



# Portefeuillestrategie










**2020**



# Inhoud

## Inleiding

	<b>1. Waarden op basis waarvan MaasWonen werkt</b>	<b>6</b>
	1.1. Welke missie heeft de woningcorporatie?	6
	1.2. Welk vastgoed businessmodel kiest de corporatie?	7
	1.3. Visie op te leveren klantwaarde voor de huurders	7
	<b>2. Huidige portefeuille</b>	<b>12</b>
	2.1. Huidige portefeuille	12
	2.2. Woningtypen in bezit MaasWonen	13
	2.3. Korte portefeuilleanalyse	13
	<b>3. Wensen</b>	<b>14</b>
	3.1. Wat willen we?	14
	<b>Product Markt Combinaties (PMC)</b>	<b>16</b>
	<b>4. DAEB / niet-DAEB en onze wensportefeuille</b>	<b>18</b>
	4.1. DAEB	18
	4.2. Niet-DAEB	20
	4.3. Onze wensportefeuille	20
	<b>5. Financiën</b>	<b>24</b>
	5.1. Meerjaren Investeringsplannen (MJIP)	24
	5.2. Investerings bestaand bezit	24
	5.3. Relatief belang van rendementsdoelen (IRR)	25
	5.4. Ontwikkeling Energie-Index	25
	5.5. Instandhoudingsplannen (MJOB)	26
	5.6. Marktwaaarde	26
	5.6.1. Beleidswaarde onderdeel van beoordelingskader	26
	5.6.2. Investeringscapaciteit	28
	5.7. Economische kaders	29
	5.8. Positie huurders bij verbouwingen en nieuwbouw	30
	5.9. Opdrachtgeverschap en samenwerking met ketenpartners	30
	5.10. Management van bedrijfsinformatie	30
	<b>6. Doelen en uitgangspunten vastgoedportefeuille en projectstromen</b>	<b>32</b>
	6.1. Perspectief: sociaal/ klant & maatschappelijk	32
	6.2. Perspectief: Techniek & kwaliteit	34
	6.3. Perspectief: Economie en markt	35
	6.4. Strategische Prestatie Indicatoren	37
	6.5. Instrumenten	37

# Inleiding

Iedere corporatie heeft een ondernemingsplan met daarin opgenomen de doelstellingen. Elke corporatie heeft een meerjarenbegroting met meerjarige financiële kaders. Samen met de prestatieafspraken met de gemeente(n) is de portefeuillestrategie onontbeerlijk om de strategie van de corporatie te bepalen. Onze toezichthouders hebben ons gevraagd de portefeuillestrategie te actualiseren. De portefeuillestrategie geeft richting aan de sturing van het vastgoed. Vastgoedsturing leidt tot goede huisvesting voor onze huurders.

## Leeswijzer

De missie, visie, vastgoed-businessmodel en klantwaarden (beschikbaar, betaalbaar, duurzaam, langer thuis) en de eisen aan een professionele organisatie komen in het eerste hoofdstuk aan bod.

In het tweede hoofdstuk wordt de portefeuillestrategie beschreven, gevolgd door onze wensen in hoofdstuk drie.

In hoofdstuk vier beschrijven we de wensportefeuille.

In hoofdstuk vijf maken we de financiële vertaling van onze wensen en door ons geformuleerde opgaven.

We eindigen in hoofdstuk zes: onze doelen en uitgangspunten van de vastgoedportefeuille en de projectstromen.

Niveau	Type management	Resultaat / Output
Strategisch	Portefeuille management	Ondernemingsplan Portefeuillestrategie
Tactisch	Asset management	Complexstrategieën Complexbeheerplannen
Operationeel	Property management	Uitvoering, verhuur onderhoud, beheer

Figuur 1: Model Vastgoedsturing

De vastgoedfunctie van de corporatie bestaat uit het geheel van werkzaamheden die diverse afdelingen en medewerkers verrichten, met als doel het besturen, portefeuille-, asset- en propertymanagement van de vastgoedportefeuille, en met als resultaat het onderhoud, de modernisering en de ontwikkeling van de vastgoedcomplexen. De vastgoedfunctie staat ten dienste van de kerntaak van de corporatie. De positionering van de vastgoedfunctie, inrichting van de beleids- en uitvoeringscyclus en benodigde competenties zijn afhankelijk van wie en wat de corporatie wil zijn. In meer of mindere mate maakt de markt daarvan (altijd) onderdeel uit.<sup>1</sup>

Op basis van de confrontatie tussen gewenste portefeuille en huidige portefeuille wordt een strategie bepaald om de gewenste portefeuille te bereiken. In deze stap worden het ondernemingsplan en de prestatieafspraken vertaald naar concrete doelstellingen in de portefeuillestrategie.

De portefeuillestrategie bepaalt de koers hoe het vastgoed van MaasWonen zich de komende tien jaar moet ontwikkelen en geeft richting aan nieuwbouw, verduurzaming, renovaties en verkopen.

1) O. Piekhaar, De vastgoedfunctie ontrafeld. Leidraad voor succesvol besturen en managen vastgoedportefeuille (RGS Waddinxveen 2019) p. 11.



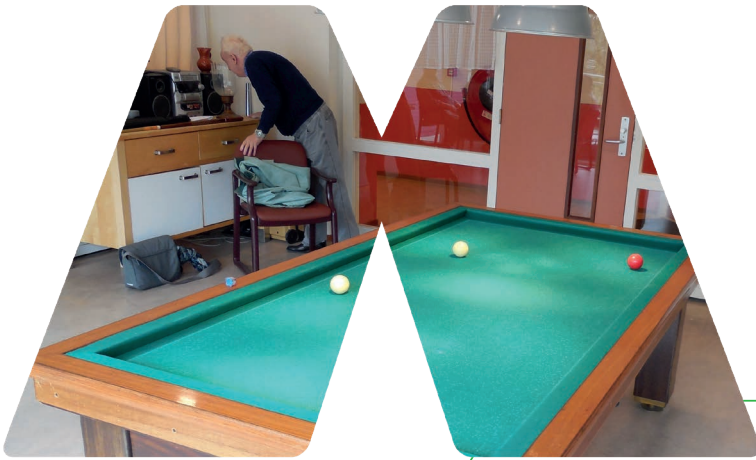
*Bertrand Russell*

***‘MaasWonen biedt ouderen en kwetsbaren met een lager besteedbaar inkomen een thuis waar zij veilig en comfortabel oud kunnen worden’***



*Anatole France*

***‘Goed wonen is persoonlijk, daarom staat in onze dienstverlening de persoonlijke benadering aan de klant centraal’***



Laurens

***‘We willen erbij blijven horen,  
mee kunnen doen en het contact  
met de buurt, omgeving niet  
verliezen’***



Nieuw Verlaat

***‘Goed wonen betekent een goede  
woning in een vitale buurt, daarom  
hebben we aandacht voor de omgeving’***

# 1 Waarden op basis waarvan MaasWonen werkt

## 1.1. Welke missie heeft de woningcorporatie?

De huidige tekst van de Missie luidt:

*'MaasWonen biedt ouderen en kwetsbaren met een lager besteedbaar inkomen een thuis waar zij veilig en comfortabel oud kunnen worden.' In de Visie van MaasWonen: 'Goed wonen doet ertoe. Van je huis een thuis kunnen maken, een goede woonplek die beschermt, zorg garandeert, in een aantrekkelijke, veilige omgeving, is een belangrijke basis voor persoonlijk welbevinden.'*

Vanuit de oudere huurder gezien:

*'We willen erbij blijven horen, mee kunnen doen en het contact met de buurt, omgeving niet verliezen. We willen en/of kunnen niet altijd een beroep doen op familie of vrienden. We willen zo lang mogelijk de regie houden over het eigen leven.'*

Vanuit onze organisatie zeggen wij:

*'Goed wonen is persoonlijk, daarom staat in onze dienstverlening de persoonlijke benadering aan de klant centraal. Goed wonen betekent een goede woning in een vitale buurt, daarom hebben we aandacht voor de omgeving. We kunnen dat niet alleen, we faciliteren het langer thuis wonen, in samenwerking met zorgpartijen, welzijnspartijen, gemeente en vrijwilligers.'*

MaasWonen is een **sociale categorale ouderenhuisvester**. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en creëren ruimte voor de oudere mensen. Een juiste mix van kwetsbare en minder kwetsbare huurders is van belang: deze mix moet in evenwicht zijn waardoor MaasWonen kijkt naar de draagkracht en draaglast van de huurders per gebouw in de wijk. Een dergelijke, evenwichtige samenstelling van ouderen noemen we de 'magic mix'.

Met de gemeente hebben we verschillende relaties en dito ambities:

- Schoon, heel en veilig is de standaard bij ons. Buiten onze complexen hebben wij voortdurend contact met de gemeentelijke diensten, welzijnsorganisaties en de wijkagent.
- Samen met de gemeente en welzijnsorganisaties bekijken we waar gemeenschappelijke ruimtes kunnen worden benut.
- Van de gemeente wil MaasWonen commitment op het inzetten van middelen die tot het gemeentelijk takenpakket voor wonen en zorg behoren (inzet sociale wijkteams, fact-teams (GGZ), begeleiding).
- Afstemming woonbeleid: de gemeente wil graag meer ruimte voor de middengroepen die zijn aangewezen op middenhuur.
- Overleg over op welke plek de gemeente ruimte heeft of ontwikkelingen ziet voor de ontwikkeling van nieuwe sociale huisvestingsplekken al dan niet in combinatie met de inzet door projectontwikkelaars.



## 1.2. Welk vastgoed businessmodel kiest de corporatie?

De corporatie was voorheen als categorale huisvester nauw verbonden met zorgorganisatie Laurens en had dezelfde bestuurder (personele unie). Sinds 1 juli 2019 zijn de statutaire banden tussen beide organisaties volledig doorsneden. Wel blijft de relatie huurder-verhuurder gehandhaafd. MaasWonen ontwikkelt zich van beheercorporatie naar ontwikkelcorporatie (verbeteren/verduurzamen/ langer thuis wonen/ niet-DAEB deel vergroten (lage middeninkomens)). Het beheer heeft haar volledige aandacht, maar ze staat nadrukkelijk open, samen met andere stakeholders, voor uitdagingen die in het verlengde van haar activiteiten liggen.

## 1.3. Visie op te leveren klantwaarde voor de huurders

Vijf ondernemingsdoelstellingen zijn door ons benoemd:

1 Duurzame, comfortabele, kwalitatief goede woningen

2 Betaalbare woningen

3 Samenwerken

4 Langer Thuis faciliteren

5 Professionele organisatie

### Professionele organisatie

Om met dat laatste te beginnen, onze kernwaarden zijn: We werken bij MaasWonen omdat we graag het verschil maken voor de klant. We werken voor het sociaal maatschappelijk belang. We hebben integriteit hoog in het vaandel staan. We hebben aandacht voor mensen en kunnen echt iets voor ze doen. We ondersteunen mensen die niet zelf in hun eigen woonruimte kunnen voorzien. Onze kernkwaliteiten zijn: We werken professioneel, we zijn deskundig en betrouwbaar.

### Wat is de gewenste relatie met de bewoner?

Wij kennen onze huurders en zij kennen ons. De woonconsulenten en huismeesters hebben direct contact. De huurders staan voorop. Met de vertegenwoordigers in de huurderscommissie per complex wordt regelmatig overleg gevoerd over praktische zaken. Over het beleid van de corporatie op bedrijfsniveau wordt overlegd met Stichting Huurdersbelangen MaasWonen (SHMW).

### Betaalbare woningen

Betaalbaarheid van wonen voor onze doelgroepen is voor ons een belangrijk strategisch doel. Bij de betaalbaarheid kijken wij niet alleen naar de huur, maar ook naar de energielasten. De totale woonlasten moeten betaalbaar zijn voor onze huurders. Wij bereiken dit doel door voldoende woningen aan te bieden met een (streef)huur onder de aftoppingsgrenzen. Dit zijn huurwoningen in de goedkope en de betaalbare prijsklassen. Wij voeren een gedifferentieerd huurbeleid uit waarbij wij de huidige huren richting streefhuren laten bewegen en daarnaast zoveel als mogelijk de jaarlijkse afspraken tussen Aedes en Woonbond volgen. De energielasten willen we verlagen via duurzaamheidsmaatregelen. Met deze maatregelen maken we onze woningen energiezuiniger en bieden we meer comfort, waardoor de toekomstige woonlasten worden beperkt.

## Woningen voor midden- groepen (middenhuur 740 – 1.050 euro)

MaasWonen heeft relatief gunstige financiële ratio's waardoor zij investeringen kan overwegen. Kunnen die investeringen ook ten goede komen aan de midden-groepen? Voorshands is concentratie op de kerntaak het meest veilig, gezien de opgaven op het gebied van betaalbaarheid en duurzaamheid. Een groot tekort aan betaalbare huurwoningen voor ouderen in de Rotterdamse regio is voorspeld en is er voor een deel al. Oplossingen zoals de sloop en nieuwbouw van Simeon en Anna – een deel sociale huur (86 wooneenheden), een verpleeghuis (130 woonzorgeenheden) en een deel middenhuur (185 wooneenheden in eigen beheer of andere eigenaar) – is gegeven de marktomstandigheden het meest passend. Deze huurwoningen worden bestemd voor de middenhuur voor ouderen. Bij huurders, beleggers en overheden is hiervoor veel belangstelling. Daarnaast is een deel van de voorraad tot niet-DAEB bestempeld.

## Beschikbaarheid

De dubbele vergrijzing in Rotterdam betekent dat wij – vanuit onze gezamenlijke collectieve opgave – moeten groeien met onze woningvoorraad om te zorgen dat er genoeg sociale huurwoningen voor onze doelgroepen beschikbaar zijn. Meer ouderen met lage inkomens gaan een beroep op ons doen. De vraag naar betaalbare levensloopbestendige woningen zal toenemen, evenals dat ouderen meer thuiszorg zullen ontvangen. Bij intensieve zorg wordt dit gefinancierd door onder andere de VPT-regeling<sup>2</sup>. De corporatie is aangesloten bij Woonnet; eenieder die staat ingeschreven en aan de voorwaarden voldoet qua gezinssamenstelling, leeftijd en inkomen, kan reageren op aangeboden woningen. Regelmatig komen woningen vrij door verhuizingen of overlijden – onze mutatiegraad is gemiddeld 10%.

## Duurzaamheid en kwaliteit

### Duurzaamheid

In ons duurzaamheidsbeleid volgen wij drie stappen: we richten ons eerst op de bouwkundige schil van de woningen, vervolgens op de installaties in de complexen en in de toekomst ook op het gedrag van de bewoners. Naast technische ingrepen is het gedrag van bewoners, ongeacht het 'label' van de woning, altijd van grote invloed op het feitelijke energiegebruik. Wij willen de bewoners nadrukkelijk betrekken bij onze duurzaamheidsingrepen. Wij zullen hen ondersteunen om goed om te gaan met het toepassen van de nieuwe technieken en het gebruik van energie. Deze maatregel levert direct energiebesparing én dus reductie van woonlasten op voor de huurder. Wij bouwen de huurwoningen in nieuwe projecten die voldoen aan de actuele wettelijke energiezuinigheid en duurzaamheidseisen.

Ook voorlichting aan de huurders over de mogelijkheden om zelf energie te besparen willen wij actief organiseren.

Daarnaast willen wij de algemene ruimtes (de recreatiezalen) van onze woongebouwen gaan voorzien van koeling zodat kwetsbare bewoners in de steeds vaker voorkomende periodes van hitte een koele uitwijkmogelijkheid hebben. Ook het door een huurder zelf aanbrengen van een aircosysteem wordt, in tegenstelling tot vroeger, onder voorwaarden toegestaan als zelf aangebrachte verbetering.

---

<sup>2</sup> Met een volledig pakket thuis (vpt) krijgt de huurder thuis zorg vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Hij en zij krijgt dezelfde zorg en begeleiding als in een zorginstelling.



Door zonnepanelen aan te brengen op de daken van de woongebouwen kunnen wij de elektrakosten van de koeling algemene ruimten en voorzieningen zoals de lift overdag beperken. Per complex wordt gekeken naar de mogelijkheden hiervoor en naar het moment waarop de panelen kunnen worden aangebracht, b.v. aansluitend op het vervangen van de dakbedekking. Ook de toekomstige onderhoudskosten van de zonnepanelen worden meegenomen in de afweging. Tenslotte wegen we per woongebouw bij de besluitvorming voorafgaande de renovatie af of we overgaan op aansluiting op een warmtenet en voor verwarming geen aardgas meer gebruiken of aardgas houden. De gehanteerde criteria hierbij zijn: de kosten voor MaasWonen en voor de huurders, de huidige verwarmingsinstallatie in relatie tot de resterende levensduur en de mogelijke verbetering van de Energie Index.

In zijn algemeenheid richt MaasWonen zich middels haar duurzaamheidsbeleid op investeringen in zogenaamde No-Regret maatregelen, dat wil zeggen toekomstbestendige maatregelen die blijvend, zonder risico op kapitaalvernietiging, bijdragen aan besparingen op energie en woonlasten en tevens extra comfort bieden.

#### **Kwaliteit van de woningen**

In 2020 heeft voor het eerst een algehele conditiemeting (NEN2767) plaats gevonden van het bezit van MaasWonen. Het resultaat van deze inventarisatie is een gemiddelde score van 2, hetgeen staat voor "Goed" conform de genoemde systematiek.

De gemiddelde score geeft echter onvoldoende handvatten om beleidsmatig op te sturen omdat dit niets zegt over de ondergrens per complex. MaasWonen kiest er dan voor om score 3, "redelijk" als ondergrens te hanteren. Complexen mogen niet zakken onder deze conditiescore en daarop is de meerjaren onderhoudsbegroting gebaseerd.

#### **Onderscheidende woonproducten en dienstverlening/serviceniveau**

MaasWonen heeft vooral wooncomplexen in eigendom, intramuraal en extramuraal. Alle extramurale complexen hebben minimaal 2 liften met uitzondering van Wi Mofina Tampe. Ook hebben zij bijna altijd een scootmobielstalling met oplaadpunten. De complexwoningen zijn gelijkvloers en hebben doorgaans brede deuren voor rollators en rolstoelen. Meestal zijn er gemeenschappelijke voorzieningen aanwezig, zoals een activiteitenruimte en een logeerkamer en een zorgpost. Bovendien zijn de winkel- en gezondheidscentra dichtbij. Volgens voorzitter Adriani van de Taskforce Wonen en Zorg zijn dat precies de ingrediënten waaraan een omgeving voor Langer Thuis wonen moet voldoen. Naast de extramurale en intramurale wooncomplexen heeft MaasWonen ook een beperkt aantal bedrijfsruimten in eigendom die veelal worden verhuurd aan huurders met een toegevoegde waarde voor de wooncomplexen. Wij richten ons daarbij zowel op commerciële huurders, zoals een apotheek of een huisarts, alsook op maatschappelijke organisaties, zoals een dagopvang voor (demente) ouderen of een zorg-aan-huis uitrukpunt.

#### **Maatschappelijke waarden en volkshuisvestelijk beleid**

Wij hanteren hoge duurzaamheidsambities. Ons beleid is gericht op het bereiken van een energiezuinige of zelfs energieneutrale woningen (energielabel A en hoger). Met de gemeente en de huurders hebben wij onze duurzaamheids- en energie-ambities vastgelegd in prestatieafspraken. Zoals hierboven aangegeven

is onze sociale rolopvatting positief. Wij doen veel aan leefbaarheid in de complexen, hoewel deze onder druk staat door het systeem van passend toewijzen. Daardoor komen relatief veel kwetsbare mensen te wonen in onze huurwoningen die weinig bijdragen aan de sociale omgeving. In het nieuwe *programma Langer Thuis* van de corporatie wordt uit de doeken gedaan hoe met omgeving, buurt en gemeente wordt samengewerkt. De bewoners organiseren zelf de activiteiten in hun complex, waardoor de participatie van bewoners toeneemt.

Voorop staan in onze ambitie: voldoende voorzieningen, een veilige leefomgeving en meerdere ontmoetingsmogelijkheden. Samen met de gemeente en welzijnsorganisaties bekijken we waar gemeenschappelijke ruimtes nog meer kunnen worden benut. Samen eten is altijd goed voor gezamenlijke ontmoeting en bevordert het welbevinden van de huurders. Dit als voorbeeld. De innovatieve methode *Samen & Anders* in Simeon en Anna kan worden vertaald naar de rest van ons bezit.

#### Primaire klantgroepen

Het overgrote deel van de huurders zijn ouderen. Verder in dit document vindt u de onderverdeling naar product-markt-combinaties (PMC's) en worden deze nader geduid.

#### Passende huisvesting

Vanuit onze interconfessionele wortels zijn begrippen als zorgen voor, verbinden, samenleven, solidariteit en gerechtigheid leidend in onze cultuur. Op die basis proberen wij eenieder, ook kwetsbaren, te huisvesten. We maken afspraken met zorginstellingen voor de begeleiding van en zorg voor kwetsbare huurders.

#### Vereniging van Eigenaren

MaasWonen is in verschillende complexen lid van een vereniging van eigenaren (VVE). De corporatie is een van de partijen binnen een VVE.

#### Visie op de portefeuillestrategie

Bovenstaande missie en waarden vertaalt zich in een visie. Wij zetten ons vastgoed in om bovenstaande vijf ondernemingsdoelstellingen te realiseren met als resultaat: *betaalbare sociale huisvesting voor ouderen en diverse kwetsbare groepen*. Wij bieden wat nodig is voor kwetsbare en minder-kwetsbare ouderen om langer thuis te kunnen wonen. Wij houden het bestaande vastgoed in stand, wij investeren in de kwaliteit voor het behoud en ontwikkelen het vastgoed verder zodat ons vastgoed voldoet aan onze kwaliteitsnormen. Binnen de marges van de Woningwet en binnen de afspraken met de gemeenten breiden wij ons areaal woningen voor de sociale huur en de middengroepen uit.



*De Sevenscamp*

***‘We bieden apart huisvesting  
aan mensen met een beperking  
met begeleiding in een  
beschermd wonen omgeving.’***



*Maasveld*

***‘We verhuren wooncomplexen  
voor intramurale zorg  
aan zorgorganisaties’***

## 2 Huidige portefeuille

### Welke bezit heeft Maaswonen

Welk bezit heeft MaasWonen? Welke invloeden zien we? Naar welke wensportefeuille wil zij graag toe werken? Wat is haar meerjaren investeringsplan? Welke financiële prioriteiten zijn gesteld? Hoe ziet het meerjaren onderhoudsplan eruit? Wat zijn de te verwachten risico's en behoeften?

### 2.1. Huidige portefeuille

De huidige portefeuille bestaat uit 1735 zelfstandige appartementen voor 55-plussers in Rotterdam en Barendrecht. Daarnaast verhuren wij in totaal 648 wooneenheden aan zorginstellingen.

Ons bezit bestaat uit:

Voorzieningen voor de intramurale zorg (648 zorgplaatsen op 6 locaties).

Bouwperiode	Zorgcomplexen met aantal VHE	Aantal	VHE
2000-2009	Zorggebouw Maasveld (60)	1	60
1990-1999	Zorggebouw de Naber (36)	1	36
1980-1989	Zorggebouw Luduina (110)	1	110
1970-1979	Zorggebouw Simeon & Anna (290)	1	290
1960-1969	Zorggebouw Wilgenborgh (101) Zorggebouw Joachim & Anna (51)	2	152
		<b>6</b>	<b>648</b>

Zelfstandige woonruimte voor senioren (1735 zelfstandige wooneenheden in 18 wooncomplexen).

Bouwperiode	Complexen met aantal verhuurde eenheden	Aantal	VHE
2000-2009	Carnisseborgh (30), Grindhorst (35) Maasveld (32 + 62 zorggarant), Mariniershof (54), Ravenswaerde 63)	5	276
1990-1999	De Naber (37), Kreilerburcht (68), Poort van Oost (77)	3	182
1980-1989	De Sevenscamp (182), Emmahuis (127), Nieuw Verlaat (170)	3	479
1970-1979	Kerkeplaats (61), Laurens 1 en 2 (168 + 69) Anatole France (160), Bertrand Russell (160)	4	618
1960-1969	Joachim & Anna (78) Wilgenborgh (81)	2	159
1930-1939	Wi Mofina Tampe (21)	1	21
		<b>18</b>	<b>1.735</b>

## 2.2. Woningtypen in bezit MaasWonen

De corporatie bezit voornamelijk levensloopbestendige 2-kamer- en 3-kamer appartementen. In de complexen Anatole France (40), Bertrand Russell (40), Emmahuis (5) en Joachim & Anna (3) hebben wij ook 1-kamer appartementen. Het vastgoed van de corporatie bestaat verder uit zorgwoningen en -units die complexgewijs worden verhuurd.

## 2.3. Korte portefeuille-analyse

Inmiddels zijn de conditiemetingen afgerond per complex. Enkele algemene eisen vinden wij van belang. Onze panden dienen toegankelijk te zijn, te beschikken over minimaal een lift (het liefst twee per complex), gelijkvloers, rolstoeltoegankelijk en energetisch (EI) op B niveau in 2025. Ons woningbezit is perfect geschikt of geschikt te maken voor Langer Thuis.

In het volgend hoofdstuk analyseren wij onze huidige portefeuille op passendheid binnen onze wensportefeuille en de ingrepen die hiervoor nodig zijn.



Bertrand Russell- uitzicht

***‘Ons woningbezit is perfect geschikt of geschikt te maken voor Langer Thuis.’***

### 3.1 Wat willen we?

#### Duurzaamheid

Wij willen onze woningvoorraad verbeteren. Wij investeren graag in maatregelen op het gebied van duurzaamheid die het energieverbruik in onze woongebouwen terugdringen.

#### Nieuwbouwambitie

Wij willen de komende 10 jaar uitbreiding van de woning voorraad binnen onze financiële kaders. Wij willen gemiddeld 25 tot 50 wooneenheden per jaar kunnen toevoegen aan de woningvoorraad. Dit kan zowel het sociale- als het midden huursegment betreffen. De ambitie nieuwbouw wordt afgestemd op de wensen van de gemeente Rotterdam. Wij gaan op zoek naar beschikbare locaties om die ambitie te realiseren. Wij willen nadrukkelijk meer zichtbaar aanwezig zijn in de gemeenten Rotterdam en Barendrecht maar in het bijzonder in de gemeente Barendrecht.

Het nieuwbouwprogramma bestaat maximaal uit de volgende 500 wooneenheden:

- 100 woningen niet-DAEB in Rotterdam (mits passend binnen onze ratio's in de niet-DAEB tak).
- 50 woningen DAEB in Barendrecht (aansluitend op het Regioakkoord - meer sociale huur gewenst in de randgemeenten - en het realisatiejaar afstemmen op de ratio's in de DAEB-tak).
- 350 woningen DAEB in Rotterdam (aansluiten bij wijken met geconstateerde tekorten aan voor ouderen geschikte woningen (bijvoorbeeld Kralingen-Crooswijk en Centrum).
- MaasWonen kiest er bewust voor om geen verpleeghuiseenheden toe te voegen aan haar bezit omdat er momenteel al een (te) grote afhankelijkheid is van de huurinkomsten uit dit segment, hoewel hierin zeker wel een stedelijke opgave ligt.

Wij hebben geen ambitie om onze voorraad verpleeghuizen te vergroten. Op dit moment is een groot deel van onze huurinkomsten afhankelijk van verpleeghuizen en van één zorgpartij, Stichting Laurens (Laurens Zorg). Wij vinden onze huidige voorraad verpleeghuizen in verhouding te groot. De exploitatie van verpleeghuizen is zeer afhankelijk van de financiële geldstromen in de zorg. Het beleid kan in korte tijd veranderen. Wij willen onze financiële afhankelijkheid van de inkomsten uit de verpleeghuizen verminderen.

Wij vinden de afhankelijkheid van Laurens Zorg als enige huurder van de intramurale complexen te risicovol. Wij streven ernaar om dit risico te spreiden. Tegelijkertijd streeft Laurens Zorg eerder naar uitbreiding van de capaciteit en is zij niet geneigd om capaciteit af te staan. De intramurale nieuwbouw op de Simeon & Anna locatie stoten wij daarom af aan een belegger. Het zorgcomplex De Naber verhuren wij aan een andere partij. Wij bouwen geen nieuwe verpleeghuizen. Wel zullen wij bestaande locaties renoveren of slopen en vernieuwen.

Nu de scores van de conditiemetingen bekend zijn, kunnen wij het meerjarig onderhoud actualiseren. Wij gaan bovenstaande ambities doorrekenen en toetsen op haalbaarheid. Een deel van onze voorraad hebben we bij de administratieve DAEB-scheiding ondergebracht in de niet-DAEB-tak. Een groei ambitie in de niet-DAEB-tak is moeilijker te realiseren vanwege de huidige omvang van circa 100 woningen

en het streven om in beide takken te voldoen aan de financiële ratio's. Tegelijkertijd signaleren wij in ons werkgebied juist een behoefte aan seniorenwoningen voor middeninkomens.

## Doelgroepen

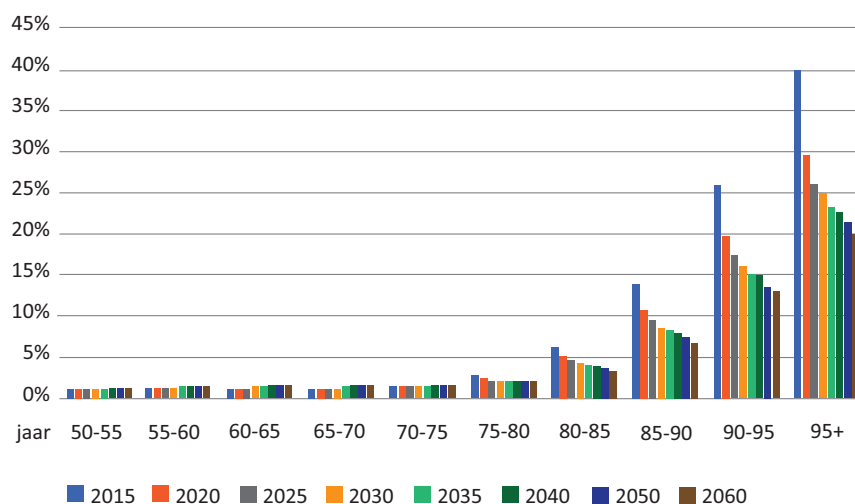
Wat zijn onze inzichten in de ontwikkeling van doelgroepen en hun woonwensen? Hoe ontwikkelen de doelgroepen (50-plus) zich in ons werkgebied? Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de portefeuillestrategie?

Het aantal ouderen neemt toe in Rotterdam en de ouderen worden steeds ouder. Een deel wordt pas in hun laatste levensfase opgenomen in een verpleeghuis. Zij verblijven relatief kort in het verpleeghuis (korter dan een jaar).

Cijfers uit het onderzoeksmodel Explica laten zien op hoe de doelgroepen zich in de verschillende levensfasen een beroep doen op intramurale zorg. De gebruikte gegevens:

- Huidige samenstelling van de bevolking naar leeftijd
- Prognose overlevingskansen naar leeftijd (CBS-cijfers)
- Prognose aandeel intramuraal naar leeftijd (CBS-cijfers)
- ZVP-kansen naar leeftijd (CBS-cijfers)
- Inkomenssituatie en eigendomsverhouding naar leeftijd (Regionaal inkomensonderzoek)

*Prognose aandeel intramuraal naar leeftijd 2015 - 2060, Explica 2019*



MaasWonen onderscheidt de volgende categorieën van huurders/woningzoekenden:

- Leeftijd
- Inkomen
- Woonsituatie

Onze huurders zijn verschillend. De gemeente Rotterdam onderscheidt in het kader van het gemeentelijk programma Langer Thuis verschillende typen ouderen, zogenaamde persona's:

- Honkvaste Zelfstandigen
- Meegaande Familiemensen
- Ondernemende Levensgenieters
- Proactieve Zoekers
- Afhankelijke Hulpbehoevenden
- Mondige Regelaars

Verschillende ouderen vragen om verschillende benaderingen. De gemeente heeft daarom verschillende communicatiestrategieën ontwikkeld om die verschillende persona's te bedienen en deze zijn goed te gebruiken door de corporatie.

# Product Markt Combinaties

De samenhang van leefstijl, woonmilieu en woonvoorkeuren leidt tot zogenaamde *Product-Markt Combinaties* (PMC). De corporatie onderscheidt verschillende PMC's:

- > PMC 1: verpleging en verzorging
- > PMC 2: wonen met zorg
- > PMC 3: betaalbaar wonen
- > PMC 4: exclusief wonen
- > PMC 5: rustig wonen

Wij verhuren aan Laurens Zorg vijf zorggebouwen. Dit specifiek zorgvastgoed is geschikt voor verpleegzorg.



Wij verhuren zorgunits aan de franchiseformule Zorgvilla Tante Toos van Aafje. In de toekomst kunnen ook andere tussenvormen van wonen en zorg worden verhuurd aan zorgaanbieders.

Betaalbaar wonen en zorg nabij. Ver uit de grootste groep van onze oudere huurders is zelfstandig en woont in 2- of 3-kamerappartementen. Veel huurders hebben recht op huurtoeslag en krijgen, indien nodig, zorg aan huis.





De gemeente Rotterdam heeft in het kader van de prestatieafspraken gevraagd of de corporatie haar beleid voor de middengroepen wil continueren en zelfs wil uitbreiden. De gemeente Rotterdam wil graag meer kwalitatieve huurwoningen voor de middengroepen in Rotterdam, en voor ouderen in het bijzonder. Vanuit de woonvisie wil de gemeente dat de doorstroming op de woningmarkt wordt verbeterd. Het beschikbaar stellen van huurappartementen voor ouderen die willen verhuizen naar kwalitatief goede drempelvrije levensloopbestendige appartementen, leidt tot het vrijkomen van eengezinswoningen voor starters en jonge gezinnen. MaasWonen heeft twee wooncomplexen, de Grindhorst en de Mariniershof, bestemd voor huur door middengroepen. Het proces van huisvesten van huurders afkomstig uit de middengroepen is een proces van jaren omdat een deel van de huidige bewoners een lager inkomen heeft. MaasWonen kan ook indirect aan de wens van de gemeente voldoen door ruimte te scheppen in nieuwbouw vastgoedprojecten voor appartementengebouwen voor ouderen die exclusiever willen wonen en daar bereid zijn voor te betalen. Het eigenaarschap voor dit complex is aan een belegger of aan de corporatie.

PMC

4



PMC

5

MaasWonen verhuurt behoorlijk wat eenkamerwoningen aan (ex-)studenten. Deze studenten, bijvoorbeeld medicijnstudenten, vinden de rust en regelmaat van de andere bewoners in de wooncomplexen Bertrand Russell, Anatole France, Joachim & Anna en Emmahuis prettig. Daarnaast verhuurt MaasWonen appartementen aan huurders die in het kader van Huisvesting Bijzondere Doelgroepen vanuit Beschermd Wonen naar zelfstandig wonen uitstromen. Ook deze doelgroep vindt een prikkelarme omgeving belangrijk om weer zelfstandig te wonen. Met organisatie Timon heeft MaasWonen een langdurig contract afgesloten voor de opvang en huisvesting van tienermoeders in de Wilgenborgh.

## Diensten van Algemeen Economisch Belang

Bestuur en Raad van Commissarissen van MaasWonen hebben zich uitgesproken voor een administratieve scheiding en niet voor het verlicht regime. De kostenverdeelstaat verdeelt de opbrengsten en de kosten naar de afzonderlijke takken DAEB en niet-DAEB. De kosten en opbrengsten worden op grond van consequent toegepaste en objectief te rechtvaardigen beginselen inzake kostprijs-administratie toegerekend. Voor de indirecte kosten en de opbrengsten gebruikt MaasWonen verdeelsleutels voor de toedeling van de kosten aan de DAEB-tak respectievelijk niet-DAEB-tak.

### 4.1. DAEB

In onze complexbeheerplannen geven we aan wat onze plannen zijn voor de complexen, met daarin opgenomen het Meerjaren OnderhoudsPlan (MJOP). Het plan is leidend, ook voor de energietransitie. De komende jaren doen wij onder andere investeringen ter waarde van ongeveer 14 miljoen euro in de wooncomplexen Anatole France en Bertrand Russell. De beoogde investeringen zijn verwerkt in de begroting 2020-2024.

De nieuwbouwplannen voor Simeon & Anna zijn vergevorderd. Een combinatie van Verpleeghuis (risico en eigenaarschap bij belegger), sociale woningbouw (MaasWonen) en woningbouw voor middengroepen (eigenaarschap niet bij MaasWonen) is de optimale combinatie voor spreiding van investeringen en risico's.

Wij zien dat er behoefte is aan meer sociale huurwoningen voor ouderen. In afstemming met de andere ouderenhuisvesters willen we dit areaal zelf uitbreiden (bijvoorbeeld het Clockhuys) en/of samen met andere huisvesters en/of ontwikkelaars nieuwe complexen ontwikkelen.

We willen complex Wi Mofina Tampe afstoten. Het gebouw is vastgoed technisch niet geschikt om het energetisch en ergonomisch te renoveren anders dan tegen zeer hoge kosten. De vrijgekomen middelen worden geherinveest in de uitbreiding van ons DAEB-bezit.

Ons overige bezit hebben wij per locatie getoetst aan de geschiktheid voor onze doelgroepen. Behalve Wi Mofina Tampe zijn al onze woon- en zorgpanden goed of zeer goed geschikt voor onze doelgroepen, met uitzondering wellicht van de woon- en zorglocatie De Wilgenborgh. Het woongebouw de Wilgenborgh wordt langjarig verhuurd aan stichting Timon, gericht op de huisvesting van tienermoeders. Deze groep vormt weliswaar een maatschappelijke doelgroep (PMC 5), maar behoort niet tot onze eerste en belangrijkste doelgroep van beleid: de ouderen. Het naastgelegen zorgcentrum de Wilgenborgh is een verpleeghuis dat door Laurens wordt gehuurd. Indien Laurens de verpleeghuiszorg hier niet continueert dan ontstaat er een nieuwe situatie. In dat geval komt een deel van de locatie of de gehele locatie Wilgenborgh voor verkoop in aanmerking. In dit scenario kunnen de middelen uit de verkoop worden geherinveest in verdere uitbreiding van ons DAEB-bezit. Hetzelfde kan tevens van toepassing zijn op de kantoorlocatie Eksterstraat waarvan MaasWonen de eigenaar en Laurens de huurder is. Bij een eventueel vertrek van Laurens als huurder kan de kantoorlocatie Eksterstraat ook worden herontwikkeld en betrokken worden bij het naastgelegen nieuwbouwproject Clockhuys.

Het Maatschappelijk Onroerend Goed (MOG) wordt per locatie bekeken. Afhankelijk van het nieuwe gemeentelijk welzijnsbeleid waardoor mogelijk in diverse wooncomplexen de gemeenschappelijke ruimten worden gebruikt voor sociale activiteiten, zal – in overleg met de bewonerscommissies – per gemeenschappelijke ruimte worden bekeken of deze in woonruimte kan worden omgezet.

Complex	VHE	Senioren geschikt <sup>1</sup>	Senioren verhuur	Maatschappelijke verhuur <sup>2</sup>	Passend in portefeuille	Strategie
Woongebouw <i>De Sevenscamp</i>	182	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
Woongebouw <i>Joachim &amp; Anna</i>	78	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
Verpleeghuis <i>Joachim &amp; Anna</i>	51	✓		✓	Ja	Doorexplotatie
Woongebouw <i>Bertrand Russell</i>	160	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Anatole France</i>	160	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Emmahuis</i>	127	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Maasveld Antes</i>	32	✓		✓	Ja	Doorexplotatie
<i>Maasveld</i>	62	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Maasveld verpleeghuis</i>	60	✓		✓	Ja	Doorexplotatie
<i>Ravenswaerde</i>	63	✓		✓	Ja	Doorexplotatie
<i>Kerkeplaats</i>	61	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Kreilerburcht</i>	68	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Laurens I</i>	168	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Laurens II</i>	63	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>De Naber</i>	37	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>De Naber / Aaffe</i>	36	✓		✓	Ja	Doorexplotatie
<i>Poort van Oost</i>	77	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Mariniershof</i>	54	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Carnisseborgh</i>	30	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Grindhorst</i>	35	✓	✓		Ja	Doorexplotatie
<i>Liduina verpleeghuis</i>	110	✓		✓	Ja	Doorexplotatie
Verpleeghuis <i>Simeon &amp; Anna</i>	290	✓		✓	Nee	Herontwikkeling
Woongebouw <i>Wi Mofina Tampe</i>	21	Nee	✓		Nee	Verkoop
Woongebouw <i>Wilgenborgh</i>	81	✓		✓	Nee	
Verpleeghuis <i>Wilgenborgh</i>	101	✓		✓	Ja	Doorexplotatie

ad 1. De woningen dienen toegankelijk te zijn, te beschikken over minimaal een lift (het liefst 2 per complex), gelijkvloers en rolstoeltoegankelijk.  
ad.2. Daar waar woningen zijn verhuurd aan de zorgaanbieder.

#### 4.2. niet-DAEB

Tot onze niet-DAEB portefeuille behoren twee complexen: de Mariniershof en de Grindhorst die geschikt zijn voor middengroepen. Daarnaast bestaat de niet-DAEB-portefeuille voornamelijk uit parkeerplaatsen en Bedrijfsmatig Onroerend Goed (BOG). Het BOG-vastgoed wordt voornamelijk verhuurd als kantoor- of bedrijfsruimten. Wij willen in onze plinten organisaties huisvesten die iets toevoegen aan onze doelgroepen. Een voorbeeld is de plint in het Laurensgebouw waar huisartsen, apotheek, fysiotherapie, psychologen-praktijk, en ontmoetingsplaatsen zijn gevestigd. Wel moet worden voldaan aan de Woningwet.

#### 4.3. Onze wensportefeuille

Wij hebben het bovenstaande vertaald naar onze vastgoedportefeuille, waardoor wij uitkomen op het volgende overzicht van onze wensportefeuille. We richten ons op wooncomplexen die geschikt zijn voor ouderen die langer thuis blijven wonen en leven. Wij onderscheiden product-markt-combinaties en delen onze complexen daar op in. Daarnaast bieden wij apart huisvesting aan mensen met een beperking met begeleiding in een beschermd wonen omgeving (mensen met geestelijke beperking, mensen met niet-aangeboren hersenaandoening en tienermoeders). Wij verhuren wooncomplexen voor intramurale zorg aan zorgorganisaties.



De Naber

***‘We bieden apart huisvesting aan mensen met een beperking met begeleiding in een beschermd wonen omgeving’***

Overzicht woonobjecten MaasWonen (zelfstandig)

Naam	VHE	Conclusie	PMC	Toelichting
1 Woongebouw <i>De Sevencamp</i>	182	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Renovatie met duurzaamheidsmaatregelen in de periode tot 2030. Past in portefeuille en voldoet goed. Geschikt voor Langer Thuis (LT).
2 Woongebouw <i>Joachim &amp; Anna</i>	78	Doorexploiteren	3	Past in portefeuille. Geschikt voor Langer Thuis.
3 Woongebouw <i>Wi Mofina Tampe</i>	21	Verkoop	3	Technisch niet geschikt voor LT. Geen andere complexen van LW in de buurt. Verkoop op termijn om renovatie/nieuwbouw andere complexen mogelijk te maken.
4 Woongebouw <i>Bertrand Russell</i>	160	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Renovatie met duurzaamheidsmaatregelen is noodzakelijk ivm technische levensduur, wordt in 2020 uitgevoerd, geschikt voor LT en duurzaamheid A label.
5 Woongebouw <i>Anatole France</i>	160	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Idem Woongebouw Bertrand Russell; uitvoering in 2021.
6 Woongebouw <i>Maasveld</i>	32 + 62 (zorggarant)	Doorexploiteren	3/5	Past in portefeuille. Geschikt voor LT. Zorggarant woningen zeer geschikt voor LT. Een deel van het complex is verhuurd aan Antes Beschermd Wonen.
7 Woongebouw <i>Ravenswaerde</i>	63	Doorexploiteren	3/5	Past in portefeuille. Zeer geschikt voor LT. Een deel is verhuurd aan mensen met NAH.
8 Woongebouw <i>Emmahuis</i>	127	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Renovatie met duurzaamheidsmaatregelen in de periode tot 2030. Past in portefeuille, schaalgrootte en voorzieningen zeer goed. Geschikt voor LT. Renovatie 2023.
9 Woongebouw <i>Kerkeplaats</i>	61	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Renovatie met duurzaamheidsmaatregelen in de periode tot 2030. Past in portefeuille. Geschikt voor LT (wel gelijkvloers, woning niet toegankelijk voor rolstoel). Doorexploiteren tot einde levensduur 2034.
10 Woongebouw <i>Kreierburcht</i>	68	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Beperkte renovatie met duurzaamheids-maatregelen in de periode tot 2030. Past goed in portefeuille. Zeer geschikt voor LT. Doorexploiteren tot einde levensduur 2044.
11 a Woongebouw <i>Laurens I</i>	168	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Renovatie met duurzaamheidsmaatregelen in de periode tot 2030. Past goed in portefeuille. Complex en omgeving zeer geschikt voor LT, Laurens I woningen zijn nog niet rolstoeltoegankelijk. Einde levensduur 2035.
11 b Woongebouw <i>Laurens II</i>	69	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Renovatie met duurzaamheidsmaatregelen in de periode tot 2030.
12 Woongebouw <i>De Naber</i>	37	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Beperkte renovatie met duurzaamheids-maatregelen in de periode tot 2030. Past goed in portefeuille. Begane grond verhuurd aan landelijke coöperatieve vereniging P. BELL & Friends biedt Aafje franchiseformule ZorgvillaTante Toos.
13 Woongebouw <i>Nieuw Verlaat</i>	170	Renoveren/ Doorexploiteren	3	Renovatie met duurzaamheidsmaatregelen in de periode tot 2030. Past goed in portefeuille. Doorexploiteren tot 2033. Geschikt voor LT.
14 Woongebouw <i>De Wilgenborgh</i>	81	Doorexploiteren eventueel afstoten in relatie > zorgdeel	5	Verhuurd aan st Timon. Niet geschikt voor LT. Indien Laurens stopt met verpleeghuiszorg gehele complex afstoten.
15 Woongebouw <i>Poort van Oost</i>	77	Doorexploiteren	3	Past in portefeuille. Zeer geschikt voor LT, doorexploiteren tot einde levensduur 2047, geen andere complexen in de buurt.
16 Woongebouw <i>Mariniershof</i>	54	Doorexploiteren	4	VVE. Zeer geschikt voor LT, Doorexploiteren tot einde levensduur 2050, dan renovatie of mogelijk complexruil met collega-corporatie.
17 Woongebouw <i>Carnisseborgh</i>	30	Doorexploiteren	3	Zeer geschikt voor LT. Doorexploiteren tot einde levensduur 2052.
18 Woongebouw <i>De Grindhorst</i>	35	Doorexploiteren	4	Zeer geschikt voor LT. Doorexploiteren tot einde levensduur 2056.
<b>Totaal</b>	<b>1.735</b>			

### Zorgobjecten 2018-2023 MaasWonen

Naam	Eenheden	PMC	Conclusie
1 Zorgcentrum <i>De Naber</i>	36	2	Verhuur aan zorgpartij
2 Zorgcentrum <i>Liduina</i>	110	1	Doorexpluiteren tot einde levensduur 2035, wel werkzaamheden nodig om door-exploiteren te borgen. Na 2035 sloop en vervangende nieuwbouw.
3 Zorgcentrum <i>De Wilgenborgh</i>	101	1	Sloop en nieuwbouw in 2024-2025. Eventueel afstoten (deel) locatie indien vertrek Laurens en doelgroep ouderen op deze locatie.
4 Zorgcentrum <i>Maasveld</i>	60	1	Doorexpluiteren tot einde levensduur 2051, dan renovatie.
5 Zorgcentrum <i>Joachim &amp; Anna</i>	51	1	Doorexpluiteren tot einde levensduur 2035, dan renovatie /sloop - vervangende nieuwbouw.
6 Zorgcentrum <i>Simeon &amp; Anna</i>	290	1	Doorexpluiteren tot nieuwbouw in 2022.
7 De Veldstraat <i>(nieuwbouw op plek Simeon &amp; Anna)</i>	p.m.	1	Herontwikkelen door nieuwbouw.
<b>Totaal</b>	<b>648</b>		



Kerkeplaats

***‘Met het programma  
Langer Thuis pakt  
MaasWonen verschillende  
uitdagingen op’***



*Bertrand Russell*

***‘Voorop staan in onze ambitie:  
voldoende voorzieningen, een  
veilige leefomgeving en meerdere  
ontmoetingsmogelijkheden’***



*Laurens*

***‘We hebben aandacht  
voor mensen en kunnen  
echt iets voor ze doen’***

## 5.1. Meerjaren Investeringsplannen (MJIP)

In de Begroting 2020 MJB 2021-2029 was het plan om € 22 miljoen te investeren in bestaand bezit (renovatie en verduurzaming) en € 17 miljoen in (sloop) nieuwbouw, bij elkaar € 39 miljoen. Circa € 11 miljoen werd gefinancierd door de afname liquide middelen. Onze leningenportefeuille nam in deze periode toe met € 10 miljoen. Verkoop leverde circa € 3 miljoen op. Het restant, circa € 15 miljoen werd gefinancierd uit de exploitatiekasstromen.

Inmiddels zijn de kosten van het investeringsprogramma echter fors gestegen, onder andere vanwege de gestegen investeringskosten in het renovatie-/verduurzamingsprogramma. In de laatste MJB werd voor renovatie/verduurzaming nog uitgegaan van een investering van € 20.000 per woning. Inmiddels is dit op basis van ervaringscijfers bijgesteld naar € 45.000 per woning met uitzondering van de Naber wonen en de Kreilerburcht waar op basis van een kleinere energielabelsprong € 30.000 per woning als uitgangspunt is gehanteerd. Ook de investeringen in de diverse nieuwbouw categorieën zijn naar boven bijgesteld aan de hand van norminvesteringsbedragen.

## 5.2. Investeringen bestaand bezit

(Bron: concept-Begroting  
2021, MJB 2022 - 2030)

Voor 2020 en de daaropvolgende jaren staan de volgende kasstromen gepland voor investeringen. In de renovatie wordt de verduurzaming meegenomen.

X €1.000

Renovatie	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal
Sevencamp	0	0	0	0	0	0	0	-9.688	0	0	0	-9.688
Emmahuis	0	0	0	-6.154	0	0	0	0	0	0	0	-6.154
Kerkeplaats	0	0	-2.898	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.898
Kreilerburcht	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.473	0	0	-2.473
Laurens I	0	0	0	0	-8.304	0	0	0	0	0	0	-8.304
Laurens II	0	0	0	0	0	-3.496	0	0	0	0	0	-3.496
De Naber (won.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1.379	0	-1.379
Nieuw Verlaat	0	0	0	0	0	0	-8.828	0	0	0	0	-8.828
Naber (zorg)	-337	-2.069	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.406
Bertrand Russell	-5.544	-159	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5.703
Anatole France	-600	-6.798	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-7.398
<b>Totaal</b>	<b>-6.481</b>	<b>-9.698</b>	<b>-2.898</b>	<b>-6.154</b>	<b>-8.304</b>	<b>-3.496</b>	<b>-8.828</b>	<b>-9.688</b>	<b>-2.473</b>	<b>-1.379</b>	<b>-</b>	<b>-58.727</b>
<b>Aantal renovatie</b>	<b>-</b>	<b>356</b>	<b>61</b>	<b>127</b>	<b>168</b>	<b>69</b>	<b>170</b>	<b>182</b>	<b>68</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>1.238</b>

x €1.000

Sloop/Nieuwbouw	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal
Simeon & Anna	-529	-1.021	-140	-425	-11.511	-5.899	0	0	0	0	0	-19.525
Clockhuys	0	0	-179	-182	-458	-3.300	-1.977	0	0	0	0	-6.096
<b>Totaal</b>	<b>-529</b>	<b>-1.021</b>	<b>-319</b>	<b>-607</b>	<b>-11.969</b>	<b>-9.199</b>	<b>-1.977</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-25.621</b>
<b>Aantal nieuwbouw</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>86</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>110</b>
<b>Aantal sloop</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

X €1.000

Verkoop	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal
Wi Mofina Tampe	-	-	3.557	-	-	-	-	-	-	-	-	-3.557
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.557</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.557</b>
<b>Aantal verkoop</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21</b>



### 5.3. Relatief belang van rendementsdoelen (IRR)

Indachtig het nieuwe investeringsstatuut houden we rekening met andere maatstaven dan de gebruikelijke, traditionele maatstaven ter bepaling van het (financieel) rendement. Het totale rendement bestaat uit twee delen: direct rendement (gebaseerd op DCF-methoden) en indirect rendement (gebaseerd op autonome waardeontwikkeling). In ons investeringsstatuut zijn toetsingskaders opgenomen voor investeringen, desinvesteringen en huurovereenkomsten maatschappelijk onroerend vastgoed (MOG) en bedrijfsonroerend vastgoed (BOG). Het toetsingskader voor investeringen is opgedeeld in een strategische, organisatorische, technische en financiële toets. Het vormt een robuust toetsingskader voor de investeringsbeoordeling c.q. investeringsselectie.

In de financiële toets komen de volgende elementen aan de orde komt te weten: a. toets op marktconformiteit en b. een toets op financiële kengetallen. Eerstgenoemde heeft betrekking op een toets op doelmatigheid (marktconformiteit volgens het Handboek waardering vastgoed in verhuurde staat) van grondaankopen en stichtingskosten.

### 5.4. Ontwikkeling Energie-Index

(Bron Begroting LW 2021, MJB 2022 2030)

In de tabel hieronder wordt de ontwikkeling van de Energie-Index weergegeven voor de komende jaren. Hierbij valt op dat de Energie-indices van 1,4 en lager afnemen, ten faveure van de “groenere” energie-indices. Dit resultaat komt tot stand door de duurzaamheidsprojecten die de komende jaren op de planning staan en de oplevering van nieuwbouw. Op basis van deze planning is het gemiddelde label in 2025 B.

De ontwikkeling van de EI is opgenomen in onderstaande tabel:

Energie index	Energie-label	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EI <= 0,6	A++	0	0	0	0	0	86
0,6 < EI <= 0,8	A+	0	0	0	0	0	0
0,8 < EI <= 1,2	A	225	385	446	573	741	810
1,2 < EI <= 1,4	B	301	301	300	300	300	300
1,4 < EI <= 1,8	C	667	583	571	571	449	380
1,8 < EI <= 2,1	D	456	390	313	187	141	141
2,1 < EI <= 2,4	E	86	86	84	83	83	83
2,4 < EI <= 2,7	F	0	0	0	0	0	0
EI > 2,7	G	0	0	0	0	0	0
Onbekend		0	0	0	0	0	0
<b>Totaal aantal naar energieindex</b>		<b>1735</b>	<b>1735</b>	<b>1714</b>	<b>1714</b>	<b>1714</b>	<b>1800</b>

## 5.5. Instandhoudingsplannen (MJOB)

In 2020 is een conditiescore uitgevoerd. Deze wordt financieel vertaald. In onze visie maken wij een onderscheid tussen investeringen en instandhouding/onderhoud. Het onderhoud bestaat uit:

- Niet planmatig onderhoud (NPO): zijnde reparatieonderhoud (RO), mutatieonderhoud (MO).
- Planmatig onderhoud (PO): zijnde planmatig- (PO), contractueel (CO) en bijzonder onderhoud (BO).
- Onderhoud uit investeringen (ten laste van het resultaat) waaronder de Groot Onderhoud/ Renovatie projecten en de Duurzaamheidsprojecten.

*De totale meerjaren onderhoudslasten (Bron: begroting 2021, MJB 2022 2030)*

Onderhoudslasten x € 1.000	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Planmatig onderhoud	1.867	2.641	2.349	1.321	2.094	2.626
Klachten onderhoud	301	310	316	320	327	351
Mutatieonderhoud	801	825	841	854	871	896
Contractenonderhoud	483	462	475	480	490	502
<b>Totaal onderhoudslasten</b>	<b>3.452</b>	<b>4.238</b>	<b>3.981</b>	<b>2.975</b>	<b>3.782</b>	<b>4.375</b>

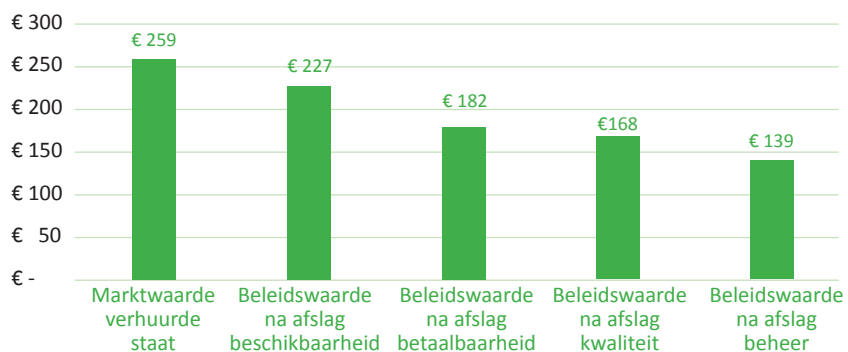
## 5.6. Marktwaarde

Corporaties bezitten vastgoed waarvan zij in principe geen afstand doen: het vastgoed blijft in exploitatie tot het einde van de levensduur. Om toch een beeld te hebben wat de waarde van het vastgoed is, zijn er meerdere waardenbegrippen geïntroduceerd. De WOZ-waarde en de bedrijfswaarde zijn aloude waardenbegrippen waar veelal mee wordt gewerkt. Nu is er de marktwaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde.

### 5.6.1. Beleidswaarde onderdeel van beoordelingskader

De beleidswaarde is gelijk aan de netto contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, uitgaande van het vastgestelde corporatiebeleid. De beleidswaarde gaat uit van de marktwaarde van het vastgoed in verhuurde staat. Volgens de 'waterval-methode' gaan daarvan af maatregelen over het doorexpluiten van het vastgoed (beschikbaarheid), het hanteren van streefhuren (geen huurmaximalisatie), hogere kwaliteit van het onderhoud (kwaliteit) en de beheerkosten die de gewenste dienstverlening mogelijk maken. De beleidswaarde van de vastgoedportefeuille bedraagt ultimo 2019 € 139 miljoen (ultimo 2018: € 114 miljoen) en is als volgt berekend:

*Verloop Marktwaarde naar Beleidswaarde ultimo 2019 (Bron: Jaarverslag/Jaarrekening Laurens Wonen 2019)*



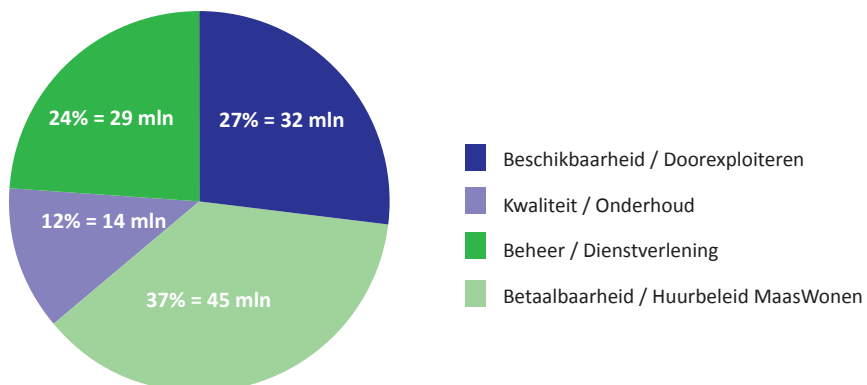
De mogelijkheden voor de corporatie om vrijelijk door (complexgewijze) verkoop of door huurstijgingen de marktwaarde in exploitatie te verbeteren, zijn beperkt door wettelijke maatregelen. Het doel van de corporatie is duurzaam te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien. Door die beperkingen zal de corporatie het bestaande vastgoed in exploitatie slechts een beperkt deel vervreemden. Bij mutatie van de woning zal slechts in uitzonderings-situaties de huur worden verhoogd tot de markthuur en zijn de werkelijke onderhouds- en beheerslasten hoger dan ingerekend in de marktwaarde, voortvloeiend uit de beoogde kwaliteit- en beheer- en dienstverleningssituatie. Dit bij elkaar opgeteld heeft tot gevolg dat slechts ca. 53,6 % van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde (en daarmee van het eigen vermogen) in de toekomst zal worden gerealiseerd.

*Overzicht verloop marktwaarde naar beleidswaarde (2019) - bedragen x € 1.000*

	2019	2018
<b>Marktwaarde verhuurde staat</b>	€ 259.804	€ 226.076
Beschikbaarheid (doorexpluiten)	€ -31.847	€ -41.201
Betaalbaarheid (huren)	€ -45.479	€ -32.204
Kwaliteit (onderhoud)	€ -14.115	€ -11.488
Beheer (beheerkosten)	€ -29.121	€ -27.646
<b>Beleidswaarde</b>	<b>€ 139.243</b>	<b>€ 113.537</b>

Op basis van haar beleid kiest MaasWonen als Toegelaten Instelling Volkshuisvesting ervoor de marktwaarde deels in te zetten voor maatschappelijke investeringen (inzet € 120 mln.). Onderstaand is achtereenvolgens grafisch weergegeven hoe de beleidswaarde van € 139 mln. zich verhoudt tot de marktwaarde van € 259 mln. en vervolgens welke maatschappelijke investeringen MaasWonen doet in de verschillende maatschappelijke behoeften; het beschikbaar zijn en blijven van sociale huurwoningen (32 mln.), de betaalbaarheid van deze woningen voor de doelgroep (€ 45 mln.), de gewenste kwaliteit van het bezit en het gewenste onderhoudsniveau (€ 14 mln.) en tot slot een bij de doelgroep aansluitende vorm van beheer en dienstverlening (€ 29 mln.).

*Inzet 120 mln maatschappelijke investeringen*



## 5.6.2. Investeringscapaciteit

(Bron: begroting 2021, MJB 2022 2030)

Financiële kerngetallen	2021	2022	2023	2024	2025
ICR (norm 1,4)	1,63	2,22	2,89	2,16	2,46
LTV (norm 85%)	39,1%	36,4%	38,6%	49,1%	52,7%
Solvabiliteit beleidswaarde (%) [min 15%]	53,6%	56,4%	54,5%	48,5%	42,1%
Dekkingsratio (norm <70%)	27,6%	25,4%	25,1%	29,3%	30,1%

Het volgende wordt duidelijk. In het bovenstaand basisscenario waarin het volledige renovatie-/verduurzamingsprogramma is opgenomen, inclusief de bijbehorende verhoogde investeringsbedragen, en een beperkt nieuwbouwprogramma met 86 sociale huurwoningen in het herontwikkelingsproject S&A en 24 sociale huurwoningen in het project Clockhuys, is onvoldoende financiële ruimte om de gewenste 500 woningen in 10 jaar toe te voegen en daarmee de volledige wensportefeuille te realiseren. Na de al ingerekende te realiseren woningen in de projecten S&A en Clockhuys kan MaasWonen slechts een beperkt deel van de verder gewenste toevoegingen realiseren binnen de grenzen van de financiële ratio's. In de niet-DAEB tak loopt MaasWonen daarbij al heel snel tegen de grenzen van ratio's aan.

Dit betekent dat MaasWonen in de huidige financiële context, waarin jaarlijks aan Verhuurdersheffing en Vennootschapsbelasting ca. € 2 miljoen moet worden afgedragen, niet in staat is om de volledige wensportefeuille te realiseren waarin wordt ingezet op meer toevoegingen aan het bezit. Afhankelijk van de politieke afwegingen rond een lastenverlichting voor de woningcorporaties kunnen er op termijn echter weer meer investeringsmogelijkheden ontstaan voor MaasWonen.

Programma begroting vs wensprogramma	In aantallen VHE'S	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Rotterdam + Barendrecht</b>											
<b>PMC 1 verpleegeenheden (excl. Naber plint = PMC 2)</b>	Begroting	612	612	612	612	612	612	322	322	322	322
	Wensprogramma	612	612	612	612	612	612	322	322	322	322
<b>PMC 2 Wonen met zorg (de Naber plint)</b>	Begroting	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Wensprogramma	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
<b>PMC 3 + PMC 5 Woningen, betaalbaar</b>	Begroting	1.646	1.646	1.646	1.646	1.732	1.756	1.756	1.756	1.756	1.756
	Wensprogramma	1.646	1.646	1.646	1.646	1.732	1.756	1.856	1.956	2.046	2.046
<b>PMC 4 Woningen, exclusief wonen (middenhuur)</b>	Begroting	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Wensprogramma	89	89	89	89	89	139	139	189	189	189
	Totaal Begroting	2.379	2.379	2.379	2.379	2.465	2.489	2.199	2.199	2.199	2.199
	Totaal Wensprogramma	2.379	2.379	2.379	2.379	2.465	2.539	2.349	2.499	2.589	2.589

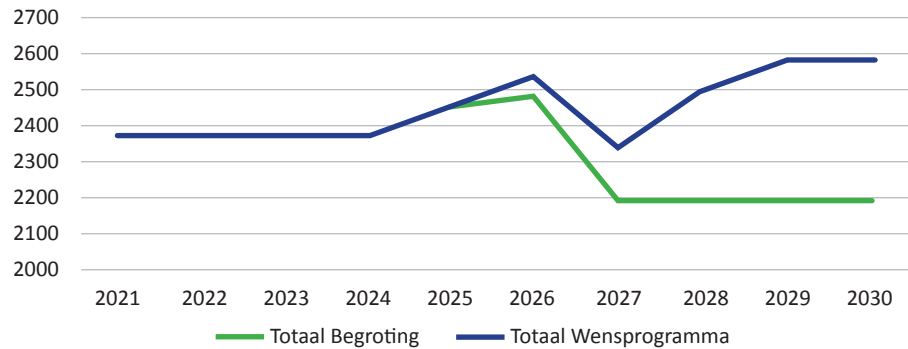
Opm:

PMC 1 Minus 290 VHE; betreft sloop S&A, bewoners S&A verhuizen naar nieuwbouw (niet in eigendom MW), toevoegingen in deze PMC zijn niet gewenst.

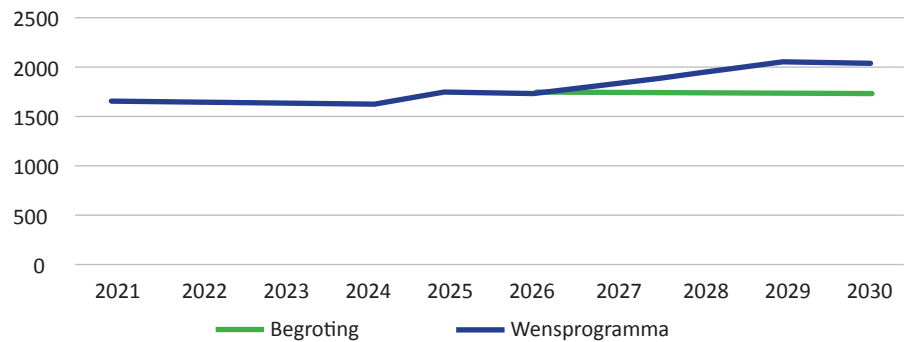
PMC 3 Toevoegingen S&A 86, Clockhuys 24 en 290 extra (waarvan 50 in Barendrecht), totaal 400 toevoegingen.

PMC 4 Toevoegingen 100 in Rotterdam.

Programma concept-Begroting 2021 MJB 2022-2030 vs programma Wensportefeuille in aantallen VHE's per jaar



PMC 3 (betaalbaar wonen) + PMC 5 (rustig wonen). Programma concept-Begroting 2021 MJB 2022-2030 vs programma Wensportefeuille in aantallen VHE's per jaar



## 5.7. Economische kaders

De economische crisis als gevolg van de coronaviruspandemie heeft verschillende gevolgen. De overheid en de ECB stimuleren de economie door veel geld (leningen en garantieleningen door de banken) ter beschikking te stellen. Dat komt boven op de al bestaande monetaire verruiming van de ECB. De lobby in de bouw pleit voor crisismaatregelen zoals verlaging van de btw. Door de stikstofcrisis en de scherpe PFAS-normering hebben bouwbedrijven minder werk. Dat leidt op de korte termijn tot lagere bouwkosten. Daar tegenover staan de zeer grote ambities van de regering voor investeringen in duurzaamheid en het afsluiten per Corop-gebied van Woondeals die beiden een enorme impuls voor de bouw betekenen. De corporaties spelen in de plannen van de regering een belangrijke rol. In het belastingplan 2020 is de Regeling Vermindering Verhuurheffing (RVV) Nieuwbouw opengesteld voor nieuwbouwplannen (subsidie van € 25.000 per woning). Naar verwachting zal deze regeling ook volgend jaar gelden. Deze drie majeure ontwikkelingen tezamen bieden voor corporaties een gunstig investeringsklimaat (lage rente op leningen, subsidiëring bij nieuwbouw en duurzaamheid). Uiteindelijk komen deze investeringen ten goede aan de huurder – hogere kwaliteit en lagere woonlasten door vernieuwing, renovatie en lagere energierekening.

### 5.8. Positie huurders bij verbouwingen en nieuwbouw

MaasWonen hanteert een streefhuurpercentage per woongebouw van 85, 90 of 95% van de maximale huurprijs. Vanwege de sterk verbeterde kwaliteit na de verbouwing wordt de maximale huurprijs verhoogd tot 95% na renovatie bij het aanbieden van de woningen aan nieuwe huurders. De zittende huurders krijgen na oplevering van de verbetering en verduurzaming wel een direct ingaande huurverhoging doorberekend. De lagere energierekening is een voordeel voor de huurders. Een beleidsconstante van MaasWonen is terughoudend te zijn met uitgaven die de servicekosten verhogen. Wij vinden het belangrijk dat in alle complexen een huismeester is aangesteld. Zij werken nauw samen met de woonconsulenten. Ook staat in ieder complex de huurders een ontmoetingsruimte ter beschikking. De flats Bertrand Russell en Anatole France zijn de eerste flats waarvan meer dan 70% heeft ingestemd met de renovatie. Bij de renovatie kunnen bewoners tijdelijk gebruik maken van logeerkamers in andere complexen. Bij sloop – nieuwbouw worden huurders ruimschoots van tevoren op de hoogte gebracht alternatieve huisvesting te zoeken.

### 5.9. Opdrachtgeverschap en samenwerking met ketenpartners

MaasWonen is opdrachtgever en hanteert een klassiek vastgoed business-model. Zij houdt zoveel mogelijk in eigen hand en huurt specialisten in daar waar ze niet over de expertise beschikt. De functies van toegevoegd treasurer is inbesteed. Voor de renovatie van de Bertrand Russell-flat in 2020 is een interne ervaren senior-vastgoedmedewerker opdrachtgever voor de bouwonderneming, gespecialiseerd in renovaties, die na een tender als de beste naar voren kwam. ‘Klassiek’ zegt overigens niets over de ambitie om moderne en nieuwe innovatieve technieken en methoden te gebruiken.

Het Investeringsstatuut is leidend. MaasWonen hanteert een generiek inkoopbeleid wat voldoet aan de Europese aanbestedingsregels. Ook de procuratieregeling is daarop ingericht. Planmatig onderhoud, groot onderhoud, renovatie en nieuwbouw, reparatieverzoeken en mutatieonderhoud worden in de markt uitgezet conform het door MaasWonen vastgestelde inkoop- en aanbestedingsbeleid. Verkeerde adviezen komen in de praktijk materieel gezien ten laste van de corporatie. Vanwege de schaal van MaasWonen worden bij de inkoop specialisten ingehuurd die de bouw- en renovatieprijzen aan referentieprijzen toetsen. Best practices en interne bronnen alsmede marktonderzoeken leiden tot een betaalbaar aanbod tegen de beste prijs. Inbegrepen zijn de ketenaansprakelijkheid, eisen aan duurzaamheid en zo mogelijk Social Return on Investment. De interne procuratie- en autorisatie regeling (mandatering) geeft helder aan voor welke uitgavencategorieën en tot welk niveau de procuratie/autorisatie is geregeld. Voor onderhoud en specifieke kwaliteitscontroles heeft MaasWonen meerjarige servicecontracten met vaste partners.

### 5.10. Management van bedrijfsinformatie

Op dit moment wordt een nieuw ERP uitgerold dat de bedrijfsinformatie borgt en van waaruit gemakkelijk informatie kan worden gegenereerd voor de interne rapportages, externe autoriteiten en de accountant.

### Regels voor privacy-gevoelige informatie

De medewerkers van MaasWonen volgen het protocol AVG binnen de organisatie, richting de huurders en richting de vertegenwoordigers van de (keten)partners waar zij mee samen werken.



Anatole France

***‘De huismeester werkt  
nauw samen met de  
woonconsulenten’***



Bertrand Russell

***‘Ook staat in ieder complex  
de huurders een ontmoetings-  
ruimte ter beschikking’***



## Doelen en uitgangspunten vastgoedportefeuille en projectstromen

Dit hoofdstuk start met de wijze waarop wij de huurder, de klant van ons bedrijf, bedienen en volgen. Wij gaan dieper in op de techniek en kwaliteit, de huurmarkt en eindigen met hoe wij het proces organiseren en op onze werkwijze.

### 6.1. Perspectief: sociaal/klant & maatschappelijk

De klanttevredenheid is hoog bij MaasWonen blijkt uit het recente Visitatierapport. MaasWonen geeft door een goede samenwerking en het bieden van geschikte woningen antwoord op de toenemende problematiek die de oudere doelgroep ervaart.

Het Visitatierapport:

*“Om daartoe te komen heeft MaasWonen gezocht naar innovatieve oplossingen en samenwerking met zorg- en welzijnspartijen. Bewonderenswaardig zijn bijvoorbeeld initiatieven zoals ‘BRUIS’ en ‘Samen & Anders’. Samen & Anders is een vitale woongemeenschap waar kwetsbare en minder kwetsbare mensen betaalbaar wonen en elkaar helpen of ondersteunen. Samen & Anders werkt samen met verschillende Rotterdamse onderwijs- en zorg- en welzijnspartijen, EMI en de wijkcoöperatie. Het project werd genomineerd voor de i-Opener 2017.”*

Ook zien de visitatoren dat op een belangrijke KPI als *Gewenste Klanttevredenheid* de corporatie goed scoort vanwege de inzet van de sociale huismeesters en woonconsulenten.

*“MaasWonen denkt en handelt nadrukkelijk in het belang van de doelgroep. Voorbeelden zijn het faciliteren van ontmoeting en het ondersteunen van ouderen waar mogelijk.”*

(Visitatierapport Ecorys, Maatschappelijke Visitatie 2015 tot en met 2018, dec 2019)

- De corporatie heeft een compleet zicht op kwetsbare huurdersgroepen via de sociale huismeesters en woonconsulenten. Zij handelen als de *(sociale) veiligheid* van de huurders in het geding komen. Zij komen *achter de voordeur*. Zij handelen direct als wietplantages of anderszins in de woningen worden aange troffen. Maar ook als bewoners zorg nodig hebben, leggen zij contact met het lokale sociale wijkteam. Zij leggen signalen neer bij de huisarts of anderszins als het niet goed gaat met een huurder. Ook hebben de huismeesters (in)formeel contact met de beheerders van de openbare ruimte. Hun inzet heeft ertoe geleid dat er meerdere rustbankjes zijn geplaatst voor de buurtbewoners.
- Met het *programma Langer Thuis* pakt MaasWonen verschillende uitdagingen op. Met het project Bruis worden in twee complexen – Nieuw Verlaat en Emmahuis – de bewoners geactiveerd zelf *de sociale weerbaarheid en cohesie te versterken*. In complex Laurens is deze methode eerder met succes opgepakt. Uit de evaluatie ervan blijkt dat de persoonlijke inzet van woonconsulenten en vrijwilligers van buiten nodig zijn om de bewoners te ondersteunen.



- Met de renovatie van de complexen Bertrand Russell en Anatole France heeft zij ervaring met het verkrijgen van *tenminste 70% akkoord*. Niet alle bewoners zijn meteen voorstander en zien niet direct het belang in, maar goede voorlichting, permanente communicatie, grote betrokkenheid van de woonconsulent en de projectleider verbouw leidt tot een goede samenwerking.
- De woningen van de corporatie staan op Woonnet. Door de schaarste aan *betaalbare woningen*, met name in het middeldure segment van 1e aftoppingsgrens tot vrije sector, stromen ook jonge ouderen in die nog werken. Er reageren ook mensen op de vrijgekomen woning die vanuit beschermd wonen instromen. De belangstellenden krijgen een persoonlijk c.q. telefonisch gesprek met de woonconsulent. De woonconsulent peilt in het gesprek of de potentiële huurder bij de woning past. Nadrukkelijk vraagt de consulent aan de potentiële huurder of dat deze zelf tot de conclusie komt of de woning passend is voor zijn of haar woonwensen. Op deze wijze toetsen mensen zichzelf op geschiktheid.



*Nieuw Verlaat*

***'MaasWonen denkt en handelt nadrukkelijk in het belang van de doelgroep'***

## 6.2. Perspectief: Techniek & kwaliteit

Op basis van het adagium 'Schoon, Heel en Veilig' bekijkt de corporatie wat zij moet doen als opdrachtgever: wat zijn de kwaliteitsniveaus (Minimale kwaliteit, Standaard kwaliteit, Extra)?

In 2020 vond voor het eerst een algehele conditiemeting (NEN2767) plaats van het bezit van MaasWonen. Het resultaat van deze inventarisatie is een gemiddelde score van 2, hetgeen staat voor "Goed" conform de genoemde systematiek.

De gemiddelde score geeft echter onvoldoende handvatten om beleidsmatig op te sturen omdat dit niets zegt over de ondergrens per complex. MaasWonen kiest er dan voor om score 3, "redelijk" als ondergrens te hanteren. Complexen mogen niet zakken onder deze conditiescore en daarop is de meerjaren onderhoudsbegroting gebaseerd.

De resultaten van de conditiemetingen vormen de basis. Op de thema's Veiligheid en Gezondheid besteedt de corporatie extra aandacht.



Kreilerburcht

***'MaasWonen heeft  
regelmatig contact met  
de brandweer om de  
panden veilig te houden'***

**Veiligheid: MaasWonen zet zich in om de veiligheid van bewoners te vergroten.**

In de prestatieafspraken van 2018 en verder is afgesproken dat MaasWonen zich blijft inzetten door het geven van gerichte informatie de veiligheid van bewoners te vergroten.

MaasWonen organiseert in samenwerking met de politie in verschillende woongebouwen voorlichtingsbijeenkomsten 'Senioren en Veiligheid', waarbij bewoners tips krijgen hoe woninginbraak, het afkijken van pincodes en babbeltrucs op straat, in winkels en thuis te doorzien en voorkomen. Daarnaast heeft MaasWonen in samenwerking met zorgorganisatie Laurens een richtlijn ontwikkeld voor het signaleren en voorkomen van ouderenmishandeling, met name van financiële uitbuiting, bij zelfstandig wonende ouderen. Het voorkomen van pesten in woongebouwen krijgt hierbij eveneens extra aandacht. De huismeesters houden een oogje in het zeil en adviseren en ondersteunen bewoners waar nodig. MaasWonen heeft regelmatig contact met de brandweer om de panden zo veilig te houden. Dit heeft geresulteerd in opruimacties in de gemeenschappelijke ruimtes in woongebouwen. Tevens geeft de brandweer diverse presentaties over brandveilig wonen in de diverse complexen van MaasWonen.

**Gezondheid: MaasWonen bevordert preventie in de gebouwen, bij de huurders en de eigen medewerkers.**

Een van de jaarlijks terugkerende maatregelen die MaasWonen neemt is de bestrijding van legionellabesmetting. De Coronacrisis leidt tot veel maatregelen ter bescherming van huurders. De huurders nemen zelf ook preventieve maatregelen door afstand te houden, alleen voor de noodzakelijke boodschappen naar buiten te komen of te laten bezorgen. Renovatiemaatregelen gaan alleen door als het risico van afstand houden (1,5 meter) kan worden gegarandeerd. Deze maatregelen worden regelmatig geëvalueerd.

De andere thema's zoals energieprestaties, gebruikskwaliteit, milieu, toekomstwaarde, wonen en leefbaarheid komen in andere beleidsdocumenten en programma's tot uiting.

**6.3. Perspectief:  
Economie en markt**

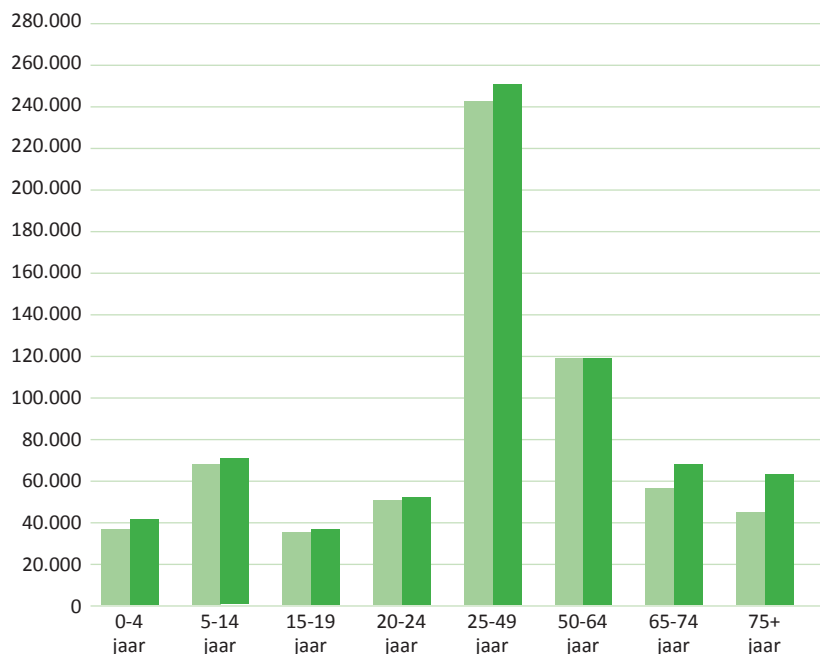
De wereld verandert. Voor de corporatie zijn er nieuwe uitdagingen, zoals de woningbehoefte, de verduurzamingsopgave, digitalisering en de behoefte aan talent en (bouw)capaciteit. Complexe maatschappelijke vraagstukken haken op elkaar in en vragen om innovatieve samenwerking.

De gemeente wil bouw voor middengroepen stimuleren door gronduitgiftes en subsidies, en indirect lobbyen bij de regering zoals het verlagen van de Verhuurdersheffing voor investeringen in woningen voor middengroepen.

Het aantal ouderen groeit in Rotterdam, niet zo sterk als in de perifere gebieden. Anno 2020 is er een tekort aan levensloopbestendige woningen in Rotterdam veroorzaakt door een deels verouderde woningvoorraad. De groei van het aantal ouderen vergroot in de nabije toekomst de druk op de bestaande ouderenhuisvesting.

Een hoge of lage kwaliteit van de huisvesting en dienstverlening zal veel uitmaken of de woningen gemakkelijk worden verhuurd. De huurder/consument wordt kritischer en mondiger, en heeft tegelijk weinig te besteden. De instroom van kansarme Rotterdammers met of zonder een beperking op de reguliere corporatiemarkt blijft constant. Dit komt onder meer door lange termijn-ontwikkelingen zoals technologische en automatiseringsprocessen die hogere eisen stellen aan de cognitieve vaardigheden van mensen. De groei van eenpersoonshuishoudens betekent dat minder mensen een beroep kunnen doen op partners wanneer tegenslag optreedt (ziekte, verslaving, schulden). De Coronacrisis leidt tot werkloosheid en over enkele jaren bezuinigingen door de Rijksoverheid. De ervaring leert ook dat een dak boven het hoofd voor de meeste mensen de belangrijkste behoefte is en alles eraan zullen doen om de huur te blijven betalen.

*Bevolkingsprognose 2018 - 2035 - Rotterdam*



Uit het bovenstaande en op basis van demografische ontwikkelingen (CBS-cijfers) kan het volgende worden geconcludeerd:

- Groeiende groep ouderen met smalle beurs.
- Toename diversiteit culturele achtergronden van senioren.
- Verdubbeling tot 2040 van oude ouderen (80 jaar en ouder).
- De vraag levensloopbestendige woningen is en blijft groter dan het aanbod.
- De vraag naar woonzorgvormen met 24-uurs zorg neemt na 2020 fors toe en overtreft het aanbod.

## 6.4. Strategische Prestatie Indicatoren

Op basis van bovenstaande perspectieven komen wij tot Strategische Prestatie-Indicatoren (SPI's) van de vastgoedportefeuille, afgeleid van de Aedes-benchmark:

- Het prestatieveld 'Huurdersoordeel' gaat over de tevredenheid van huurders over een aantal primaire corporatieprocessen (betrekken en verlaten van een woning en reparatieverzoeken).
- Het prestatieveld 'Bedrijfslasten' gaat over de kosten (personeel, kantoor, ICT) die corporaties maken om hun doelen te behalen. Hierbij gaat het alleen om kosten die corporaties daadwerkelijk kunnen beïnvloeden.
- Het prestatieveld 'Duurzaamheid' gaat in op de energetische prestatie van de woningen en de CO<sub>2</sub>-uitstoot.
- Het prestatieveld 'Onderhoud & verbetering' gaat over de kosten en investeringen die corporaties maken voor onderhoud en verbetering van de woningen. Dit wordt afgezet tegenover de door de huurder ervaren woningkwaliteit en de technische woningkwaliteit en veiligheid.
- Het prestatieveld 'Beschikbaarheid & betaalbaarheid' gaat om de maatschappelijke prestatie die een corporatie levert om betaalbare woningen aan te bieden en aan wie ('magic mix').
- Het prestatieveld 'Langer Thuis' gaat over de voorzieningen die de corporatie biedt en die in de buurt aanwezig zijn. Wij gaan begrippen zoals welbevinden, participatie, sociale veiligheid en eenzaamheid meten met de hulp van enquêtes. De categorie 'Wonen met zorg' handelt over de basis faciliteiten die een woning biedt om langer thuis te wonen, alsmede de aanwezigheid van een zorgpost in het gebouw of dichtbij en andere voorzieningen.

Het voert te ver om de bestaande KPI's, die vooral van financiële aard zijn, hieronder volledig uit te werken. Dat voert te ver voor de huidige portefeuillestrategie, maar is wel noodzakelijk om een compleet beeld te krijgen hoe de corporatie 'scoort' op de verschillende dossiers.

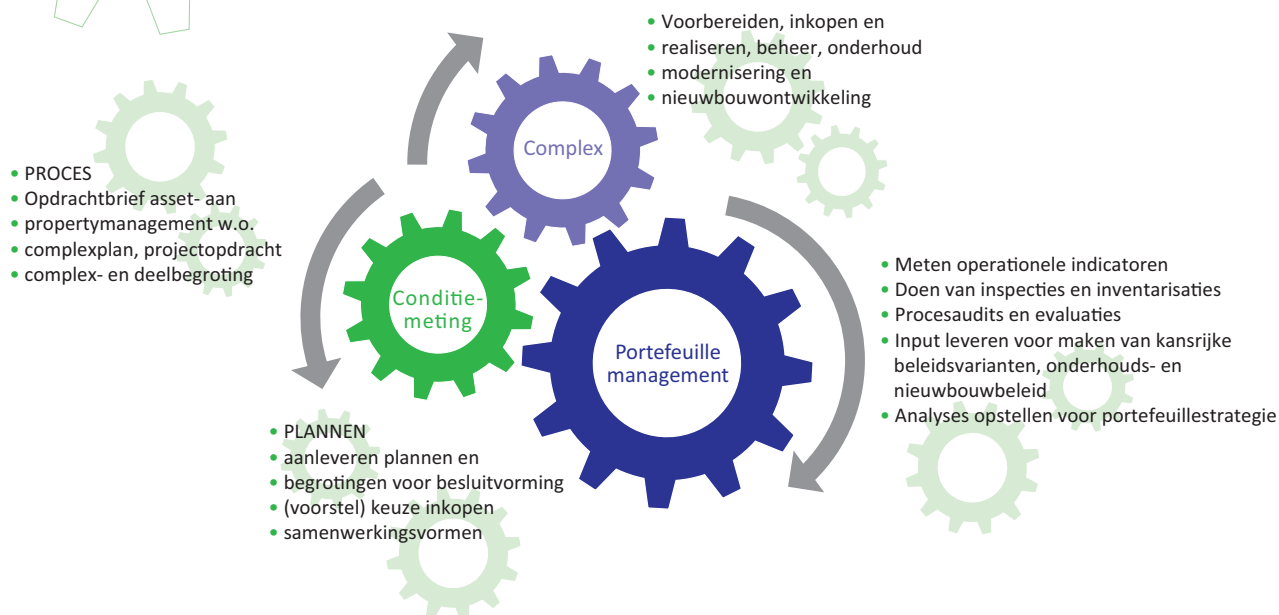
## 6.5. Instrumenten

Voorbeeld	Categorie	Type
Financiële prestaties vastgoedportefeuille	Kader	Sturingskader
Vastgoedkwaliteit (prestaties)	Kader	Sturingskader
Huurbeleid	Kader	Beleidskader
Energiebeleid (en duurzaamheid en milieu)	Kader	Beleidskader
Woningmarktanalyse	Analyse	Omgevingsanalyse
Portefeuilleanalyses	Analyse	Performanceanalyse
Afwegingskader (onderdeel investeringsstatuut)	Kader	Afwegingskader
Portefeuillestrategie en -plan	Programma	Plan
Integraal vastgoedprogramma of -begroting	Programma	Begroting

De administratieve processen worden in 2021 verder herijkt en gedigitaliseerd.



Waar we naar toewerken is een jaarlijkse cyclus voor het assetmanagement die informatie geeft aan beleid dat weer gebruikt kan worden voor de doorontwikkeling van de portefeuillestrategie.



De cyclus sluit aan bij de normale beleidscyclus van MaasWonen:

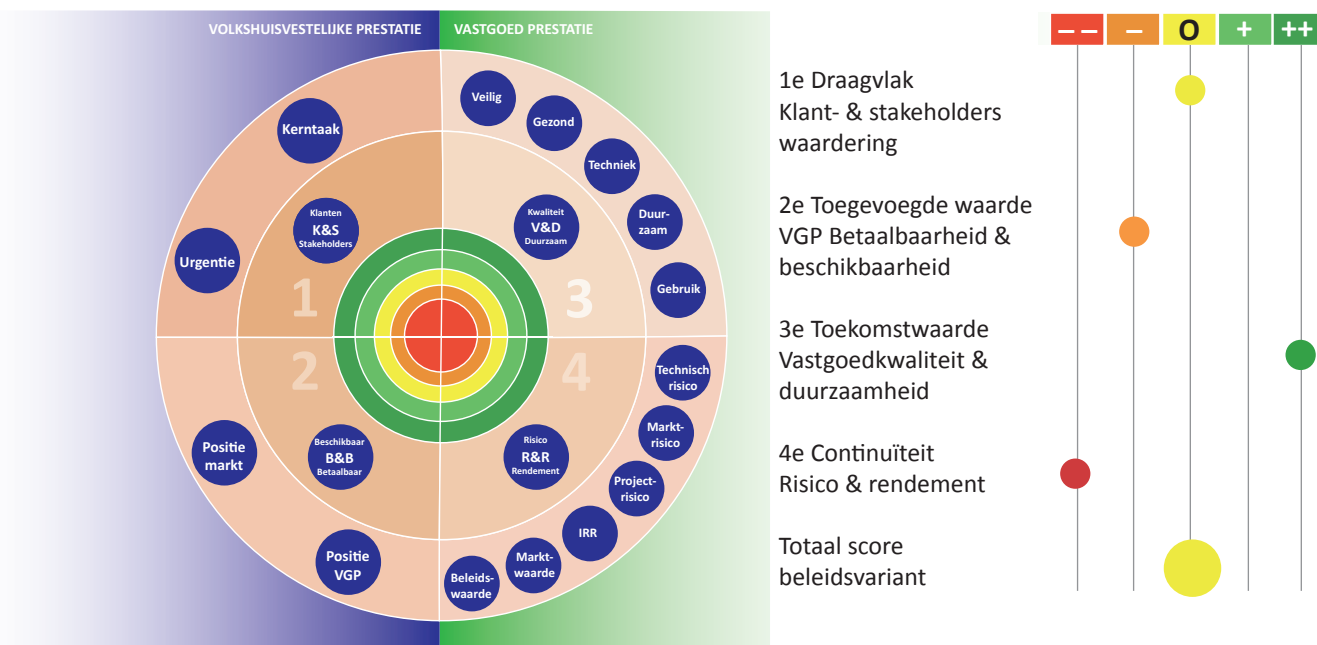


### Strategisch afwegingskader

De hierboven genoemde instrumenten zijn onderdeel van het strategisch afwegingskader. Dit afwegingskader is een werk- en denkwijze en een hulpmiddel om weloverwogen keuzes te maken voor zowel de portefeuillestrategie, complexstrategieën als concrete vastgoed-uitgaven en -investeringen. Het is een middel om vanuit meerdere perspectieven de (te verwachten) prestatie te kunnen toetsen en om te beoordelen wat de meest optimale beleidsvariant is. Dat geldt vooral bij tegenstrijdige belangen en meerdere goede oplossingen.

Anders gezegd: wanneer de uitgave of investering vanuit een specifiek belang of perspectief anders wordt gewaardeerd, dan valt er iets af te wegen.

In een schema:



Bron: 'de Vastgoedfunctie ontrafeld, p. 111.

Het afwegingskader biedt de beslissers – het bestuur en de raad van commissarissen – een middel om zo objectief mogelijk vast te stellen of een portefeuillestrategie of concrete investering past binnen het kader van de missie, visie en strategie van de onderneming. Op zijn minst biedt het afwegingskader een kapstok om met elkaar de goede discussie te voeren.

In bovenstaande figuur is een voorbeeld van een afwegingskader weergegeven. Dit afwegingskader bestaat uit de twee KPI's (of strategische thema's) beschikbaar & betaalbaar en klant- & stakeholderswaardering op de linker-as: de as van de volkshuisvestelijke of maatschappelijke prestaties. De KPI's vastgoedkwaliteit & duurzaamheid en risico & rendement staan op de rechter as: de as van vastgoed- (en financiële) prestatie.

De prestatie-indicatoren worden beoordeeld op een vijfpuntschaal van 1 tot en met 5. De score 3 komt overeen met de norm van de prestatie-indicator en de scores 1, 2, 4 en 5 laten de negatieve en positieve afwijking zien.

Elk van de vier kaders beoordeelt de prestatie of toekomstige investering vanuit een ander perspectief. Hiermee kunnen diverse prestaties worden gemeten en vergeleken: geld, rendement, tevredenheid en dergelijke.

Het geheel leidt tot een redelijk evenwichtige beoordeling van de rangorde en doet recht aan de verschillende belangen van bijvoorbeeld van de huurder, (lokale) overheid en de organisatie.



**MaasWonen**

**Sinclair Lewisplaats 364  
3068 ED Rotterdam**

**(010) 407 07 04  
(010) 407 07 00  
info@maaswonen.nl  
www.maaswonen.nl**

**Openingstijden  
Maandag tot en met vrijdag  
van 08.30 - 12.30 uur**