



OP WEG NAAR 2025

Inhoudsopgave



Woonstichting SSW
Waterman 45
3721 WE Bilthoven



www.ssw.nl

1	Voorwoord	3
2	Onze omgeving	5
	- Demografie gemeente De Bilt	5
	- Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen	6
	- Sociaal economische ontwikkelingen	7
	- Verduurzaming	8
3	Missie en visie	9
4	Onze speerpunten	11
	- Voor iedereen een plek	11
	- Betaalbaar wonen	13
	- Prettig wonen in gevarieerde wijken	15
5	Randvoorwaarden	17
	- Organisatie	17
	- Portefeuillemanagement	18
	- Financiën	19
	- Risicomanagement	20
6	SSW onderneemt in het kort	21

1 Voorwoord

Dit document beschrijft wat Woonstichting SSW de komende jaren wil doen en bereiken. Als er iets zeker is, dan is het dat de wereld er in 2025 anders uit zal zien dan nu. Sommige ontwikkelingen zijn vooraf niet te voorspellen zoals de recente pandemie ons heeft geleerd. Gelukkig zijn er ook ontwikkelingen die we wél goed kunnen inschatten of voorspellen.

Duidelijke richting

Geen plan verloopt exact zoals het voor aanvang uitgestippeld was. Dat neemt niet weg dat het buitengewoon zinvol is om plannen te maken. Al is het maar omdat het ons denken aanscherpt over wat we willen bereiken.

Deze strategie is echter geen blauwdruk voor de komende vier jaar. Het verwoordt vooral de beweging die we de komende jaren willen maken. Een beweging richting een ondernemende corporatie die gestaag doorwerkt aan het bereiken van het doel dat zij zichzelf heeft gesteld: betaalbare huurwoningen in gevarieerde wijken aanbieden voor mensen die op grond van hun inkomen of persoonlijke situatie niet op eigen kracht kunnen voorzien in een woning. Om goed invulling te kunnen geven aan deze opdracht is een duidelijke richting noodzakelijk. Dat biedt ons namelijk houvast als we moeten bijsturen wanneer het pad een onverwachte wending neemt.

Daadkracht en gezond verstand

In de komende jaren zijn er in de gemeente De Bilt veel nieuwe woningen nodig, ook voor mensen met een laag inkomen. Onze bouwopgave is dus groot, net als onze ambitie hierin. Als we meer willen bouwen dan in het recente verleden, zullen we op een andere manier moeten gaan werken.

Belangrijker nog dan onze woningen zijn de mensen die erin wonen. We signaleren dat onze huurders vaker wat extra ondersteuning en zorg nodig hebben dan voorheen. Daar hebben we oog voor. Samen met onze samenwerkingspartners zorgen we dat niemand tussen wal en schip valt. Niet door probleemeigenaar te worden, maar door problemen van huurders over te dragen aan partijen die de kennis hebben om hulp te bieden.

Er liggen grote uitdagingen voor ons. Die gaan we met enthousiasme en doorzettingsvermogen aan. Dat vraagt van ons een proactieve en coöperatieve opstelling waarin we daadkracht combineren met gezond verstand. Maar daar hoort ook bij dat we eerlijk zijn over wat we niet kunnen. Het is niet onze ambitie om de beste te zijn, maar om dat wat we doen zo goed mogelijk te doen.



Bouwen! Een gezamenlijke prioriteit

SSW onderneemt is tot stand gekomen met inbreng vanuit onze directe samenleving. We zijn daarvoor in gesprek gegaan met onze samenwerkingspartners, waaronder onze huurdersvereniging Woonspraak, de gemeente De Bilt en MENS De Bilt. En we hebben hen gevraagd wat zij van ons verwachten. Het bleek dat onze partners begrijpen dat wij geen wonderen kunnen verrichten. Dat wij niet voor elk probleem een oplossing hebben. Men verwacht vooral van ons dat we presteren naar vermogen en dat we doen waar we voor zijn: betaalbare woningen in wijken waar mensen prettig kunnen wonen. Onze ambitie om waar mogelijk nieuwe woningen te bouwen, blijkt te kunnen rekenen op aanzienlijk maatschappelijk draagvlak. Naast onze duurzaamheidsopgave, waar ook veel belang aan wordt gehecht, krijgt onze bouwopgave prioriteit.

Tenslotte heeft de deskundige inbreng en expertise van onze ervaren medewerkers er mede aan bijgedragen dat er een ambitieus maar realistisch plan ligt voor de komende jaren. De betrokkenheid die we hebben ervaren in dit traject geeft ons de energie om de komende jaren hard te werken aan het realiseren van onze ambities.

Danny Visser
mei 2021



2 Onze omgeving

De demografische ontwikkeling van de Biltse bevolking is een belangrijke indicator voor de woningbehoefte in de komende jaren. SSW heeft samen met de gemeente De Bilt in 2020 een Woononderzoek laten uitvoeren door Companen. Voor onze analyses maken we gebruik van de gegevens uit dit onderzoek.



Demografie van de gemeente De Bilt

Woononderzoek

In 2020 woonden er 43.136 mensen in de gemeente De Bilt. In 2030 zal dit aantal licht stijgen naar 43.366. Tegelijkertijd neemt het aantal huishoudens dat in de gemeente De Bilt woont toe van 19.180 naar 19.640. De verklaring voor het feit dat het aantal huishoudens sneller groeit dan het aantal mensen is dat huishoudens steeds kleiner worden. Er wonen gemiddeld dus steeds minder mensen in één woning. Bijvoorbeeld doordat meer ouderen alleen achterblijven wanneer een partner overlijdt. En door het toenemende aantal echtscheidingen. Deze trend is ook buiten de gemeente De Bilt zichtbaar.

De groei van de Biltse bevolking wordt niet veroorzaakt door autonome groei want De Bilt is nu al een sterk vergrijsde gemeente. Daardoor overlijden er in de komende tien jaar naar verwachting meer Biltaren dan dat er geboren worden. De groei die we verwachten, wordt veroorzaakt door mensen uit andere gemeenten en buitenlandse migranten die zich vestigen in de gemeente De Bilt. Onder deze laatste categorie rekenen we ook vluchtelingen met een verblijfsvergunning.

Weinig jonge instroom

Landelijk zien we een trend waarbij gezinnen en jonge stellen wegtrekken uit de stad naar randgemeenten met veel nieuwbouw. Die instroom vindt nauwelijks plaats in de gemeente De Bilt, omdat hier zeer weinig gebouwd wordt. Deze trend biedt wel een kans door het overschot dat er is aan een-gezinswoningen gericht aan te bieden aan gezinnen die de stad willen verlaten.

Extra woningen nodig

In de gemeente De Bilt moeten 1.130 extra woningen gebouwd worden om de groei van het aantal huishoudens op te vangen en een inhaalslag te maken om het huidige woningtekort te verkleinen. Dat tekort doet zich vooral voor bij appartementen. Er is een overschot aan eengezinswoningen, met name in de koopsector.

Een deel van de benodigde woningen bestaat uit sociale huur en midden-huur. Het aantal sociale huurwoningen moet groeien naar 5.080 woningen in 2030. Dit betekent een netto toename van 180 woningen ten opzichte van 2020.

Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen

Dubbele vergrijzing

Door de toename van het aantal ouderen én een hogere gemiddelde leeftijd ontstaat wat we noemen een 'dubbele vergrijzing'. Er zijn in de toekomst meer ouderen dan nu en de ouderen zijn gemiddeld ouder dan nu.

Uit het Woononderzoek blijkt dat dit een belangrijke ontwikkeling is in de gemeente De Bilt. Het aandeel 65-plussers is nu al veel groter dan regionaal. En tot 2030 neemt het aantal 80-plussers toe met 30%. Dit betekent dat er meer zorg nodig is en minder scholen en voorzieningen. Wat grote gevolgen kan hebben voor de sociale, maatschappelijke en economische structuur van de gemeente.

Meer kwetsbare bewoners in de wijken

Bewoners met meer draagkracht maken vaker wooncarrière naar een duurdere huurwoning of een koopwoning. De kwetsbare bewoners blijven achter in de wijken met goedkope huurwoningen. Door 'passend toewijzen' hebben de huurders die zich in deze wijken vestigen vaak ook een laag inkomen. Zij stromen daardoor op termijn moeilijker door en blijven dus in de wijk. Het gevolg daarvan is dat steeds meer kwetsbare mensen dicht bij elkaar wonen. Ook in De Bilt, waar verhuizen naar een koopwoning één van de belangrijkste verhuisredenen is, zien we dit gebeuren.

In de gemeente De Bilt zien we een toename van leefbaarheidsproblemen in de wijken waar verhoudingsgewijs veel goedkopere sociale huurwoningen staan. Want in wijken met veel kwetsbare bewoners staat de sociale cohesie vaker onder druk. We zien in deze wijken gescheiden werelden van bevolkingsgroepen ontstaan met onderling weinig contact en begrip voor elkaar. Dit leidt regelmatig tot bureau-ruzies en heeft een negatief effect op de leefbaarheid: mensen voelen zich weinig tot niet betrokken bij en verantwoordelijk voor hun woon- en leefomgeving.

Uit de cijfers blijkt dat ook het aantal daklozen groeit, vooral onder jongeren en mensen met een migratieachtergrond. Daarnaast is er een steeds grotere groep zelfredzame daklozen, die door omstandigheden geen woonruimte meer hebben maar wel een baan of uitkering. Door het grote woningtekort kunnen zij geen nieuwe woonruimte vinden. Nu meer daklozen betekent op termijn ook weer meer uitstroom uit de maatschappelijke opvang. De afbouw van beschermd wonen gaat ondertussen door. En mensen die hulp en/of zorg nodig hebben, blijven in een reguliere (huur) woning wonen.

Regionaal zijn er afspraken gemaakt over de huisvesting van mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang. Alle gemeenten in de regio leveren daar een bijdrage aan. Voor De Bilt betekent dit dat wij op basis van deze afspraak jaarlijks 14 mensen een woning aanbieden. Het gaat dan meestal om kleine, goedkope woningen.

Mondige huurders

Mensen worden mondiger. Bij conflicten met organisaties uit zich dat steeds sneller in een klachtenprocedure of zelfs een juridische procedure. Dit vraagt van SSW een goede dienstverlening die beter inspeelt op deze mondigheid.



Sociaal economische ontwikkelingen

Recessie

De coronacrisis van 2020/2021 heeft volgens onderzoek van het Centraal Planbureau invloed op onze welvaart. Op de korte en middellange termijn (tot 5 jaar) is er minder werk doordat investeringen en productiviteit achterblijven. Dit heeft een negatief effect op de economische groei en de welvaart van mensen.

De oplopende werkloosheid en inkomsterugval onder zzp'ers zorgen voor financiële problemen bij een deel van onze huurders (in 2020 circa 2%). Zij hebben moeite met het betalen van de huur. Landelijk is afgesproken dat voor deze huurders maatwerk wordt geleverd en dat huisuitzettingen niet aan de orde zijn. Wij volgen deze lijn. Naar verwachting daalt de werkloosheid op de lange termijn en herstellen de investeringen.

Toekomst gemeente De Bilt

De financiële situatie van de gemeente De Bilt was de afgelopen jaren zorgelijk. Door de stevige bezuinigingen lijkt de situatie verbeterd. Maar de uitgaven aan sociale voorzieningen stijgen jaarlijks.

De sterke vergrijzing van de gemeente De Bilt heeft daarbij een aanjagende rol. Daardoor wordt er vaker een beroep gedaan op zorg aan huis en WMO-voorzieningen.

Ook de kosten voor jeugdzorg stijgen jaarlijks, net als in alle andere gemeenten. De bijdrage van het Rijk blijft daar bij achter.

Mede door deze ontwikkelingen zijn in De Bilt bezuinigingen op het sociaal domein (WMO, huishoudelijke hulp, jeugdhulp) niet uitgesloten. Mochten deze zich voordoen, dan voorzien wij vooral gevolgen voor kwetsbare huurders.



Verduurzaming

De overheid verwacht dat woningcorporaties in de komende jaren het voortouw nemen in de verduurzaming van woningen. Corporaties zijn immers de grootste woningbezitters van Nederland en kunnen dus 'massa' maken. Daardoor zou verduurzamen goedkoper worden en op termijn dus aantrekkelijker voor woningeigenaren.

Alternatieve energiebronnen

Verduurzaming is meer dan het isoleren van woningen. Het accent komt steeds meer te liggen op CO₂-reductie. Daarnaast moeten woonwijken de gevolgen van de klimaatverandering van de aarde op kunnen vangen. Dat betekent meer groen, want bomen maken de omgeving. Ook biedt groen mogelijkheden voor de tijdelijke opvang van regenwater als gevolg van stortbuien die vaker voorkomen. Circulair bouwen, waarbij bouwmaterialen hergebruikt worden, wordt meer en meer gangbaar. Tegelijkertijd stimuleert de schaarste aan grondstoffen innovaties, zoals bouwen met hout of zelfs met schimmels.

Groener leven

Consumenten worden zich steeds meer bewust van factoren die invloed hebben op de kwaliteit van leven en van het milieu. Zij kiezen bewuster, groener en gezonder. Maar ook hier kan een tweedeling ontstaan doordat niet alle huishoudens de (financiële) mogelijkheden hebben om bijvoorbeeld duurzaam geproduceerde producten te kopen of hun woning te verduurzamen. Gevolg is dat er een groep ontstaat die een relatief groot deel van het inkomen kwijt is aan energie. Met als risico dat zij hun woonlasten niet meer kunnen betalen.



3 Missie en visie

Missie

Woonstichting SSW zet zich als Biltse woningcorporatie in voor mensen die niet op eigen kracht kunnen voorzien in woonruimte. Dat doen we door betaalbare huurwoningen aan te bieden in wijken waar mensen prettig kunnen wonen. Daarbij werken wij nauw samen met onze maatschappelijke partners, met respect voor elkaars rol en expertise.

Visie

In onze statuten staat dat wij ons ten doel stellen om uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Onze woningportefeuille is daarbij ons belangrijkste instrument. We willen met onze woningen mee kunnen bewegen met maatschappelijke ontwikkelingen. Ook op de langere termijn. Dat betekent dat we streven naar een flexibele en gevarieerde woningportefeuille. Wat we bouwen moet iets toevoegen aan de nabije omgeving en voorziet ook op de lange termijn in een behoefte.

Betrouwbare partner

We richten ons in beginsel op dat wat bijdraagt aan onze volkshuisvestelijke kerntaak. In de regel zijn dat activiteiten die 'de markt' niet oppakt. Maar bij enige kansrijkheid gaan we deze uitdaging ook aan als commerciële partijen

belangstelling hebben. Dat doen we vanuit de gedachte dat wij als woningcorporatie een betrouwbare partner zijn met een focus op de lange termijn: als de commerciële projectontwikkelaars weer vertrokken zijn, blijven wij ons onverminderd inzetten voor de woonopgave en het woonplezier van de bewoners in onze regio. Dat onze huurwoningen verspreid zijn over verschillende Biltse kernen en wijken, zodat we ze flexibel in kunnen zetten voor verschillende typen huurders, vinden we van grote waarde.

Voor wie

Onze basis is het huisvesten van mensen met een laag inkomen. Maar we zien voor onszelf ook een taak om mensen met een middeninkomen te huisvesten. Voor deze mensen is een koopwoning te duur en voor sociale huur is hun inkomen net te hoog. Door woningen aan te bieden aan mensen met een middeninkomen stimuleren we ook de benodigde doorstroming op de woningmarkt.

Doorstroming

Kenmerkend voor de huidige Biltse woningmarkt is de toenemende vergrijzing en afnemende verjonging. Het behouden van jonge mensen voor de gemeente De Bilt vinden we van vitaal belang voor de voorzieningen.





We leveren een bijdrage aan deze gewenste 'vergroening' van de gemeente: we bouwen compacte levensloopbestendige woningen die voor starters én senioren geschikt en bereikbaar zijn. Voor deze laatste groep biedt het reguliere aanbodsysteem daarnaast ook passende woningen: we stimuleren senioren om vanuit hun eengezinswoning door te stromen naar een geschikte gelijkvloerse woning. Voor kwetsbare ouderen zijn we alert op kansen om zorgappartementen te realiseren en zoeken we actief naar locaties waar wonen en zorg gecombineerd kunnen worden. Of naar andere vormen van geclusterd wonen.

Nieuwe (kleine) woningen bouwen we vooral in het sociale segment. Voor het middenhuur segment dat de markt in onze woningmarktregio niet oppakt, willen we meer dan voorheen een deel van onze bestaande (grotere) woningen inzetten. Deze woningen bestemmen we waar mogelijk voor onze huurders van een sociale huurwoning om daarmee de doorstroming een extra zetje te geven. Daarnaast draagt dit bij aan de gewenste variatie in wijken. Aan de toewijzing koppelen we minimale en maximale inkomensgrenzen.

Gevarieerde wijken

Wij vinden dat er voor iedereen die dat wil plek moet zijn in alle kernen en wijken van de gemeente De Bilt.

Dit komt de dynamiek en de kracht van een wijk ten goede. Daarom sturen we actief op het voorkomen van eenzijdige wijken. Het is belangrijk dat we hier voldoende invloed hebben om regie te kunnen voeren op een goede spreiding van onze sociale huurwoningen over de verschillende Biltse kernen en wijken.

Niemand tussen wal en schip

Goed wonen doe je niet alleen in een fijne woning maar ook in een veilige wijk waar mensen aandacht voor elkaar en voor hun woonomgeving hebben. Daarin nemen wij onze verantwoordelijkheid, samen met onze maatschappelijke partners.

Signaleren van problemen bij onze huurders vinden we onze maatschappelijke plicht en verantwoordelijkheid. Hiermee kunnen we het verschil maken voor onze huurders.

Als woningcorporatie komen wij regelmatig 'achter de voordeur'. Dat creëert kansen om problemen bij onze huurders tijdig en proactief te signaleren. Afhankelijk van de situatie zoeken we samenwerking met een organisatie die de kennis in huis heeft om dit probleem samen met onze huurder aan te pakken. Zodra dit goed overgedragen en belegd is, laten wij het weer los. We maken hierover goede afspraken met onze samenwerkingspartners. Uitgangspunt daarbij is dat niemand tussen wal en schip valt.

4 Onze speerpunten

*We gaan zoveel
mogelijk huurwoningen
toevoegen*



Voor iedereen een plek

De groep mensen die voor woonruimte een beroep moet doen op SSW groeit. Het is onze kerntaak om hen te huisvesten. De beschikking over voldoende sociale huurwoningen is daarbij een absolute voorwaarde.

Bouwen, bouwen, bouwen

De vraag naar sociale huurwoningen is groot, vanuit de gemeente maar zeker ook vanuit de regio. Dus pakken we de kansen die we krijgen om te bouwen. We kijken daarbij niet alleen naar gemeentelijke locaties, maar we gaan zelf ook actief op zoek naar kansen. Dat kunnen onze eigen locaties zijn waar verdichting mogelijk is, maar ook locaties van particulieren, aankoop van bestaand bezit van derden of herbestemming van bestaande gebouwen.

Omdat de gemeente De Bilt onlosmakelijk verbonden is met de regio Utrecht, zal zij ook een bijdrage moeten leveren aan de regionale opgave voor woningbouw. Wij willen dat ook. Hoe groot die bijdrage kan zijn, hangt af van de beschikbare locaties en onze investeringsruimte.

Als blijkt dat we in de gemeente De Bilt niet voldoende woningen kunnen bouwen en er zich mogelijkheden voordoen buiten de gemeentegrenzen, onderzoeken we dit. Dit gaat vanzelfsprekend niet ten koste van het bouwen of vernieuwen in de gemeente De Bilt.

Er zit wel een spanningsveld tussen investeren in de kwaliteit van het bestaande woningbezit, buiten de gemeentegrenzen bouwen én verduurzamen. Voor ons heeft investeren in beschikbaarheid van woningen de komende jaren een nog hogere prioriteit dan investeren in duurzaamheid.

Op basis van onze inzet in gevarieerde wijken moet nieuwbouw altijd iets toevoegen aan een dorp of wijk. Dus niet meer van hetzelfde, maar variatie, andere woningtypen of huurprijsklassen. Daarmee bieden we huurders mogelijkheden om door te stromen of juist te starten in hun eigen wijk of dorp. Maar zo kunnen daar ook andere doelgroepen instromen.

Bouwen van nieuwe woningen helpt uiteraard ook bij het vernieuwen en verduurzamen van onze vastgoedportefeuille.

Ontwikkeling sociale huurwoningen SSW tot 2030

	Sociale huurwoningen
Aantal in 2020	4.900
Te liberaliseren	-100
Te verkopen	-10
Nieuw te bouwen	+290
Totaal in 2030	5.080

Ontwikkeling middenhuur woningen SSW tot 2030

	Middenhuur woningen
Aantal in 2020	100
Te liberaliseren	+100
Nieuw te bouwen	+190
Totaal in 2030	390

Sociale huurwoningen

Uit het woningbehoefteonderzoek van Companen (2020) blijkt dat er 5.080 sociale huurwoningen nodig zijn in 2030. Dit aantal is een realistische ambitie voor de komende jaren. Het is voor ons wel de ondergrens omdat met dat aantal de wachtlijsten met woningzoekenden niet zijn verdwenen. Als we uitgaan van onze huidige voorraad sociale huurwoningen (circa 4.900 woningen) betekent dit dat er 180 nieuwe woningen toegevoegd moeten worden.

Onze totale sociale nieuwbouwopgave (290 woningen) is echter groter omdat we tot 2030 circa 100 woningen liberaliseren (ongeveer 10 per jaar) en maximaal 10 verkopen. Dat blijven we doen omdat we daarmee voorzien in de vraag van woningzoekenden met een middeninkomen die doorstromen uit een sociale huurwoning en deze dan achterlaten. De woningen die we de komende jaren liberaliseren als ze vrijkomen, zijn over het algemeen de wat grotere woningen en/of woningen die zich kenmerken door een bijzondere ligging. Aan de toewijzing van deze woningen koppelen we minimale en maximale inkomensgrenzen.

Ook middenhuur

Naast een vraag naar sociale huurwoningen is er ook behoefte aan woningen met een middenhuur (tot circa € 1.000). Dit gaat tot 2030 om ongeveer 190 extra woningen. In de afgelopen jaren heeft de markt deze behoefte niet opgepakt. Wij willen deze woningen graag bouwen en beheren, omdat we ze dan kunnen inzetten voor de doorstroming uit ons eigen woningbezit. Of om startende huishoudens op weg te helpen en aan de gemeente te binden als ze teveel verdienen voor een sociale huurwoning.

Totale nieuwbouwopgave

Onze totale nieuwbouwopgave tot 2030 bedraagt 480 woningen: sociaal (290 woningen) + middenhuur (190 woningen). Het merendeel is dus sociaal.

Onze focus ligt op bouwen in de gemeente De Bilt. Daar zetten we maximaal op in.

Onze huurwoningen zijn betaalbaar



Betaalbaar wonen

Onze basis is het huisvesten van mensen met een laag inkomen. Daarom dragen wij verantwoordelijkheid voor het betaalbaar houden van onze sociale huurwoningen.

De overheid heeft voor de huurprijzen van sociale huurwoningen al veel geregeld. Wij staan achter het Sociaal Huurakkoord zoals dat door Aedes en de Woonbond is afgesloten. Zolang de overheid het Sociaal Huurakkoord volgt, ontwikkelen wij vooralsnog geen eigen beleid als het gaat om de jaarlijkse huurverhoging en huurverlaging.

We gebruiken de mogelijkheden die de wet ons biedt waar het gaat om gerichte huurverhoging voor mensen met hoge inkomens die wonen in een sociale huurwoning. Dit leidt idealiter tot doorstroming of anders tot een huurprijs die passend is bij het inkomen.

Huurbeleid

We gaan ons huurbeleid de komende periode actualiseren. Twee uitgangspunten zijn daarbij voor ons belangrijk. We zien de hoogte van de huur als een belangrijk instrument om invloed te kunnen hebben op een gevarieerde instroom van nieuwe huurders in een wijk.

Daarnaast zal de huurprijs van onze woningen bij nieuwe verhuringen meer dan voorheen ook een relatie hebben met de kwaliteit.

Wij willen de verschillende inkomensgroepen voor een sociale huurwoning een gelijke kans op een woning bieden. Op dit moment heeft ongeveer 70% van de woningzoekenden een inkomen onder de huurtoeslaggrens. Daarom zorgen we ervoor dat ongeveer 70% van het woningaanbod toegankelijk is voor deze groep.

Dit doen we door woningen af te toppen op de grenzen van de huurtoeslag. Wanneer de verhoudingen tussen de verschillende inkomensgroepen wijzigen door het aanpassen van de inkomensgrenzen passen we ons woningaanbod daar op aan.

Om tegelijkertijd in complexen een mix van huishoudens te huisvesten maken we woningen soms wat duurder. Daardoor komt de huurprijs dan boven de aftoppingsgrens voor de huurtoeslag. Zo zorgen we voor voldoende aanbod voor de laagste inkomensgroepen en tegelijkertijd voor een diverse bewonersgroep.

Naast sociale huurwoningen bieden we ook woningen voor de middeninkomens. Deze middenhuur woningen verhuren we, evenals sociale huurwoningen, onder de marktprijs. Deze woningen bevinden zich vaak in gemengde complexen (sociaal en middenhuur). De kwaliteit van (niet marktconforme) middenhuur woningen is daarom hetzelfde als de kwaliteit van sociale huurwoningen. Reden om deze woningen niet marktconform te prijzen, is dat we ze betaalbaar willen verhuren aan huishoudens met een middeninkomen. En bij voorkeur aan doorstromers uit onze sociale huurwoningen.

Duurzaamheid en woonlasten

Als maatschappelijke organisatie nemen wij onze verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst. De klimaatverandering maakt dat we vanuit deze overtuiging werken aan het verduurzamen van ons woningbezit. We streven daarbij naar een emissiereductie door het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen. Een bijdrage van de huurders is daarbij nodig om de verduurzaming financieel haalbaar te houden. Daar staat tegenover dat de huurders door de verduurzaming meer wooncomfort en lagere energielasten krijgen.

Onze inzet is erop gericht om bij de verduurzaming van de woningen de totale

woonlasten als optelsom van de huurlasten en de energielasten niet te laten stijgen en zo mogelijk te laten dalen.

Door fors te investeren in nieuwbouw zorgen we niet alleen voor meer woningaanbod maar verduurzamen wij tegelijkertijd onze woningportefeuille. Onze bouwopgave betekent dat wij keuzes moeten maken en prioriteiten moeten stellen.

Kijken we dan naar onze bestaande woningen, dan kiezen we vooral voor duurzaamheidsmaatregelen die bijdragen aan de betaalbaarheid want naast de huurprijs zijn de energielasten van belang bij betaalbaar wonen.

Naast het nemen van allerlei energiebesparende maatregelen zetten we ook in op gedragsverandering bij de huurders. We geven huurders inzicht in hun eigen energiegebruik en gedrag, zodat ze kunnen inzien hoe ze dit kunnen beïnvloeden. In dat kader is het ook belangrijk dat installaties en apparaten voor huurders laagdrempelig zijn en gemakkelijk te begrijpen en te bedienen.

Onze nieuwbouwwoningen zijn in principe energieneutraal met lage energielasten voor onze huurders. Daarom vinden wij het reëel dat zij ook een bijdrage leveren aan de extra investeringen die hiervoor nodig zijn. Een mogelijkheid hiervoor is het toepassen van de EnergiePrestatieVergoeding (EPV).



*In wijken met
woningen van SSW
is het prettig wonen
voor onze huurders*



Prettig wonen in gevarieerde wijken

Wij werken aan wijken en dorpen waar onze huurders goed en prettig wonen. Samen met huurders van andere verhuurders, woningeigenaren of bewoners van (kleinschalige) zorgwoningen.

Wij vinden wijken met een variatie in bewoners belangrijk. Daarom zoeken we naar mogelijkheden om een eenzijdige bevolkingsopbouw in een wijk te voorkomen. Indien nodig sturen we dan bijvoorbeeld op een gezond evenwicht tussen zorgvragers en zorgdragers in een wijk.

De huurprijs is de belangrijkste knop waar we aan draaien om verschillende huishoudens in een wijk of complex te krijgen. Eenzijdige opbouw van wijken voorkomen we door verschillende huurprijsniveaus in een wijk of complex.

De huisvestingsverordening van de gemeente De Bilt heeft een bepaling waarmee we in overleg met de gemeente kunnen experimenteren met alternatieve toewijzingsvormen. Hier zijn wel strikte voorwaarden aan verbonden. Ook met loting kunnen we bijvoorbeeld jongere mensen in een wijk binnenhalen.

We willen samen met de gemeente onderzoeken of de toepassing van dit soort instrumenten bijdraagt aan gevarieerde buurten en wijken.

Naast de huurprijs is ook nieuwbouw een middel om variatie in een wijk te krijgen. Bijvoorbeeld door woningen toe te voegen en andere woningtypen te bouwen dan wat al aanwezig is in de wijk. Nieuwbouw moet altijd wat toevoegen aan een wijk. Ook bij herstructurering kan meer variatie in bewoners de leefbaarheid in een complex ten goede komen.

Leefomgeving

Steeds meer kwetsbare mensen wonen dicht bij elkaar. Door het beperken van de doelgroep voor sociale huurwoningen, strakke inkomensgrenzen en de uitstroom uit maatschappelijke opvang en beschermd wonen.

Waar veel kwetsbare mensen bij elkaar wonen, ontstaan sneller problemen tussen burens. Dit gaat ten koste van de leefbaarheid in een buurt. We stimuleren dat bewoners hun problemen zelf oplossen en ondersteunen hen daarbij waar nodig. Als de veiligheid in het geding is, hebben we vanzelfsprekend een proactieve rol.

*We hebben oog voor
huurders die hulp nodig hebben
en zorgen voor een warme
overdracht naar onze
samenwerkingspartners*



Omdat we regelmatig bij onze huurders achter de voordeur komen, hebben we een belangrijke signaleringsfunctie naar onze maatschappelijke partners. We zorgen voor een warme overdracht van gesignaleerde problemen naar professionals. Door in gesprek te blijven met de huurders en onze maatschappelijke partners blijven we wel de ontwikkelingen volgen.

Bij directe bemiddeling in de woningtoewijzing (bijvoorbeeld statushouders en herintreders op de woningmarkt) kijken we heel gericht wat een goede woonplek voor hen kan zijn. Voor wat betreft leefbaarheid gaan we meer sturen op complexniveau. Op basis van wat nodig is, maken we per complex een beheerplan. Zoveel mogelijk in samenwerking met de betreffende bewoners en de gemeente.

We kiezen dus voor maatwerk en niet voor generieke maatregelen. Om te weten hoe het met een wijk gaat, houden we regelmatig wijk-schouwen met bewoners, gemeente, boa's en andere betrokkenen.

De uitstraling van een complex is van invloed op bewoners die er wonen en gaan wonen. Daar zijn we ons van bewust. We treden actief op bij zaken die deze uitstraling negatief kunnen beïnvloeden. We onderzoeken ook hoe we de ontwikkelingen in

leefbaarheid in complexen kunnen meten en monitoren zodat we tijdig kunnen ingrijpen als dat nodig is.

*Ons bezit is schoon,
heel en veilig*

5 Randvoorwaarden

Organisatie

Wat willen we bereiken?

Wij willen een betrouwbare verhuurder zijn voor onze huurders. Met een goede dienstverlening en fatsoenlijke woningen in fijne buurten. Dit betekent dat we onze huurders en woningzoekenden correct, respectvol, oplossingsgericht en eerlijk behandelen. Kortom: professioneel. We benaderen onze huurders zo persoonlijk mogelijk en we zijn duidelijk en realistisch in wat we kunnen bieden. Ook als dit niet is wat de huurder wil horen. Onze afspraken komen we na en als dit niet lukt, laten we dat tijdig weten.

We luisteren naar onze huurders en vragen door. Met inlevingsvermogen krijgen we ook de eventuele vraag achter de vraag helder. Onze deskundige medewerkers hebben heldere kaders, maar krijgen de ruimte, beslissingsbevoegdheid en het vertrouwen om problemen zelf op te lossen.

Dit bereiken we alleen als we daar gezamenlijk onze schouders onder zetten. Daarbij weten we van elkaar wat onze eigen rol is en die van de ander. En nemen we onze verantwoordelijkheid. Zowel richting onze huurders als richting onze collega's.

Hoe gaan we daar komen?

De uitdaging om meer dan nu gezien te worden als een betrouwbare verhuurder met een goede dienstverlening gaan we aan in twee fases:

Eerst de basis op orde

De basis van onze bedrijfsvoering moet op orde zijn. Dat betekent dat we onze processen efficiënter gaan inrichten en er op sturen dat iedereen volgens deze processen werkt. We ontwikkelen heldere en duidelijke kaders waarbinnen we ons werk doen. Elke medewerker weet wat zijn functie bijdraagt aan het grotere geheel. We verwachten en stimuleren dat medewerkers daarin eigenaarschap ontwikkelen. Zodat er op termijn meer regie, vrijheid, verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid ontstaat.

Om de basis op orde te krijgen, investeren we gedurende een beperkte periode in tijdelijke medewerkers met probleemoplossend vermogen.

Bijvoorbeeld via een flexibele schil. Zo bewaken we dat managers teveel de operatie in worden getrokken. Daarvoor halen we ervaren mensen binnen die zaken die aandacht vragen meteen aanpakken, oplossen en voor hun vertrek hun kennis overdragen aan anderen.



Dit betekent dat we de komende jaren accepteren dat we hogere organisatiekosten moeten maken.

Een betrouwbare verhuurder met een goede dienstverlening heeft medewerkers die zich herkennen in de volgende kenmerken: resultaatgericht, samenwerken, relativeren, verantwoordelijkheid nemen, ondernemend, veranderingsgericht, oplossingsgericht en misschien wel bovenal: lef. Daarbij geven zij er blijk van te beschikken over voldoende sensitiviteit voor de maatschappelijke omgeving waarin zij werken met in het bijzonder oog voor onze huurders en woningzoekenden.

Deze medewerkers hebben we in huis. We gaan actiever inzetten op het naar boven halen en benutten van deze talenten. Door medewerkers op die terreinen te laten werken waar ze nog beter tot hun recht komen.

Elke medewerker heeft daar wat anders voor nodig. De managers gaan regelmatig in gesprek met hun medewerkers over hun ontwikkeling.

Daarbij hanteren zij per persoon en situatie een stijl die het meest effectief is.

Medewerkers krijgen het vertrouwen en de ruimte om de beste service te bieden aan onze huurders. We roepen iets te ondernemende medewerkers liever terug dan dat we solitair werken en voorzichtigheid promoten. Het management creëert hiervoor een veilige omgeving waar we fouten mogen maken, mits we er van leren.

Daarna verbeteren en verder professionaliseren

Als de basis van onze bedrijfsvoering op orde is, gaan we verder met professionaliseren en verbeteren. Met uitzondering van projecten bouwen we onze flexibele schil af en zijn we in staat om een verdere professionaliseringsslag op eigen kracht te maken. Daarbij hoort dat we werken volgens het 'plan-do-check-act' principe.

Portefeuillemanagement

Onze woningportefeuille is een van de belangrijkste instrumenten om onze doelstellingen te realiseren. Onze portefeuillestrategie gaan we herijken. Hier schetsen we de belangrijkste uitgangspunten.

Kwaliteit

Eens in de drie jaar meten we de kwaliteit van de buitenkant van onze woningen. Dit gaat volgens de systematiek van NEN-2767. Daarbij accepteren we een onderhoudsniveau met een score 3 (op een schaal van 1 tot 5). Voor de binnenkant hanteren we een basiskwaliteit gebaseerd op de principes van schoon, heel en veilig en passend bij deze tijd. De normen die hierbij passen werken we uit. Bij een nieuwe verhuring brengen we de woning op dit niveau. We maken hierbij geen onderscheid tussen sociale huurwoningen en middenhuur woningen.

Als het gaat om de veiligheid van onze huurders zien wij het als onze verantwoordelijkheid om de woningen aan te passen als dat nodig is (bijvoorbeeld bij de aanwezigheid van zachtboardplafonds of open verbrandingstoestellen).

Hiervoor ontwikkelen we een aanpak. Onze portefeuille bestaat voor een belangrijk deel uit grote woningen. Met het oog op de toekomstige demografische ontwikkelingen (kleine, oudere huishoudens) onderzoeken we of we deze woningen behouden, transformeren of anders kunnen inzetten. Nieuwbouw bestaat vooral uit kleinere eenheden die we flexibel, voor meerdere doelgroepen kunnen gebruiken. Maar ook daarbij zoeken we naar variatie.

Groei

Voorop staat dat onze woningvoorraad binnen tien jaar moet groeien naar tenminste 5.080 sociale huurwoningen. We houden daarom onze bestaande voorraad op peil. Het huidige woningverkoopprogramma schorten we op. Van verkoop kan alleen in uitzonderingssituaties nog sprake zijn. Wel gaan we bedrijfspanden verkopen die niet op de begane grond van een woongebouw gevestigd zijn. Tenzij het bedrijfspand getransformeerd kan worden naar woningen.

Herstructurering, sloop en vervangen-de nieuwbouw doen we als de kwaliteit dusdanig is dat we schoon, heel, veilig, duurzaam en toekomstbestendig wonen niet kunnen realiseren.

Daarbij willen we altijd meer woningen kunnen terugbouwen dan we slopen. We kijken niet alleen naar de financiële kaders tijdens de investering maar ook naar de zogenoemde total cost of ownership, dus alle kosten gedurende de exploitatie.

We willen de kleine kernen (Groenekan, Hollandsche Rading en Westbroek) leefbaar houden. Dus ook daar gaan we woningen toevoegen. De hoeveelheid woningen moet wel passen bij de grootte van de kern.

Bij de realisatie van nieuwbouw hebben we een voorkeur voor turn-key oplossingen, maar andere ontwikkelvormen sluiten we niet uit.

Duurzame woningen

Duurzaamheid is meer dan het isoleren van woningen en het verbeteren van het energielabel. Verminderen van CO₂-uitstoot, klimaatadaptatie en circulair bouwen zijn ook belangrijke elementen. Deze onderdelen maken daarom ook deel uit van de projectvraag.

Als we woningen verduurzamen doen we dat goed en verantwoord. Daarom zijn we geen koploper en zetten we geen grote stippen op de horizon. Wel beoordelen we steeds wat verstandig en haalbaar is. Vooralsnog zetten we in op het goed

isoleren van de buitenkant van woningen, we geven ze als het ware een warme jas. Installaties aanpassen doen we alleen als dat efficiënt kan of waar het vanuit oogpunt van comfort noodzakelijk is. Waar mogelijk treffen we daar al wel de voorbereidingen voor. We bouwen zo circulair mogelijk maar niet tegen elke prijs. Ook hier geldt dat het wel verantwoord moet blijven.

Het uitgangspunt van CO₂-neutraal in 2050 is voor ons richtinggevend maar we maken daar nog geen 'marsroute' op. We analyseren onze portefeuille nogmaals op de complexen waar we zo veel mogelijk duurzaamheidswinst kunnen behalen tegen zo laag mogelijke kosten.

Financiën

Een gezonde financiële positie is een randvoorwaarde om onze doelstellingen te behalen. We werken uit wat voor ons een duurzaam en verstandig bedrijfsmodel is. Dat vinden we belangrijk om ook voor toekomstige generaties van betekenis te kunnen zijn.

De komende jaren zetten we alles in het werk om te kunnen bouwen. Voldoende investeringscapaciteit is uiteraard essentieel om alle plannen te realiseren.





Financieel gezien is het bouwen van 190 middenhuur woningen daarbij een uitdaging. Omdat dit geen sociale huurwoningen zijn, moeten we dit op de kapitaalmarkt onder de normale marktcondities financieren, wat leidt tot hogere rentelasten.

Onze investeringsplannen volgen de financiële kaders van ons investeringsstatuut, waarin we bijvoorbeeld voor de interest coverage ratio (ICR) en loan to value (LTV) normen hebben bepaald. Investeren doen we uiteraard op een afgewogen manier, waarbij we (maatschappelijke) opbrengsten, kosten en risico's zo goed mogelijk in beeld brengen door middel van scenario analyses.

Risicomanagement

Integraal risicomanagement sluit in onze visie nauw aan bij de beleidscyclus, waardoor dit optimaal geïntegreerd is in onze reguliere sturing en beheersing. Als vervolg op de stappen die we op dit gebied de afgelopen jaren hebben gemaakt, gaan we de komende jaren op meer integrale wijze handen en voeten geven aan ons risicomanagement. Onze ondernemingsstrategie legt hiervoor een goede basis.

Ambitie

Binnen onze organisatie is een groeiend besef van het belang van een goede procesinrichting, ook in relatie tot risicomanagement. Als we onze basis op orde hebben, willen we doorgroeien naar een bedrijfsvoering waarbij het risicomanagement geïntegreerd is in onze processen en het risicobewustzijn bij onze medewerkers groot is.

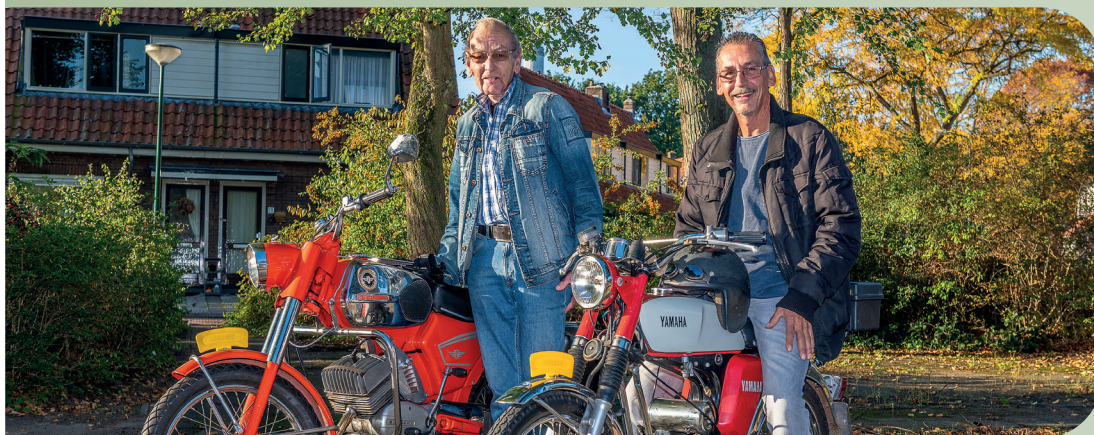
Risicobereidheid

In hoeverre we bereid zijn risico's te nemen om onze doelstellingen te behalen, zal per doelstelling verschillen. Geen risico's willen lopen betekent bijvoorbeeld dat het onmogelijk wordt om onze bouwambities te halen. Daarom accepteren we dat we op dit gebied de komende jaren meer risico moeten nemen. We vinden wel dat de omvang van risicovolle activa zowel kwalitatief als kwantitatief in redelijke verhouding moet staan tot de omvang van onze balans.

Het formuleren van onze risicobereidheid op verschillende fronten is één van eerste stappen waar we in het kader van integraal risicomanagement gefundeerde uitspraken over gaan doen. Het formuleren van beheersmaatregelen is daar uiteraard onlosmakelijk mee verbonden.

6 SSW onderneemt in het kort

Met **SSW onderneemt** hebben we een ambitieus en realistisch ondernemingsplan voor de komende jaren ontwikkeld. We blijven ons onverminderd inzetten voor onze huidige en toekomstige huurders met als belangrijkste speerpunten: nieuwe woningen bouwen en zorgen voor betaalbaar en prettig wonen in gevarieerde wijken in de gemeente De Bilt.



Bouwen

Om het tekort aan betaalbare huurwoningen aan te pakken, zoeken we actief naar bouwlocaties.

Betaalbaar

Onze woningen zijn betaalbaar. Wij staan achter het Sociaal Huurakkoord zoals afgesloten door Aedes en de Woonbond.

Duurzaam

Duurzaamheid draagt bij aan betaalbaarheid: onze duurzaamheidsinvesteringen leiden tot lagere woonlasten en meer wooncomfort voor onze huurders.

Betrokken

We hebben oog voor het welzijn van de mensen die in onze woningen wonen. Bij problemen zorgen we voor een warme doorverwijzing naar de juiste partij die onze huurder verder kan helpen.

Prettig wonen in gevarieerde wijken

We streven naar een plek voor iedereen die dat wil, in alle kernen en wijken van de gemeente De Bilt.

Dienstverlening

Als betrouwbare verhuurder bieden we onze huurders de juiste service op een betrokken en deskundige wijze. Onze dienstverlening is zo persoonlijk mogelijk en digitaal waar dat kan.

Woningen

Onze strategische ambities vertalen we door naar de visie op onze woningportefeuille. We zorgen dat we onze gezonde financiële positie behouden.

Samen

We realiseren onze ambities samen met onze medewerkers, onze huurders en samenwerkingspartners.

Ondernemerschap en creativiteit

Onze ambitie om veel woningen te realiseren in onze woningmarkt vraagt om ondernemerschap en creativiteit. We gaan laten zien dat we dat in huis hebben!