



Ondernemingsplan 2015-2017

Vanuit de kern vooruit

Servatius Wonen & Vastgoed
24 juni 2015

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding
Hoofdstuk 2	Omgevingsdynamiek
	2.1 Landelijk
	2.2 Lokaal
	2.3 Conclusie
Hoofdstuk 3	Onze koers: terug naar de kern
Hoofdstuk 4	Passend wonen
	4.1 Onze opgave
	4.2 Onze ambities en doelstellingen
Hoofdstuk 5	Wonen met kwaliteit
	5.1 Onze opgave
	5.2 Onze ambities en doelstellingen
Hoofdstuk 6	Wonen in verbinding
	6.1 Onze opgave
	6.2 Onze ambities en doelstellingen
Hoofdstuk 7	Organisatie op stoom
	7.1 Terugblik afgelopen periode: 'Huis op orde'
	7.2 Professionele organisatie
	7.3 De schaal van Servatius
Bijlage	Planning

Hoofdstuk 1 Inleiding

Fundamentele keuzes...

Er is in korte tijd veel veranderd in de sector. Veranderingen in wet- en regelgeving zijn elkaar snel opgevolgd. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in de aanneming van een nieuwe Woningwet in maart 2015. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit voor de primaire doelgroep staan weer voorop. Hiermee zijn corporaties terug bij de kern: de uitoefening van de volkshuisvestelijke taak voor de doelgroep die niet zelfstandig in het wonen kan voorzien. Voor Servatius een prima uitgangspunt, omdat we deze weg zelf al waren ingeslagen.

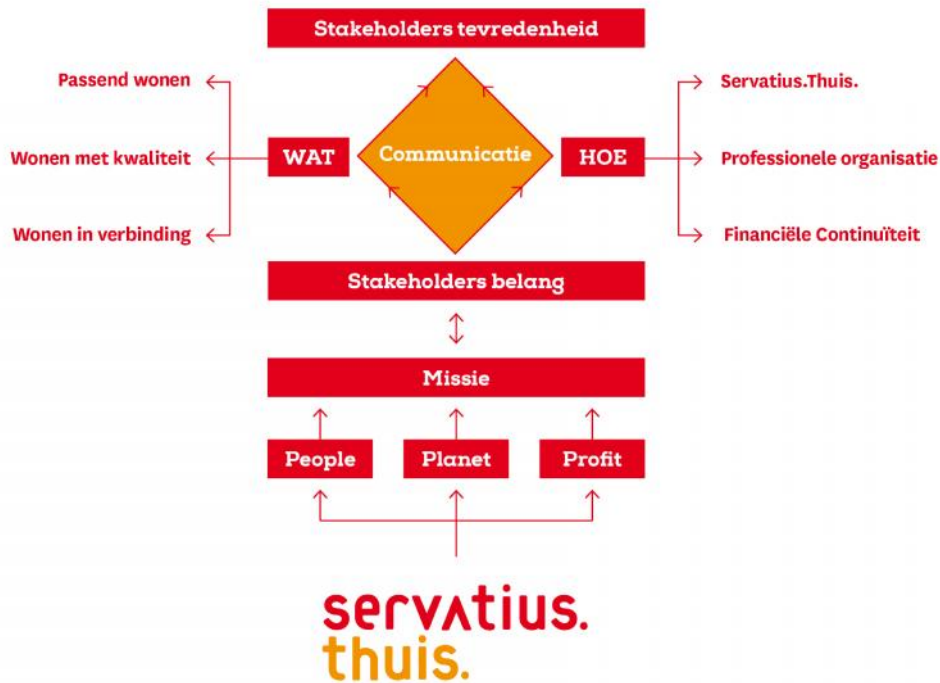
Tegelijkertijd schiet de wet- en regelgeving met aanvullende bepalingen door. De verhuurdersheffing en BTW/VPB-plicht legt een extra druk op de financiële continuïteit. De toets op passend toewijzen legt nog meer nadruk op de volkshuisvestelijke taakstelling, maar leidt er ook toe dat we beperkt worden in het genereren van extra inkomsten uit huuroptimalisatie. En hoe geven we goed invulling aan het domein wonen zonder aangrenzende taakvelden als leefbaarheid, duurzaamheid, welzijn en zorg uit het oog te verliezen? Kortom, we staan voor dilemma's: we kunnen niet meer alles en we kunnen niet meer alles tegelijkertijd. Dit tegen de achtergrond van economisch herstel, stijgende woonlasten en een veranderende samenstelling van de bevolking (vergrijzing met aanverwante zorgvraag).

...vragen om ondernemerschap

In deze tijd is stilstaan voor Servatius geen optie. We moeten focus aanbrengen en tegelijkertijd flexibel zijn. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om snel te kunnen schakelen en daar waar nodig keuzes te maken. Dit vanuit een situatie waarin de interne organisatie weer op orde is en we als maatschappelijk ondernemer het verschil willen maken in Maastricht en Eijsden-Margraten.

De uitwerking van het ondernemingsplan 'Wel degelijk beter' (2012-2017) heeft geresulteerd in een stevig fundament voor de organisatie. In de periode 2012-2014 heeft Servatius verder invulling gegeven aan thema's als bewonersparticipatie, duurzaamheid, communicatie, Daeb/niet-Daeb, investeringen, treasury, verbindingen en huurontwikkeling. Niet zelden zijn daarbij de doelen uit 2012 aangescherpt of aangepast. Voorliggende actualisatie voor de periode 2015-2017 geeft aan waar we nu staan en wat onze speerpunten voor de komende jaren zijn.

Vanuit een solide organisatie leggen we "vanuit de kern vooruit" de aankomende periode nadrukkelijker de verbinding tussen de opgaven buiten, met wat binnen van ons als organisatie wordt verwacht. We zien dit als een groeipad, waarin we met focus op de kerntaak Servatius vanuit drie speerpunten kleur geven. We lopen in de pas met het Rijksbeleid, zonder onze eigenheid te verliezen. Onze werkwijze blijft onveranderd: vanuit de filosofie van '**people, planet & profit**' en met onze **missie** als uitgangspunt geven we invulling aan **maatschappelijk verantwoord ondernemerschap** (zie figuur blad 4). Dit doen we samen met onze **stakeholders**. Bij het nemen van besluiten kijken we altijd op integrale wijze naar de volkshuisvestelijke- en financiële implicaties en de gevolgen voor onze vastgoedportefeuille.



Voo

r de periode 2015-2017 zetten we in op: **Passend wonen, Wonen met Kwaliteit en Wonen in verbinding** (*wat*). **Communicatie** is hierin voor ons het sleutelbegrip om de juiste zaken goed op te pakken. In hoofdstuk 4,5 en 6 geven we per speerpunt onze opgave, ambitie en doelstellingen weer. Om realisatie hiervan te borgen werken we tegelijkertijd aan **Servatius.Thuis.**, een **Professionele organisatie** en **Financiële continuïteit** (*hoe*), dit lichten we toe in hoofdstuk 7.

Gert Weenink

Directeur-bestuurder Servatius

Hoofdstuk 2 Omgevingsdynamiek

De wereld van de woningcorporaties is in beweging. Naast de veranderende wet- en regelgeving (landelijk) moeten we tevens anticiperen op de ontwikkelingen in ons werkgebied (lokaal). Hieronder het palet aan opgaven die van invloed zijn op onze koers en de te realiseren ambities voor de aankomende periode:

2.1 Landelijk

- ! **Betaalbaarheid onder druk:** De gemiddelde koopkracht is gedaald en er wordt een groter beroep gedaan op de huursector. Dit betreft een brede groep, ook diegenen die niet in aanmerking komen voor een hypotheek maar wel meer verdienen dan € 34.911,- (peildatum 2015). Tegelijkertijd is de beleidsruimte verder ingeperkt. Kortom, er ligt een grote uitdaging om deze groep huisvesting te bieden met betaalbare woonlasten, waarvan de huurprijs een belangrijk onderdeel uitmaakt.
- ! **Vergrijzing met een toenemende zorgvraag:** Landelijk is er sprake van vergrijzing. In 2020 is ca. 22% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder, tegenover 16% in 2011. Deze ontwikkeling betekent tegelijkertijd een toenemende zorgvraag, omdat het aandeel 75-plussers de aankomende jaren bovenmatig toeneemt (dubbele vergrijzing). Samen met de extramuralisering (scheiden wonen-zorg) zullen corporaties een belangrijke rol vervullen in de huisvesting van senioren en zorgbehoevenden.
- ! **Kwaliteit en duurzaamheid:** Met de veranderende woonvraag (mede als gevolg van de vergrijzing en krimp) staat niet zozeer de kwantiteit, maar vooral de kwaliteit van de woningen centraal. Dit uit zich onder meer in verantwoord gebruik van materialen, aanpasbaarheid, prijs-kwaliteitverhouding en toepassing van energetische maatregelen. Investerings in duurzaamheid hebben een positief effect op de woon- en onderhoudskosten en daarmee de betaalbaarheid voor de huurder.
- ! De **herzieningswet** is in maart 2015 vastgesteld. Een aantal belangrijke wijzigingen zijn:
 - Verscherpte regels rondom de toewijzing van woningen, onder meer met de introductie van de 'passendheidstoets'. Deze maatregel moet de trend doorbreken dat een groeiende groep laagste inkomens een (te) dure huurwoning krijgt toegewezen.
 - Scheiden van DAEB en niet-DAEB bezit, met meer nadruk op de kerntaak en een zwaarder toezichtsregime op commerciële activiteiten (waarvoor administratieve of juridische splitsing benodigd is).
 - De toenemende invloed van gemeenten bij het opstellen en uitvoeren van het woonbeleid. Corporaties gaan bindende afspraken maken met gemeenten over wat lokaal nodig is. Ook gaat de gemeente toetsen of de leefbaarheidsactiviteiten van een corporatie passen bij de prestatieafspraken.
 - Een grotere rol voor de huurdersorganisaties, onder meer door betrokkenheid bij de totstandkoming van prestatieafspraken en het opstellen van het woonbeleid.
 - Een aanscherping van het toezicht intern (met wettelijke kwaliteitseisen aan zowel bestuur als RvC) en extern (controleerende rol minister).

- ! **Huisvestingswet:** De huisvestingsverordening biedt gemeenten instrumentarium om in te grijpen in de verdeling van de woonruimte en de samenstelling van de woningvoorraad. De gemeente Eijsden-Margraten heeft aangegeven vooralsnog geen huisvestingsverordening in te stellen. De gemeente Maastricht heeft dit nog in overweging.
- ! **Beperking op investeringsruimte:** Corporaties zijn verplicht om meer geld af te dragen. Naast de saneringssteun aan het CFV en de omzet- en vennootschapsbelasting is per 2013 de verhuurdersheffing ingevoerd. Voor Servatius loopt dit de komende jaren op tot meer dan 25% van de reguliere exploitatielasten.
- ! **Bedrijfslasten onder het vergrootglas:** Er ligt een grote nadruk op de bedrijfslasten van corporaties, waarbij de norm steeds scherper wordt. Landelijk ligt deze nu op 1 fte per 100 vhe. Mede als gevolg van de verhuurdersheffing en 'Fit & Gezond' heeft Servatius de afgelopen periode in haar bedrijfslasten gesneden en haar kostenstructuur verbeterd.

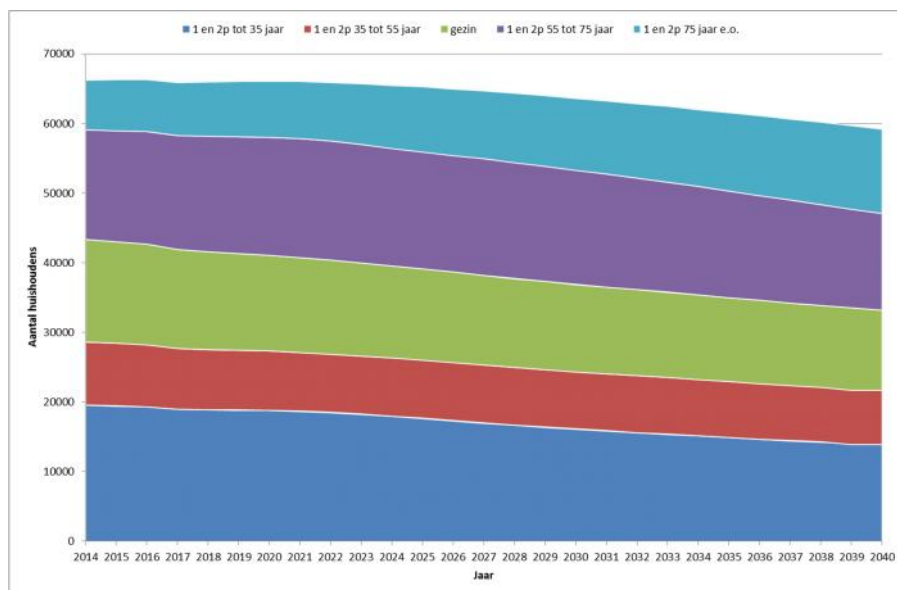
2.2 Lokaal

De volkshuisvestelijke opgaven in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten zijn mede ingegeven door de demografie, inkomensontwikkeling en de woonvoorkeuren. Deze opgaven zijn vervolgens inzet voor te maken afspraken op lokaal niveau.

Demografie (vergrijzing en ontgroening)

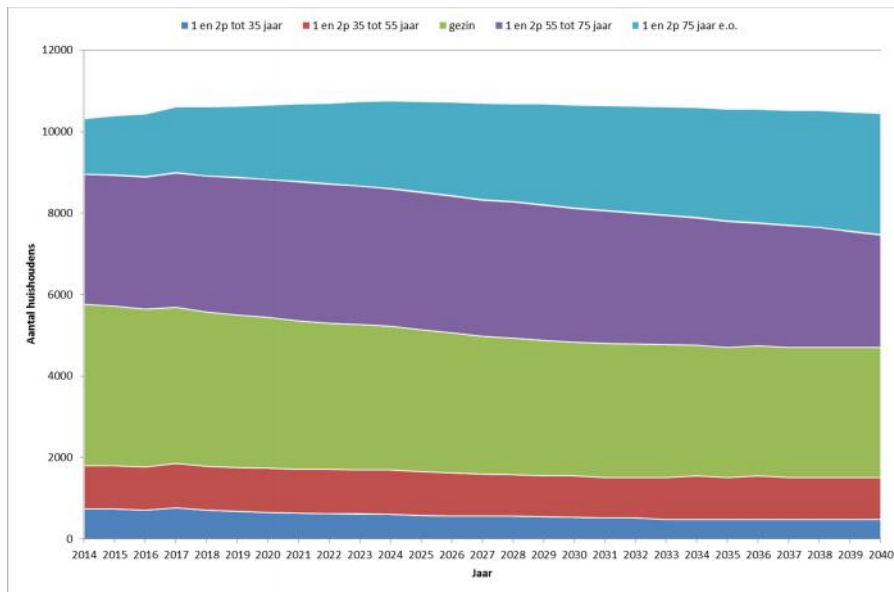
Feitelijk is er sprake van dubbele vergrijzing: meer mensen worden ouder en ouderen worden ouder. Naast vergrijzing is in onze provincie ook sprake van ontgroening: het aandeel jongeren neemt af. En daarnaast van krimp: het totaal aantal inwoners wordt kleiner. Deze drie demografische ontwikkelingen tezamen stellen de overheden en organisaties voor grote vraagstukken.

Al jaren is bevolkingskrimp in Limburg onderwerp van debat. De laatste demografische prognoses laten zien dat alleen Parkstad op korte termijn wordt geconfronteerd met een huishoudensdaling en een afnemende woningvoorraadbehoefte. Onderstaande figuren laten de huishoudensontwikkeling zien voor Maastricht en Eijsden-Margraten:



Gemeente Maastricht, primos prognose 2013

Hieruit blijkt dat voor de gemeente Maastricht het aantal huishoudens de komende jaren licht groeit (ca. 185 per jaar tot 2020). Dit komt mede doordat de stad in trek is bij buitenlandse studenten en arbeids- en kennismigranten. Desalniettemin krijgt Maastricht, als stad met een internationaal imago, te maken met vergrijzing. Zo stijgt het aantal jonge en oude senioren (boven de 55 jaar) de komende vijf jaar met circa 10% en daarna nog met gemiddeld 6%. Door een stijging van het aantal alleenstaanden (vooral senioren) zal de gemiddelde huishoudgrootte (1,8 personen in 2012) de komende periode verder dalen. Er ligt dus een opgave om de bestaande woningvoorraad goed te laten aansluiten op de veranderende vraag.



Gemeente Eijsden-Margraten, primos prognose 2013

Voor de gemeente Eijsden-Margraten geldt dat er sprake is van een lichte huishoudens groei tot 2023. Deze groei zit met name in de verdubbeling van het aantal 75+ huishoudens, waarbinnen het aandeel alleenstaanden toeneemt. Bij de overige huishoudensgroepen is er sprake van een lichte daling over de periode 2014-2040. Voor Servatius is het belangrijk om, met haar woningvoorraad in Eijsden-Margraten, op deze ontwikkeling te anticiperen.

Inkomensontwikkeling

Ten aanzien van de inkomensontwikkeling in ons werkgebied blijft op korte termijn (tot 2020) het aantal huishoudens met een inkomen tot €34.911,- nagenoeg gelijk. In de periode tot 2028 voorzien we een lichte daling van deze huishoudensgroep. Als we deze afname doorrekenen voor de gemeente Maastricht, dan zien we het totaal aantal huishoudens afnemen van circa 27.000 in 2014 naar 26.000 in 2023 en 24.700 in 2028. Daarbij laten cijfers van het Woningburo Maastricht zien dat ruim 75% van de woningzoekenden een verzamelinkomen heeft dat beneden de € 29.800 ligt. Op basis van een redelijke en verantwoorde huurquote betekent dit voor ons dat 75% van het vrijkomende aanbod onder de eerste aftoppingsgrens (€576,87,- prijspeil 2015) zou moeten liggen. Dit in lijn met de vigerende wet- en regelgeving.

Onderzoek in de gemeente Eijsden-Margraten laat zien dat het aandeel huishoudens met een inkomen onder de €34.911,- met 43% lager ligt dan het gemiddelde in Zuid-Limburg (52,5%). Richting 2030 zal de sociale doelgroep als totaal afnemen, terwijl het aandeel één- en twee persoons huishoudens van 75 jaar en ouder binnen deze groep fors toeneemt (35%). Dit betekent dat de woonwensen van ouderen een prominentere plek krijgen op de corporatieagenda en de aard van de woonvraag substantieel wijzigt.

Veranderende woonvoorkeuren

De veranderende huishoudenssamenstelling en inkomensontwikkeling, als ook de lichte bevolkingsdaling (krimp) zal de toekomstige woonbehoefte beïnvloeden. Conform de landelijke trend zal in ons werkgebied de nadruk komen te liggen op de kwaliteit in plaats van de kwantiteit van het wonen. De grootte, aanpasbaarheid en flexibiliteit van de woning afgezet tegen een juiste prijs/kwaliteit verhouding wordt leidend. Daarin is meer aandacht nodig voor de één- en twee persoons huishoudens. Onderzoek van de Stec groep (2015) laat zien dat er in het jaarlijkse woningbouwprogramma (op basis van de behoefteraming 2014-2020) met name vraag is naar huurappartementen (jaarlijks 85 tot 95 appartementen als 50% van de totale behoefte). Bovendien zal met de extramuralisering er een toenemende focus liggen op het zorggeschikt maken van de woningvoorraad.

Woonagenda van de beide gemeenten

In de woonagenda van de gemeente Maastricht ligt de nadruk op beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Daarmee speelt de woonagenda in op de nieuwe marktverhoudingen, met het accent op de bestaande woningvoorraad. Flexibiliteit, tijdelijkheid, ruimte voor nieuwe doelgroepen en meer ruimte voor invloed van burgers op het wonen (co creatie) zijn hierin belangrijke punten. Andere belangrijke aandachtspunten zijn de huisvesting van de middeninkomens, maatregelen ter beperking van de woonlasten, de kwaliteit van de naoorlogse wijken en de huisvesting van ouderen. De concretisering (kwantificering) van de woonagenda wordt, gezamenlijk met de corporaties, opgepakt in de bestuursopdrachten (zie kader).

Bestuursopdrachten

- 1. Wonen en Zorg** (trekker Servatius)
- 2. Doe-democratie en eigen kracht** (trekker gemeente)
- 3. Betaalbaarheid en duurzaamheid** (trekker Maasvallei en gemeente)
- 4. Woonruimteverdeling** (trekker Woonpunt)
- 5. Woonmilieus/wijkaanpak** (trekker gemeente)

De woningvoorraad in Eijsden-Margraten bestaat totaal uit circa 10.000 woningen, waarvan ongeveer 20% behoort tot de huursector. Servatius heeft binnen deze voorraad met 700 woningen een aandeel van 35%. Ook de gemeente Eijsden-Margraten kiest in haar visie nadrukkelijk voor kwaliteit. Veiligheid, duurzaamheid en energiebewust beleid zijn hier onlosmakelijk mee verbonden. Daarin ligt de nadruk op goed beheer en onderhoud van de bestaande bouw.

2.3 Conclusie

In lijn met de landelijke ontwikkelingen en trends, de accenten die zich voordoen en de insteek van het gemeentelijk beleid, onderscheiden we de volgende opgaven voor Servatius:

- **Inspelen op de veranderende bevolkingssamenstelling:** Maatschappelijke ontwikkelingen en vergrijzing vragen om aanpasbare woonproducten die flexibel zijn en voor meerdere doelgroepen geschikt (voor nu mogelijkheid opvangen zorgvraag, voor na de vergrijzing bredere inzet).
- **Betaalbaarheid & beschikbaarheid:** Door stagnerende inkomensontwikkeling en stijgende (woon)lasten ligt er een opgave om betaalbaar wonen te realiseren voor de primaire doelgroep. De toenemende vraagdruk leidt enerzijds tot een kwantitatieve opgave en anderzijds ook om een verdeelsysteem, dat aansluitend op de nieuwe wet- en regelgeving en beschikbare woningen op transparante en rechtmatige manier toewijst.
- **Aandacht voor kwaliteit en duurzaamheid:** centraal staat het toevoegen van kwaliteit aan de bestaande woningvoorraad. Aanpasbaarheid en het treffen van energetische maatregelen om de bestaande voorraad te verbeteren en tevens de woonlasten te verlagen worden zowel door de gemeenten Maastricht als Eijsden-Margraten onderschreven.

Om bovenstaande opgaven te realiseren is 'samenwerken' het sleutelwoord. Echter ook onze samenwerkingspartners hebben te maken met bezuinigingen en beperkte middelen. Alleen als huurders, burgers, gemeenten en maatschappelijk middenveld in gezamenlijkheid en naar redelijkheid bijdragen, kunnen we de toekomstige opgaven en uitdagingen het hoofd bieden.

Hoofdstuk 3 Onze koers: vanuit de kern vooruit

Net als andere corporaties in het land acteert ook Servatius in een dynamische omgeving. We staan voor een aantal basale opgaven, die een beroep doen op ons volkshuisvestelijk hart zonder de financiële continuïteit uit het oog te verliezen. Ontwikkelingen in ons werkgebied vragen om een inzet op betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Zo zien we in Maastricht dat onze sociale doelgroep weliswaar licht afneemt, maar dat de druk op de onderkant van de sociale huurmarkt blijft bestaan. Voor Eijsden-Margraten is deze situatie niet anders. Niet alleen in onze huurprijzen, maar ook in de investeringen die we doen in ons bezit is dit een punt van aandacht. We moeten voorkomen dat de woonlasten verder stijgen. Tegelijkertijd vraagt ons huidig woningbezit de nodige investeringen. Een spanningsveld waar we goed mee moeten omgaan.

De toename van het aandeel één- en twee persoonshuishoudens, de vergrijzing en daaraan gerelateerd het zorgvraagstuk leidt bovendien tot een andere woonvraag. Naast de ruime eengezinswoningen is er een groeiende behoefte aan kleine huurappartementen. Flexibiliteit, aanpasbaarheid en betaalbaarheid zijn daarin leidend. Ook vraagt het domein van wonen, ondanks de toonzetting van de wet- en regelgeving, nog steeds om een goede afstemming tussen taakvelden als leefbaarheid, welzijn en zorg. Prettig wonen gaat namelijk verder dan de woning alleen.

Ondernemerschap is focus en durven kiezen

Als we deze taak afzetten tegen de verscherpte wet- en regelgeving, dan is *terug naar de kern* niet saai maar juist een volkshuisvestelijke uitdaging. De beperking op onze investerings- en beleidsruimte vraagt om **ondernemerschap**, focus, durven kiezen en loslaten: we kunnen niet aan alle wensen en noden tegelijk voldoen. We willen in staat zijn met ons woningbezit, ons sociaal-maatschappelijk netwerk en de inzet van onze professionals het verschil te maken. *Vanuit de kern vooruit* sluit aan op de missie en het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat Servatius nastreeft.

De aankomende jaren pakken we deze handschoen op. Dit doen we met **focus op onze primaire doelgroep**. We nemen, waar we kunnen, afscheid van ons commercieel bezit. Binnen de sociale doelgroep maken we nadrukkelijker onderscheid in betaalbaarheidsklassen. Met een juiste prijs-kwaliteitverhouding dragen we zo niet alleen zorg voor **betaalbaarheid**, maar maken het ook voor de huurder mogelijk om binnen ons woningbezit door te stromen. Dit zorgt er bovendien voor dat we in staat zijn om, conform de Woningwet, passend toe te wijzen.

Minstens zo belangrijk als de transformatie van ons bezit naar betaalbaarheid, is die naar **kwaliteit**. Op dit thema ligt onze **focus op de bestaande woningvoorraad**. We hebben hier nog een slag te maken, zowel in het renoveren van woningen als het aanbrengen van duurzame toepassingen. Hiermee snijdt het mes aan twee kanten: we maken ons woningbezit **toekomstbestendig** en hebben oog voor de **woonlasten**. Onze investeringen in de bestaande woningvoorraad vullen we beperkt aan met nieuwbouw. Nieuwbouw zal met name gericht zijn op het toevoegen van appartementen (gelijkvloers al dan niet met lift ontsloten), om een passend antwoord te geven op de toenemende vergrijzing en zorgbehoefte.

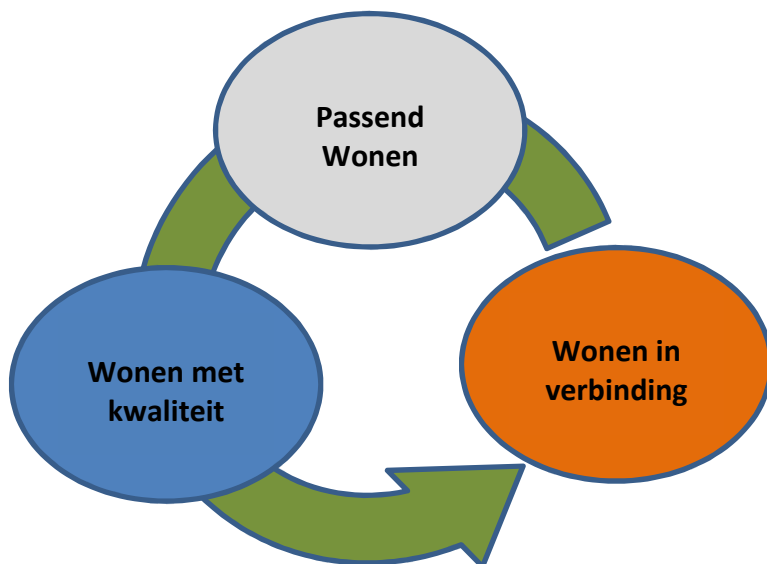
Ondernemerschap is krachten bundelen (samenwerken & wederkerigheid)

We zijn ons bewust van onze eigen focus en verantwoordelijkheid, maar zien ook dat we de opgaven niet alleen kunnen verwezenlijken. Wonen en thema's als leefbaarheid, zorg en welzijn beïnvloeden elkaar. Gecombineerd met brede maatschappelijke bezuinigingen is ondernemerschap voor ons de **krachten bundelen**. Dit geldt zowel op het niveau van de gemeente, zorg- en welzijnspartners als op het niveau van de huurder. Samenwerken is voor ons niet alleen geven, maar vooral een **wederkerige relatie** om optimaal resultaat te behalen. Op het niveau van de stad doen we daarom op volle kracht mee, geven we integrale invulling aan de bestuurlijke opdrachten en kijken we specifiek naar het thema Wonen & Zorg. Ons doel is dat we op deze en andere vraagstukken zo concreet mogelijke ambities formuleren, om met elkaar van meerwaarde te zijn voor de mensen die dit nodig hebben.

Op het niveau van de wijken en buurten willen we, waar dit kan, de **eigen regie van bewoners** stimuleren. Dit vraagt om andere vormen van participatie, maar ook het toelaten van invloed vanuit bewoners om eigen keuzes te maken. Als Servatius geven we daarbij op het terrein van wonen kaders mee. Binnen deze kaders zijn we zoveel als mogelijk faciliterend.

Drie speerpunten als focus voor 2015-2017

Voor de periode 2015-2017 leggen we aansluitend op de bovenstaande richting onze focus op de volgende drie speerpunten:



Passend wonen betekent:

- ✓ voldoende woningen voor onze primaire doelgroep.
- ✓ betaalbare woningen met een afgestemd prijs-kwaliteitsniveau.
- ✓ diversiteit in woningen voor meerdere doelgroepen waaronder ouderen en zorgbehoevenden.

Wonen met kwaliteit betekent:

- ✓ blijven investeren in de bestaande woningvoorraad.
- ✓ woningen die zijn in te zetten en/of aan te passen voor meerdere doelgroepen.
- ✓ aandacht voor duurzaamheid, energiezuinigheid en toekomstgerichtheid.

Wonen in verbinding betekent:

- ✓ met eigen verantwoordelijkheid als partners actief zijn op het brede terrein van wonen.
- ✓ samenwerken met wederkerigheid, tot uiting komend in concrete afspraken.
- ✓ meer eigen regie bij de bewoner, ondersteund door een goede participatiestructuur vanuit Servatius.

Deze speerpunten geven de essentie weer waar we de komende periode voor staan, passend bij onze koers *Vooruit vanuit de kern*. Per speerpunt werken we de ambities verder uit, en maken deze concreet in doelstellingen voor de periode 2015-2017.

Organisatie met daadkracht

Het antwoord en geluid dat we buiten willen laten horen, vraagt ook focus en keuzes intern. De afgelopen jaren stonden in het teken van 'Huis op orde'. We hebben onze brede taakopvatting losgelaten, gewerkt aan de interne beheersing, financiële sturing, professionaliteit en efficiency van de organisatie. Deze stappen waren hard nodig om als **stabiele organisatie** de volgende stap te zetten en gericht op de kerntaak te komen met een passend antwoord op onze opgaven. *Vooruit vanuit de kern* staat daarmee niet alleen voor de opgaven in Maastricht en Eijsden-Margraten, maar staat ook synoniem voor ons als organisatie. Het is een beweging waar we ons als organisatie goed in thuis voelen.

Nu we deze stappen hebben gezet, is het vooral belangrijk om in beweging te blijven en daadkracht te tonen. Vanuit een solide organisatie willen we de aankomende periode nadrukkelijker de verbinding leggen met de opgaven buiten en hierop onze organisatie inrichten. **Ondernemerschap** betekent namelijk niet alleen de juiste dingen te doen, maar vooral om deze goed te doen.

Voor de interne organisatie staat de aankomende periode een optimalisatieslag centraal. Dit houdt in dat we concreet gaan kijken hoe we nog efficiënter kunnen werken. Ons uitgangspunt is dat we in de bedrijfslasten conform het landelijk gemiddelde zitten. Binnen dit kader werken we gericht aan de competenties binnen onze organisatie om zo onze professionaliteit en kwaliteit van dienstverlening te verbeteren.

Missie

Vanuit de opgave die er voor ons ligt, de koers die we varen en de organisatie die we willen zijn blijft onze missie als volgt:

Servatius staat dichtbij huurders. We bieden passende en kwalitatief duurzame huisvesting met betaalbare woonlasten voor huishoudens die zijn aangewezen op de sociale huursector in Maastricht en Eijsden-Margraten. Onze huurders kunnen kiezen uit een divers woningaanbod en kunnen binnen ons woningaanbod doorgroeien. In buurten waar we veel woningen bezitten, zullen wij stimuleren dat huurders samen met gemeente, welzijn- en zorgaanbieders de kwaliteit van wonen en leven verbeteren. De bewoners bepalen de buurt. Servatius biedt maatschappelijk verantwoord wonen en vastgoed.

Hoofdstuk 4 Passend wonen

4.1 Onze opgave: beschikbaar èn betaalbaar

Vanuit de onderliggende onderzoeken die we hebben uitgevoerd, de gemaakte afspraken met gemeenten en collega-corporaties en met kennis van onze huurders zien we de volgende opgaven op het speerpunt *passend wonen*:

- Blijvende inzet op betaalbare en goede woningen voor mensen met een laag inkomen. Landelijk heeft circa 35% van de Nederlandse huishoudens, gezien hun woonlasten, te weinig geld beschikbaar voor overige uitgaven. Dit is niet anders in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten.
- Voor de gemeente Maastricht geldt dat de omvang van de primaire doelgroep afneemt van circa 27.000 huishoudens in 2014 naar 24.700 in 2028. Ook de samenstelling van de doelgroep wijzigt: steeds meer 1- en 2 persoons huishoudens (vooral 55 plus) doen een beroep op de sociale huursector. Dit vraagt om aanpassing van het woningaanbod. Om de daadwerkelijke opgave te bepalen, voeren de gemeente Maastricht en de 3 corporaties voor de Bestuursopdracht Betaalbaarheid & Duurzaamheid in 2015 gezamenlijk een vraag- en aanbodanalyse uit. De uitkomsten moeten inzicht geven in de gewenste omvang van een passende woningvoorraad in relatie tot de respectievelijke doelgroepen.
- Voor de gemeente Eijsden-Margraten hebben we de ontwikkeling van de primaire doelgroep in kaart gebracht. Uit dit onderzoek blijkt dat het aantal huishoudens, dat gezien hun inkomen in aanmerking komt voor een sociale huurwoning, licht afneemt. Echter, de groep één en twee persoons huishoudens van 75 jaar en ouder kent met 35% toename een forse stijging. In Maastricht zien we een soortgelijke ontwikkeling (zie paragraaf 2.2), met name gevoed vanuit de vergrijzing en ontgroening. Meer ouderen, minder gezinnen en vooral minder jongeren leiden tot een veranderende bevolkingssamenstelling. Gevolg hiervan is dat de bestaande voorraad steeds minder goed aansluit bij de veranderende vraag.
- De opgave van betaalbaar- en beschikbaar speelt zich af tegen de achtergrond van veranderende wet- en regelgeving. De afgelopen periode hebben we, mede door de opgelegde verhuurdersheffing, onze huurprijzen moeten verhogen. Recent heeft het kabinet een landelijke regeling voor het 'passend toewijzen' van sociale huurwoningen vastgesteld. Dit betekent dat we over drie jaar ten minste 95 procent van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning moeten toewijzen met een huur onder de aftoppingsgrens. Het doel van passend toewijzen is duidelijk: de betaalbaarheid van woningen verbeteren èn het voorkomen van betalingsproblemen, door ervoor te zorgen dat huurders een woning betrekken waarvan de huur aansluit bij hun inkomen. Hierdoor zullen huurders minder snel betalingsproblemen krijgen en hoeft de overheid minder te betalen aan huurtoeslag.
- Uit onderzoek van ABF (2014) blijkt dat de additionele vraag naar woningen in het niet-DAEB segment voor de periode 2012-2025 met 400 huurwoningen net boven de liberalisatiegrens zeer beperkt is.

4.2 Onze ambitie & doelstellingen

Bovenstaande opgaven en maatregelen vragen van ons een integrale aanpak van onze woningvoorraad met aandacht voor betaalbaarheid, demografie, passend toewijzen en onze eigen (financiële) mogelijkheden. Daarin staan we voor de volgende thema's:

➤ Servatius gaat voor de primaire doelgroep

Onze primaire doelgroep zijn de huishoudens met een inkomen tot €34.911,-. Dit betekent het volgende:

- Aan ten minste 95 procent van de huishoudens met recht op huurtoeslag, afhankelijk van hun huishoudenssamenstelling, wijzen we een woning toe met een huur onder de 1e aftoppingsgrens van €576,- (één- en tweepersoonshuishoudens) of de 2^e aftoppingsgrens van €618,-, (drie- en meerpersoonshuishoudens). Deze woningen willen we op transparante en rechtvaardige wijze verdelen met een woonruimteverdelingssysteem, dat ervoor zorgt dat vrijkomende betaalbare huurwoningen maximaal worden benut voor huishoudens die daar echt van afhankelijk zijn. Naar verwachting is de vraag naar woningen in dit segment hoger dan het aanbod, waardoor wachttijden zullen toenemen. Het huidige toewijzingsbeleid wordt in 2015, in het kader van de Bestuursopdracht Woonruimteverdeling, geëvalueerd en waar nodig aangepast. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we in samenhang met ons huurbeleid en passend bij dit ondernemingsplan de regels voor de woonruimteverdeling eind 2015 vaststellen.
- We voegen geen woningen meer toe met een huur boven de huurtoeslaggrens van € 710,- (peildatum 2015). De essentie van deze keuze is dat we terug gaan naar de kern, we doen waar we goed in zijn: mensen die dit nodig hebben een thuis bieden met kwalitatief goede én betaalbare woningen. We trekken ons terug uit het geliberaliseerde segment, waarmee we ons huidige bezit (4%) afbouwen naar 0%. Dit als gevolg van het ontbreken van voldoende vraag, toename van aanbieders en beperkende wet- en regelgeving. Mocht in de toekomst door een wetwijziging of als gevolg van segregatie, herstructurering of ontwikkelingen van andere aard alsnog ruimte ontstaan voor niet-Daeb activiteiten dan zal Servatius deze keuze heroverwegen.
- Met het actualiseren van ons huurbeleid sturen op een geschikt aanbod naar betaalbaarheid voor onze doelgroep. Gelet op een mutatiegraad van bijna 10% denken we in 2028 de volgende streefportefeuille naar verdeling in huurprijssegmenten te realiseren:



Streefportefeuille betaalbaarheid Servatius (prijspeil 2015)

Hiermee sturen we op de marktontwikkelingen, de methodiek van het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting en het huurtoeslagstelsel. Tegelijkertijd sturen we op ons verdienmodel dat ernaar streeft om met de exploitatieopbrengsten (en indien nodige minimale verkoopopbrengsten) strategische investeringen in complexen te bekostigen. We hanteren daarbij de volgende uitgangspunten over de periode 2015-2025:

- 10% van de woningen in het segment 'Betaalbaar tot de 1^e aftoppingsgrens' (totaal 40%) heeft een streefhuur tot €500,-. De overige woningen (30%) krijgen bij mutatie, afhankelijk van het aantal woningwaarderingpunten, een huur tot €576,-.
- Binnen de eerste 3 klassen wordt de huur bij mutatie opgetrokken tot 100% van de maximaal toegestane huur volgens het woningwaarderingstelsel, en waar nodig afgetopt op de huurtoeslaggrenzen om de gewenste omvang van de segmenten te realiseren. Dit betekent concreet dat het aandeel goedkoop afneemt van 27% (op basis van huidige huren) naar 10%; en dat de woningvoorraad met een huurprijs tussen de €403,- en de €618,- (2^e aftoppingsgrens) toeneemt van 62% (op basis van huidige huren) naar 70%. Woningen in deze drie huurprijssegmenten zetten we in voor de primaire doelgroep met een inkomen tot €34.911,-.
- In het bereikbare segment wordt de huur bij mutatie opgetrokken tot de markthuurlen en waar nodig afgetopt op de liberalisatiegrens. Dit deel van de woningvoorraad laten we toenemen van 8% naar 20% waarmee we ons richten op huishoudens met een inkomen boven de €34.911 (waarvan 10% tot €38.000). Dit aanbod bestaat grotendeels uit gezinswoningen die op basis van het aantal woningwaarderingpunten te liberaliseren zijn.

Volgend op de bevindingen van de Bestuursopdracht Betaalbaarheid & Duurzaamheid zullen we, indien nodig, het huurbeleid in 2015 verder verfijnen. In relatie tot de collega corporaties neemt Servatius een evenredig deel van de opgave voor haar rekening. Als alle woningen zijn gemuteerd (streefhuur) realiseren we een gemiddelde huurprijs van 78% van de Maximaal Redelijke Huur (MRH).

➤ **Servatius stuurt waar nodig op specifieke doelgroepen**

Bijzondere doelgroepen

Met het Woningburo Maastricht worden jaarlijks (prestatie)afspraken gemaakt over het plaatsen van diverse bijzondere doelgroepen, zoals:

- Huishoudens die als gevolg van herstructurering moeten verhuizen (2015: 35).
- Urgenten: mensen die door omstandigheden acuut woonruimte nodig hebben (2015: 80).
- Maatwerk (opvang/zorg): dit zijn onder andere moeilijk plaatsbare personen, statushouders en de maatwerkregeling met instellingen (2015: 83).

Servatius zet zich iedere dag opnieuw in om deze personen te helpen bij een passende woning. Servatius wordt regelmatig benaderd door diverse instellingen om kwetsbare groepen (als autisten, opvanghuis voor kinderen) te huisvesten. In 2016 stelt Servatius een doelgroepenbeleid op, waarin we aangeven wat we voor deze maatwerkgroepen kunnen betekenen.

Studenten

De afgelopen jaren heeft Servatius gekoerst op consolidatie van het aantal studentenwoningen (circa 850 (on)zelfstandige eenheden). De Universiteit Maastricht verwacht echter de komende jaren een toename van de studentenpopulatie in onze stad. Buitenlandse studenten zijn daarbinnen een belangrijke doelgroep, waarbij er sprake is van een stijgende vraag naar gemeubileerde kamers. Het aantal ongemeubileerde studentenkamers is volgens de Universiteit Maastricht en hogescholen momenteel toereikend. In 2016 zal Servatius haar beleid ten aanzien van studentenhuysvesting

evalueren en actualiseren. Momenteel zien we dat, in de loop van het studiejaar, in de buitenwijken leegstand ontstaat. De verhuur van onze studentenwoningen met een centrale ligging is gedurende het hele jaar goed.

Zorgvragers

Op basis van de resultaten van de bestuursopdracht Wonen & Zorg bepaalt Servatius in 2016 haar opgave op het terrein van scheiden wonen en zorg (extramuralisering) en geeft zij invulling aan beleid dat gericht is op de huisvesting van senioren en GGZ-cliënten. In dit kader heeft Servatius reeds de zorggeschiktheid van haar woningaanbod in kaart gebracht: momenteel beschikken we over circa 1.200 rollator toegankelijke woningen. In 2016 bepalen we onze ambitie voor de aankomende jaren, en concretiseren we deze in aantallen.

Middeninkomens

Binnen onze betaalbaarheidsklassen en conform de wet- en regelgeving is er ruimte om huisvesting te bieden aan de mensen met een inkomen tussen de €34.000 en €38.000. Echter, alhoewel we niet meer toevoegen in het niet-Daeb segment is per 1-1-2015 nog 3% van onze portefeuille (332 woningen) geliberaliseerd. Deze woningen zetten we in voor deze doelgroep. In 2016 hebben we duidelijk hoe we in de toekomst omgaan met deze woningvoorraad. Dit stemmen we af op de marktontwikkelingen, wettelijke mogelijkheden en onze eigen situatie. Naast de huurportefeuille verkopen we jaarlijks circa 75 woningen aan huishoudens met een middeninkomen (uitponden, exclusief complexverkoop). Dit betekent dat we over de periode 2015-2017 225 woningen verkopen. Deze verkoopopbrengsten zetten we in voor aankoop of nieuwbouw van passende woningen voor de primaire doelgroep, waarmee we tevens onze woningportefeuille duurzaam verjongen.

➤ **Betekenis voor onze woningportefeuille: transformatie woningbezit naar kwantiteit**

Door de economische crisis en de demografische ontwikkeling dreigt een gat te ontstaan tussen ons woningaanbod en de vraag vanuit de markt. Zo bestaat onze huidige portefeuille voor bijna de helft (44 %) uit grotere, te liberaliseren, gezinswoningen. Terwijl onze primaire doelgroep steeds meer alleenstaanden zijn met een inkomen van € 21.000,- of minder. Deze doelgroep is veelal aangewezen op kleinere woningen met een huur tot de eerste aftoppingsgrens (2015: €576,-).

Momenteel bestaat onze portefeuille voor 53% uit grondgebonden woningen, het resterende deel (47%) betreft gestapelde woningen. Aansluitend op de ontwikkelingen in ons werkgebied gaan we naar een 50-50 verdeling. Om dit te realiseren overwegen we om:

- grotere gezinswoningen (met een laag rendement per m²; m² op basis van het woningwaarderingstelsel) te verkopen of slopen; en met nieuwbouw en innovatieve concepten (bijvoorbeeld door splitsing) de gewenste transformatie gestalte te geven;
- ons aandeel portiek-etage woningen te consolideren;
- het aandeel galerijwoningen uit te breiden door nieuwbouw, om zo in te spelen op de toenemende vergrijzing en extramuralisering.

In 2016 zal dit in het portefeuilleplan verder worden uitgewerkt. Hierbij gaan we voor een toename van het aandeel woningen met een oppervlakte tot 70 m². Boven de 70 m² zal het aandeel afnemen.

Hiermee geven we voor de periode 2015-2025 invulling aan een passende woningvoorraad voor een brede doelgroep met een bijbehorend rendementsprofiel.

➤ **Verder afbouwen branchevreemd bezit**

Tot slot is het ons uitgangspunt om het branchevreemde bezit verder af te bouwen. Het voorzien in goede en betaalbare woningen is namelijk onze kernactiviteit. Dit betekent ook dat er middelen beschikbaar komen om noodzakelijke investeringen voor de primaire doelgroep te blijven doen. Er kunnen echter inhoudelijke redenen zijn om maatschappelijk vastgoed in portefeuille te houden of te ontwikkelen. We zetten in ieder geval ons maatschappelijk onroerend goed (MOG) in voor ontmoeting en ontplooiing in wijken en buurten. We sturen hierbij op een sluitende exploitatie en kijken kritisch naar de samenstelling van de portefeuille. Bovendien moet het maatschappelijk vastgoed vallen binnen de limitatieve lijst van DAEB-activiteiten. Commercieel vastgoed hoort niet in onze portefeuille thuis. Uitzonderingen zijn mogelijk indien het vastgoed in belang is van de buurt, onze vastgoedportefeuille, weinig risico heeft en optimaal rendement oplevert.

In 2016 zullen deze strategische doelstellingen en ontwikkeling van de portefeuille verder worden vertaald naar tactisch niveau. Bij het actualiseren van de wijkvisies in 2016 wordt nogmaals bekeken of we met de huidige selectie van sloop-, verkoop- en renovatiewoningen en nieuwbouwplannen (meerjarenbegroting 2015-2019) de portefeuilledoelstellingen op effectieve wijze kunnen realiseren.

Hoofdstuk 5 Wonen met kwaliteit

5.1 Onze opgave

In navolging van het speerpunt *Passend wonen* zien we dat als gevolg van krimp en een veranderende bevolkingssamenstelling niet zozeer de kwantiteit maar vooral de kwaliteit van onze woningen de aankomende jaren leidend wordt. Dit punt wordt mede onderschreven in de Woonagenda van de Gemeente Maastricht en de Strategische visie van de Gemeente Eijsden-Margraten. Vanuit dit vraagstuk staan we de aankomende periode voor de volgende opgaven om *Wonen met kwaliteit* waar te maken:

- De woonagenda van de gemeente Maastricht geeft aan dat de kwaliteit van de woning en de woonomgeving belangrijk is voor de aantrekkelijkheid van de stad. Hieraan wordt invulling gegeven langs de lijn van onder andere woonmilieus, herstructurering, woningbouwprogrammering, vraaggericht bouwen en duurzaam bouwen. Voorts worden deze onderwerpen in de Bestuursopdrachten nader geconcretiseerd door het uitwerken van de thema's woonmilieus en duurzaamheid (fysiek; 2015).
 - Bij woonmilieus is de gezamenlijke opgave te komen tot een gevarieerd en kwalitatief hoogwaardig aanbod van gewilde woonmilieus in Maastricht. Daarmee willen we de instroom van nieuwe bewoners vergroten en gezinnen en middeninkomens vasthouden voor de stad.
 - Bij duurzaamheid wordt onder andere de huidige en de gewenste energetische kwaliteit van de woningvoorraad in kaart gebracht, met als doel om te kijken waar op het niveau van de stad extra kwaliteitsinvesteringen nodig zijn, alsmede de woonlasten verder te beperken.

Ook de gemeente Eijsden-Margraten zet in op vitale en leefbare kernen. Met de focus op bereikbare en levensvatbare voorzieningen en een prettige sociale en groene leefomgeving wil de gemeente het bestaande bouwareaal aanpassen met goed beheer en onderhoud. Wat woningen betreft zet de Gemeente in op innovatie, transformatie en inbreiding. Veiligheid, duurzaamheid en energiebewust beleid zijn onlosmakelijk deel van deze ambitie. Doelstellingen zijn om de verhouding tussen huur- en koopwoningen te verbeteren, meer diversiteit in het woningaanbod, langer thuis wonen faciliteren door aanpasbaar te (ver)bouwen en betere toegang tot de woningmarkt voor starters.

- De demografische ontwikkeling vraagt om een aanpasbare en flexibele woningvoorraad die (met enkele wijzigingen/kleine ingrepen) voldoet aan de kwaliteitswensen van de gebruiker. Dit aansluitend op het scheiden van wonen & zorg en de maatschappelijke tendens om zo lang mogelijk zelfstandig thuis te blijven wonen. Specifieke aandacht vergt het huisvesten van mensen met een fysieke of geestelijke beperking. Daarnaast moeten nieuwe zorgarrangementen de bewoner zo goed mogelijk faciliteren. De omvang van de extramuralisatieopgave wordt inzichtelijk gemaakt bij de Bestuursopdracht Wonen en Zorg. Eind 2015 wordt er een actieplan opgeleverd.

- Om de woonlasten zoveel als mogelijk te drukken is het sturen op energiezuinigheid van de woningvoorraad een belangrijke opgave. Hier ligt nog een uitdaging, gelet op het feit dat de helft van onze woningvoorraad een energielabel D of lager heeft. Door te investeren in deze woningvoorraad kunnen we de woonlasten van onze huurders, met oog op betaalbaarheid, terug dringen. Dit ligt ook in lijn met 'Convenant Energiebesparing Huursector', dat streeft naar een gemiddeld energielabel B voor de totale huurwoningvoorraad van de corporaties in 2020.

Randvoorwaarde is om de investeringen in de woningvoorraad goed in balans te brengen met de opbrengsten, met andere woorden een juiste prijs-kwaliteit verhouding. Zo dient een investering goed te worden afgewogen tegen het voordeel voor de huurder, een eventuele huurverhoging (om de investering ten dele te compenseren) en de wet- en regelgeving om passend toe te wijzen.

5.2 Onze ambities & doelstellingen

Gegeven bovenstaande opgaven richten we ons met het speerpunt *Wonen en Kwaliteit*, en aansluitend op *Passend Wonen*, op een woningvoorraad die:

- aansluit bij de huidige en toekomstige wensen van de gebruiker, inclusief bijzondere doelgroepen;
- waarin duurzaamheid met oog voor woon- en onderhoudslasten en toekomstwaarde voor Servatius leidend is.
- waarbij de focus ligt op investeren in de bestaande woningvoorraad;

Voor de periode 2015-2017 geven we met de volgende doelstellingen en acties invulling aan dit uitgangspunt:

➤ Transformatie woningbezit naar kwaliteit

De transformatie van ons woningbezit is erop gericht om kwaliteit toe te voegen. Dit geldt zowel in de bestaande als nieuw te bouwen woningvoorraad. We hebben de volgende ambities:

Type woning	Streefportefeuille 2020
Aantal zelfstandige woningen 2015	ca. 11.000
Aantal te verkopen woningen (uitponden & complexverkopen) 2015-2020	- 420
Aantal te slopen woningen 2015-2020	- 500
Aantal nieuw te bouwen woningen 2015-2020	+ 320
Aantal te innoveren (door bijv. splitsen) woningen 2015-2020	+ 100
Aantal zelfstandige woningen 2020	ca. 10.500*
waarvan < liberalisatiegrens	10.500
Aantal onzelfstandige woningen 2020	400

* aantallen zijn richtinggevend.

- We verjongen de woningvoorraad door sloop/nieuwbouw, gericht op een totale nieuwbouwopgave van circa 320 woningen tussen 2015-2020, waarbij we vooral kleinere wooneenheden met een huurprijs lager dan €576 (eerste aftoppingsgrens) toevoegen (zie speerpunt 1). Dat onze focus ligt op kwaliteit, blijkt uit ons programma van sloop, verkoop en renovatie (zie volgend punt) waarmee we de aankomende periode per saldo 500 woningen krimpen.
- We renoveren in de periode 2015-2020 jaarlijks 300 woningen, dit komt in totaal neer op circa 1.800 woningen. Dat is ongeveer 15% van onze totale woningvoorraad. Waar mogelijk worden energiebesparende maatregelen gekoppeld aan het planmatig onderhoud, dit betreft bijvoorbeeld het aanbrengen van vloer-, dak-, gevel-, spouwmuurisolatie, het plaatsen van HR++ beglazing of het oplossen van koudebruggen. Voor 2015 en 2016 is Servatius voornemens om jaarlijks circa €18 miljoen te investeren in renovatie en duurzaamheid.

Uitgangspunt van de transformatie is dat we grotere (eengezins-)woningen vervangen voor kleinere betaalbare woningen, die zowel voor de doelgroep als voor ons meer rendement opleveren. Dit doen we onder meer door grotere, te liberaliseren woningen te koop aan te bieden en met de opbrengsten kleinere wooneenheden terug te bouwen. Tevens zijn we op zoek naar innovatieve werkwijzen om ons bezit te transformeren (zie kader).

CONCEPT #1A

OPSPLITSEN: VAN 1 NAAR 2

WAT IS HET CONCEPT?
We splitsen een grote eengezinswoning van circa 90 m² op bij mutatie. Door enkele ingrepen te doen aan de entree en indeling van de woning, creëren we boven en onder twee aparte, volwaardige woonlagen die allebei zo'n 45 m² woonruimte bieden.

VOOR WIE IS HET GESCHIKT?
De opgesplitste woningen zijn vanwege hun omvang zeer geschikt voor de groeiende groep alleenstaanden, die behoefte hebben aan kleinere, betaalbare wooneenheden, waarbij de nadruk ligt op leefruimte in plaats van een grote keuken en extra slaapkamers.

WAT LEVERT HET ONS OP?
Het opsplitsen van grote eengezinswoningen zorgt ervoor dat ons woningbezit beter aansluit bij onze doelgroep. We hebben immers steeds meer te maken met eenpersoonshuishoudens in plaats van gezinnen. Daarnaast kunnen we voor de twee

kleinere woningen 100% van de max redelijke huur vragen zonder dat dit ten koste gaat van de betaalbaarheid. Ter illustratie: we hebben het concept uitgewerkt op basis van een voorbeeldwoning in de Beezepool. Deze woningen uit 1974 zijn 93 m² groot en kennen een gemiddelde huurprijs van 583 euro (67% MRH). We verwachten de opgesplitste woningen te kunnen verhuren voor 450 euro (in totaal dus 900 euro).

VAN BINNENUIT VERDUURZAMEN
Omdat het concept voorziet in het eruit slopen van een aantal binnenwanden, kunnen we de woning relatief eenvoudig aan de binnenkant isoleren in plaats van aan de buitenkant. Dit scheelt enorm in de kosten.

SPREIDING IN DE WĪJK
We kiezen ervoor om de opgesplitste woningen door de wijk te snipperen, zodat er een natuurlijke mix ontstaat van gezinnen en alleenstaanden.



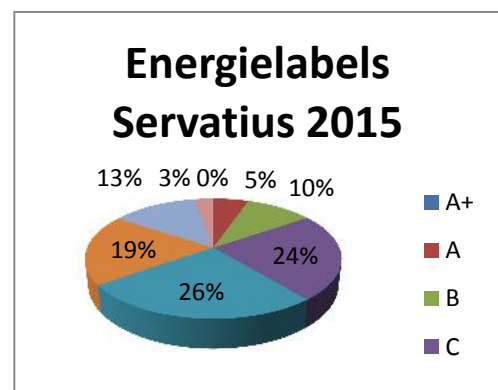
IS HET CONCEPT REALISTISCH?
Aangezien we maar één vrijkomende woning nodig hebben, zouden we dit concept al op zeer korte termijn kunnen realiseren. Daarnaast zit er een multiplier in, omdat je voor iedere woning er twee terugkrijgt.

RANDVOORWAARDEN

- 1 maand doorlooptijd verbouwing
- Kosten circa 12.000 euro
- Goede vloerisolatie
- Gemeentelijk traject (huissnummers)
- Eén ketel, aparte meters

➤ **Verduurzamen**

- We richten ons op het verbeteren van de energieprestatie van de woningvoorraad. Met lagere woonlasten en kwaliteit voor de toekomst snijdt het mes aan twee kanten. Op dit moment staan we gemiddeld op D label (per 1-1-2015; zie ook de figuur hiernaast). In 2025 is het onze ambitie om over het geheel van onze portefeuille gemiddeld label B te behalen.



- Deze ambitie bereiken we door planmatig onderhoud en onze sloop-, nieuwbouw- en renovatieopgave te combineren met duurzaamheidsinvesteringen, waardoor dit deel van de woningvoorraad wordt opgewaardeerd tot minimaal label B (meerjarenbegroting 2015-2019).
- Duurzaamheid maakt als thema onderdeel uit van de bestuursopdrachten, die in de loop van 2015 verder worden geconcretiseerd. De ambities en activiteiten die hieruit voortvloeien, pakken we op in onze jaarplannen en maken we concreet in de prestatieafspraken met de gemeente en collega-corporaties.

➤ **Zorggeschiktheid woningbezit**

Servatius bepaalt haar extramuralisatieopgave, in de zin van de noodzakelijke fysieke aanpassing van de woningvoorraad, op basis van het onderzoek dat wordt verricht voor de Bestuursopdracht Wonen & Zorg. Deze opdracht voorziet eind 2015 in een actieplan. Uit dit plan zullen ook acties voor Servatius uit voortkomen. Momenteel telt onze portefeuille 1.200 zorggeschikte (zijnde rollator toegankelijke) woningen.

Hoofdstuk 6 Wonen in verbinding

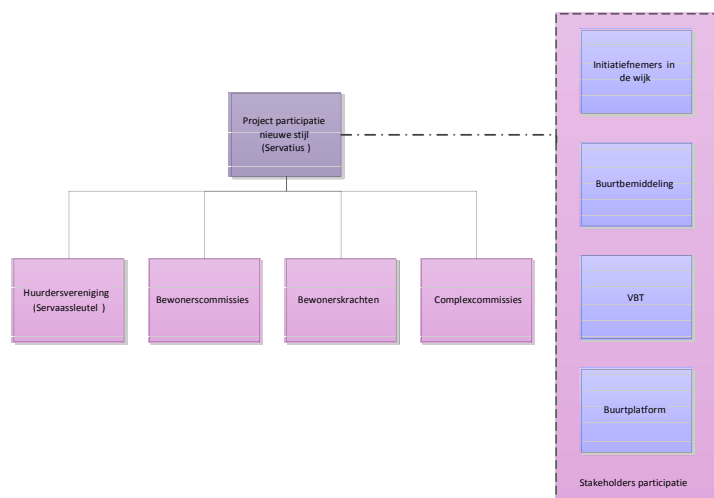
6.1 Onze opgave

In Nederland wordt de afgelopen jaren een steeds groter beroep gedaan op ‘burgerkracht’. Een oproep aan de Nederlanders om zich los te maken van de gemakken van de verzorgingsstaat en hier op eigen kracht en initiatief een alternatief voor te vinden. Wij vinden dat huurders recht hebben op een goede verhuurder en corporaties gebaat zijn met goede participatie en kritisch samenspel. Van én met elkaar leren om samen tot een betere invulling van de eigen rol en verantwoordelijkheid te komen. Uiteindelijk gaat het ons allen om prettig wonen en samenleven in woningcomplexen en buurten. Een gelijkwaardige samenwerking, zowel op beleidsmatig (binnen) als operationeel niveau (buiten), draagt hieraan bij. De nieuwe wet- en regelgeving nodigt huurders uit om in deze samenwerking een stevigere positie te nemen. Dit vraagt een zekere mate van professionalisering van beide kanten.

De aankomende periode zien we een belangrijke opgave om deze beweging goed te faciliteren. Hier ligt namelijk de sleutel om *Wonen in verbinding* goed vorm te geven en onze dienstverlening (in samenspraak) te verbeteren. Dit geldt in bredere zin ook voor de samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties in ons werkgebied. Gemeente en woningcorporaties hebben elkaar harder nodig dan ooit. Ook de gemeenten Eijsden-Margraten en Maastricht hebben er in 2015 taken bij gekregen op het gebied van zorg, welzijn en arbeid die voorheen bij de rijksoverheid lagen. Corporaties hebben te maken met een forse verhuurderheffing en minder speelruimte. De noodzaak voor een gezamenlijke agenda en het doelmatig inzetten van middelen is daardoor groter dan ooit. Dit geldt ook voor de relatie tussen corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. Door de extramuralisatie zijn partijen meer dan voorheen op elkaar aangewezen, met als basisgedachte: de corporatie biedt een passende woning en de zorg/welzijnsorganisatie een passend zorgarrangement.

6.2 Onze ambities en doelstellingen

Uitgangspunt bij het speerpunt *Wonen in verbinding* is dat we nabijheid organiseren. Van oudsher ligt onze kracht bij de huurder in buurten en wijken waar ons bezit is gelegen. Op dit niveau halen we de vraagstukken op, jagen we waar nodig aan en sturen we erop dat huurders, als samenwerkingspartners, in gezamenlijkheid eigen verantwoordelijkheid nemen. ‘Samenwerking & wederkerigheid’ betekent ook meer regie bij de huurder.



Ons participatiemodel en daarmee ons gezicht is op het niveau van de buurt georganiseerd. Op dit niveau zijn we faciliterend met onze woningen en dienstverlening. Bewonersparticipatie wordt steeds belangrijker. Niet alleen voor Servatius, maar ook voor de bewoners zelf. Voor de aankomende periode zal onze groei en uitdaging liggen in het goed organiseren van dit samenspel. Participatie is een integraal onderdeel van de beleidscyclus van Servatius. Het is geen 'extra' maar 'regulier' werk.

Dit vergt van ons een andere rol, gericht op het stimuleren, coachen en faciliteren van actieve bewoners die invulling geven of deelnemen aan het verbeteren van de leefbaarheid. Dit vraagt van Servatius om dicht bij de bewoners staan, goed naar hen luisteren en de dialoog aangaan. Kortom: bewonersparticipatie nieuwe stijl die we vanaf 2013 hebben ingezet.

➤ Onze doelstelling is om de **bewonersparticipatie nieuwe stijl**, verder uit te rollen waarbij we onderscheid maken naar:

- **Formele bewonersparticipatie met Servaassleutel & de bewonerscommissies**

De formele participatie geeft Servatius vorm via Servaassleutel (de huurdersvereniging met circa 3.000 leden) en de dertien bewonerscommissies. Servatius streeft naar een evenwichtige verdeling van het aantal bewonerscommissies per rayon (5 rayons, circa 4 commissies per rayon). De komende periode zijn onze activiteiten erop gericht om de rol van de commissies steviger te maken. We zien deze commissies als oren en ogen van de buurt, intermediair tussen huurders en Servatius, ze geven informatie en advies aan andere huurders, zijn tactisch en operationeel gesprekspartner en zetten zich in voor de leefbaarheid van de buurt. Korte lijnen tussen Servaassleutel, bewonerscommissies en Servatius zijn hiervoor belangrijk. Dat deze nieuwe stijl werkt, blijkt uit het feit dat de meeste bewonerscommissies ook daadwerkelijk met initiatieven en leefbaarheidsprojecten zijn gestart. Op deze wijze zorgen ze ervoor dat de leefbaarheid (o.a. veiligheid) in hun wijken verbeterd wordt. De commissies worden daarbij ondersteund (advies en klankbord) door Servaassleutel, die op haar beurt de belangrijkste strategische gesprekspartner is en blijft van Servatius. Om deze nieuwe stijl verder uit te rollen, willen we het aantal bewonerscommissies uitbreiden naar 18 in 2016 (ten opzichte van 13 in 2015).

- **Informele bewonersparticipatie met het organiseren van 'bewonerskracht'**

Servatius hecht veel belang aan 'schoon, heel en veilig wonen'. Om dit te bewerkstelligen maken we mede gebruik van *bewonerskrachten*. Dit zijn getrainde vrijwilligers uit de buurt. Zij zijn de oren en ogen van Servatius, die een bijzondere bijdrage leveren aan het schoon en veilig houden van de buurt. Zij doen dit onder andere door toezien op leefbaarheid, zorgen voor bekendheid van de woonregels, aanspreken medebewoners op het naleven van deze regels en melden van klachten en overtredingen. Er zijn drie bewonerskrachtenteams actief. Deze teams opereren in de wijken Heugem, Caberg en Wittevrouwenveld. In totaal hebben de teams 20 leden. Servatius investeert in deze actieve huurders via training, coaching, begeleiding en financieel in de vorm van een vrijwilligersvergoeding.

Deze huidige wijze van (informele) bewonersparticipatie willen we de komende jaren samen met de Gemeente en collega corporaties uitrollen over ons hele werkgebied. Gezamenlijk werken we dit verder uit in de bestuursopdracht 'Doe-democratie en participatie'.

➤ **Complexcommissies**

Ook bij de (her)ontwikkeling van vastgoedprojecten is in deze tijd en markt bewonersparticipatie belangrijk. De huidige woningmarkt is volop in beweging. De markt is veranderd van een aanbod gestuurde naar een vraag gestuurde markt. Om hier op in te spelen is het van belang de (toekomstige) klant goed te kennen. Servatius betreft dan ook waar mogelijk de klant bij de (her)ontwikkeling van woningen. Twee voorbeelden van een succesvolle aanpak zijn:

Wittevrouwenveld

In het plangebied Tillystraat en omgeving wil Servatius 75 woningen slopen. Voor de nieuwe invulling van dit gebied zijn in 2014 de eerste structuurontwerpen gemaakt en uitgewerkt in een drietal varianten. Met de huidige huurders en bewoners uit de directe omgeving van het plangebied is een participatietraject opgestart, waarbij reacties en ideeën zijn geïnventariseerd en werden meegenomen in de verdere uitwerking. Dit heeft geleid tot een definitief structuurontwerp dat nu uitgangspunt vormt voor de bestemmingsplanprocedure.

Sint Pieter en Heugem

Servatius heeft in 2013 twee bewonersparticipatietrajecten opgestart voor duurzame renovaties. Het ging hierbij om een ingrijpende renovatie van 86 vooroorlogse gezinswoningen aan de Mergelweg in Sint Pieter en het groot onderhoud van 84 appartementen aan de Oosterweertlaan in Heugem. Met de complexcommissies werd draagvlak en betrokkenheid onder de huurders gecreëerd. Zij fungeerden ook als aanspreekpunt voor de overige huurders uit het complex. De commissies werden nauw betrokken bij de voorbereidings-, uitvoerings- en evaluatiefase. Zij bepaalden mede de keuze van de aannemer die de werkzaamheden heeft uitgevoerd.

➤ **Stakeholderparticipatie**

▪ **Wij de woning, zij de wijk**

Ten aanzien van de **stakeholdersparticipatie** maakt Servatius op basis van haar kerntaken steeds de afweging hoe zij invulling geeft aan samenwerking met anderen. Wij streven niet alleen naar kwalitatief goede en betaalbare woningen, een prettige woonomgeving is vanzelfsprekend ook van groot belang. Voor het behoud van het leefklimaat in de wijk zijn echter vooral anderen aan zet. Door de samenwerking met stakeholders op te zoeken, kunnen we een goed functionerend netwerk ontwikkelen. Ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid: wij de woning, zij de wijk. Vanuit deze visie participeren we onder andere in Veilige Buurten Teams (VBT).

▪ **Tripartiete overleg: Gemeente - huurdersverenigingen - corporaties**

De gemeente Maastricht en de drie corporaties in Maastricht geven in 2015 gezamenlijk uitwerking aan de nieuwe wet -en regelgeving voor de volkshuisvesting. Naast diverse andere zaken beschrijft deze nieuwe regelgeving de relatie tussen de gemeente en de corporaties in combinatie met de positie van de huurdersverenigingen. Er is binnen Maastricht nog geen gestructureerde werkvorm waarbij de huurdersverenigingen een volwaardige inbreng hebben in de prestatieafspraken, zoals voorgeschreven wordt in de nieuwe regelgeving. Gemeente en corporaties hebben besloten een onafhankelijke verkenners in te schakelen om de ideeën voor de optimale samenwerkingsvorm in 2015 te onderzoeken. Het uitgangspunt is dat de optimale werkvorm in 2016 ingevoerd is.

▪ **Bestuursopdracht Doe-democratie & participatie**

Specifiek voor de gemeente Maastricht en de drie Maastrichtse corporaties geldt dat we in 2014 zijn gekomen tot een nieuw (meerjaren)afsprakenkader, en daaruit voortvloeiend een bestuursopdracht voor onder andere het thema Doe-democratie & participatie. Hoofddoel van deze bestuursopdracht is het realiseren van een prettig woon- en leefklimaat, waarin bewoners samen verantwoordelijkheid nemen voor een duurzame sociale structuur in hun omgeving. Onder het motto 'De buurt teruggeven aan de bewoners' draagt deze opdracht bij aan:

- het creëren van evenwicht tussen de wensen en behoeften van bewoners en de belangen en mogelijkheden van de organisaties;
- het verschaffen van inzicht in de wijze waarop gemeente en corporaties hun regels en werkwijzen kunnen veranderen en hun budgetten anders kunnen inzetten.

In 2015 wordt in twee buurten onderzocht op welke manier bewoners verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen en wat dit betekent voor de werkwijze van betrokken partijen. Op basis van de resultaten van deze pilots worden meerjarenafspraken met betrokken partijen gemaakt en wordt e.e.a. verder uitgerold in de stad. Voor Servatius geldt dat we alleen participeren in buurten waar we woningbezit hebben.

Hoofdstuk 7 Organisatie op stoom

7.1 Terugblik afgelopen periode: ‘Huis op orde’

De periode 2010-2014 hebben we gebruikt om ‘het huis op orde’ te krijgen. De brede taakopvatting, een interne beheersing beneden de maat en onvoldoende financiële sturing zijn voor ons reden geweest om vanaf 2009 in te grijpen. De beweging ‘terug naar de kern’ heeft geleid tot een bijgesteld ambitieniveau met meer focus op de bestaande woningvoorraad. Na de visitatie van 2011 hebben we verder doorgepakt op de verbetering van onze interne processen, verdienmodel en financiële sturing. Inmiddels hanteren we diverse (financiële) beheersingsinstrumenten (waaronder investeringsbeleid, inkoop- en aanbestedingsbeleid en risicomangement), hebben we een Quality Assurance op onze processen, voldoen we medio 2015 aan alle financiële ratio’s van het WSW en voeren we in 2016 een Balanced Score Card in.

De afgelopen jaren heeft dit van ons als organisatie veel energie gekost. We hebben zowel gesleuteld aan de bemensing, de integraliteit en efficiency van onze werkprocessen als aan de kant van Control (PDCA-cyclus). Tegelijkertijd hebben we parallel aan deze maatregelen vanuit ons ondernemingsplan ‘Wel degelijk beter’ (2012-2017) onze te leveren prestaties meer expliciet gemaakt. Met deze actualisatie pakken we hier verder op door. We geven met onze kerntaak een passend antwoord op onze opgaven en leggen ook vanuit de organisatie de focus op de verbinding met onze omgeving: sturen op samenwerking en prestatieafspraken.

Dit vraagt van ons nog een verdere professionaliseringslag. We werken aan een ‘high performance organisation’ (HPO), welke wordt ondersteund vanuit de kernwaarden:

Betrokken	Verbindend	Ondernemend
Klantgericht en thuisgeven	Samenwerken, meedoen en co-creëren	Actiegericht, resultaatgericht en initiatief nemen

7.2 Professionele organisatie

De aankomende jaren staan in het teken van het verder optimaliseren vanuit de basis die de afgelopen jaren is gelegd. Dit betekent het optimaliseren van:

... van onze dienstverlening

Het realiseren van verdere verbetering en optimalisatie van de dienstverlening, betekent het fundamenteel anders organiseren van onze dienstverlening. Daarbij zijn de volgende uitgangspunten leidend:

Zelfredzaamheid

We stimuleren zelfredzaamheid, voor degene die het zelf kan. We ondersteunen onze klanten maar we zijn gericht op hun zelfredzaamheid. We werken actief samen om onze klanten optimaal van dienst te zijn. We verbinden (netwerk-)partners onderling met onze klanten zonder zelf altijd een uitvoerende rol te spelen en wij staan open voor samenwerking. Wij richten ons ook op de kwetsbare doelgroep. Wij hebben oog voor de klanten die minder zelfredzaam zijn.

- **Een klanttevredenheid van 7,5 is de norm:** Onze klanten beoordelen de totale dienstverlening van Servatius als 'goed'. Uit te drukken in een cijfer op een schaal van tien, is een 7,5 daarbij de (minimale) norm. Het behalen van de minimaal gestelde 7,5, beperkt ons niet om te streven naar een hogere waardering. En dus zetten we in op excellente dienstverlening binnen elk proces. Het daadwerkelijk voldoen aan deze 7,5 wordt gemeten door middel van regelmatige klanttevredenheidsonderzoeken onder onze klanten. In 2015 zal een eerste klanttevredenheidsonderzoek plaatsvinden, dat tevens als nulmeting fungeert. Waar nodig formuleren we op basis van de uitkomsten vervolgacties. In 2017 voeren we opnieuw een klanttevredenheidsonderzoek uit.
- **Minimaal 80% in één keer goed afgehandeld:** minimaal 80% van alle klantcontacten wordt in één keer afgehandeld in het eerste contact met de klant. De ervaring bij andere corporaties leert dat 80% van de klantcontacten betrekking heeft op standaardverzoeken en kan dus snel en efficiënt afgehandeld worden. Alleen bij de complexere vragen is er soms een tweede schakel nodig. Hiervoor gebruiken we de expertise van de specialist in de backoffice. We hanteren hierbij zo kort mogelijke doorlooptijden, maar stellen kwaliteit boven kwantiteit. Onze ambitie is om alle klantcontacten (100%) in één keer naar tevredenheid af te handelen, de weg hiernaartoe zien we als een groeimodel.
- **Focus op de overige 20% (maximaal):** We werken intern en extern actief samen om onze klanten optimaal van dienst te zijn. Waar zelfredzaamheid niet mogelijk is, maken we in navolging van het speerpunt *Wonen in verbinding* gebruik van onze (netwerk-)partners als sociaal vangnet voor de meest kwetsbare doelgroep. Rekening houdend met een efficiënte afhandeling van de standaard-80% klantcontacten en inzet om klanten zelfredzaam te maken, creëren we ruimte om de overblijvende 20%, die maatwerk nodig heeft optimaal te bedienen.
- **Vertrouwen:** Onze klanten kunnen ons vertrouwen. Wij zijn open en transparant in ons handelen. Bij Servatius geldt de stelregel "afpraak = afspraak".

... van onze werkprocessen

- **Processen:** Vanaf 2013 zijn de belangrijkste primaire en financiële processen fasegewijs kritisch bekeken, herschreven en voorzien van een Quality Assurance. Deze procesbeschrijvingen waren onderlegger voor de inrichting van een nieuw primair systeem (Empire), waarin alle relevante klant- & woninggegevens worden vastgelegd. De wereld om ons heen staat echter niet stil. We moeten ons constant blijven afvragen of we met onze processen blijven voldoen aan de wensen van onze klanten, aan veranderende wet- en regelgeving, aan eisen van risicobeheersing etc. De processen en onze organisatie zijn niet statisch en zijn continue aan verbetering onderhevig. Om onze organisatie naar een hoger niveau te tillen, zijn we voornemens om vanaf 2016 de resterende ondersteunende en managementprocessen opnieuw tegen het licht te houden en kijken we hoe we deze processen efficiënter, effectiever en klantvriendelijker kunnen inrichten. Dit betreft onder andere processen die gericht zijn op portefeuille- en assetmanagement, het opstellen van de meerjarenbegroting en VVE Beheer.

- **Programmanagement:** Sinds 2013 voeren we alle interne projecten van Servatius uit onder de aansturing van programmamanagement. Op die manier waarborgen we een integrale sturing op begroting, planning en inzet van mensen. Bovendien bewaken we dat alle projecten bijdragen aan onze ondernemingsdoelstellingen.

...van onze medewerkers

Onze ambitie vergt een professionele organisatie waarin kwaliteit, openheid en integriteit de drijfveren zijn. We koesteren onze kernwaarden en gaan voor een organisatie waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor iedereen duidelijk zijn. Kwaliteit uit zich in samenwerking, lange termijn gerichtheid en een innovatieve en creatieve houding gericht op continue verbetering en vernieuwing. We willen sturen op resultaat van zowel prestaties (wat) als competenties (hoe). Hierin hebben we nog een slag te slaan vanuit een solide organisatie met een gezond ambitieniveau en een realistisch groeipad. Daarin sluiten we aan op de volgende reeds ingezette trajecten:



- **Integriteit:** Integriteit is een belangrijk onderwerp voor elke onderneming, en zeker voor woningcorporaties in het huidige (politieke) tijdsgewricht. Afgelopen jaar is de integriteitscode geactualiseerd. Kort samengevat zijn de basisuitgangspunten moedig, maatvol, rechtvaardig en verstandig (vier deugden) en het zoeken van een balans daarin.
- **DNA traject:** Na een periode van ‘overleven’ is het tijd om met elkaar een optelsom te maken van alles wat we binnen Servatius belangrijk vinden en wat ons als organisatie krachtig maakt. Zodat iedereen binnen Servatius kan vertellen waar de organisatie voor gaat en staat. Kortom: het DNA van een organisatie, wat er tevens voor zorgt dat onze klanten precies weten wat ze van ons mogen verwachten.

Het ingezette DNA-traject in 2014 pakken we de aankomende jaren door in het HPO traject. Vanuit deze gedachte streven we naar:

1. **Kwaliteit van Management:** Het management van Servatius combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.
2. **Openheid & Actiegerichtheid:** De cultuur van onze organisatie betreft iedereen intensief via dialoog en acties naar betere prestaties.
3. **Lange Termijngerichtheid:** We zijn lange termijn gericht naar onze klanten, samenwerkingsorganisaties én medewerkers. Management wordt door promoties van binnenuit aangevuld.
4. **Continue Verbetering & Vernieuwing:** We zijn als sociaal huisvester onderscheidend in de markt, waarbij medewerkers continu bijdragen aan het verbeteren van haar processen, diensten en producten.
5. **Kwaliteit van Medewerkers:** Onze werknemers zijn divers, complementair en kunnen goed samenwerken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig ten dienste van het resultaat.

Dat alles vraagt van ons goed werkgeverschap en goed leiderschap. Dat betekent investeren in de kennis en kunde van onze medewerkers en zorgen voor een cultuur waarin onze medewerkers veel professionele vrijheid en verantwoordelijkheid (kunnen) nemen én krijgen. In omvang en competenties willen we een passende personeelsbezetting (1 fte per 100 woningen) creëren met goede (secundaire) arbeidsvoorwaarden.

7.3 Servatius.Thuis.

Interne communicatie

Het overkoepelende interne communicatiedoel is gericht op samenwerkingsverandering door het beïnvloeden van kennis, houding, drive en gedrag van medewerkers. De focus ligt op het ontwikkelen van een klantattitude. Daarbij willen we bijdragen aan het vergroten van de interne trots bij de medewerkers. Door expliciet te maken waar we voor staan en waar we goed in zijn zal de interne trots bij de medewerkers vergroot worden en dit heeft weer een positieve invloed op het imago. “Be good and tell it!”. Naast interne voorlichting en het creëren van een dialoog, zijn heldere werkprocessen, opleiding en beoordeling een belangrijk onderdeel van een samenwerkingstraject. Centraal in dit samenwerkingstraject staat het leren elkaar aan te spreken op elkaars functioneren, oplossingsgericht denken en zelfreflectie.

*Externe communicatie: **Servatius.Thuis.***

Vertrekpunt bij onze externe communicatie is steeds de huurder die prettig wil wonen en Servatius die de huurder in staat stelt dit te bereiken. Servatius scheidt de voorwaarden waarbinnen de huurders hun eigen leven kunnen inrichten.

Thuis begint bij een huis van Servatius. Thuis is waar het allemaal gebeurt. Het is de basis in ieders leven. Het is de plek waar je jezelf kunt zijn, waar je eet, slaapt, met elkaar praat, studeert, geniet, ontspant en je veilig voelt. Een thuis moet ook betaalbaar zijn, zodat er ruimte is om andere dingen te doen dan alleen wonen. Servatius zorgt voor de plek waar bewoners zich thuis kunnen voelen. Uitgangspunten daarin zijn ‘samen’ (gelijkwaardig én wederkerig), ‘samen met bewoners’ (betrokken en zelfredzaam), ‘samen met partners’ (leefbaarheid, wonen en zorg) en ‘samen met collega’s (gezamenlijke inspanning vanuit de organisatie).

7.3 Financiële continuïteit

- **Project Risicomanagement:** In 2015 heeft Servatius haar risicovisie, -strategie en -beleid om de ondernemingsdoelstellingen op een beheerste wijze te realiseren vastgesteld. Onderdeel van dit proces was het identificeren, analyseren en beheersen van risico’s (circa 60), waarbij gebruik werd gemaakt van gedefinieerde beheersmaatregelen en Kritische Risico Indicatoren (KRI’s). De KRI’s en de follow-ups met mogelijk voorgestelde verbeterpunten worden gerapporteerd in de kwartaalrapportage. Voor 2015-2017 wordt minimaal 1 keer per jaar een toets gemaakt op de strategische-, operationele- en financiële risico’s, die het bereiken van de doelstellingen van de corporatie kunnen bedreigen. Dit is een onderdeel van de Planning & Control cyclus.

- **Financiële continuïteit:** Per 1 juli 2014 is het WSW gestart met haar nieuwe risicobeoordelingsmethodiek, waarbij het faciliteringsvolume (“de borging”) is vervangen door het borgingsplafond, de 5 financiële parameters en de 24 business risk vragen. Servatius stuurt op de financiële ratio’s van het WSW en voldoet ook voor de periode 2015-2017 aan de 5 financiële parameters van het WSW.

Ons verdienmodel: het ideaalcomplex

Servatius is van mening dat de financiële huishouding solide, degelijk en met de nodige flexibiliteit moet worden ingericht. Solide en degelijk dusdanig dat Servatius te allen tijde in staat is ‘haar eigen broek op te houden’; en tegelijkertijd flexibel om adequaat te kunnen inspelen op politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, die vragen om zorgvuldige afweging tussen financieel rendement enerzijds en maatschappelijk rendement anderzijds.

Servatius gaat hierbij uit van het ideaalcomplex wat inhoudt dat het saldo aan operationele kasstromen (na rentelasten) voldoende moeten zijn om alle investeringsverplichtingen (renovatie, nieuwbouw) te bekostigen. Deze investeringsverplichtingen betreffen naast reguliere onderhoudswerkzaamheden en nieuwbouw ook renovaties en investeringen in duurzaamheid en innovatie.

Servatius is voornemens om in de periode 2015-2020 gemiddeld 300 woningen per jaar te renoveren, zijnde 1800 woningen. De extra investeringen over deze vijfjaars periode zijn echter alleen mogelijk als de over deze periode ingerekende verkoopopbrengsten worden gerealiseerd. Vanuit het principe ‘desinvesteren voor investeren’ mogen investeringen alleen plaatsvinden als de verkoopopbrengsten gerealiseerd zijn. Met andere woorden er wordt niet additioneel gefinancierd dan wel voorgeschoten om investeringen alsnog mogelijk te maken.

In 2020 moeten de operationele kasstromen (na rentelasten) alle vervangings- en instandhoudingsinvesteringen dekken.

7.3 De schaal van Servatius

In ons ondernemingsplan voor de periode 2012-2017 is opgenomen dat we tot eind 2014 niet actief aan de slag gaan met fusie. Dat was een bewuste keuze, om de focus in alle opzichten volledig te richten op het herstel van Servatius, intern en extern. Dat herstel vordert. We zijn goed op weg.

De corporatiesector is meer dan ooit in beweging. De Herzieningswet betekent feitelijk een herdefiniëring van de sector: zowel in taken, werkgebied, investeringen, financiering als governance. Ook in Maastricht, Eijsden-Margraten en de nabije omgeving spelen een aantal interessante ontwikkelingen, zoals de vernieuwde samenwerking tussen gemeente en corporaties (vertaalt in bestuursopdrachten), die kwaliteit van de corporatie vereisen. Daarnaast zijn we om efficiency redenen de afgelopen periode samenwerkingsverbanden aangegaan met bijvoorbeeld Woningstichting Maasvallei (gezamenlijke inkoop) en ZoWonen (salarisadministratie). Om deze redenen gaat Servatius de komende periode het vereiste schaalniveau, dat nodig is om de geschetste opgaven en ambities te realiseren, nader onderzoeken. De resultaten hiervan zullen hun weerslag vinden in een nieuw ondernemingsplan dat in 2017 van kracht gaat.

Bijlage

Planning

	2015	2016	2017
Ambities en acties speerpunt 1: Passend Wonen			
Primaire doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> 95% van de huishoudens met recht op huurtoeslag binnen de 1^{ste} of 2^{de} aftoppingsgrens. Geen toevoeging van woningen met huur boven huurtoeslaggrens (€710,-). Huurbeleid gericht op streefportefeuille in 2028 van: 10% <€403, 40% €403-€576, 30% €576-€618 en 20% €618-€710. 		
	Huidig toewijzingsbeleid evalueren en aanpassen (Bestuursopdracht Woonruimteverdeling)		
	Huurbeleid verfijnen vanuit bestuursopdracht Betaalbaarheid & duurzaamheid.		
Specifieke doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> Bijzondere doelgroepen Studenten Zorgvragers Middeninkomens 	Nakomen afspraken Woningburo bijz. doelgroepen.	Opstellen doelgroepen beleid.	2015-2017 225 woningen verkocht aan huishoudens met een middeninkomen. Middelen worden ingezet voor primaire doelgroep.
		Evalueren en actualiseren beleid studentenhuisvesting.	
		Bepalen opgave en inzet Wonen & Zorg vanuit bestuursopdracht.	
		Duidelijkheid inzet voorraad niet-DAEB.	
Transformatie naar kwantiteit	<ul style="list-style-type: none"> Verhouding 50% eengezinswoning en 50% gestapeld per 2020 Afbouwen branche vreemd bezit. 		
		Herijken portefeuilleplan en vertaling naar tactisch niveau.	

Ambities en acties speerpunt 2: Wonen met kwaliteit			
Transformatie naar kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Afbouw portefeuille van circa 11.000 naar 10.500 woningen in 2020. Totale nieuwbouwopgave van 320 woningen tot en met 2020, gericht op toevoegen kleinere wooneenheden met een huurprijs onder de 1^{ste} aftoppingsgrens. Renovatie van gemiddeld 300 woningen per jaar incl. energiebesparende maatregelen. 		
Verduurzamen	<ul style="list-style-type: none"> In 2025 gemiddeld label B over totaal van de portefeuille. 		
	Thema duurzaamheid als onderdeel van de bestuursopdracht concretiseren.		
Zorggeschikt Woningbezit	Als onderdeel bestuursopdracht Wonen & Zorg opleveren gericht actieplan.		
Ambities en acties speerpunt 3: Wonen in verbinding			
Bewonersparticipatie nieuwe stijl	<ul style="list-style-type: none"> Steviger maken van rol commissies als onderdeel bewonersparticipatie nieuwe stijl, inclusief het uitbreiden van het aantal bewonerscommissies van 13 naar 18 in 2016. In alle wijken waar we bezit hebben is een bewonerskrachtenteam actief. 		
Stakeholder participatie.	Komen tot prestatie afspraken tussen gemeente en corporaties. Daarin te betrekken de huurdersorganisaties.	Relatie gemeente, corporaties en huurdersorganisaties conform wet verstevigen met invoering samenwerkingsvorm.	
Bestuursopdracht doe-democratie en participatie	Onderzoek 'bewonersverantwoordelijkheid' in relatie tot werkwijze partijen in twee buurten.		
Organisatie op stoom			
Professionele organisatie	<ul style="list-style-type: none"> 80% klantcontacten in één keer afhandelen, 20% maatwerk. 7,5 minimale norm klanttevredenheid. 		
	Nulmeting		Uitvoeren

	klanttevredenheidsonderzoek, incl. actieplan.		klanttevredenheidsonderzoek.
		Ondersteunende en management processen (o.a. portefeuille-en assetmanagement) efficiënter, effectieve en klantvriendelijker maken.	
Financiële continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 1 keer per jaar toets strategisch-, operationele- en financiële risico's met betrekking tot bereiken doelstellingen organisatie als onderdeel van de PDCA-cyclus. • Servatius voldoet aan de vijf financiële parameters van het WSW. • In 2020 moet de operationele kasstroom (na rentelasten) alle vervangens- en instandhoudingsinvesteringen dekken. 		