



Ondernemingsplan (2020-2024)

4 juni 2020

1 Antonius van Padua: van wensen weten

De sociale huisvester van Noordwijkerhout en De Zilk

Woningstichting Sint Antonius van Padua heeft haar wortels in Noordwijkerhout en De Zilk. Wij zijn de sociale huisvester voor beide kernen. Inwoners met lage en midden inkomens wonen in onze huizen, in leefbare wijken. Daar zetten we ons steeds opnieuw volop voor in. Niet alleen voor een betaalbaar en kwalitatief goed huis, maar ook voor een prettige leefomgeving. Uit de visitatie blijkt dat onze belanghouders onze prestaties waarderen. Wij lopen op diverse fronten in prestaties vooruit op de landelijke trends, zoals in de verduurzaming van ons vastgoed, lage bedrijfslasten en een bovengemiddelde klanttevredenheid.

Elke tijd heeft daarbij nieuwe uitdagingen. Wij gaan ook de komende jaren deze nieuwe uitdagingen met volle inzet aan. In dit ondernemingsplan leest u waar wij als Antonius van Padua de komende jaren mee aan de slag gaan.

Onze omgeving

Wij hebben sinds 1 januari 2019 te maken met een grotere gemeente Noordwijk. Hiermee zijn wij niet meer de enige corporatie in de gemeente, maar één van de corporaties. Er is in de regio -ondanks dat wij ook tijdens de crisisjaren hebben doorgebouwd- nog steeds een tekort aan woningen. Tussen de huur- en koopsector is er in de gemeente Noordwijk een gat in het aanbod. Klimaatverandering en de wens tot 'aardgasloos' vragen een forse inzet. Ook is door veranderende wetgeving in de zorg en ten aanzien van doelgroepen van de corporatie sprake van een groeiende kwetsbaarheid van veel huurders.

Brede maatschappelijke opgave

Wij hebben samen met onze huurders, maatschappelijke partners en medewerkers onze uitdagingen voor de komende jaren in beeld gebracht.

Wij zien een samenleving in onze dorpen waar mensen elkaar doorgaans nog goed weten te vinden. Maar niet iedereen kan op dezelfde manier meedoen in de samenleving. Vanuit rijksbeleid wordt dit wel verondersteld. Een ambitie die we delen, maar waar we ook wel de keerzijde van zien. Niet iedereen is in staat om volledig mee te doen. Voor sommige huishoudens is het inkomen te klein om een passende woning te vinden. Jongeren en jonge stellen die hun plek nog moeten vinden op de woningmarkt komen er in Noordwijkerhout en De Zilk daardoor lastig tussen. De bevolking wordt hierdoor 'grijzer', het evenwicht tussen jong en oud raakt uit het lood.

Mensen zijn afhankelijk van zorg of burenhulp en kunnen dit niet altijd krijgen. En in sommige gevallen is burenhulp ook niet toereikend. Soms kennen huurders de wegen niet, maar ook krimpt de dragende groep die (buren)hulp kan bieden en groeit de vragende groep (die van die hulp afhankelijk is). Mensen zijn druk en niet altijd thuis, of spreken verschillende talen. Ontmoeting met de burens is daardoor lastiger.

Veel huurders willen met ons meedenken. Zij willen het beleid van onze woningstichting beïnvloeden. Omdat onze huurders steeds vaker vrijwilliger of mantelzorger zijn, leggen zij zich minder vaak vast in

traditionele vormen van participatie. Zij hebben behoefte aan nieuwe en meer informele manieren van meedenken met de woningstichting.

Maar ook heel praktische zaken zijn genoemd: zo zijn de bouwkosten op dit moment hoog, is personeel in de bouw schaars, en is het daardoor moeilijk een woning betaalbaar nieuw te bouwen of te renoveren. Daar bovenop geldt dat wij geen eigen gronden hebben voor de realisatie van nieuwbouw. Ook de gemeente heeft nog geen locaties aangewezen voor de nieuwe bouwstroom die na de oplevering van de nieuwe wijk In den Houten (BAVO) opgezet moet zijn. Dit terwijl we wel een blijvende opgave zien in het toevoegen van sociale huurwoningen en het ontwerpen van een beter toegankelijke en aantrekkelijke woonomgeving en duurzame woningvoorraad.

Inspelen op actuele vragen en opgaven

Dit zijn de opgaven van dit moment. We weten ook dat de wereld steeds weer verandert. Tijdens het schrijven van dit ondernemingsplan zijn we geconfronteerd met de Corona-Pandemie. We weten niet wat dit structureel betekent voor onze samenleving. Verandert die? Komen er nieuwe opgaven? Een economische recessie ligt op de loer. Dat zou kunnen betekenen dat onze doelgroep in omvang groter wordt en dat de druk op de sociale woningmarkt verder toeneemt. Nu al is sprake van een wooncrisis. Voor ons is het belangrijk dat we vooral een open organisatie zijn. Enige eigenwijsheid is ons niet vreemd. We zijn klein, wendbaar en betrokken. Van daaruit zoeken we oplossingen die passen bij onze huurders. Als kleine organisatie kunnen we voor hen innovatief zijn (in producten en dienstverlening). We vangen signalen op, en bepalen op basis daarvan wat van ons verwacht wordt: vanuit georganiseerd toeval. Door onze schaal zijn risico's die we nemen goed te overzien. Daarbij zoeken we zonnig oplossingen op de grens van onze taak, in het belang van de samenleving.

We zijn huisvester met een maatschappelijke opdracht

Antonius van Padua is primair huisvester. Onze huizen zijn een belangrijk middel om maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden. Toch zien we ook dat een huis meer is dan vier muren en een dak. Onze betrokkenheid bij onze huurders, hun buurt en de kernen gaat dan ook over meer dan alleen 'huizen'. Aandacht is een nieuw schaarstegoed door steeds verdergaande bezuiniging bij diverse organisaties. Doordat wij permanent gevestigd zijn in onze wijken met onze woningen kunnen wij blijvend aandacht organiseren voor onze huurders. Door een goed huis vinden veel huurders hun thuis. Met partners organiseren we daaromheen ondersteuning en een prettige omgeving. Wij nemen hierin een aanjagende rol; zonder verantwoordelijkheden over te nemen. Wij komen bij onze huurders thuis en zien waarmee zij kampen. Van daaruit kunnen we onze zorg- en welzijnspartners signalen meegeven. Wij leggen vanuit onze vastgoedontwikkelingen verbanden in grotere gebiedsontwikkelingen, samen met andere vastgoedeigenaren en de gemeente. Alles in het belang van een toekomstbestendige ontwikkeling van Noordwijkerhout en De Zilk.

Vernieuwende en wendbare organisatie

Deze ontwikkelingen stellen eisen aan onze organisatie. Kernbegrippen in deze ontwikkeling zijn: vernieuwend, wendbaar, open en kritisch. Wij zijn zichtbaar in onze wijken aanwezig. Onze klant kan met zijn individuele of collectieve vraag bij ons terecht, en wij helpen bij het vinden van een passende oplossing door te investeren of faciliteren. Wij richten onze organisatie in vanuit de wijk en vanuit de klant. Wendbaarheid en vernieuwing betekenen hierbij ook dat wij niet alles zelf doen. Wij maken gebruik van de deskundigheid van onze netwerkpartners; toeleveranciers, belanghouders en onze huurders zelf. Als het om wonen gaat in onze huurhuizen dan zijn zij ervaringsdeskundig. Door goed samen te werken

in ons netwerk kunnen we adequate en moderne huisvesting en dienstverlening bieden, aan al onze huurders: trouw, nieuw, zelfredzaam of kwetsbaar.

2 Waar werken we aan

Onze visie

De woningstichting Sint Antonius van Padua biedt huurhuizen aan mensen met een (relatief) bescheiden inkomen. Daarnaast zijn we er voor huurders die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Met onze huurders zoeken we slimme en praktische oplossingen om hun gewilde woongeluk te realiseren. Met lef zoeken we naar wat we samen met onze partners kunnen bereiken, waarbij we de grens opzoeken als dat nodig is. Ruimte voor het onverwachte is ons vertrekpunt; de vraag die we nu nog niet kennen. Wij gaan de uitdaging aan!

Vanuit de visie markeren we onze werkzaamheden.

- *Slim en lokaal:* we vinden het belangrijk dat onze mensen veel in gesprek zijn met de huurders om van hen te horen wat nodig is, wat er goed gaat en beter kan. Dat doen we primair in ons werkgebied Noordwijkerhout en De Zilk. We staan ook open voor opgaven in aangrenzende delen van ons werkgebied, mits op basis van een concrete hulpvraag vanuit collega's of overheden.
- *Zoeken met onze huurders:* Vanuit een onderzoekende houding gaan we dit gesprek aan. Vaak is dat een gangbare vraag, maar we staan ook open voor de vragen die buiten de gebaande paden zijn, naar woonvoorkeuren en naar dienstverleningsbehoefte.
- *Lef in ons netwerk:* We staan hier niet alleen voor. Dat ontslaat ons er niet van om in ons netwerk te zoeken naar de partij die hier wel mee uit de voeten kan. Een stevige positie in ons netwerk helpt hierbij. Wij zoeken de grens op van wat wij kunnen als dat nodig is om onze kerntaken uit te voeren. Als het noodzakelijk is dat wij preventief handelen om maatschappelijke kosten te minimaliseren dan gaan wij hierover in gesprek met onze Raad van Commissarissen als dit ongunstig uitpakt in onze eigen bedrijfslasten. Dit vraagt dat we kijken naar bredere (maatschappelijke) kosten. Die kosten kunnen we voor een moment eventueel accepteren, mits dit bewust en zorgvuldig is afgewogen. We leggen liever verantwoording af over een ongebruikelijke maar doeltreffende oplossing dan dat we binnen de lijntjes kleurend met lede ogen aanzien dat problemen rondom het wonen niet opgelost worden.
- *Onze huurders:* Van nature is onze zorg er voor mensen met een (relatief) bescheiden inkomen voor wie woningaanbod anders ontbreekt of te duur is. We geven hier in gradaties invulling aan, met een zwaartepunt van de inzet voor de primaire doelgroep.
- *Ruimte voor het onverwachte:* Ons aanbod aan woningen is vrij traditioneel, en dat is de vraag ook voor een groot deel. Nieuwe woonwensen laten zich niet laat vangen in traditionele patronen. Wij bieden juist ook hieraan ruimte: niet door dit vooraf exact in te kaderen, maar door in onze werkwijze juist de onverwachte ontwikkelingen en vragen te faciliteren. Dit zien we als 'georganiseerd toeval'.

Hoe we werken

Als kleine organisatie zijn we in staat om snel en wendbaar in te spelen op de vragen van onze huurders. Wij werken aan deze visie vanuit de volgende kernwaarden:

- Slim, praktisch en doeners
- Vindingrijk en wendbaar
- Lokaal en sociaal betrokken

Het contact met onze huurder vormt de essentie van onze organisatie. Onze kleinschaligheid is daarbij een voordeel: over niet te veel schrijven en op de menselijke maat. We sluiten daarmee aan bij tendensen in de samenleving, waar juist een groeiende behoefte is naar gemeenschapszin en solidariteit. Daar

kunnen we als onderdeel van die gemeenschap onze bijdrage aan leveren. Door extra inzet van personeel kunnen we onze bijdrage aan de lokale gemeenschap leveren. Die inzet maken we mogelijk door slim te automatiseren en (tijdelijk) de formatie uit te breiden.

Dit betekent ook dat we sturende economische wetmatigheden als rendement en efficiency niet als doel zien, maar als randvoorwaarde voor continuïteit.

We werken samen

Overigens betekent goed contact met onze huurders niet dat we alles zelf doen. Soms is uitbesteden van werkzaamheden van meerwaarde. Uitgangspunt hierbij is wel dat kosten en kwaliteit goed zijn afgewogen, dat goed contact met de klant geborgd is, en dat de partner bewezen kwaliteit biedt conform de standaard die wij zelf ook nastreven. Door als comakers samen te werken maken we optimaal gebruik van expertises. Door monitoring borgen we de beoogde kwaliteit.

Om onze maatschappelijke bijdrage goed tot z'n recht te laten komen, is samenwerking met ons netwerk noodzakelijk: met de gemeente, zorginstellingen, bouwbedrijven en andere onderaannemers. Dit vraagt veel zorg en aandacht voor ons netwerk op bestuurlijk niveau en op uitvoeringsniveau. Wij zijn in die samenwerking doorgaans verantwoordelijk voor een goed dak boven het hoofd. Toch zijn verantwoordelijkheden vaak niet zo precies af te bakenen. Hier komt lef om de hoek. We schuwen het niet om buiten gebaande paden te treden, mits we feeling houden met onze primaire maatschappelijke taak: het bieden van huisvesting.

3 Voor onze huidige en toekomstige huurders

Wij zetten ons in voor het woongeluk van huidige en toekomstige huurders.



3.1 Huisvester voor een brede doelgroep

Doel: we hebben huizen voor een brede doelgroep DAEB en niet-DAEB, met een accent op DAEB. Tot 2030 groeit ons aanbod voor beide doelgroepen met in totaal circa 700 huurwoningen (ongeveer de helft DAEB en de helft niet-DAEB). We blijven de ontwikkelingen volgen om tijdig bij of af te schakelen.

Wij bieden lage en middeninkomens een woning; mensen die op de woningmarkt van Noordwijkerhout en De Zilk niet volledig op eigen kracht aan een woning kunnen komen. Wij geven daarbij prioriteit aan huishoudens die tot onze wettelijke doelgroep behoren. Tegelijkertijd benutten we de (wettelijke) ruimte om ook middeninkomens te helpen aan een huis.

Tot 2030 willen hiervoor, aansluitend bij de gemeentelijke woonvisie, circa 700 huurwoningen toevoegen: de helft voor onze doelgroep en de helft voor middeninkomens. Daarnaast hebben we ons bestaande bezit verdeeld naar DAEB en niet-DAEB, met een primaire focus op DAEB. De inzet voor niet-DAEB optimaliseren we binnen de wettelijke mogelijkheden. Niet-DAEB pakken we kansen-gestuurd op; vanuit mogelijkheden die zich aandienen vanuit een markttoets, en bij voorkeur ook ter ondersteuning van onze DAEB-activiteiten. Deze lijn is in het volgende schema weergegeven:

| | DAEB | Niet-DAEB |
|-----------------|---|--|
| € | | Rendement hoger, risico lager Ondersteunend aan DAEB |
| Dienstverlening | Gelijk | |
| Beheer | | Vraagstuk: <ul style="list-style-type: none"> • Ruimhartiger ZAV-beleid • Keuzemogelijkheden |
| Vastgoed | WWS-punten bepalen prijs-kwaliteitverhouding Inzet op gemengde wijken | |
| | Nieuwbouw | Kansengestuurd: Liberaliseren Verkoop / koopstart Nieuwbouw obv markttoets |
| Doelgroep | (Huidige) 10% vrije ruimte bij toewijzing voor brede doelgroep benutten, als zij niet in niet-DAEB terecht kunnen. In de toekomst kan dit op basis van wetsaanpassing oplopen tot 15% | Labelen voor niet-DAEB, tenzij in DAEB onvoldoende aanbod is voor de doelgroep |

Naast aantallen zien we ook een veranderende samenstelling van de bevolking, en onze huurdersgroep. Het aantal kleine huishoudens groeit. Daarbij groeit vooral het aantal 75-plussers. In 2040 is hun aantal zelfs verdubbeld. De sociale huursector is steeds meer het domein van alleenverdieners, uitkeringsgerechtigden en AOW'ers: alleenstaanden of eenoudergezinnen. Betaalbaarheid van het wonen is voor deze doelgroep van groeiend belang, ook omdat zij hun inkomen niet makkelijk vergroten. Bij nieuwbouw spelen we dan ook in op de vragen van deze groepen, door toevoeging van kleine goed toegankelijke woningen.

3.2 Onderzoekend bij nieuwe woonvragen

Doel: Nieuw aanbod (en ook verbeteringen aan bestaand aanbod) vullen we vraaggericht en toekomstbestendig in. De samenleving is steeds diverser. Dat mag tot uitdrukking komen in onze productenrange en door de toepassing van flexibele bouwconcepten. Misschien voldoet dit al in grote mate, maar we willen ook zicht krijgen op de vraag die nog niet zo geaccentueerd is; doordat de groep klein is en daardoor niet zichtbaar is, of doordat het aanbod niet bekend is (en daarmee de vraag ook niet).

Ons vastgoed bestaat grotendeels uit grote rijwoningen of appartementen met twee slaapkamers. We zien ook in Noordwijkerhout een steeds veelzijdiger samenleving: mensen zijn in hun leven steeds mobieler, er is steeds meer variatie zichtbaar in huishoudsamenstellingen, er zijn mensen die snel en/of voor korte duur een woning willen, arbeidsmigranten die korter blijven of definitief zich vestigen, mensen die samen met anderen willen wonen (vrienden, gelijkgestemden; naar generatie en / of leefstijl), mensen die zoeken naar veiligheid en beschutting, en die hun eigen droom najagen. Wij onderzoeken welke vragen er zijn ten aanzien van de gewenste kwaliteit van onze woningen, en in welke mate het bestaande aanbod en de huidige woonruimteverdeling hier reeds bij aansluit.

Door langer en weer zelfstandig thuis wonen, wonen ook steeds meer mensen met een zorgvraag in onze huurhuizen: ouderen, mensen met een verstandelijke beperking of mensen met een psychiatrische aandoening. We weten niet exact hoe groot deze groep onder onze huurders is. Samen met onze partners

brengen we dit in beeld. Op basis daarvan bepalen we in welke mate investeringen in geclusterde woonvormen (met zorg) nodig zijn.

We weten dat veel van onze huurders 65-plus zijn. Zij wonen ook vaak in een goed toegankelijke woning. Voor zover dat nog niet zo is, kijken we met de gemeente samen of we mensen kunnen helpen om door te stromen naar een huis dat beter past bij de levensfase. Daarvoor onderzoeken we of onze woningen voldoende aansluiten bij de vraag van de (potentiële) huurder. Klopt bijvoorbeeld de plattegrond, ligt de woning op de goede locatie? Willen mensen hulp bij verhuizing? En welke dan? Hiervoor leggen we ook een koppeling met het gemeentelijke initiatief om te werken met een doorstroommakelaar, die mensen begeleidt bij het vinden van een passende woonplek. Ook de leeftijdsgroep 55-plus onderzoeken we door data-analyse zodat we zicht krijgen op de woonzorgvraag die eraan komt.

Wij staan open voor een variatie aan woonvragen, ook vragen die we nu nog niet kennen. Dit vraagt van ons een onderzoekende en open houding. We zijn vooral benieuwd hoe huurders willen wonen. We laten ons verrassen. Dit betekent soms ook dat we onze beelden ten aanzien van standaardcontractvormen en gewenste kwaliteit moeten bijstellen. Te denken is aan tijdelijke contracten en tijdelijke woonvormen, flex-wonen, collectief wonen, etc. Vanuit rechtvaardigheid geldt wel als randvoorwaarde dat we dit doen met de afgesproken of af te spreken toewijzingsregels. Waarbij het voor de woningzoekende duidelijk is welke afweging hij maakt: bijvoorbeeld wel snel een woning, maar dan wel met een tijdelijk contract of van een verhoudingsgewijs mindere kwaliteit of locatie.

3.3 Ogen, oren en helpende handen voor en met huurders

Doel: We hebben steeds meer huurders die niet volledig zelfredzaam zijn. Wij zien de hulp aan hen als een gedeelde verantwoordelijkheid van familie, de buurt en van ons. Vanuit onze verantwoordelijkheid bieden wij deze huurders de helpende hand, en signaleren wanneer mensen tussen wal en schip dreigen te vallen. Wij spreken familie en de buurt over hun bijdrage. Er is in de organisatie hiervoor benodigde kennis en capaciteit aanwezig. Wij bieden ook aan hen een passend woonaanbod.

De woonopgave kan niet los gezien worden van andere opgaven ten behoeve van langer thuis wonen: tegengaan van vereenzaming, organiseren van zorg aan huis, de behoefte aan meer veiligheid-beschutting-leefbaarheid en ondersteuning. Wij komen bij veel mensen over de vloer. Daardoor hebben we snel zicht op situaties die knellen. Wij kunnen niet altijd helpen, maar wel signaleren en eraan bijdragen dat vanuit burens en zorgpartijen aandacht voor hen is. Dit vraagt ook nieuwe competenties in begeleiden van mensen die niet zelfredzaam zijn, en het betrekken van de buurt.

Het komt voor dat van mensen misbruik gemaakt wordt (hennep, woonfraude). Door oog en oor te hebben voor deze mensen kunnen we misstanden soms voorkomen, en zoeken we met hen naar mogelijkheden voor begeleiding. Daarbij moet het ongewenste gedrag altijd stoppen. Soms kan het zo zijn dat de begeleiding op een andere plek beter georganiseerd kan worden. We bieden mensen kansen om hun zelfstandigheid verder te ontwikkelen, maar niet koste wat kost: sociaal gedrag accepteren we niet.

Ook door gericht toewijzingsbeleid kunnen we mensen helpen die niet volledig zelfredzaam zijn. Bijvoorbeeld door rekening te houden met de mogelijkheden van onderlinge hulp: door aanbod van woonvormen met mensen die kunnen helpen en mensen die hulp nodig hebben. Dat kan in hofjes of andere complexen met gemeenschappelijke ruimten. We onderzoeken de haalbaarheid van dergelijke woonconcepten.

3.4 Op verschillende manieren bereikbaar en aanspreekbaar

Doel: onze organisatie is benaderbaar voor alle (toekomstige) huurders op de manier die het best bij mensen past, waarbij we nieuwe technieken inzetten ten behoeve van het gemak van onze huurders.

Onze betrokkenheid bij onze huurders leidt tot een hoge kwaliteit van dienstverlening. Dit wordt ook gewaardeerd door onze huurders. Nieuwe huurders gaven in 2018 gemiddeld een 8,7 voor de dienstverlening. Bij reparatieverzoeken was het cijfer een 7,8.

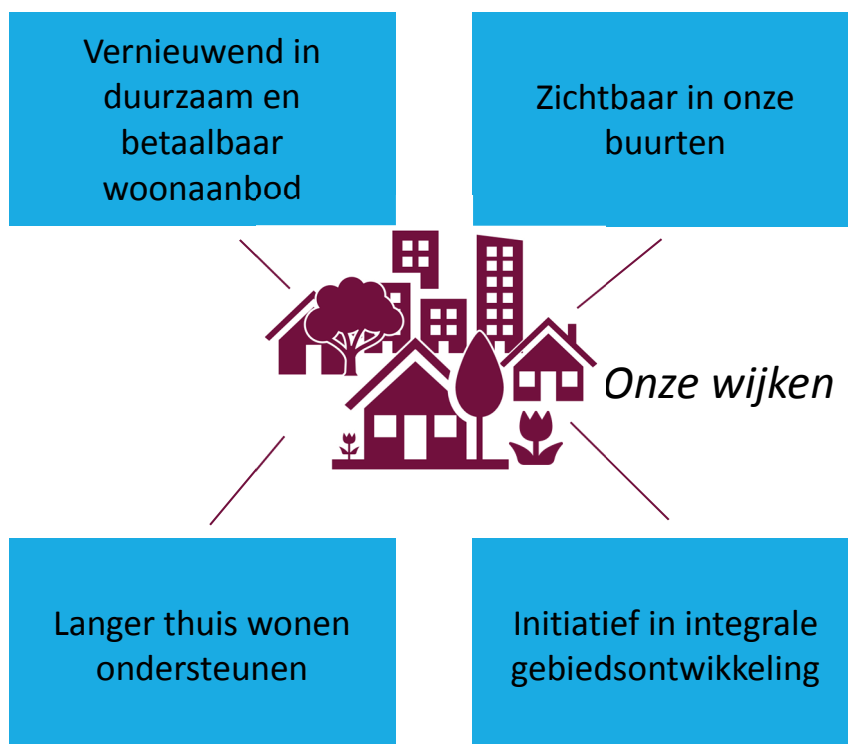
Wij bieden onze huurders een adequate dienstverlening. Dit betekent algemene diensten voor iedereen en maatwerk waar nodig en een open houding naar bewonersinitiatieven. We zijn duidelijk over wat mensen van ons mogen verwachten, en ook wat zij niet kunnen verwachten. Door expertises uit de organisatie bij elkaar te leggen (in intervisie), komen we tot een markering van onze dienstverlening.

Dienstverlening aan onze huurders staat niet stil. We krijgen nieuwe huurdersgroepen, met nieuwe wensen. Daar passen we onze dienstverlening op aan:

- We hebben een ruime telefonische en digitale bereikbaarheid, zodat mensen makkelijk hun vragen bij ons neer kunnen leggen. Vervolgens kan afhankelijk van de vraag en de wens van de huurder dit op kantoor of bij mensen thuis opgelost worden. We gaan dus uit van verschillende kanalen naast elkaar.
- De groep huurders die extra zorg en aandacht nodig hebben, neemt toe. Hier zullen we in persoonlijke dienstverlening oog voor moeten hebben (passende dienstverlening).
- We automatiseren slim, waardoor we voldoende capaciteit vrij maken om goed in contact blijven met onze huurders. We maken daarmee onze inzet voor onze medewerkers en huurders overzichtelijker en makkelijker
- Door nieuwe technieken in beheer en onderhoud kunnen we onderhoud steeds meer op afstand uitvoeren, bijvoorbeeld door inspecties via drones of uitlezen van installaties op afstand. Ook dit vraagt nieuwe vaardigheden en kennis waarop we ons willen ontwikkelen.

4 Voor de kernen en wijken waar onze huurders wonen

Naast de individuele huurder hebben we ook zorg voor de omgeving van onze huurders. Dan gaat het om de huidige situatie, waarin we bijdragen aan leefbare wijken. Maar het gaat ook om de toekomst: toekomstbestendig duurzaam vastgoed.



4.1 Vernieuwend in duurzaam en betaalbaar woonaanbod

Doel: Woningaanbod dat betaalbaar en toekomstbestendig is, en waarin we sneller stappen zetten naar verduurzaming dan landelijk.

Antonius van Padua heeft gemiddeld genomen een goed woningbezit. We hechten waarde aan een kwalitatieve minimumnorm, zodat woningen ook toekomstkwaliteit hebben. We houden onze minimumnorm tegen het licht. Is die norm niet hoog in verhouding tot de huurprijs? Dit doen we vanuit het perspectief van de huurder, de veranderende woonvraag, de betaalbaarheid en de toekomstkwaliteit van ons vastgoed.

Wij hebben onze onderhoudswerkzaamheden grotendeels uitbesteed. Onderhoud aan het huis van huurders past nauw. Het raakt de persoonlijke plek van mensen. Een correcte benadering van onze huurders die past bij Antonius van Padua is dan ook een must. Dit vraagt aandacht voor de kwaliteit van dienstverlening door onze contractpartners: niet alleen in uitvoering van het werk, maar ook in het contact met de huurders. Door zakelijk contracteren, met eisen ten aanzien van niveau van dienstverlening en evaluatie, waarborgen we de dienstverlening ook via externe partijen. We houden

ruimte binnen de organisatie voor het zelf uitvoeren van reparatie-, en serviceonderhoud. Onze huurders waarderen dit en het is ook bedrijfsmatig gezien een goede keuze, omdat onze eigen Technische Dienst dit type onderhoud kostenefficiënter en klantgerichter kan uitvoeren dan externe partijen.

Wij werken met vaste contractpartners, zodat wij hen mee kunnen nemen in onze werkwijzen en ook de onderhoudsadministratie verder geautomatiseerd kan worden. Maar ook zodat zij tot op zekere hoogte in staat en bereid zijn zorgen en signalen over huurders door te geven.

In de visitatie werd als een van onze pluspunten de voortgang op verduurzaming van ons woningbezit genoemd. We lopen naar labelsprongen duidelijk voor op de sector. Tegelijkertijd laten recente klimaatontwikkelingen zien dat intensivering van aandacht voor verduurzaming nodig is: naast de warme jas (isolatie) waarmee we goed op weg zijn, is er aandacht nodig voor energiebesparing, klimaatadaptatie, circulariteit, groene buitenruimte / steenbreek, etc. Wij gaan daarom door met verduurzaming van ons bezit. Dit doen we als 'slimme volger' van nieuwe technologieën. Wij werken mee aan nieuwe verduurzamingsconcepten. We denken bijvoorbeeld aan energiedelen tussen nieuwbouw en bestaande woningen (slim benutten van energieopbrengsten bij nieuwbouw voor verlies in de bestaande voorraad), of werken met energie-bundels, op van een gemiddeld gebruik over een heel jaar (salderen van opwekking en levering). Wij verkennen hiervoor nieuwe mogelijkheden, waarbij we samenwerken met netwerkpartners om hun kennis optimaal te benutten. Daarmee zetten we tevens in op het voorkomen dat energielasten voor onze huurders extreem stijgen, met mogelijk (energie-)armoede tot gevolg.

4.2 Zichtbaar in onze buurten

Doel: Wij zijn zichtbaar in de buurten waar we woningen hebben, en dragen bij aan een leefbare woonomgeving.

Voor de huurder is de woonplek meer dan alleen de woning, het gaat ook om de straat waarin je woont. Wie zijn je buren? Hoe is het onderhoud van de straat? Kun je er parkeren en spelen? Is er voldoende groen? Is er gelegenheid voor ontmoeting? Onze rol rond deze aspecten is met de Woningwet in 2015 afgebakend. De ruimte die de wet biedt om bij te dragen aan een prettige leefomgeving voor onze huurders pakken we. Te denken is aan ontmoetingsplekken bij verschillende wooncomplexen; in de openbare ruimte of binnen gebouwen. We nemen daarbij geen verantwoordelijkheden van gemeente of zorgaanbieders over.

Wij zijn voor onze huurders zichtbaar aanwezig in hun buurt. Per buurt is er een vaste contactpersoon die op vaste tijden in buurten aanspreekbaar en aanwezig is. Deze contactpersoon kan individuele huurders helpen met concrete vragen, en haalt signalen op over de leefbaarheid in hun buurt. Daarnaast organiseren we samen met onze huurders en de gemeente periodiek een wijkschouw, waarin we samen zoeken naar mogelijkheden om de leefbaarheid in buurten te vergroten.

In onze buurten wonen steeds vaker en steeds meer zorgvragende huurders, die ook vaker minder zelfredzaam zijn. De maatschappelijke draagkracht en draaglast van die buurten staat onder druk. We zien natuurlijk het liefst een inclusieve samenleving waarin voor iedereen een plek is. Praktijk is dat deze zorgvragende en minder zelfredzame groepen vooral bij elkaar wonen. En dat grote delen van de samenleving hier weinig van merken (in de eigen buurten binnen Noordwijkerhout en De Zilk). Het gaat hier om onze huurders. Hoe kunnen wij deze mensen hun thuis bieden, met oog voor de leefbaarheid in de hele buurt? Door enerzijds bij nieuwe ontwikkelingen te werken aan differentiatie in woningaanbod,

en anderzijds te zorgen voor beheer en begeleiding in buurten kunnen we de leefbaarheid in deze buurten zo goed mogelijk houden.

4.3 Initiatief in integrale gebiedsontwikkeling

Doel: bij transformatie en nieuwbouw gaan we uit van gebiedsontwikkeling waarin we desgewenst ook de initiërende partij zijn, en samenwerking zoeken met gemeente, andere vastgoedeigenaren, bewoners en omwonenden.

Wij dragen bij aan een leefbare woonomgeving. De komende jaren speelt hierbij ook vernieuwing van delen van ons vastgoed en ontwikkeling van nieuwe locaties. We vinden het daarbij belangrijk om gebieden niet als losse projecten te beschouwen, maar juist in samenhang met de omgeving. Door koppeling ontstaan nieuwe kansen. Dat kan een koppeling zijn met ontwikkelingen op naastgelegen locaties. Maar ook een koppeling met andere investeringen, in de openbare ruime of in maatschappelijke ontwikkelingen. Door meer te kijken naar gebieden waar we ons bezit hebben, en waar we met onze vastgoed aan de slag willen, kunnen we integraler werken. Daarmee ontstaan ook kansen voor nieuwe (onverwachte) oplossingen. Uitgangspunt hierbij is wel dat toevoeging van nieuwbouw vooruit moet lopen op onttrekkingen door sloop of transformatie.

We nemen bij onze eigen ontwikkelingen het initiatief voor gebiedsontwikkeling. Daarbij zoeken we actief samenwerking met gemeente, andere vastgoedeigenaren, bewoners en omwonenden. Zo kunnen we kansen die zich voordoen verzilveren. Nieuwe gebiedsontwikkelingen bieden kansen voor nieuwe werkwijzen, gericht op het georganiseerde toeval. Dus niet alles aan de voorkant bepalen, maar in het proces ontwikkelingen tot stand laten komen.

4.4 Langer thuis wonen ondersteunen

Doel: We werken samen met zorgpartijen op het snijvlak van wonen en zorg, waarbij we zo nodig grenzen opzoeken.

Door de administratieve scheiding van financiering en verantwoordelijkheden voor wonen met zorg, zien we een groeiend risico dat mensen tussen de wal en het schip terecht komen. Dat zijn vaak onze huurders. Wij leveren onze bijdrage aan het thuis kunnen wonen van mensen met een zorgvraag. Onze bijdrage is echter beperkt. We kunnen dit niet alleen. Gelukkig werken we in dorpsgemeenschappen waar mensen zich inzetten voor elkaar. Het is goed om daar bij aan te haken. Maar juist ook oog te hebben voor mensen die vanuit de lokale gemeenschappen niet die benodigde hulp krijgen. Onze signalerende rol, de blik achter de voordeur, kan hierbij zeer behulpzaam zijn.

Samenwerking met zorgpartijen is ook noodzakelijk. Onze ervaring is dat in deze samenwerking 'wonen' vaak wordt gezien als oplossing (want het meest tastbaar), maar dat niet noodzakelijkerwijs is. Zeker in deze samenwerking van wonen en zorg is wederkerigheid en concreetheid cruciaal. Wat kunt u doen voor onze huurders, en wat kunnen wij doen? Wij zien deze samenwerking als een samenwerking in een continuüm, waarbij we er vooral voor moeten zorgen dat grenzen tussen domeinen niet ten koste gaan van huurders. Wij zijn bereid om als dat nodig is een stapje extra te zetten; eventueel ook in voorkomende gevallen kortdurend buiten ons domein.

5 Onze organisatie

De doelen die we in de vorige hoofdstukken hebben benoemd vragen veel van onze organisatie. We kunnen dit aan. Het vraagt wel dat de organisatie hier goed op voorbereid is.



5.1 Werken vanuit de kernwaarden

Doel: *Onze organisatie kent een continue ontwikkeling naar meer professionaliteit, waarbij onze kernwaarden het vertrekpunt zijn. Wij richten onze organisatie in op basis van werkprocessen.*

Wij werken vanuit kernwaarden aan de uitvoering van ons ondernemingsplan. Deze kernwaarden vormen het kompas bij ons werk, en bij de organisatieontwikkeling.

- Slim, praktisch en doeners
- Vindingrijk en wendbaar
- Lokaal en sociaal betrokken

Om deze kernwaarden volop tot hun recht te laten komen vinden we het belangrijk om onze processen meer vanuit deze kernwaarden in te vullen. Dit krijgt uitwerking door in de organisatie de processen richting nieuwe en bestaande huurders en richting de wijken centraal te stellen. Hierdoor kan de samenwerking tussen verschillende disciplines binnen onze organisatie verder versterkt worden. Dit vraagt een proces van organisatieontwikkeling waar we de komende jaren aan werken.

Naast de organisatieontwikkeling zetten we in op persoonlijke ontwikkeling. We vinden het belangrijk dat de aanwezige kwaliteiten in onze organisatie samen ook optimaal aansluiten bij deze kernwaarden. Door coaching, opleiding en brede inzetbaarheid van mensen kunnen we hier beter op inspelen. Vanuit

Strategische Personeels Planning en een jaarlijkse cyclus van persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers geven we hier invulling aan.

5.2 Onderdeel van het netwerk

Doel: Wij werken samen in een netwerk om vernieuwend te kunnen zijn in goede volkshuisvesting in Noordwijkerhout en De Zilk. Daarvoor hebben we een flexibele schil met experts en zijn erkend partner in de samenwerking binnen ons netwerk.

Onze organisatie heeft een prettige schaal om vanuit de genoemde kernwaarden te kunnen opereren. We kennen elkaar en kennen onze huurders en partners. Tegelijkertijd kent de schaal ook haar beperkingen. Voor specialistisch werk zijn we soms afhankelijk van anderen. Dat vinden we ook goed, omdat als kennis in de organisatie mist we toch flexibel en wendbaar expertises binnen kunnen halen. Bovendien zorgt dit ervoor dat we ook voorop kunnen lopen met nieuwe inzichten; en dus ondanks onze kleine schaal vernieuwend kunnen zijn.

Hiervoor werken we rondom onze organisatie met een netwerk van specialisten. Dat kan gaan over onderhoud en beheer, afstemming rond wonen en zorg, maar ook het terrein van beleidsontwikkeling. Het directe contact met de huurders beschouwen we vanuit onze kernwaarden als taak die we zoveel mogelijk zelf uitvoeren.

Naast expertises is het ook belangrijk dat wij onze positie gegund krijgen. Dit vraagt dat we de nodige energie steken in het onderhouden en uitbouwen van ons netwerk. Wij hebben dit netwerk ook wat te bieden: we kennen de situatie in Noordwijkerhout en De Zilk als geen ander. Met onze vastgoedpositie zijn we van betekenis. Daarmee hebben we ook een rol richting de gemeente, die juist groter is geworden en haar aandacht moet verdelen over meerdere kernen. Wij voelen deze verantwoordelijkheid en versterken de komende periode ons netwerk; op alle niveaus van bestuurlijk tot operationeel. We zijn gericht op samenwerken en willen ontdekken hoe iets wèl kan. Als iets niet door ons waargemaakt kan worden dan zijn we daar duidelijk over.

5.3 Open en verantwoordelijk

Doel: Onze maatschappelijke opgaven bepalen we in nauwe samenspraak met onze huurders en belanghouders. Hiervoor hebben we periodiek overleg met hen, passend bij de vraagstukken die zich aandienen.

Wij zijn een maatschappelijke onderneming. Onze maatschappelijke rol zien we vooral in de legitimatie in de samenwerking met onze huurders en lokale partners. Met hen duiden we onze maatschappelijke opdracht. Wij hechten aan een stevige inbreng van onze huurders. In de samenwerking met de Huurdersbelangen Noordwijkerhout en De Zilk (HBNZ) hebben we een goede en kritische partner. We hebben begin 2019 met de HBNZ onze samenwerkingsovereenkomst vernieuwd. Wij ondersteunen hen met werving van nieuwe leden, en door te zoeken naar nieuwe werkvormen en andere vormen van huurdersbetrokkenheid: hoe kunnen we dit op een moderne manier vormgeven? Te denken is aan digitale panels om huurders op onderwerpen te betrekken, themabijeenkomsten, huisbezoeken bij (toevallige) huurders, etc.

Ter voorbereiding op dit plan hebben we een onderzoek onder huurders uitgevoerd naar hun gewenste betrokkenheid bij Antonius van Padua. Waardevol is om te merken dat veel mensen willen meedoen en meedenken bij ontwikkelingen rond hun huis; vaak liefst zo praktisch mogelijk en voor kortere duur,

gericht op activiteiten, ontmoeting en zonder te overvragen. Ook zijn mensen bereid om hun mening te geven via panelbijeenkomsten, via een 'wooncomplexgesprek' (informeel en laagdrempelig), of via wijkschouwen met de gemeente. Wij willen de komende jaren samen met de HBNZ experimenteren met verschillende werkwijzen van huurdersbetrokkenheid.

Naast opvattingen van huurders vinden we onze koers door het gesprek met onze belanghouders: de gemeente, zorg- en welzijnspartijen, senioren- en gehandicaptenorganisaties, wijk- en dorpsbelangen, bouwers, politiek. Hun opvattingen over de maatschappelijke opgaven helpen bij het bepalen van onze activiteiten. Dit doen we nu door periodiek overleg met verschillende partijen in wisselende coalities en door periodiek belanghoudersoverleg, passend bij onze schaal. We sluiten aan bij de corporatieraad die in Noordwijk actief is, waarin maatschappelijke partners zitten die een beeld hebben van de (sociale) woningmarkt en de vraagstukken die op de corporatie af kunnen komen. Dat biedt een waardevol klankbord om signalen uit de samenleving op te halen. Met de HBNZ verkennen we de meerwaarde hiervan. Gelet op onze laagdrempelige werkwijze, en de noodzakelijke wendbaarheid in de samenwerking, is dit overleg ook een natuurlijk onderdeel van onze werkwijze gericht op onze maatschappelijke opdracht.

Onze verantwoording richting interne en externe toezichthouders is een afgeleide van onze samenwerking met huurders en belanghouders. Wij hechten dan ook waarde aan de netwerkkrol van onze toezichthouder. Uiteraard sluiten we volledig aan bij de governance code en de wettelijke voorschriften (compliance). In de samenwerking tussen werkorganisatie, bestuurder en Raad van Commissarissen is sprake van een goed evenwicht tussen kritische en meedenkende houding. Wij hebben onze governance goed op orde. Dit blijft tegelijkertijd altijd aandacht vragen, door jaarlijkse (zelf)evaluatie van de Raad van Commissarissen en noodzakelijke doorontwikkeling.

5.4 Gezond en klaar voor de toekomst

Doel: Wij werken efficiënt en toekomstgericht door digitalisering en adequate benutting van onze financiële mogelijkheden.

Onze inzet is gericht op een doelmatige besteding van onze beschikbare middelen. Dit komt tot uitdrukking in onze primaire zorg voor onze huurders en een goede dienstverlening aan hen. Dat blijkt keer op keer uit het positieve huurdersoordeel in de benchmark. Wij gaan uit van benchmarkscores van een A of soms een B op klanttevredenheid. Dit doen we daarbij tegen zo laag mogelijke bedrijfslasten, waarbij we ons richten op een benchmarkscore van B. Deze efficiëntie ondersteunen we door verdere digitalisering van onze werkprocessen, zodat we zoveel mogelijk tijd en aandacht houden voor onze huurders. Deze digitalisering richt zich in eerste instantie op de eigen organisatie. Volgend hierop bouwen we aan meer mogelijkheden van digitale dienstverlening aan onze huurders, naast bestaande traditionele dienstverlening.

Wij zijn er niet alleen voor onze huidige huurders, maar plaatsen onze taak in een langjarig perspectief: over meerdere decennia. Daarom is onze continuïteit een voorwaarde. De komende jaren zijn de nodige investeringen gevraagd: in verduurzaming, het betaalbaar houden van onze woningen en in verder ontwikkelen van de organisatie. Om deze investeringen te kunnen blijven dragen is een gezonde financiële positie noodzakelijk. Wij steken daarbij regelmatig financieel onze nek uit, maar brengen de continuïteit nooit in gevaar. Dit door binnen de parameters te werken die onze toezichthouders aan ons stellen. Onder het motto niet rijk, wel gezond, werken we aan onze ambities.

6 Uitvoering geven aan beleid

Het is belangrijk dat het ondernemingsplan daadwerkelijk een sturingsinstrument is. Enerzijds vraagt dit een passende invulling van de organisatie. Daar gaan we eerst op in. Anderzijds werken we jaarlijks dit plan uit in een uitvoeringsprogramma. Vanuit de ambities en doelstellingen kunnen daarin voor projecten en programma's prioriteiten bepaald worden.

6.1 Hoe geven we hier in de organisatie vorm aan?

Naast onze reguliere werkzaamheden ten aanzien van verhuur, beheer en onderhoud van woningen, zien we vanuit dit ondernemingsplan enkele grotere 'nieuwe' opgaven op ons afkomen. In het bijzonder noemen we de samenwerking in een (complexer) netwerk, invulling geven aan integrale gebiedsontwikkelingen, ondersteunen bij langer thuis wonen, zorg voor huurders in een kwetsbare positie en de verdere digitalisering. Om hier adequaat op in te spelen, brengen we onze organisatie in stelling. De afgelopen jaren hebben bewezen dat we hiervoor veel kwaliteiten in huis hebben. Goede benutting van deze kwaliteiten is ons uitgangspunt. Wij richten de organisatie hierop in.

We kiezen een lijnorganisatie met de (huidige) afdelingen (huidige indeling) met lijnmanagers. Deze afdelingen zijn er voor going concern. Daarnaast geven we de uitdagingen vanuit het ondernemingsplan vorm via (project)teams die over afdelingen heen werken en volledig zijn samengesteld op basis van noodzakelijke competenties. De verantwoordelijkheid en aansturing van deze (project)teams ligt bij een teamlid die als trekker optreedt, en die verantwoording aflegt aan het MT. Deze trekker kan een medewerker zijn, maar kan ook een MT-lid zijn, afhankelijk van de aard en tijdsbelasting van de opgave of het project.

Waarvoor voldoet onze organisatie?

- Wendbare organisatie
- Van buiten naar binnen werken
- Verantwoordelijkheden op de juiste plek in de organisatie
- Ruimte en tijd om te ontwikkelen
- Verschillende vaardigheden en kennis samen laten komen
- Uitbouwen van vaardigheden en kennis
- Regie op uitbesteden van werk
- Plezier in het werk
- Goed leiderschap
- Financieel gezond

6.2 Werken met een uitvoeringsprogramma

We stellen jaarlijks een uitvoeringsprogramma op. Dit programma biedt een houvast voor hoe we jaarlijks onze prioriteiten stellen. Het uitvoeringsprogramma zetten we op langs de belangrijkste bedrijfsprocessen richting huurders en richting de wijken.

Wij maken bij de activiteiten in het programma onderscheid tussen going concern wat we nu al doen en nieuwe ontwikkelingen die we de komende jaren initiëren. Daarnaast vraagt een aantal activiteiten vanwege omvang, samenhang en complexiteit een meer programmatische aanpak. Deze programma's hebben doorgaans betrekking op meerdere punten uit de uitvoeringsagenda. Zo maken we onderscheid naar:

1. Doorzetten van bestaand beleid; going concern
2. Invoeren en ontwikkelen nieuw beleid; nieuwe ontwikkelingen
3. Programmatische aanpak kan combinatie van het voorgaande zijn.

Jaarlijks wordt de uitvoeringsagenda besproken en verder uitgewerkt naar een nieuw jaarplan. Bij het bepalen van het jaarplan wordt de uitvoering geëvalueerd, wat tot eventuele bijstelling van het programma of de activiteiten kan leiden. Het proces om te komen tot een activiteitenplan laten we aansluiten bij de cyclus van de prestatieafspraken met de gemeente. Aan de hand van de volgende cyclus gaan we onze ambities concreet uitwerken, monitoren en waar nodig bijstellen:

- Stap 1, eerste verkenning voornemens: Elk jaar in mei bespreken we met het personeel de voornemens voor het komende jaar, mede in het licht van het uitbrengen van het bod in het kader van de prestatieafspraken. In juni wordt het bod in een vergadering met de RvC vastgesteld. Vanaf augustus - september krijgt dit een vertaling in de prestatieafspraken met de gemeente en HBNZ.
- Stap 2, vertalen naar activiteiten en afspraken: Het ondernemingsplan wordt jaarlijks in het najaar vertaald in een activiteitenplan dat uitgewerkt wordt in de begroting, waarin de activiteiten en begroting voor het komend jaar staan geformuleerd met een doorkijk naar het daaropvolgende jaar. Bij het uitwerken van het jaarplan vragen wij vooraf ook HBNZ om input.
- Stap 3, evaluatie van de uitvoering: Ieder half jaar worden de resultaten van genomen acties gemonitord. De eerste rapportage in het jaar is bedoeld als volkshuisvestingsverslag over het afgelopen jaar. De rapportages worden besproken met het personeel en de Raad van Commissarissen. Eens in de twee jaar doen we dit samen met al onze belanghouders, waarbij we ook weer vooruit kijken (zie stap 1). Daarbij betrekken we in elk geval collega-corporaties, gemeente en de HBNZ.