



**MET VERTROUWEN DE TOEKOMST IN**  
**ondernemingsplan**  
**2022 - 2027**

Datum: december 2022  
Status: definitief

## Voorwoord

MaasWonen is een categorale woningcorporatie die (jonge) senioren een betaalbare thuis biedt waar zij veilig en comfortabel oud kunnen worden. Vanaf 2019 functioneert ze (na de ontvlechting van Laurens Wonen en Laurens Zorg) als een zelfstandige organisatie. Sinds die tijd hebben er veel veranderingen plaatsgevonden, intern, maar niet in de laatste plaats ook in de buitenwereld.

In de zomer van 2022 kijken we terug op bewogen jaren en zien we nog volop de effecten van wat er in de wereld is gebeurd en nog gaande is. We hebben te maken gehad met een coronacrisis die maakte dat we het contact met huurders op een andere manier moesten vormgeven. De problemen op de woningmarkt zijn de laatste jaren zo prominent geworden dat er inmiddels gesproken wordt over een wooncrisis, (mede daardoor) er is een nieuwe minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening benoemd. Deze lanceert veel nieuwe plannen en beleid, waaronder de landelijk prestatieafspraken over de investeringen als gevolg van het afschaffen van de verhuurdersheffing. Personeelstekorten, logistieke problemen en tekort aan grondstoffen maken dat lange levertijden van materialen ontstaan en dat uitvoering van werk veel later plaatsvindt. De stijgende bouwkosten en de torenhoge inflatie zorgen voor flinke stijgende kosten in beheer en onderhoud van ons bezit. Door inflatie en stijging van de energiekosten kunnen de woonlasten voor onze huurders problematisch worden.

Deze externe ontwikkelingen vragen om een antwoord. Dat antwoord heeft onder andere invloed op de strategische keuzes en daarmee de interne organisatieontwikkeling die MaasWonen moet maken. MaasWonen heeft de laatste jaren als organisatie een flinke ontwikkeling doorgemaakt en we staan nu voor nieuwe strategische beslissingen; heeft MaasWonen als compacte corporatie voldoende slagkracht om de opgaven die voor ons liggen naar tevredenheid van onze huurder en stakeholders op te pakken? Na onderzoek naar ons toekomstperspectief, waarbij we input hebben gekregen van enkele externe bureaus, hebben we geconcludeerd dat we die slagkracht hebben. Uiteraard moet daar nog wel het een en ander voor gebeuren en blijven we alert op wat er in de wereld om ons heen gebeurt. Maar we ontwikkelen ons de komende jaren verder tot een gewaardeerde specialist in ouderen(t)huisvesting en een ondernemende en onmisbare bondgenoot op het gebied van langer thuis wonen.

Hoe we dat doen, dat leest u in dit ondernemingsplan.

Op deze plek bedank ik alle medewerkers, het MT en de RvC van MaasWonen en de bureaus FRAEY, Hofmeier en VanNimwegen voor de inhoudelijk inbreng die zij allen hebben geleverd bij het ontwikkelen van onze toekomstvisie.

Richard de Boer  
December 2022

# Inhoud

Voorwoord .....	2
1. Inleiding .....	4
2. Samenvatting .....	5
3. Ouderenhuisvesting: meer dan het huisvesten van ouderen .....	6
3.1 Wat betekenen deze missie en visie .....	6
3.2 Onze mensen .....	7
3.3 Onze fictieve huurders .....	8
4. Welke veranderingen zien we? .....	10
4.1 Wooncrisis .....	10
4.2 DESTEP .....	10
4.3 Lokale politiek .....	12
4.4 Geleidelijke verandering van doelgroep .....	12
4.5 Woningvraag in regio Rotterdam .....	12
4.6 Bewoners aan het woord; de dromen van de toekomst .....	14
5. Specialist in ouderen(t)huisvesting .....	16
5.1 Toonaangevend in langer zelfstandig wonen .....	16
5.2 De ideale bondgenoot .....	17
5.3 Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor onze klanten. ....	17
5.4 Woningvoorraad is up to date .....	18
5.5 Perspectieven vertaald in doelstellingen .....	19
6. Onze financiële kaders .....	20
6.1 Risicobeheersing .....	20
7. Hoe realiseren we onze ambitie? .....	22
7.1 De organisatie inrichten en in lijn brengen met de ambitie .....	22
7.2 Specialisme ontwikkelen .....	23
7.3 Bondgenootschappen smeden .....	23
7.4 Vergroten van aantal betaalbare woningen .....	24
7.5 Verbeteren van het huidige bezit .....	24
7.6 Planning .....	25

## 1. Inleiding

MaasWonen is met 1.735 zelfstandige woningen en 648 onzelfstandige woningen in de regio Rotterdam een relatief compacte corporatie. De maatschappelijke opgave waar we de komende jaren voor staan, is evenwel groot en indringend. Daarnaast is de administratieve druk hoog, gelet op alle eisen vanuit wet- en regelgeving op het gebied van governance en bedrijfsvoering. Deze zijn voor ons niet anders dan voor iedere andere corporatie. We hebben sinds 2019 al flink geïnvesteerd in het versterken van onze organisatorische basis. Niettemin blijven we ons continu verbeteren om de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen treden.

In 2020 is een strategisch beleidsplan gemaakt met een doorkijk naar 2024. Een aantal van de ambities van toen zijn al gerealiseerd, maar de externe ontwikkelingen vragen om een nieuwe kijk naar de toekomst toe met de bijbehorende ambities. Vandaar dat het onderliggende ondernemingsplan is gemaakt.

### Onderzoek gedaan

We hebben daarom de eerste helft van 2022 gewerkt aan een gedeeld en gedragen toekomstperspectief. Dit hebben we gedaan door een organisatiescan (door VanNimwegen), een formatiescan (door Hofmeier), een maatschappelijke kosten baten analyse (intern) en een marktanalyse (door Explica) uit te (laten) voeren.

VanNimwegen en FRAEY hebben tijdens hun onderzoek- en adviestraject met interne en externe stakeholders gesproken. VanNimwegen richtte zich op de interne organisatie en heeft doorgevraagd op onder meer de doelgerichtheid, de prestaties en de samenwerking bij en met MaasWonen. FRAEY heeft onderzoek gedaan naar de culturele identiteit, de kracht en de trots van MaasWonen, de vraagstukken die zich de komende jaren aandienen en de ontwikkel- en samenwerkingsopgave die daaruit voortvloeien. De adviseurs van FRAEY hebben dat ook gedaan door gesprekken te voeren met onze medewerkers en met beleids- en praktijkprofessionals uit het partnernetwerk.

In verschillende bijeenkomsten en in verschillende settings hebben vervolgens het MT en de RvC met de bestuurder gesproken over de input van de stakeholders, de ontwikkelingen en mogelijke scenario's.

Op onze strategiedag in juli 2022 is de bestuurlijke visie op het toekomstperspectief gedeeld en besproken met MT en RvC. Daar is een gedragen en gedeeld toekomstvisie uit gekomen, die we in dit ondernemingsplan verder concretiseren.

### Leeswijzer

Wij hebben gekozen voor de volgende opbouw;

- *Ouderenhuisvesting: meer dan het huisvesten van ouderen, met onder andere onze missie en visie.*
- *Welke veranderingen zien we? Een analyse van huidige en toekomstige ontwikkelingen.*
- *Specialist in ouderen(t)huisvesting, wat houdt dit in?*
- *Onze financiële kaders, wat kunnen we betalen?*
- *Hoe realiseren we onze ambitie, hoe gaan wij dit in praktijk brengen?*

## 2. Samenvatting

Tot medio 2020 bestond MaasWonen nog niet. Laurens Wonen en Laurens Zorg vormden een bestuurlijke unie. Deze bestuurlijke unie is met succes ontvlochten. De nieuwe naam, MaasWonen, staat symbool voor een nieuwe identiteit. In korte tijd heeft de organisatie zich positief ontwikkeld. Ze wordt als senioren-huisvester gezien en gewaardeerd door de stakeholders. MaasWonen kan trots zijn op datgene wat is bereikt.

Dit neemt niet weg dat er de komende jaren veel te doen is. De groeiende vergrijzing zorgt er voor dat er een grotere behoefte ontstaat aan senioren huisvesting in combinatie met zorg en welzijn. Temeer de rijksoverheid deze groeiende maatschappelijke opgave wil realiseren middels extramurale zorg. Dit zal meer vragen van MaasWonen. De pilot met de ThuisPlusflat is succesvol en wordt gezien als een zeer bruikbare oplossingsrichting.

### Zelfstandig blijven

MaasWonen is kwetsbaar vanwege haar beperkte schaal. Een grotere schaal is wenselijk maar op dit moment nog niet opportuun. Juist door de recente ontvlechting en verworven zelfstandigheid is de organisatie nog niet klaar om een volgende stap te zetten. Verder zijn er maar een beperkt aantal seniorenhuisvesters in Nederland actief. Vooralsnog kiest MaasWonen de komende jaren om zelfstandig te functioneren, maar wel de samenwerking met collega corporaties uit te bouwen.

### De basis op orde

De organisatie moet in kwaliteit groeien. Er staat een romp organisatie met een “vaste” flexibele schil. De kennis van het nieuwe systeem moet worden uitgebreid. De nieuwe mogelijkheden worden nog niet ten volle benut. Hier gaan we de komende periode mee aan de slag zodat de primaire processen verbeterd worden. Dit combineren we een verbetering van de collegiale samenwerking tussen de disciplines. Hoewel de collegialiteit hoog is, blijft de samenwerking achter. Het raakt de cultuur en de horizontale verbinding op uitvoerend niveau. Dit is een speerpunt.

### Toonaangevend in langer zelfstandig wonen

MaasWonen gaat technische mogelijkheden benutten om in en rond de woningen de specifieke wensen van ouderen te vervullen. Dit vraagt om innovatieve concepten waarin domotica maar ook communicatie centraal zullen staan. Wij gaan hierin investeren.

### Woningvoorraad up to date

Het bezit wordt uitgebreid en verbeterd. Door overname en/of nieuwbouw proberen we onze voorraad te laten groeien om daarmee onze verantwoordelijkheid te nemen gezien de toenemende vraag en behoefte. Het bezit van MaasWonen moet een goede technische kwaliteit hebben en voorzien in de specifieke behoeften van ouderen. Met name de duurzaamheid gaat nog meer onze aandacht krijgen. Wij zijn en blijven bezig om te zorgen dat onze woningen zo min mogelijk energie nodig hebben om comfortabel te zijn. De energie die we nodig hebben gaan we daar waar het kan zelf opwekken door zonnepanelen. Dit hebben we tot op heden niet gedaan.

Tenslotte zullen wij de energie die we extern moeten betrekken zo veel als mogelijk duurzaam te maken, zonder het gebruik van aardgas. We sluiten daarbij aan bij collectieve ontwikkelingen, bij voorkeur onder regie van de overheid.

### 3. Ouderenhuisvesting: meer dan het huisvesten van ouderen

Ouderenhuisvesting is meer dan het huisvesten van ouderen. Dat is ons motto. We vertalen dat hieronder naar onze missie, visie en kernwaarden.

#### Missie

MaasWonen biedt (jonge) senioren een betaalbare thuis waar zij veilig en comfortabel oud kunnen worden.

#### Visie

Het aantal senioren in de regio Rotterdam groeit. Senioren wonen steeds langer zelfstandig. Goed wonen is persoonlijk, daarom staat in onze dienstverlening de persoonlijke benadering aan de klant centraal. Goed wonen betekent een goede en betaalbare woning in een vitale buurt, daarom hebben we aandacht voor de omgeving. We kunnen dat niet alleen, we initiëren het langer thuis wonen, in samenwerking met zorgpartijen, welzijnspartijen en vrijwilligers. MaasWonen is daarin toonaangevend.

#### Kernwaarden

Wat betreft de dienstverlening zijn we betrokken, dichtbij en verbonden. De organisatie als geheel is deskundig en innovatief.

#### 3.1 Wat betekenen deze missie en visie

De missie en visie willen we zo concreet mogelijk verwoorden, want wat betekenen de termen jong, betaalbaar, veilig, comfortabel en goed? In deze paragraaf lichten we dat toe.

- **Leeftijd doelgroep;**  
Sinds jaar en dag worden ouderen gecategoriseerd als 55-plussers, maar de senior van nu is niet meer de senior van enkele decennia geleden. Als seniorenhuisvester zijn we ons daarvan bewust. We zien dat onze huurders steeds ouder worden en steeds meer hulp nodig hebben. Tegelijk hebben we ook te maken met een instroom van de jonge senioren die vanuit instellingen weer zelfstandig gaan wonen, soms zijn dat ex-drugsverslaafden of -daklozen. En er zijn jonge senioren die bij ons huren, maar ook nog een baan hebben. We zijn er ook voor deze groep, dus we hanteren 55-plus als ondergrens.
- **Betaalbaar;**  
We zijn er in de eerste plaats voor mensen die aangewezen zijn op een sociale huurwoning. Dat zijn alleenwonenden met een jaarinkomen tot € 40.765 en meerpersoonshuishoudens met een (gezamenlijke) jaarinkomen tot € 45.014 (prijspeil 2022). Jaarlijks worden deze inkomensgrenzen door het ministerie aangepast.
- **Regio Rotterdam;**  
MaasWonen staat dicht bij de klant en daarom richten we ons alleen op het regionale werkgebied, waar wij op dit moment in de gemeenten Rotterdam en Barendrecht bezit hebben. We staan open voor alle mogelijkheden om het bezit uit te breiden.
- **Veilig en comfortabel;**  
Dit betekent dat de voorzieningen dichtbij moeten zijn, aantrekkelijk zijn en dat zorg en welzijn aan huis kan worden georganiseerd. We bekijken met de labeling van complexen naar de ligging in relatie tot de voorzieningen. Voor zorg en welzijn zijn we afhankelijk van andere partijen, maar we initiëren

de samenwerking. Zelf kunnen we een stukje aan het welzijn van onze huurders bijdragen door de persoonlijke contacten die onze huismeesters en woonconsulenten met onze huurders hebben.


- Wat is goede woning;  
De woning is energetisch up to date. In 2030 heeft ons bezit een energielabel van gemiddeld A. In 2050 is het bezit geschikt voor toepassen van hernieuwbare energie. Het technische niveau is dusdanig dat de gemiddelde conditiescore 2 is, met een ondergrens van 3. Waar nodig en mogelijk passen we de woningen aan, zodat deze rolstoeltoegankelijk worden en creëren we zoveel als mogelijk scootmobielplaatsen.

### 3.2 Onze mensen

Onze onderscheidende kwaliteit en identiteit gaat in de eerste plaats over nabijheid, over kennen en gekend worden, over een stapje extra zetten waar dat nodig is en over korte lijntjes met zorg en welzijn. Een wereld die we als geen ander kennen, vanwege onze historie.

#### Betrokken, dichtbij en verbonden

De doelgroep van MaasWonen vraagt in de hele breedte meer aandacht dan jaren terug. Heel praktisch betekent dit dat er veelal meer tijd nodig is om een bezichtiging en de sleuteloverdracht te organiseren, omdat huurders meer vragen hebben of niet alles direct tot zich door kunnen laten dringen. Onze medewerkers zijn zeer gedreven om de klanten zo goed mogelijk te helpen. Veel van hen werken juist daarom bij MaasWonen, ze halen energie uit het goed op weg kunnen helpen van onze huurders. Deze drive kenmerkt de collega's en daar zijn we trots op.



“De glimlach van mensen te zien, daar word ik blij van.”

De verbinding zien we ook intern. Collega's staan voor elkaar klaar en vangen elkaars werkzaamheden op als dat nodig is. We zijn een kleine organisatie en de medewerkers hebben een breed takenpakket. Dat is een ander aspect dat collega's waarderen in het werken bij MaasWonen.

MaasWonen is primair 'van de stenen', maar juist als seniorenhuisvester zien we het belang van een goede samenwerking met welzijn- en zorgpartijen. Onze bewoners zijn daarbij gebaat. We zijn daarom proactief in de samenwerking met die partijen en zijn de spin in het web. Onze huismeesters en woonconsulenten komen achter de voordeur en kunnen in een vroeg stadium signaleren of een bewoners hulp nodig heeft van een andere organisatie. Wij nemen de verantwoordelijkheid om die organisatie in te seinen.

#### Deskundig

Onze medewerkers zijn allemaal deskundig op hun vakgebied. Veel medewerkers hebben al langere werkervaring waardoor kennis en kunde voldoende aanwezig is. De service aan huurders staat hoog in het vaandel en wordt professioneel vormgegeven.

Waar we vandaan komen, Laurens, geeft ons een 'voorsprong' op andere seniorenhuisvesters, onze medewerkers spreken de taal van de zorg. We kennen letterlijk de terminologie die gebruikt wordt en de regelgeving rond zorg is op hoofdlijnen bekend.

#### Innovatief

We hebben een radar voor wat er gebeurt op het vlak van wonen, welzijn, zorg. Als het gaat om wonen met zorg en techniek zoeken we naar regelvrije ruimte en proeftuinen over de grenzen van eigen systemen en geldpotjes heen. We zijn innovatief in de samenwerking en niet direct in het product. We zoeken de

verbinding en sluiten aan bij nieuwe ontwikkelingen. We halen kennis van buiten in huis en combineren dat met onze persoonlijke aanpak, waardoor er nieuwe invalshoeken ontstaan bij sociale projecten. Een volgende stap is innovatief zijn langs de lijn van vastgoed en ICT; zorgtechnologie en domotica. We faciliteren en zorgen voor de infrastructuur.

### 3.3 Onze fictieve huurders

#### Ali



**Senior met een andere culturele achtergrond**

#### Portret 2022

Ali is 58 jaar en al op zeer jonge leeftijd vanuit Marokko naar Nederland gekomen. Zijn ouders zijn beiden Marokkaans en net als Ali moslim. Ali heeft zowel de Marokkaanse als de Nederlandse nationaliteit. Ali is een tijdje terug gescheiden en heeft een dochter (28) en een zoon (23), die hem regelmatig bezoeken. Enkele maanden geleden heeft Ali een appartement toegewezen gekregen van MaasWonen aan de Bertrand Russellplaats. Ali is blij met zijn nieuwe woning en zijn nieuwe start. Het was namelijk geen gemakkelijke periode voor hem de afgelopen tijd, waarin hij ook nog zijn baan verloor. Hij doet erg zijn best om contact te zoeken met zijn medebewoners op dezelfde etage en is ook graag bereid om anderen een handje te helpen als relatieve 'jongeling', maar de meeste medebewoners zitten niet zo op Ali te wachten. Ali heeft het gevoel dat dit met zijn herkomst te maken heeft. Op andere etages wonen meer senioren met een andere culturele achtergrond, maar Ali komt hen nauwelijks tegen. Ze doen -net als Ali- zelden mee aan de activiteiten in de ontmoetingsruimte. Ali zoekt zijn vertier vooral buiten het complex met vrienden uit de Marokkaanse gemeenschap. Ali zou ook graag een schotelantenne hebben, om in verbinding te blijven met zijn eigen cultuur. Ali droomt ervan in een Marokkaanse woongemeenschap zijn oude dag door te brengen. Maar goed, Ali is allang blij dat hij een woning heeft.

#### Anja



**Vitale, digitaal vaardige en mondige senior**

#### Portret 2022

Anja is 60 jaar, heeft twee kinderen van 32 en 34, is gescheiden en heeft een LAT-relatie. Anja heeft een afgeronde MBO-opleiding niveau 2, maar ze werkt niet en leeft van een uitkering. Ze is een enorm 'bezige bij'. Ze past 1 dag per week op haar kleinkind (kind van haar dochter die midden in een vechtscheiding zit), is mantelzorger voor haar zus en heeft ook nog een druk sociaal leven met familie en vrienden. Dit sociaal leven zoekt ze trouwens met name buiten haar wooncomplex, want de activiteiten binnenshuis vindt Anja toch met name geschikt voor de wat oudere mensen die er wonen. Anja woont in een 3-kamerappartement van MaasWonen in de wijk Ommoord: de wijk waar ze geboren is. Anja heeft de stap naar dit appartement heel welbewust gezet. Want nu gaat alles nog goed, maar Anja weet ook dat er een tijd kan komen dat ze zorg nodig heeft. En dan wil ze niet voor het blok komen te staan om ook nog te moeten verhuizen. Deze woning is alvast gelijkvloers en de zorg is dichtbij en goed geregeld; Anja is er erg blij mee. Want ze houdt graag zelf het stuur in handen, ook als het haar toekomst betreft. Dat valt niet mee, want zelf regievoeren gaat een stuk gemakkelijker als je een financiële buffer hebt. En die heeft Anja niet. Het is dankzij haar moeder dat ze van de woning haar eigen stulpje heeft kunnen maken, maar er mag werkelijk niks mis of kapot gaan. Anja maakt zich dan ook grote zorgen over de stijgende energierekening. Ze kan het simpelweg niet betalen en ervaart daardoor veel stress. Ze volgt haar energieverbruik bijna panisch met een speciale app, maar kan niets verzinnen wat ze nog beter of anders zou kunnen doen. Wel is ze kritisch naar MaasWonen. 'Dat ze die woning nou maar eens aanpakken', zegt Anja dan. Want dat zet zoden aan de dijk. Ze heeft er al vaak over gebeld en gemopperd, maar krijgt voor haar gevoel steeds nul op het rekest. Haar woning is nog niet aan de beurt, krijgt ze dan te horen.



## Cora



### Dementerende senior

#### **Portret 2022**

Cora is 86 jaar, weduwe en alleenstaand. Ze heeft twee dochters, van 60 en 62 jaar. Sinds Cora 15 jaar terug alleen is komen te staan, woont ze in een woning van MaasWonen in Nieuw Verlaat. Bovenop haar AOW heeft Cora een weduwnpensioen. Geen enorme vetpot, maar voor Cora ruim voldoende. Toen Cora hier kwam wonen was ze nog blakend van gezondheid en vol energie. Ze was een geziene medebewoner, die allerlei hand- en spandiensten verrichtte voor anderen. Maar de laatste paar jaar is Cora in de war; ze heeft Alzheimer. Cora herkent haar directe omgeving steeds minder goed. Het gaat allemaal nog net, alhoewel het de laatste weken al een paar keer is voorgekomen dat Cora haar woning niet meer kan vinden. Soms vinden medebewoners haar volledig gedesoriënteerd in de entreeruimte, waar ze dan 'rondhangt' en op zoek is naar haar overleden man. Cora vraagt veel tijd en aandacht van medebewoners, ook omdat ze niet graag alleen is. Ze is nooit graag alleen geweest, maar het gevoel van eenzaamheid is veel sterker geworden sinds ze het allemaal niet meer zo goed weet. Misschien dat ze zich onbewust onveilig voelt. Maar medebewoners hebben niet altijd zin in haar en in steeds weer dezelfde verhalen die ze vertelt. Ze distantiëren zich steeds meer van Cora. Cora is daardoor zo eenzaam geworden, dat ze regelmatig zegt dat ze liever naar het verpleeghuis zou willen om onder de mensen te zijn. Maar daarvoor gaat het nog te goed. Een indicatie zit er niet in.

## Piet



### Senior met sociale problematiek

#### **Portret 2022:**

Piet is 63 jaar, alleenstaand en voormalig muzikant. Piet heeft veel meegemaakt in zijn leven. Na 6 jaar op straat te hebben geleefd en verslaafd te zijn geweest aan van alles en nog wat, is hij via het Leger des Heils in een woning terecht gekomen van MaasWonen. Hij voelt zich daarmee de koning te rijk. Maar Piet heeft helaas zijn drankprobleem nog altijd niet onder controle en in periodes dat het wat minder met hem gaat, verwaarloost hij niet alleen zichzelf maar ook de woning. Ook leeft Piet meer 's nachts dan overdag. Op zich niet zo'n probleem, maar hij heeft regelmatig aanloop 's nachts van zijn maten van vroeger. Die bezoeken verlopen dan niet geruisloos, wat zijn medebewoners niet prettig vinden. Je leeft toch erg op elkaar in zo'n flatgebouw. Piet veroorzaakt behoorlijk wat overlast. Niet alleen 's nachts trouwens. Als Piet onder invloed is, kan hij luidruchtig en soms agressief worden en zo nu en dan ervaren medebewoners ook stankoverlast. Piet vindt het moeilijk om met geld om te gaan en heeft intussen een huurschuld opgebouwd. Hij staat onder begeleiding van diverse instanties, maar de ene keer is Piet daar ontvankelijker voor dan de andere keer en er zijn ook nogal wat personele wisselingen de laatste tijd in de begeleiding. Dit doet Piet geen goed; hij schuwt bovendien alle instanties en hulpverleners. Hij vertrouwt eigenlijk bijna niemand en voelt zich verstoten in de maatschappij.

## 4. Welke veranderingen zien we?

De laatste jaren zijn sociaal-maatschappelijk, politiek en economisch enerverend. Na twee jaren van allerlei vormen van lockdowns door de coronacrisis, die voor veel mensen op verschillende manieren negatief hebben uitgepakt, zien we in 2022 belangwekkende economische ontwikkelingen en hebben we te maken met een nieuwe ambitieuze minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening.

Hieronder een korte impressie van de belangrijkste ontwikkelingen die ook invloed zullen hebben op de volkshuisvesting en dus op MaasWonen.

### 4.1 Wooncrisis

De laatste jaren is er marktverstoring ontstaan door onder meer de jubelton (ouders die een ton belastingvrij aan hun kinderen mochten schenken voor de aankoop van een woning), hypotheekrenteaftrek, zeer lage rente, passend toewijzen sociale sector en geen huurgrenzen in vrije sector. Dit heeft dusdanige gevolgen gehad dat we nu spreken van een wooncrisis. Die crisis uit zich in een groot tekort aan woningen, zowel in de koopmarkt, sociale huursector als in de middenhuursegment.

De minister die in januari 2022 is aangetreden heeft inmiddels een groot aantal maatregelen aangekondigd die de woningmarkt zouden moeten vlot trekken en die de betaalbaarheid van huurwoningen bevorderen.

Bouwen, bouwen, bouwen is het mantra, maar dat kan alleen als er locaties beschikbaar zijn. Dat is een probleem. Veel gemeenten hebben geen grondposities, waardoor er niet snel te schakelen is. Tegelijk leidt de stikstofproblematiek ook tot vertragingen. En als er dan een locatie en plan is dan zijn de inspraak mogelijkheden dusdanig uitgebreid en de bijbehorende termijnen zo lang, dat het jaren kan duren voordat woningen worden opgeleverd.

Tot slot hebben we in de bouw, net als in alle andere sectoren in Nederland, te maken personeelstekort en leveringsproblemen van materialen. Deze externe problemen dragen ook bij aan vertraging in projecten. En we merken ook dat vacatures niet zo vlot kunnen worden ingevuld, waardoor de werkdruk toeneemt.

### 4.2 DESTEP

De trends in maatschappelijke ontwikkelingen op macro niveau kan met de DESTEP-methode goed worden weergegeven. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politieke factoren. In bijlage 1 zijn die ontwikkelingen over de hele breedte benoemd. Hieronder is samengevat welke ontwikkelingen directe impact hebben op MaasWonen.

#### Demografie

Als het gaat om de demografie dan is te zien dat er een dubbele vergrijzing plaatsvindt (meer mensen die ouder worden en meer mensen van zeer hoge leeftijd) en daarmee wordt de groep die beperkt zelfredzaam is steeds groter. Tegelijk is er een personeelstekort in de zorg. Enige jaren geleden vanuit de rijksoverheid ingezet op het langer zelfstandig thuis wonen, waardoor de traditionele bejaarden- en verzorgingstehuizen grotendeels zijn verdwenen. Eveneens zien we een versoering van de verzorgingsstaat, wat invloed heeft op de portemonnee van de huurder en op zijn welzijn.

#### Economie

Op het economische vlak neemt de vermogensongelijkheid toe en is er nog steeds een kleine, maar hardnekkige groep die een zeer laag inkomen heeft en een groot risico loopt op langdurige armoede. Samen

met het toenemende aantal flexcontracten, de stijgende inflatie, de AOW die al jaren niet geïndexeerd is en de vraag hoe houdbaar het pensioenstelsel is, is de doelgroep van de woningcorporatie zeer kwetsbaar.

Vanaf eind 2021 zijn de energieprijzen explosief gestegen en het einde daarvan lijkt nog niet in zicht. Dit heeft flinke consequenties voor de woonlasten van burgers. De laagste inkomens worden hierdoor echter het hardst getroffen, omdat blijkt dat zij procentueel een veel groter deel van hun inkomen aan energielasten kwijt zijn dan hogere inkomens.

### Sociaal-maatschappelijk

De pluriformiteit in de samenleving neemt toe en in de maatschappij groeit de polarisatie tussen groepen inwoners. Ook in onze wooncomplexen zien we dat mensen steeds minder van elkaar accepteren.

Er verdwijnt steeds meer detailhandel uit het straatbeeld. Het verdwijnen van detailhandel en voorzieningen uit de buurten en wijken is juist een knelpunt voor de mensen die slechter ter been zijn. Als verwacht wordt dat inwoners langer voor zichzelf moeten zorgen, dan zijn detailhandel, zorg- en welzijnsvoorzieningen in de buurten essentieel.

### Technologie

De technische vooruitgang gaat door en er komen ook voor het wonen steeds meer technische snufjes die voor gemak zorgen in het gebruik van apparaten, zoals Smart Living, domotica. Er liggen kansen om die in te zetten voor het gemak voor senioren en ter ondersteuning van het langer zelfstandig wonen. Tegelijk moet rekening gehouden worden met het feit dat niet alle (kwetsbare) senioren huurders digitaal vaardig zijn.

### Ecologie

De klimaatverandering brengt ook voor de woningcorporatie uitdagingen met zich mee. Inzetten op het verbeteren van de energielabels is gemeengoed geworden, maar er liggen ook vraagstukken op het vlak van biodiversiteit en opvangen van de extremen in het weer. Waterberging is een vraagstuk en in de steden is de hittestress een probleem, zeker voor de oudere senioren die onze doelgroep is.

### Politiek

De corporatiesector is sterk aan wet- en regelgeving gebonden en keuzes die de politiek maakt, kunnen grote invloed hebben op de bedrijfsvoering van de corporatie. Denk aan de invoering van de verhuurdersheffing een aantal jaren geleden en aan de huurbevriezing van 2021. De nieuwe minister heeft ook weer ambitieuze voornemens.

Om de huren in de sociale huursector betaalbaar te houden, presenteerde de Rijksoverheid recentelijk (voorjaar 2022) een stelselwijziging voor de huurtoeslag vanaf 2025.

Door de afschaffing van de verhuurdersheffing per 1 januari 2023 zijn op 30 juni 2022 landelijke prestatieafspraken getekend tussen het ministerie, Aedes en de Woonbond. Het zijn afspraken over onder meer de maximale huursomstijging, eenmalige huurverlaging voor een bepaalde groep en versneld verduurzamen zonder huurverhoging.

### Inzet op mantelzorg

De politieke keuze om wonen en zorg te scheiden en dus zorgbehoevenden en ouderen langer thuis te laten wonen ging mede uit van de gedachte dat de omgeving van de zorgbehoevende mantelzorg zou leveren. Dit is volop gebeurd, maar er ligt ook een grote druk op de mantelzorgers. Ongeveer 9% van de mantelzorgers geeft aan ernstig belast te zijn. En onlangs heeft de minister van Langdurige Zorg en Sport een beleidsnota (wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen, WOZO) gepubliceerd waarin nog meer wordt ingezet op langer

thuis wonen. Overbelaste mantelzorgers en een tekort aan professionele zorgverleners betekent dat er nog meer druk komt op de professional, dus ook bij onze medewerkers. Dit raakt de discussie over wat de grens is van wat een corporatiemedewerker moet, mag en kan doen.


### 4.3 Lokale politiek

In Rotterdam is na de gemeenteraadsverkiezing van 2022 in juni een coalitieakkoord getekend, dat ook expliciet inzet op huisvesting en welzijn van senioren. Het gaat onder meer over het stimuleren van de komst van nieuwe zorgrestaurants voor ouderen, de huismeesters in seniorenflats, een dementievriendelijke gemeente en terugdringen van overlast in seniorenflats door het quotum op huisvesting van mensen met GGZ- en/of verslavingsproblematiek in seniorenflats te handhaven. Ook wordt veel ambitie getoond om eenzaamheid van ouderen tegen te gaan, om hen een veilige oude dag te bezorgen en om sociale structuren voor ouderen te versterken

De nieuwbouw (25% in het sociale segment) richt zich op ouderen (levensloopbestendig), studenten/jongeren en sociale stijgers.

### 4.4 Geleidelijke verandering van doelgroep

Door de diverse veranderingen krijgen corporaties steeds meer te maken met het huisvesten van (zeer) kwetsbare mensen. Het 'passend toewijzen' maakt dat alleen mensen met de allerlaagste inkomens in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Steeds meer instellingen voor begeleid wonen sluiten hun deuren en die cliënten zijn vanwege hun inkomen veelal aangewezen op een sociale huurwoning. Statushouders zijn ook aangewezen op een sociale huurwoning. De sluiting van de traditionele verzorgingshuizen maakt dat zeer kwetsbare, zieke en demente ouderen in onze complexen wonen. En tot slot zien dat er een instroom is van jonge senioren die sociaal kwetsbaar zijn. Deze huurders hebben extra aandacht nodig, omdat zij moeite hebben met het goed regelen van de praktische zaken, zoals huur betalen, of dat zij overlast veroorzaken. Daarnaast neemt de culturele diversiteit in onze woongebouwen toe. Mensen met een andere culturele achtergrond hebben andere woonwensen en bezigheden.



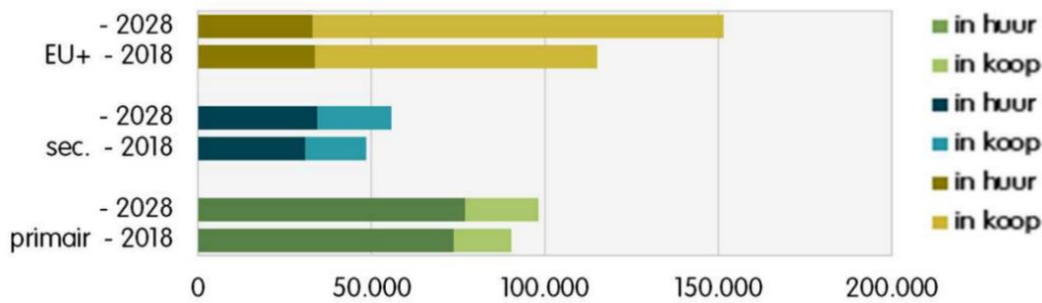
“De stad komt dichterbij.”

### 4.5 Woningvraag in regio Rotterdam

Zoals in heel Nederland neemt ook in de regio Rotterdam de vraag naar woningen de komende jaren toe<sup>1</sup>. De groei 50-plus huishoudens in de periode tot 2028 bedraagt in de regio Rotterdam 20%. Daaruit ontstaat een toename van de woningvraag die in figuur 2 is weergegeven. Hierbij is onderscheid gemaakt in de categorieën primaire doelgroep (tot de aftoppingsgrens), secundaire doelgroep (van aftoppings- tot liberaliseringsgrens) en de vrije sector (aangeduid als EU+).

---

<sup>1</sup> Uit: Explica, Marktanalyse 2021 MaasWonen / SOR, d.d. 13 juli 2021



Figuur 1; ontwikkeling woningvraag 50-plussers in 2018 en 2028 (prognose Explica 2019)

### Vraag naar wonen met zorg

Door de verschuiving naar een hoger aandeel 75-plussers gaat deze toename van de behoefte ook gepaard met vraag naar zorg en vraag naar toegankelijkheid van de woningen. Dat is vooral te zien bij de toename van de behoefte voor de primaire doelgroep in de huursector, waar het aantal huishoudens toeneemt met een zorgindicatie die tot enige jaren geleden voldoende was voor een plaats in een zorginstelling.

### Middenhuur

Rigo<sup>2</sup> concludeert in een onderzoek ook dat de vraag naar huurwoningen in de vrije sector in de praktijk vaak groter dan uit woonwensenonderzoeken blijkt. Veel woningzoekenden willen liever een koopwoning, maar kunnen die niet altijd financieren. Vrijesectorwoningen kunnen dan, al dan niet tijdelijk, een alternatief bieden. Door nieuwe wet- en regelgeving krijgen corporaties meer mogelijkheden om in dit segment te ontwikkelen. Wellicht dragen deze ingrepen bij aan een demping van de huurprijzen.

<sup>2</sup> RIGO, Schaarste in de Rotterdamse woningvoorraad, d.d. 29 oktober 2020

## 4.6 Bewoners aan het woord; de dromen van de toekomst



Ali

Senior met een andere culturele achtergrond

### Ideaalplaatje 2030

Stel dat Ali in 2030 bij MaasWonen zou wonen. Hoe zou dat eruit zien? MaasWonen heeft een pand verworven dat gedeeltelijk is aangepast voor een islamitische woongemeenschap. Het pand is in nauwe samenspraak met de toekomstige bewoners, waaronder Ali, herontwikkeld. MaasWonen heeft steeds meer van dit soort woongemeenschappen voor senioren; ook en juist voor mensen met een (specifieke) andere culturele achtergrond. Blijkens onderzoek van de gemeente was daar veel behoefte aan. MaasWonen heeft daar samen met de andere seniorenhuisvesters, gemeente, zorg en welzijn invulling aan gegeven. Op een aantal plekken wonen senioren in één gemeenschap samen met jongere bewoners die hier heel bewust voor kiezen. Met hen gaat MaasWonen dan een maatschappelijk huurcontract aan, waarin ook afspraken gemaakt worden over hun maatschappelijke inzet. De bewonersgroep van Ali kon zelf keuzes maken ten aanzien van gemeenschappelijke binnen- en buitenruimtes en Ali had daarnaast enkele keuzemogelijkheden wat betreft de indeling van zijn eigen appartement. Ali voelt zich enorm thuis in zijn nieuwe woning, waar hij inmiddels een jaar of twee woont. Sinds kort woont er ook een neef van Ali in de woongemeenschap. Er heerst een bijzonder goede sfeer en meestal wordt er samen gegeten. Om de dag door te komen zorgt Ali voor enkele oudere medebewoners en hij zit in het bestuur van de moskee. Ali's droom is uitgekomen.

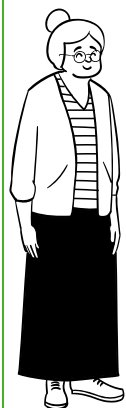
Anja

Vitale, digitaal vaardige en mondige senior



### Ideaalplaatje 2030

Stel dat Anja in 2030 bij MaasWonen zou wonen. Hoe zou dat eruitzien? Het 3-kamerappartement van Anja is zeer energiezuinig en daardoor ook nog eens comfortabel. De renovatie is ook soepel verlopen. Er was een ruimte om je af en toe even terug te trekken en online kon Anja precies de voortgang volgen, onder andere via het digitale mededelingenbord beneden in de hal en op de speciale TV zender. Ook was het mogelijk om via een projectapp vragen/opmerkingen te plaatsen die dan al zo'n beetje beantwoord waren voordat Anja -bij wijze van spreken- de vraag gesteld had. Haar maandelijkse energielasten zijn sinds de renovatie laag en stabiel (dat volgt ze via de app), waardoor Anja weet waar ze aan toe is en voldoende financiële armslag heeft om rond te komen. Dat komt ook doordat ze een huurkorting krijgt omdat ze in haar wooncomplex als 'maatje' actief is voor enkele eenzame, soms dementerende medebewoners. Ze houdt hen gezelschap, doet spelletjes met ze en af en toe een boodschapje. Natuurlijk is er wel eens iets kapot in de woning, maar dan regelt Anja dat snel via het klantenportaal van MaasWonen, dat via alle devices toegankelijk is. De beslisboom en de verhelderende pictogrammen loodsen Anja feilloos naar het probleem in de woning, waarvoor ze dan direct een afspraak kan plannen in de agenda van de monteur. Anja houdt graag zelf het stuur in handen, ook gelet op haar drukke sociale leven. Voor kleine klusjes vraagt ze trouwens soms gewoon de huismeester die iedere dag in het complex aanwezig is. Wel zo handig. Ook kan ze het dan direct melden, als ze zich zorgen maakt over één van haar medebewoners. Anja kan best wel eens mopperen, maar bij MaasWonen heeft ze zelden een reden om te klagen. Anja blijft hier nog wel even wonen. Dat kan ook, want de appartementen zijn zorgvriendelijk ingericht en kunnen van alle technische snufjes worden voorzien om hoog complexe zorg mogelijk te maken. Een fijn idee.



## Cora

### Dementerende senior

#### Ideaalplaatje in 2030

Stel dat Cora in 2030 bij MaasWonen zou wonen. Hoe zou dat eruit zien? Anders dan de situatie in 2022 kan Cora veilig en comfortabel wonen in haar woning in Nieuw Verlaat. Een prettig gevoel voor haar dochters. De woning is voorzien van allerlei sensoren en andere domotica-snuffjes, om de veiligheid en het comfort van Cora te waarborgen: valdetectie, slimme bewegingssensoren die een afwijkend beweegpatroon registreren, automatische uitschakeling van de kookplaten als deze lang niet gebruikt zijn, ga zo maar door. Cora heeft bovendien een polsbandje om, dat alarm slaat als ze te ver van haar huis is en haar dan met een vriendelijke stem weer naar huis toe begeleidt. De deuren van zowel het complex als haar eigen voordeur openen automatisch voor Cora dankzij het polsbandje. Door deze technologie vindt Cora altijd de weg naar huis. En eenmaal thuis is ze nooit meer alleen. Cora heeft namelijk een maatje gevonden; een robot. Geen mens van vlees en bloed, maar voor Cora voelt het wel zo. De robot, die vernoemd is naar haar overleden echtgenoot Wim, registreert bovendien het wel en wee van Cora. De zorgmedewerkers die bij Cora over de vloer komen, kunnen deze informatie uitlezen en snel opschalen waar dat nodig is. En natuurlijk is door alle domotica in de woning direct hulp paraat als er iets bijzonders aan de hand is. Op deze manier is het nog allemaal te doen voor Cora, zonder dat haar vrijheid wordt beknot. En dankzij robot Wim voelt Cora zich zelden nog alleen, waardoor ze geen enkele neiging heeft om te gaan dwalen. Mocht het desondanks op enig moment niet meer lukken, dan is één verdieping binnen haar eigen wooncomplex daarop ingericht. Dit alles is mogelijk dankzij de innovatieve samenwerking van MaasWonen met zorg- en welzijnspartijen in de regio Rotterdam op het gebied van dementie. Er is een speciaal dementie-arrangement ontwikkeld met talloze opties afhankelijk van de persoonlijke situatie. MaasWonen zorgt voor de infrastructuur; de zorgpartijen doen de rest. Daarnaast houdt de huismeester van MaasWonen gedurende de dag een extra oogje in het zeil bij mensen zoals Cora.

## Piet

### Senior met sociale problematiek

#### Ideaalplaatje 2030

Stel dat Piet in 2030 bij MaasWonen zou wonen. Hoe zou dat eruit zien? Piet woont samen met enkele lotgenoten in een kleinschalig wooncomplex. Door de gecombineerde inzet van individuele begeleiding vanuit de zorginstelling en sociaal beheer vanuit MaasWonen gaat het zelfstandig wonen hem best goed af. Door te kiezen voor een geclusterde woonvorm is het voor de zorgpartij ook gemakkelijker om er regelmatig te zijn. Er zijn bovendien goede afspraken gemaakt over opschaling bij escalaties. Zo hebben buurtbewoners een telefoonnummer dat ze dag en nacht kunnen bellen. MaasWonen en de zorgpartij investeren ook veel in het contact met de buurt. Dit blijkt een belangrijke succesfactor. Buurtbewoners kennen Piet en zijn medebewoners. Ze maken zo nu en dan een praatje met Piet en houden zo 'als vanzelf' een oogje in het zeil. In het complex is een speciale ruimte ingericht, waar Piet muziek kan maken samen met enkele medebewoners. Laatst hebben ze nog opgetreden tijdens de buurtbarbecue. Een daverend succes. Piet voelt zich enorm op zijn plek en heeft door de muziek zijn dagritme weer opgepakt, waar hij eerder vooral 's nachts leefde. Dit doet hem goed en geeft rust, waardoor hij in tegenstelling tot vroeger nog maar zelden de neiging heeft naar de fles te grijpen. Voor Piet beter. En zeker voor de buurt!



## 5. Specialist in ouderen(t)huisvesting

Waar we voor staan en wat we zien gebeuren in de maatschappij, leidt tot vier perspectieven voor ons voor 2027:

1. Toonaangevend in langer zelfstandig wonen.
2. De ideale bondgenoot.
3. Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor onze huurders
4. De woningvoorraad is up to date.

### 5.1 Toonaangevend in langer zelfstandig wonen

MaasWonen is een van de seniorenhuisvesters in regio Rotterdam. Gezien onze herkomst, als onderdeel van Stichting Laurens, spreken we de 'taal' van de zorg en daarom zijn wij bij uitstek de specialistische organisatie die langer zelfstandig wonen goed kan uitbouwen. We hebben het bezit, de kennis en de mensen.

#### **Perspectief 2027:**

*MaasWonen staat in de regio Rotterdam bekend als specialist en voorloper in ouderen(t)huisvesting. MaasWonen bedient als woningcorporatie voor seniorenhuisvesting een 'nichemarkt' en excelleert daarin. Anderen zien dit en waarderen dit.*

#### **De klant op maat bedienen**

De producten en de dienstverlening sluiten aan op (de diversiteit aan) senioren van nu én straks. De doelgroep senioren verandert namelijk in rap tempo. De woonvraag van senioren wordt veelzijdiger en ingewikkelder tegelijk. Dit alles stelt nieuwe eisen aan de dienstverlening, aan de woonconcepten en aan het vastgoed. De culturele diversiteit in onze woongebouwen neemt snel toe. Verder zien we aan de ene kant een groeiende groep vitale en digitaal vaardige senioren en aan de andere kant het aantal kwetsbare en zorgbehoevende senioren toenemen. Deze laatste groep huurders veroorzaakt soms overlast, wat we zoveel als mogelijk willen beperken, en ze heeft op meerdere vlakken extra aandacht nodig. Wij helpen deze huurders zo goed als mogelijk binnen de kaders van de wet en zoeken ook de samenwerking met andere partijen hiervoor. Het is continu balanceren tussen de mogelijkheden die de medewerkers hebben en de samenwerking die noodzakelijk is.

Langer zelfstandig thuis wonen wil niet altijd zeggen dat dit in de eigen woning moet. De eigen woning kan soms niet meer geschikt zijn als de zorgbehoefte toeneemt. Verhuizen naar een andere woning waar ook zelfstandig wordt gewoond, maar die comfortabeler is, is dan noodzakelijk. We zetten ons samen met ander seniorenhuisvesters in om dit mogelijk te maken. De maatschappelijke opgave is ontzettend groot. De groeiende vergrijzing zorgt er voor dat er een grotere behoefte ontstaat aan senioren huisvesting in combinatie met zorg en welzijn. Temeer de rijksoverheid deze groeiende maatschappelijke opgave wil realiseren middels extramurale zorg. Dit zal meer vragen van MaasWonen. De pilot met de ThuisPlusflat is succesvol en wordt gezien als een zeer bruikbare oplossingsrichting. Het concept willen we de komende jaren verder uitrollen in ons bezit.

#### **Nieuwe vormen van participatie**

We hebben oog voor de veranderende wensen van de huidige senioren. Daarom staan we open voor nieuwe initiatieven. De traditionele bingo volstaat niet meer overal en de klassieke vorm waarin de bewonerscommissie bepaalt wat in de gemeenschappelijke ruimte gebeurt, is niet altijd houdbaar. Dus we gaan zoeken naar andere vormen van beheer van de gemeenschappelijke ruimten. Ook de gemeente zet in



op buurtgericht werken met welzijnswerk, zorgrestaurant en een huismeester in alle woongebouwen voor senioren.


## 5.2 De ideale bondgenoot

Onze stevige lokale verankering en verbinding met bewoners en netwerkpartners vormen steeds het vertrekpunt in denken en doen.

### **Perspectief 2027:**

*MaasWonen is in de regio Rotterdam een ondernemende en onmisbare (lokale) bondgenoot op het gebied van 'langer zelfstandig thuis'; MaasWonen is altijd dichtbij en benaderbaar.*

We zien 'langer zelfstandig thuis' als een netwerkopgave en we zien andere seniorencorporaties dan ook als bondgenoten. Wij zijn een zichtbare en actieve partner in het van de grond krijgen van nieuwe woon- zorgconcepten.



"Een onsje welzijn  
voorkomt een kilo zorg."

Om in de eigen omgeving veilig en comfortabel oud te kunnen worden is een grotere diversiteit aan woon- en zorgconcepten nodig. Om dit te creëren is co-creatie nodig met professionele netwerkpartners en tevens met informele partners rondom een bewoner. Samen met partners ontwikkelen we een breed palet aan woon- en zorgconcepten, zodat mensen - ongeacht veranderingen in hun situatie - in de eigen omgeving oud kunnen worden. Wij zijn hierin met onze partners een landelijk voorbeeld. We zoeken naar mogelijkheden waar professionele zorg en informele steunstructuren vloeiend in elkaar overlopen, waar slim gebruik gemaakt wordt van technologie, waar gemeenschapszin gestimuleerd wordt en waar op een efficiënte manier (meer geclusterd) zorg geleverd kan worden.

## 5.3 Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor onze klanten.

Het overgrote deel van onze klanten heeft een laag inkomen en is aangewezen op een sociale huurwoning onder aftoppingsgrenzen, terwijl betaalbaarheid en beschikbaarheid onder druk staan.

### **Perspectief 2027**

*MaasWonen vergroot het aantal betaalbare woningen voor senioren, maar altijd met de bijbehorende (persoonlijke) dienstverlening en met een gedifferentieerd zorgaanbod.*

### **Betaalbaarheid**

Sinds begin 2022 nemen de woonlasten flink toe. Dit komt door de stijging van de energieprijzen en door een nieuwe berekening van de energiestatistiek van de woningen en de stijging WOZ waarden, die in de huurhoogte moet worden verdisconteerd. MaasWonen heeft het Regioakkoord Nieuwe Woningmarktafspraken Regio Rotterdam 2018 – 2030 getekend en daarmee vastgelegd om 75% van de sociale huurwoningen onder de aftoppingsgrens aan te bieden. Hier houden we aan vast. In een nieuw te maken huurbeleid verwerken we alle nieuwe wet- en regelgeving binnen de uitgangspunten van het Regioakkoord.

### **Beschikbaarheid**

Door de demografische ontwikkelingen neemt de vraag naar gelijkvloerse woningen die geschikt zijn voor het leveren van (zware) zorg aan huis, toe. We nemen onze verantwoordelijkheid en wij zetten in op nieuwbouw van dát aantal seniorenwoningen dat maximaal binnen onze financiële kaders te realiseren is.

We gaan proactief op zoek naar locaties voor die nieuwbouw. In de eerste instantie in de wijken in Rotterdam en in de regiogemeenten waar te weinig seniorenwoningen zijn, omdat we de inwoners daar ook de mogelijkheid willen bieden om in hun eigen wijk “oud te worden”. Daarbij hanteren we wel een aantal randvoorwaarden die belangrijk zijn voor senioren, zoals de mogelijkheid tot ontmoeting in of vlakbij het wooncomplex, een werkplek voor de huismeester en zorg-, welzijnsvoorzieningen en detailhandel in de buurt.

De focus ligt op extramuraal wonen: zelfstandig thuis met, waar nodig, zorg en begeleiding. We brengen het intramurale<sup>3</sup> deel in relatieve omvang terug om zo het extramuraal (nog) beter te kunnen doen. Overigens laten we het intramurale deel niet volledig los. In het ‘dichtbij’ zijn van intramurale zorg schuilt namelijk ook een kracht voor het extramuraal wonen, vanwege de natuurlijke verbinding met zorg en welzijn. Zorg is altijd dichtbij in onze wooncomplexen.

We verhuren onze woningen ten principale aan (jonge) senioren. In sommige complexen hebben we eenkamerwoningen die niet direct geschikt zijn voor onze doelgroep. Als er markttechnische redenen zijn, dan verhuren we deze woningen ook aan studenten, waarbij we ervan uitgaan dat dit een tijdelijke situatie (gedurende de studie) voor hen is. De insteek hierbij is wederkerigheid, dus we verwachten van hen een bijdrage aan de leefgemeenschap in het complex.

#### 5.4 Woningvoorraad is up to date

Gelet op onze doelgroep is het bieden van uitsluitend een dak onvoldoende.

##### **Perspectief 2027:**

*MaasWonen heeft het juiste product op de juiste plek, een hoge doelgroepkwaliteit, comfortabel, duurzaam en een goede dienstverlening op maat.*

Onze woningvoorraad is in alle gevallen geschikt is voor senioren. In ons huidige bezit zijn gemeenschappelijke voorzieningen aanwezig, zoals een activiteitenruimte en/of een logeerkamer en/of een zorgpost. Bij renovatie passen we de gelijkvloerse woningen zodanig aan dat ze doorgankelijk zijn voor rollators en, waar mogelijk, voor rolstoelen en dat zwaardere zorg geleverd kan worden. Daar horen ook twee liften bij en een scootmobielstalling met oplaadpunten.

We breiden onze voorraad uit waardoor er sec meer woningen beschikbaar komen, maar waardoor we ook woningen kunnen aanbieden die beter voldoen aan de nieuwste eisen omtrent duurzaamheid, langer thuis wonen en dus geschikt voor zware zorg aan huis. Voor het afwerkingsniveau is gebruiksgemak en comfort voor de doelgroep senioren het uitgangspunt. Luxe voorzieningen zoals inbouwkeukens passen daar niet bij. In onze portefeuillestrategie werken we deze uitgangspunten verder uit.

Gezien de stedelijkheid van de regio Rotterdam, zullen de meeste complexen in de hoogbouw zijn. Niettemin is het denkbaar dat op bepaalde locaties (bijvoorbeeld bij inbreiding) kleinschalige complexen worden gebouwd. We houden de mogelijkheid open om verschillende woonvormen te onderzoeken.

##### **Duurzaamheid**

Voor onze duurzaamheidsopgave kiezen we voor de bewezen concepten. Hiermee lopen we geen onnodige (financiële) risico's. Voor onze huurders is het betrouwbaarheid en gebruiksgemak van de installaties heel belangrijk, ze moeten makkelijk en herkenbaar te bedienen zijn.

---

<sup>3</sup> onafgebroken verblijf in een instelling of verpleeghuis waar zorg geleverd wordt

Waar mogelijk bundelen we de investeringsopgave rondom nieuwbouw en duurzaamheid met andere corporaties om samen meer massa en impact te kunnen maken. Door investeringsopgave te bundelen en in de markt te zetten (in de vorm van bouwstromen en 'duurzaamheidstreintjes'), kunnen kosten worden verlaagd en kan versnelling worden gerealiseerd. Op deze wijze geven we invulling aan duurzame relaties met aannemers, met als doel kwaliteitswinst en het beter benutten van expertise uit de markt. Dit laat onverlet dat kritisch aanbesteden blijvend aandacht heeft binnen MaasWonen.

Naast duurzame gebouwen proberen wij onze huurders te stimuleren om duurzaam te leven. Dit doen we onder meer door als organisatie ook meer duurzaamheid na te streven. In 2023 zullen wij dit beleid uitwerken.

## 5.5 Perspectieven vertaald in doelstellingen

We realiseren ons dat de perspectieven redelijk abstract zijn en daardoor hebben ze ook het gevaar in zich om ten onder te gaan in de algemene dagelijkse gang van zaken. Veranderingen vragen een lang adem een constante focus. Daarom vertalen we de perspectieve in concrete doelstellingen waarvan we de voortgang op gezette tijden meten. Deze worden uitgewerkt en opgenomen in de P&C cyclus en de afspraken tussen bestuur en RvC. In de meerjarenbegroting worden criteria vertaald in doelstellingen en gemonitord via de kwartaalrapportages.

Hieronder wordt een aantal criteria genoemd die gehanteerd kunnen worden:

### Toonaangevend

- De organisatie krijgt publiciteit en/of wordt regelmatig genoemd rondom het thema senioren huisvesting.
- Een reputatieonderzoek wordt eens per 3 jaar uitgevoerd om feedback op te halen en kan gebruikt worden om de voortgang te monitoren en te verbetering moet zichtbaar zijn.
- De visitatie wordt gebruikt om de voortgang te monitoren.

### Bondgenoot

- Het aantal samenwerkingen alsmede de tevredenheid (reputatie onderzoek) daarover blijvend monitoren.
- Het aantal duurzame Langer Thuis initiatieven die van de grond gekomen zijn. Doelstelling wordt opgenomen in de meerjarenbegroting.

### Betaalbaarheid beschikbaarheid

- Minimaal 75% van het Daeb bezit blijft onder aftoppingsgrens.
- Aantal nieuwbouwwoningen en nieuwbouwlocaties.

### Woningvoorraad

- Aantal renovaties en verduurzamingsprojecten uitgevoerd conform MJB en portefeuillestrategie.
- Aantal complexen in de bestaande voorraad dat is aangepast aan de criteria voor Langer Thuis (deze criteria zijn benoemd in portefeuillestrategie): maximaal 16.

## 6. Onze financiële kaders

Wij prioriteren betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid als gelijkwaardig. Wij proberen een optimale verdeling te creëren in ons beleid en realisatie. Dit doen wij middels onze meerjarenbegroting. Deze doelstellingen zijn geen concurrenten van elkaar. Een investering in nieuwbouwwoningen levert ook bijdrage aan duurzaamheid en investeren in duurzaamheid kan een positief effect hebben op betaalbaarheid. Toch zullen er keuzes gemaakt moeten worden en kunnen middelen maar één keer worden ingezet. Daarnaast is ook de beschikbaarheid van nieuwbouwlocaties schaars.

We zijn een financieel gezonde corporatie en hebben de ruimte om in de komende 10-15 jaar ongeveer 500 nieuwbouwwoningen te realiseren, hierbij hebben we een veiligheidsmarge gedefinieerd die gebaseerd is op de externe ratio's.

### 6.1 Risicobeheersing

#### Externe ratio's

We conformeren ons aan de externe ratio's van Aw/WSW.

Financiële kengetallen geconsolideerd	Financiële kengetallen Daeb	Financiële kengetallen niet-Daeb
ICR norm: => 1,4	ICR norm: => 1,4	ICR norm: => 1,8
Loan to Value beleidswaarde netto (%): < 85%	Loan to Value beleidswaarde netto (%): < 85%	Loan to Value beleidswaarde netto (%): < 75%
Solvabiliteit marktwaarde (%) norm: => 15%	Solvabiliteit marktwaarde (%) norm: => 15%	Solvabiliteit marktwaarde (%) norm: => 15%
Solvabiliteit beleidswaarde (%): > 15%	Solvabiliteit beleidswaarde (%): > 15%	Solvabiliteit beleidswaarde (%): > 15%
Dekkingsratio (%): max. 70%	Dekkingsratio (%): max. 70%	Dekkingsratio (%): max. 70%

#### Interne risicobeheersing

Uiteraard heeft MaasWonen zich te houden aan de externe financiële ratio's (zie bovenstaande tabel). Om hogere risico's te mitigeren hanteert MaasWonen een marge boven op de externe ratio's. De ruimte tussen de externe- en interne normen noemen wij "de vluchtstrook". Deze vluchtstrook is niet bedoeld om een lager ambitieniveau na te streven. Deze vluchtstrook is bedoeld om bij de organisatie in een hogere staat van alertheid te brengen indien van toepassing. Gebruik van de vluchtstrook kan onder voorwaarden. De kwaliteit van de interne beheersing moet dan aansluiten, vanwege het hogere risicoprofiel wat gebruik van de vluchtstrook met zich mee brengt.

Wij kiezen voor de volgende interne normen:

- ICR Daeb op 1,6
- ICR niet-Daeb op 1,8
- ICR geconsolideerd 1,6
- De LTV voor de Daeb, niet-Daeb en geconsolideerd op 75%
- Solvabiliteit voor Daeb op 20%
- Solvabiliteit niet Daeb op 40%
- Solvabiliteit geconsolideerd op 20%

Het duurzame verdienmodel dat MaasWonen hanteert, schrijft voor dat vanuit de netto operationele kasstroom minimaal 2% van het schuldrestant van de leningen OG per ultimo verslagjaar zou moeten kunnen worden afgelost.

Het begin dit jaar vastgestelde risicomanagementbeleid is een ander toetsingskader waaraan we de activiteiten voortvloeiend uit die ondernemingsplan, toetsen.

## 7. Hoe realiseren we onze ambitie?

De keuze om (vooralsnog) als zelfstandige corporatie door te gaan, dient hand in hand te gaan met samenwerking met andere corporaties. Dit vermindert de kwetsbaarheid van de personele organisatie. Onze ambities zijn groot, maar realistisch. Ze vragen wel om stevige inzet, zowel intern op organisatieniveau als extern in de samenwerking met onze partners.

### 7.1 De organisatie inrichten en in lijn brengen met de ambitie

We investeren niet alleen in robuustheid via samenwerking met anderen, maar brengen ook (het potentieel van) onze eigen werkorganisatie in ontwikkeling.

#### Processen en systemen

- Het goed gebruik van systemen (waaronder DE Online) en adequaat databeheer is een speerpunt. De nieuwe mogelijkheden worden nog niet ten volle benut. Hier gaan we de komende periode mee aan de slag, zodat de primaire processen verbeterd worden.
- Processen worden beschreven, waardoor procesmatig werken verder verstevigd wordt. Op korte termijn heeft dit onze volle aandacht.
- Dit combineren we een verbetering van de collegiale samenwerking tussen de disciplines. Hoewel de collegialiteit hoog is, blijft de samenwerking achter. Het raakt de cultuur en de horizontale verbinding op uitvoerend niveau. Dit is een speerpunt.

#### Leren en ontwikkelen

- De komende tijd versterken we de onderlinge verbinding en de gemeenschappelijkheid, op weg naar een lerende organisatie. Door met elkaar mee te lopen, door samen door gebouwen en buurten te lopen wordt zo een gedeeld gevoel over kwaliteit en uitstraling ontwikkeld en ontstaat er gemeenschappelijke beeldvorming. Verder nemen we de ruimte voor casuïstiekbeprekingen en voor praktijkleren.
- De omgang met een diversiteit aan huurders vraagt andere competenties van medewerkers dan corporaties van oudsher gewend zijn. Onze medewerkers worden ondersteund en opgeleid om zich door te ontwikkelen, zodat ze in kunnen spelen op de veranderende klant(vraag).

#### Kwaliteit en kwantiteit


- We maken een strategische personeelsplanning, passend bij het toekomstprofiel, het ambitieniveau en de gewenste positionering. De capaciteit heeft aandacht nodig in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin. We brengen de kwaliteiten en het ontwikkelpotentieel van medewerkers in kaart en zetten deze af tegen de opgave. Daarbij houden we tevens rekening met de balans tussen ambitie en werkdruk.
- Om de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen kiezen we voor het verbreden van bepaalde functies. Medewerkers ontwikkelen zich breed en zo wordt de kwetsbaarheid van de organisatie minder: de zogenaamde 'dakpanconstructie'. Dakpannen kennen een overlap, de inzetbaarheid van medewerkers moet ook deze overlap krijgen.
- We zoeken een stevige (vaste) flexibele schil die we snel kunnen inzetten voor specialistische vraagstukken van diverse onderwerpen.

## 7.2 Specialisme ontwikkelen

Om toonaangevend te worden in senioren(t)huisvesting gaan we via samenwerking met anderen onze kwetsbaarheid verminderen, de strategische en 'vooruitziende' kracht versterken en schaalvoordelen beter benutten.

### Samenwerken of zelf doen

- We herijken de balans tussen zelf doen, samen doen en uitbesteden.
- De **frontoffice** functie vullen we altijd zelf in, omdat we ons juist op verbinding en nabijheid willen (blijven) onderscheiden. We staan voor het persoonlijke contact, dat betekent dat:
  - de klantenservice bemenst is en huurders op kantoor welkom zijn,
  - de telefoon direct door een medewerker wordt opgenomen, zonder tussenkomst van een bandje,
  - er in elk complex een huismeesters is,
  - woonconsulenten bij verhuringen tijd nemen om de huurder alles goed en persoonlijk uit te leggen.
- Als het gaat om **backoffice** functies intensiveren we de komende jaren de samenwerking met andere corporaties. Denk daarbij aan het delen van capaciteit met anderen, het uitbesteden van bepaalde werkzaamheden.
- Binnen de grenzen van de Overlegwet zoeken we samen met de SHMW en bewonerscommissies naar werkbare participatiemodellen. Hiervoor gaan we ook met andere corporaties in gesprek om inspiratie op te doen.
- Onze huismeester of woonconsulent hebben een signaleringsfunctie en schakelen proactief zorgen/of welzijnsorganisaties in als blijkt dat een huurder andere hulp nodig heeft dan die wij als corporatie kunnen bieden.



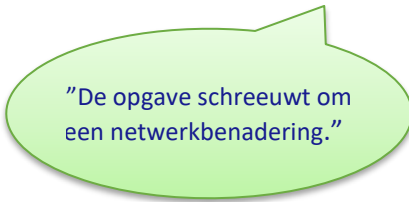
"De huismeester is een klein beetje van MaasWonen en een klein beetje van de bewoner."

### Strategie en beleid

- We herijken onze visie op Langer Thuis.
- We maken een klantvisie waar we ons streven om een goede mix van dragers en vragers in een complex (de magic mix) te krijgen en te houden, door ontwikkelen en waarin we aangeven wat ons gewenste serviceniveau is.
- We ontwikkelen, samen met andere seniorenhuisvesters en het welzijnswerk, vernieuwende vormen van het beheer van de gemeenschappelijke ruimte.

## 7.3 Bondgenootschappen smeden

Toonaangevend worden in senioren(t)huisvesting is geen doel op zich, maar draagt bij aan comfortabele wooncomplexen en woonomgeving voor onze huurders. Dit kunnen we niet alleen bereiken en we willen daarom graag nauw samenwerken met andere seniorenhuisvesters.



"De opgave schreeuwt om een netwerkbenadering."

- Gezamenlijk kennis en kunde ontwikkelen op de 'niche' van nu en straks en leren van elkaar. We dragen bij en dragen uit.
- In de toekomst zetten we onze kwaliteiten ook in voor senioren van andere corporaties, die seniorenhuisvesting 'erbij' doen. Het kan voor andere corporaties en hun huurders aantrekkelijk zijn taken in beheer en dienstverlening uit te besteden aan een specialist in ouderen(t)huisvesting. Dit gaan we verder verkennen.

- Binnen de grenzen van het woonruimteverdeelsysteem zoeken we naar mogelijkheden om huurders uit eengezinswoningen door te laten verhuizen naar een beter geschikte woning om langer thuis te blijven wonen. Deze zogenoemde doorstroming initiëren we in nauwe samenwerking met andere corporaties in Rotterdam.
- Niet elke huurder is gebaat bij het eerste het beste huis waarvoor die in aanmerking komt. De draagkracht van een complex moet ook worden meegewogen. Ook hiervoor gaan we samenwerken met andere corporaties en zoeken naar oplossingen binnen het systeem.

#### 7.4 Vergroten van aantal betaalbare woningen

Als woningcorporatie is het ons doel om zoveel mogelijk betaalbare woningen beschikbaar te hebben.

##### Betaalbaarheid

- Op korte termijn passen we ons huurbeleid aan op de nieuwste wet- en regelgeving, binnen de kaders van het door MaasWonen ondertekende Regioakkoord en het Actieplan Middenhuur gemeente Rotterdam.

##### Beschikbaarheid

- We bouwen de komende 10-15 jaar ongeveer 530 nieuwe seniorenwoningen geschikt voor zware zorg aan huis. Deze wooncomplexen bouwen we zoveel als mogelijk in wijken waar de meeste vraag is naar seniorenwoningen en in zorg- en andere voorzieningen in de nabijheid zijn.
- We gaan actief acquireren in de regio Rotterdam om locaties te vinden voor onze nieuwbouwambitie.
- We onderzoeken de mogelijkheden om seniorenwoningen van andere corporaties over te nemen, zodoende kunnen deze huurders profiteren van onze gespecialiseerde dienstverlening. Tevens maken we onze organisatie door uitbreiding van de portefeuille robuuster. Meer woningbezit vraagt een grotere organisatie en door die groei wordt MaasWonen minder kwetsbaar op het personele vlak.

#### 7.5 Verbeteren van het huidige bezit

We gaan onze complexen de komende jaren stuk voor stuk verduurzamen en renoveren, zodat deze nog beter toekomstbestendig zijn en passen binnen onze portefeuille als seniorenhuisvester.

##### Duurzaamheid

- Om alle woningen gereed te maken voor hernieuwbare/duurzame energie in 2050 volgt MaasWonen drie stappen:
  1. Verbruik omlaag door de aanpak van de bouwkundige schil van de woningen en verbeteren van de installaties. Ingrepen in de schil worden uitgevoerd op het natuurlijke moment van het planmatig onderhoud.
  2. Opwekken van energie. De haalbaarheid van het plaatsen van zonnepanelen op de complexen in combinatie met energieopslag wordt onderzocht.
  3. Hernieuwbare energie. Bij het aansluiten op het stadsverwarmingsnet volgt MaasWonen zoveel mogelijk de planning van de gemeente en stemt het onderhoud daarop af.
- Wij gaan de komende jaren de stap zetten om zonnepanelen op onze daken te zetten in combinatie met energieopslag.
- In 2023 maken we een duurzaamheidsvisie, waarin we onze ambities voor de komende jaren beschrijven. We focussen niet alleen op het vastgoed, maar ook op de eigen organisatie en op de huurder. Uiteraard sluiten we hiermee aan op onder meer het Rotterdams Klimaatakkoord en de landelijke afspraken.



### Bouw- en woontechnisch

- Bouwtechnisch hebben alle woningen een conditiescore 2 (op de schaal van 1 tot 6 is dat de categorie 'goed'), met een ondergrens van score 3
- Bij renovatie passen we de woning woontechnisch dusdanig aan dat zoveel mogelijk (zware) zorg aan huis te leveren is
- We maken een deel van onze woningen geschikt voor intensieve thuiszorg.
- We onderzoeken hoe we gebruiksvriendelijke Smart Living/Domotica concepten kunnen toepassen in onze woningen.

### 7.6 Planning

We kunnen niet alles tegelijk oppakken en de hebben daarom een globale tijdsplanning gemaakt.

### Organisatieontwikkeling

Activiteit	Wanneer
• Strategische personeelsplanning (o.a. onderzoek waar verbreding van functies nodig is)	2022
• Gewenste deskundigheid inventariseren, ontwikkelpotentieel in kaart brengen en opleidingsplan maken	2022/2023
• Alle medewerkers zijn meer dan voldoende geschoold in het gebruik van DE Online	2022/2023
• DE Online is gevuld met alle noodzakelijke informatie	2022/2023
• Alle processen zijn op orde	2022/2023
• Cultuur van eigen verantwoordelijkheid en samenwerken verbeteren	2022/2023
• Mogelijkheden backofficesamenwerking met andere corporaties onderzoeken en in gang zetten	2024

### Specialisme ontwikkelen

Activiteit	Wanneer
• Visie Langer Thuis ontwikkelen	2022 en verder
• Langer thuis concepten - en samenwerking daarbij – door ontwikkelen	2022 en verder
• Klantvisie ontwikkelen	2023
• Beleid ontwikkelen op participatie en activiteiten bewoners	2023
• Samenwerking met zorg, welzijn en gemeente optimaliseren en intensiveren	2022 en verder

### Bondgenootschap

Activiteit	Wanneer
• Samenwerking met seniorenhuisvesters intensiveren	2022 en verder
• Samen met seniorenhuisvesters een plan ontwikkelen om kennis, kunde en innovatiekracht te versterken	2022 en verder
• Werkwijze ontwikkelen om doorstroming van seniore huurders op gang te brengen	2023

## Nieuwbouw en renovatie

Activiteit	Wanneer
• Renovatie en verduurzaming	2022 en verder
• Acquisitie nieuwbouw	2022 en verder
• Onderzoeken haalbaarheid zonnepanelen en opslag	2022/2023
• Domotica mogelijkheden onderzoeken (Huis van de Toekomst)	2022
• Duurzaamheidsvisie ontwikkelen	2023
• Onderzoeken naar mogelijkheden zijn voor bundelen van investeringsopgave	2023 en verder