarkt van nu en dit ondernemingsplan, herijken. We kijken daarin zowel naar het financieel- als het maatschappelijk te bereiken rendement van de investeringen die we voor de gemeenschap doen.

Daarnaast proberen we om investeerders/particulieren op het terrein van wonen te stimuleren om, in afstemming en samenhang met Vooruitgang, te zorgen voor een kwalitatief goede en aansluitende woningvoorraad in Teylingen. Daarom is het belangrijk dat we samen met partners zoeken naar slimme vormen van samenwerking en bouwen. Hiermee willen we een actieve rol vervullen op de woningmarkt, om vanuit een gezamenlijk belang meer te betekenen als afzonderlijk. We denken dan aan gezamenlijk investeren, toepassen van interessante eigendomsvormen en de prijs-kwaliteit verhouding van het woonproduct zelf.

Ook nu vervullen we hierin al een belangrijke rol, zoals recent het fungeren als ‘achtervang’ op de Albert Heijn locatie in Sassenheim of het mede participeren in de bouw van koopwoningen als onze doelgroepen hiermee gebaat zijn. Zo bouwen we 18 koopappartementen in project SasseBourg, hebben we bijgedragen aan de planoptimalisatie van nog te bouwen appartementen van een projectontwikkelaar, zoeken we mee naar een koper voor sociale appartementen in Buitenkaag en participeren we in de volkshuisvestingsopgave in de Haarlemmermeer West, waar in de toekomst langs de ringvaart nieuwe dorpen ontstaan, gekoppeld aan de bollenstreek.

...levensduur verlenging

Om de kwaliteit van onze woningen goed te houden, investeren we in renovaties die de levensduur van onze woningvoorraad verleggen. Enerzijds doen we dit door het onderhouden van onze woningen bij mutatie of cyclisch door groot onderhoud. Deze inzet is gericht op de waarborg van voldoende kwaliteitsbehoud, en is te zien als een cyclisch proces dat onderdeel is van onze corebusiness.

Anderzijds zetten we bewust in op het renoveren van een deel van onze woningvoorraad met levensduur verlengende maatregelen. Dit betreft kwaliteitsverbeteringen, waardoor de woning weer minimaal 15 jaar langer meegaat. Per woning of complex wordt op basis van factoren als huidige kwaliteit, locatie

en investeringsniveau goed afgewogen of deze in aanmerking komt voor levensduur verlenging. Graag houden we sociale woningen, in alle typen, met een goede prijskwaliteitsverhouding in portefeuille. Onze doelstelling is dat we in de periode 2014 – 2018 minimaal 100 woningen (gemiddeld minimaal 20 per jaar) renoveren. Ons jaarlijks budget voor deze levensduurverlenging bedraagt maximaal €800.000,- per jaar. Hiermee zorgen we ervoor dat oudere betaalbare woningen langer te exploiteren zijn.

...verduurzaming

Nieuwbouw, maar ook het verlengen van de levensduur van onze bestaande woningvoorraad, zorgt ervoor dat we onze vastgoedportefeuille niet alleen in kwaliteit verbeteren maar tegelijkertijd verduurzamen. Naast het gebruik van milieuvriendelijke materialen, zorgen we met energiebesparende maatregelen voor lagere woonlasten van onze huurders. Hierdoor werken we indirect aan de betaalbaarheid van onze woningvoorraad. De grootste uitdaging ligt hierin vooral op de bestaande woningvoorraad, omdat we al onze nieuwbouwwoningen in energieklasse A opleveren.

Vooruitgang heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in de bestaande woningvoorraad. Op dit moment zitten we op het totaal van onze vastgoedportefeuille op gemiddeld label D (energie-index van 1,73). Met de investeringen die we de aankomende periode gaan doen, wordt het spannend of we aan het einde van 2018 gemiddeld op label C zullen staan (index 1,60). Er zal met name winst gemaakt worden in het aantal A-labels, nu 3% van onze woningen, eind 2018 13% van onze woningen. Met renovatie en verkoop doen we de rest. De aankomende jaren is het moeilijk om financiële ruimte te vinden om extra in onze bestaande voorraad te investeren. Als we meer willen besteden dan begrote €800.000,- per jaar zullen we oplossingen moeten vinden in verkoop. Naast de verkoop van individuele woningen aan particulieren, bekijken we ook op complexniveau of er mogelijkheden zijn om te verkopen aan professionele partijen. Bijvoorbeeld een complex met E, F en G-labels bestemd voor sloop, samen met een marktpartij te herontwikkelen, waarbij een deel van de nieuw te bouwen woningen voor ons is en de rest voor de marktpartij. Of bijvoorbeeld renovatie van een groot complex mogelijk te maken door een ander complex te verkopen.

...aandacht voor de leefomgeving

Minstens zo belangrijk als een goede woning, is een prettige buurt om in te leven. Waar we actief zijn met investeringen, kijken we breder dan alleen de woning of het complex. Met de ambitie om gewilde woonmilieus in wijken in stand te houden en te creëren, is een samenhangende visie op de woonomgeving (buurt, wijk of kern) van groot belang. Op de locaties waar we bezit hebben of willen bouwen streven we naar diversiteit van vastgoed zowel in de verhouding huur en koop, typen woningen als wat betreft woonmilieu. Dit leidt op natuurlijke wijze tot een verscheidenheid aan mensen. Vooruitgang vindt dit belangrijk en neemt diversiteit als uitgangspunt voor het beleid. Op deze wijze zorgen we er voor dat we met aantrekkelijke en gedifferentieerde wijken woongenot bevorderen, en bovendien de waarde van ons vastgoed op peil houden. In deze filosofie is een wijk of buurt schoon, heel en veilig en is er een passend voorzieningenniveau voor de doelgroep (denk aan supermarkt, gezondheidscentra, kinderopvang, school) om prettig te kunnen wonen. Alhoewel deze facetten van invloed zijn op onze woonkwaliteit en

daarmee ook de vastgoedwaarde, ligt hier niet onze primaire verantwoordelijkheid. Toch hebben we in het verleden vaak activiteiten ondernomen om passende voorzieningen van de grond te krijgen. Het gebouw Amadeus in Voorhout met onder andere schoolwoningen en kinderopvang is hier een goed voorbeeld van.

Prettig wonen en leven zien we als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bewoners en (maatschappelijke) partners. Waar we het voortouw nemen op het terrein van wonen, verwachten we dezelfde inzet van andere partners op het terrein van onder meer welzijn en zorg. Toch is het van belang om, gelet op de integraliteit van deze vraagstukken, hierin gezamenlijk op te trekken en meer structuur aan te geven. Vanuit deze hoedanigheid willen we een aanjaagfunctie vervullen om met elkaar uiterlijk in 2017 per wijk een wensprofiel vast te stellen (sociaal en fysiek). Dit wensprofiel moet in ieder geval het product zijn van gesprekken die we voeren met onze bewoners en partners op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Het wensprofiel koppelen we vervolgens aan een concreet actieprogramma, waarin zowel bewoners als partners gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen. Op deze manier bouwen we gezamenlijk aan wijken en buurten waarin het prettig wonen en leven is.

Dit voornemen is mede onze inzet in de prestatie afspraken die we in 2014/2015 op basis van de nieuwe woonvisie (2014) met de gemeente Teylingen maken. Deze betreffen zowel onze woningvoorraad als woonomgeving. Verder stemmen we onze en gezamenlijke activiteiten minimaal één keer per jaar af met in ieder geval de huurdersvereniging en onze partners in het maatschappelijk middenveld op het terrein van wonen, zorg en welzijn.

Doelstellingen & acties 2014 – 2018

Vernieuwing

- ✓ We voegen in de periode 2014-2018 minimaal 20 woningen per jaar toe. Afgestemd op onze doelgroepen zijn dit vooral appartementen met lift (+135).
- ✓ In 2014 herijken we onze rendementskaders, waarin we zowel kijken naar het financieel als maatschappelijk te bereiken rendement van onze investeringen ten behoeve van de gemeenschap.

Levensduur verlenging

- ✓ We renoveren in de periode 2014 – 2018 minimaal 100 woningen, met een jaarlijks budget van maximaal €800.000,-.

Verduurzaming

- ✓ In 2018 is het gemiddelde energie index cijfer van onze vastgoedportefeuille 1,60 label C (t.o.v. label D, index 1,73 begin 2014).

Aandacht voor de leefomgeving

- ✓ We vervullen een aanjaagfunctie om uiterlijk in 2017 per wijk een wensprofiel te hebben opgesteld, die we kunnen vertalen in een concreet actieprogramma voor Vooruitgang en partners.
- ✓ In 2015 maken we op basis van de geactualiseerde Woonvisie nieuwe afspraken met de gemeente Teylingen.
- ✓ We spreken minimaal één keer per jaar met onze (maatschappelijke) partners over de combinatie van wonen en leven in Teylingen.



Speerpunt: Gezonde organisatie in verbinding

De opgave die we hebben en de rol die we willen spelen op de woningmarkt, vraagt van ons het zijn van een netwerkpartner die in verbinding staat met haar omgeving. Gelet op onze schaalgrootte maar ook gezien onze primaire verantwoordelijkheid en expertise, kunnen en doen we namelijk niet alles zelfstandig. We zien dat vraagstukken op het terrein van wonen, zorg en welzijn op elkaar ingrijpen. De kwaliteit van wonen, maar met name de kwaliteit van leven in Teylingen staat hierin centraal. Daarom is het van belang dat we als relatief kleine organisatie de verbinding opzoeken met partners die op deze vraagstukken een rol van betekenis hebben. De aandacht voor de leefomgeving bij het speerpunt 'Investeren in woonkwaliteit' is hier een goed voorbeeld van. Vooruitgang werkt, nu en de komende jaren, nauw samen met woningcorporaties actief in Teylingen (STEK en Warmunda) en in de regio. Dit zowel in de afstemming met andere partijen, bijvoorbeeld de gemeente en welzijnsorganisaties, als voor interne vraagstukken zoals het woonruimteverdeelsysteem, ICT, P&O en treasury. Met een aantal corporaties uit de regio zijn de afgelopen jaren gesprekken gevoerd over intensivering van de samenwerking en mogelijke fusie. Er bleek toen niet voldoende basis te zijn om te fuseren, wel zal, gezien de meerwaarde, intensivering van samenwerking plaatsvinden.

Om als netwerkpartner in verbinding goede prestaties te leveren in ons werkgebied, is de organisatie van Vooruitgang als *middel* minstens zo belangrijk. Zo zijn het onze medewerkers die in verbinding staan met elkaar en met partners, en gezamenlijk werken aan een gezonde vastgoedportefeuille en bedrijfsvoering op een transparante en ondernemende manier. En dit is cruciaal, omdat we op deze manier continuïteit bieden aan de volkshuisvestelijke opgaven in Teylingen en de regio.

Kernwaarden

Bij deze inzet passen de volgende kernwaarden voor de organisatie van Vooruitgang, waar we intern voor staan en waarop we aanspreekbaar zijn voor onze maatschappelijke partners:

- **Ondernemend:** We zijn maatschappelijke ondernemers die betrokken vanuit het terrein van wonen. Met onze partners gaan voor een gezamenlijke aanpak om de woon- en leefomgeving van onze bewoners goed te houden en waar nodig te verbeteren.
- **Lokaal & sociaal betrokken:** We zijn lokaal en sociaal betrokken bij het wonen en leven in Teylingen en omgeving. We spelen in op de behoeften die er leven en maken daarin waar nodig gebruik van ons netwerk. Onze regionale inspanningen en contacten zijn hierin ondersteunend.
- **Betrouwbaar:** Door ervaringen, transparantie en overleg weten zowel bewoners als partners wat ze aan ons hebben. We komen onze afspraken na, leveren kwaliteit en zijn aanspreekbaar op onze resultaten.

Vanuit deze **kernwaarden** pakken we ook de komende periode door op de reeds ingezette (organisatorische) veranderingen in onze organisatie die in 2008 reeds is ingezet. Met de geïntensiverde verbinding tussen beleid, financiën en beheer & ontwikkeling in de organisatiestructuur, is de volgende stap gericht op het verder ontwikkelen van de benodigde competenties.

Dienstverlening op peil

Als lokaal verankerde corporatie is het belangrijk dat we nu en in de toekomst onze dienstverlening op peil houden. Dit betekent concreet het zo goed mogelijk bedienen van onze huurders op terreinen als woningaanbod, onderhoud, mutatie en reparatieverzoeken. Daarin streven we zoveel als mogelijk een persoonlijke aanpak na, die past bij onze kernwaarden en gericht is op het zoeken naar pragmatische oplossingen. Waar vragen buiten ons bereik liggen, overleggen we met onze partners en verwijzen bijvoorbeeld voor vraagstukken op het terrein van welzijn en zorg door de in ons gebied werkzame zorgaanbieders. Graag praten we met partners en bewoners over hoe onze dienstverlening te verbeteren, en bieden de mogelijkheid om mee te denken en met initiatieven bij te dragen aan beter wonen en leven. Daarom meten we in 2016 de kwaliteit van onze dienstverlening. Aan de hand van de uitkomsten stellen we een actieplan op, om daar waar nodig onze dienstverlening gericht te verbeteren.

Daarnaast worden onze prestaties in 2014 en 2018 gemeten aan de hand van de visitatie. De visitatie zien we als belangrijk middel om te leren en onszelf te verbeteren. In 2014 is ons doel dat we op alle prestatievelden een ruime voldoende score/dit niveau vasthouden. De uitkomsten gebruiken we om onszelf aan te scherpen voor de visitatieronde in 2018.

Cultuur & werkwijze

Het investeren in de cultuur gericht op het zijn van maatschappelijke ondernemers zowel intern als naar buiten toe is voor ons belangrijk. Medewerkers krijgen de ruimte om in het belang van de opgave nieuwe activiteiten te ontwikkelen en projecten op te pakken. Het leveren van maatschappelijke prestaties met elkaar als medewerkers, maar ook samen met partners staat hierin voorop. Hiervoor is een open cultuur nodig, ondersteund vanuit een prettige werksfeer gericht op samen werken en het nemen van verantwoordelijkheid. De aankomende periode bouwen we verder aan deze cultuur, en sturen op competenties op zowel het niveau van de organisatie als van de medewerker om deze ontwikkeling mogelijk te maken.

Om medewerkers hierin te helpen, werken we vanaf 2014 met een resultaatgerichte beoordelingscyclus met voor elke medewerker een jaarlijks plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek. Ons doel is om daarmee in het licht van de opgave uit dit ondernemingsplan de competenties van elke medewerker op het juiste niveau te brengen. Dit betekent ook dat met elke medewerker jaarlijks het ontwikkelplan besproken wordt, en waar nodig gefaciliteerd met scholing en opleiding. In 2014 en 2018 meten we de medewerkerstevredenheid. Naast dat we de resultaten gebruiken om de verdere professionalisering

goed vorm te geven, is ons doel dat de tevredenheid significant verbetert ten opzichte van de meting gehouden in 2009.

Continuïteit in bedrijfsvoering

Efficiënte bedrijfsvoering

Om nu en in de toekomst volkshuisvestelijke prestaties te leveren, werken we aan een gezonde bedrijfsvoering met aandacht voor financiële continuïteit. Zo neemt de druk op onze investerings- en bewegingsruimte door verscherpte wet- en regelgeving toe, en wordt er sectoraal sterker gestuurd op het beperken van de bedrijfslasten met een efficiënte bedrijfsvoering. Met als doel het leveren van een continue bijdrage aan de volkshuisvesting in Teylingen, zetten we in 2014 onder meer in op het efficiënter maken van onze primaire processen. Speciale aandacht daarin is vereist voor de procesbeschrijving ten aanzien van duurzaamheid en de ontwikkelopgave, die beter afgestemd kan worden op onze vernieuwde werkwijze en organisatiestructuur. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we met een update van het handboek deze processen hetzelfde jaar implementeren.

Risicomanagement & control

Daarnaast gaan we verder met het optimaliseren van onze planning en controlecyclus waaronder communicatie, het monitoren van te behalen prestaties en het sturen op de toekomstige opgave met nog meer scenario-analyses en risicomanagement, gericht op optimale control van onze bedrijfsvoering. Met name het verbeteren van het risicomanagement helpt ons om weloverwogen om te gaan met vastgoedafwegingen en nieuwe ontwikkelingen. Sinds 2008 hebben we hier aan de hand van een risicomonitor stappen in gezet. Onderdeel van dit traject was het aanstellen van een business controller (2012). In een team van specialisten reageren we op veranderende marktomstandigheden.

Financiële continuïteit

Wat betreft de financiële continuïteit geldt dat we onze inzet willen garanderen en met onze woningvoorraad blijvend willen inspelen op de ontwikkelingen die zich voordoen. In een continue proces wegen we daarin het maatschappelijk en financieel rendement tegen elkaar af, met als randvoorwaarde dat we voldoen aan de wet- en regelgeving. Daarin is het in ieder geval van belang dat we over 2014-2018:

- een 'voldoende' krijgen op het presteren naar vermogen van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting;
- voldoen aan de financiële ratio's als gesteld door het WSW (ICR, DSCR, LtV, Solvabiliteit en Dekkingsratio);
- voldoende faciliteringsvolume hebben om onze plannen en projecten ten behoeve van de volkshuisvesting in Teylingen uit te kunnen voeren alsmede de herfinanciering van de bestaande leningportefeuille.

Bovendien actualiseren we in 2014 ons investeringsstatuut (2011) als toetsingskader voor onze investeringen, conform de eisen die de governance code stelt. Hiertoe stellen we objectieve en gefundeerde financiële criteria op, als meetlat waarop we onze projecten beoordelen.

Doelstellingen & acties 2014 – 2018

Dienstverlening op peil

- ✓ We meten in 2016 de kwaliteit van onze dienstverlening onder onze huurders. Op basis van deze meting stellen we waar nodig een actieplan op om onze dienstverlening gericht te verbeteren.
- ✓ In 2014 voeren we de visitatie uit met als doel om een ruime voldoende te scoren/niveau vast te houden. De uitkomsten gebruiken we om onszelf aan te scherpen voor de volgende visitatieronde in 2018.

Cultuur & werkwijze

- ✓ In 2014 werken we met een resultaatgerichte functionerings- en beoordelingscyclus, als cultuurdrager en stimulant in het maatschappelijk ondernemerschap.
- ✓ In 2014 en 2018 meten we de tevredenheid van de medewerkers, waarin we ons zelf als doel stellen dat ten opzichte van de meting in 2009 er sprake is van een opgaande lijn.

Continuïteit in bedrijfsvoering

- ✓ Als onderdeel van een gezonde bedrijfsvoering zetten we in 2014 in op het efficiënter maken van onze processen, met daarin speciale aandacht voor de procesbeschrijving ten aanzien van duurzaamheid en de ontwikkelopgave.
- ✓ Onze financiële continuïteit toetsen we aan een 'voldoende' op het presteren naar vermogen, het voldoen aan de financiële ratio's als gesteld door het WSW en voldoende faciliteringsvolume over 2014-2018.
- ✓ We actualiseren in 2014 het investeringsstatuut, als meetlat waarop we onze projecten beoordelen.

Agenda 2014 – 2018

Speerpunt	Planningsperiode				
Jaar	2014	2015	2016	2017	2018
Speerpunt: Bedienen van een brede doelgroep					
Sociale doelgroep	Aanbod van minimaal 80% in het sociale huursegment (<€699,48),				
	Binnen dit sociale segment wijzen we minimaal 90% aan huishoudens met een inkomen tot €34.678,-.				
	We hanteren de volgende betaalbaarheidsklassen: >10% €389,05/10%-30% €596,75,- en <40% €699,48-).				
Middeninkomens	12% bezit vrije huursector.				16% bezit vrije huursector.
	Min. verkoop 10 woningen.	Min. verkoop 10 woningen.	Min. verkoop 10 woningen.	Min. verkoop 10 woningen.	Min. verkoop 10 woningen. +10% doorstroming tov 2014
Ouderen en zorg-behoevenden	Renovatie Park Overbosch, in totaal 44 appartementen.	SassemBourg (voorzieningen en 61 woningen).			
Jongeren en (jonge) gezinnen.	>10% portefeuille toewijzen jongeren t/m 23 jaar.				Strategie toekomstig aanbod jonge gezinnen.
Speerpunt: Investeren in woonkwaliteit					
Vernieuwing	Toevoeging minimaal 20 woningen.	Toevoeging minimaal 20 woningen.	Toevoeging minimaal 20 woningen.	Toevoeging minimaal 20 woningen.	Toevoeging minimaal 20 woningen.
	Herijken investeringskaders afgestemd op woningmarkt en ondernemingsplan.				
Levensduur	Renoveren minimaal 100 woningen 2014-2018, met jaarlijks budget van €800.000,-.				
Verduurzaming					Portefeuille gem. label C. energie-index cijfer 1,60
Aandacht voor de leefomgeving	Minimaal 1 x per jaar gesprek met maatschappelijke partners over wonen en leven in Teylingen.				
		Prestatieafspraken gemeente Teylingen.		Per wijk een wensprofiel, te vertalen naar acties.	
Speerpunt: Gezonde organisatie in verbinding					
Dienstverlening op peil	Uitvoeren visitatie met ruime voldoende.		Meten kwaliteit dienstverlening + actieprogramma.		Uitvoeren visitatie, gericht op ruime voldoende.
Cultuur & werkwijze	Werken vanuit functionerings- en beoordelingscyclus.				
	Meten tevredenheid medewerkers.				
Continuïteit bedrijfsvoering	Voldoende presteren naar vermogen, voldoen financiële ratio's WSW en voldoende faciliteringsvolume 2014-2018				
	Actueel investeringsstatuut. Efficiënter inrichten processen (m.n. duurzaamheid en ontwikkelopgave).				

