

Samen veerkrachtig!

Ondernemingsplan Ons Huis

Inhoud

VOORWOORD	4
1 INLEIDING	6
Ons Huis	6
Ons Huis staat ...	7
... maar de ambities gaan verder	7
2 HET HOGERE DOEL	8
Waaraan wij willen bijdragen	8
Diversiteit als kracht	8
Veerkracht als voorwaarde	9
3 ONZE VISIE EN MISSIE	10
De volkshuisvesting anno 2021 en verder	10
Woonlasten & draagvlak	13
Veerkracht als leidend principe	13
Van vitaal naar veerkrachtig	13
Betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten als missie	14
Samenwerken als voorwaarde	14
4 WAT WE GRAAG ZO LATEN	15
Basis blijft hetzelfde	15
Klantgerichte dienstverlening en onderhoud op maat	15
Participatie van en samenwerking met huurders	15
Verduurzamen van de woningen door isolatie	16
5 WAT WE GAAN VERANDEREN	17
Een samenleving waar we elkaar nog tegenkomen	17
Vijf strategieën voor veerkrachtige buurten	17
6 BETEKENIS VOOR DE ORGANISATIE	23
Basis op orde	23
Veerkrachtige medewerkers	23
Veerkrachtige organisatie	24
Financieel stabiel & autonoom	24
7 ONDERNEMINGSSTRATEGIE OP 1 A4	25



VOORWOORD

Je hoeft de krant maar open te slaan en het gaat over wonen. Dat is niet zo gek. Want een goede woning die bij je past in een fijne omgeving, is een van de belangrijkste voorwaarden voor geluk. Voor te veel mensen is deze basisvoorwaarde anno 2020 helaas niet vervuld. Professor Boelhouwer schreeuwde het uit in de Volkskrant van 23 mei 2020: "Ga bouwen! Er zijn veel te weinig woningen om iedereen een woning te kunnen bieden". Ook voor de bestaande huurwoningen ligt een stevige opgave. Het KWH presenteerde kortgeleden een onderzoek waaruit blijkt dat bijna de helft van de huurders zich niet thuis voelt. Soms omdat de woning niet voldoet. Soms omdat men zich niet prettig voelt in de buurt en soms beide.

Ook wij zien de druk op de woningmarkt en merken dat de veerkracht van buurten in het geding is. De sociale huur wordt meer en meer het vangnet voor kwetsbare mensen en dat eist zijn tol. Ook in Apeldoorn, Warnsveld en Zutphen zien we de verschillen tussen buurten toenemen. Overlast en onveiligheid nemen toe en concentreren zich. Bovendien lukt het te veel mensen niet om een betaalbare woning te vinden.

Dus ja, er moet inderdaad meer gebouwd worden. Daarnaast is de verduurzaming van de woningvoorraad lang niet af en de bodem van de portemonnee van veel huurders is in zicht of al bereikt.

Er is dus werk aan de winkel, ook voor Ons Huis. Maar wat heeft prioriteit? En hoe gaan we het aanpakken? De afgelopen maanden inventariseerden wij hoe we er in Apeldoorn en Zutphen voor staan. Wat is sterk en wat is zwak? Wat is een kans en wat een bedreiging? We voerden gesprekken met onze huurders, medewerkers en management, met lokale ambtenaren en politici, met collega corporaties en bouwers, met mensen uit de zorg en van de maatschappelijke ondersteuning. Kortom met de mensen met wie we samenwerken aan de lokale opgaven. Deze verkenningen geven een beeld van wat er op ons afkomt, wat de samenleving van ons verwacht en hoe we dat kunnen oppakken. Het resultaat schreven we op in dit ondernemingsplan.

Een ondernemingsplan maken in 'Corona-tijd' is niet eenvoudig. We lopen tegen praktische zaken aan zoals: hoe organiseer je een rondetafelgesprek om onze partners te bevragen, als iedereen moet thuiswerken? Maar daarnaast is vooral de grote mate van onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen een belangrijke factor. Wat voor consequenties heeft Corona voor de economie en als gevolg daarvan op de inkomens van onze huurders? Wat doet het met de vraag naar woningen? Wat doet het met de verhuisbewegingen binnen Nederland en van en naar Nederland? Veel vragen waar we het antwoord nog niet op weten. Maar juist in onzekere tijden is het van belang om een heldere koers te hebben en om flexibel te zijn als het gewenst of nodig is om op facetten bij te stellen. Vanuit die gedachte werkten we aan dit ondernemingsplan. De koers is vast, de uitvoering flexibel als het moet.

Dit ondernemingsplan legt de nadruk op veerkrachtige buurten en wijken. Daarnaast gaan we door met waar we al jaren mee bezig zijn. In die zin past dit plan niet alleen bij de opgaven in Apeldoorn en Zutphen, maar ook bij de ontwikkeling van Ons Huis in de afgelopen 10 jaar.

Tot medio 2011 was Ons Huis te karakteriseren als een ondernemende ontwikkelaar met een sociaal profiel. Ons Huis ontwikkelde volop voor een brede doelgroep. Door de (vastgoed-)crisis en door de invoering van de verhuurdersheffing kwam Ons Huis in een financieel lastige positie. Daarop is goed bijgestuurd.

In 2013 is het ondernemingsplan 'Wonen blijft' geschreven. In feite is Ons Huis daarmee 'teruggegaan naar de kerntaak' van woningcorporaties. Om dat beter vorm te geven is de organisatie verder ontwikkeld en is de organisatie-inrichting veranderd.

Toen de organisatie eenmaal stond, was het tijd om meer bij te dragen aan de lokale opgaven, de klant centraal te stellen en qua manier van werken weer 'bij de tijd' te zijn. Daarop was het vorige ondernemingsplan 'Ons Huis: actief en dichtbij' gericht. De fusie met Woningbedrijf Warnsveld paste goed in die lijn. Wij zijn erin geslaagd om onze ambities uit het vorige ondernemingsplan waar te maken. Dat blijkt uit de feedback van samenwerkingspartners en het visitatierapport. Ons Huis staat als een huis!

Deze mooie uitgangspositie en de wetenschap dat er een enorme behoefte is aan meer, duurzame en betaalbare woningen en dat de leefbaarheid in wijken en buurten onder druk staat, maakt dat we vol ambitie, slagkracht en gedrevenheid verder gaan met werken aan betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten!

Arjen Jongstra,

19 augustus 2020



1 INLEIDING

Ons Huis

Al decennialang draagt Ons Huis bij aan goed en betaalbaar wonen in Zutphen, Apeldoorn en sinds 2018 ook in Warnsveld. Dat doen we al die tijd vanuit dezelfde overtuiging: dat goed wonen voor iedereen een essentiële voorwaarde is om gelukkig te zijn en om zich te kunnen ontwikkelen. Een vertrouwde plek waar men ongestoord zichzelf kan zijn, van waaruit men er op uit trekt en waar men ook weer graag terugkomt.

Goed wonen heeft natuurlijk te maken met de kwaliteit van de woning zelf, waaronder de duurzaamheid. Goed wonen vraagt ook wat van de buurt.

Daarbij gaat het over de levendigheid en de veiligheid, de route naar de winkel, de geluiden uit de speeltuin en over het gezondheidscentrum op de hoek. Voor bewoners gaat het vaak ook over het vertrouwen in elkaar. Van een vluchtige groet in het voorbijgaan tot intensief contact en zelfs zorgen voor elkaar (noaberschap).

*Aan dat goede wonen wil
Ons Huis een bijdrage leveren.
En dat blijft zo.*

Ons Huis staat ...

De afgelopen jaren bekwaamden we ons verder in wat goede dienstverlening en goede sociale huurwoningen tegenwoordig van een organisatie vragen. Bescheidenheid vinden we bij Ons Huis een groot goed en het kan altijd beter. Toch durven we te stellen dat we er goed voor staan: de huurders waarderen de dienstverlening, onze woningen hebben een redelijke tot goede kwaliteit, we hebben gemiddeld energielabel B voor onze woningen, de betaalbaarheid is verbeterd, we hebben kwalitatief hele goede woningen toegevoegd aan de sociale huurwoningvoorraad, we bieden huisvesting aan bijzondere doelgroepen en onze financiële situatie is stabiel. We zijn er trots op dat de huurders ons bij de totstandkoming van dit ondernemingsplan bestempelden als 'een goede huismeester' en dat zowel een lokale collega corporatie als de wethouder sprak van 'een betrouwbare corporatie, die doet wat ze zegt'.

Intern hebben we onze zaken goed op orde en weten we wat we van elkaar mogen verwachten. We weten onze partners te vinden en zij ons. Geen onaardig resultaat. Zeker na een periode waarin we samengingen met Woningbedrijf Warnsveld en - laten we eerlijk zijn - het werk ons soms over de voeten liep. Natuurlijk gaat er ook wel eens wat fout, maar onder het motto 'wie werkt kan fouten maken', spreken we elkaar aan en verbeteren we.

... maar de ambities gaan verder

Ons Huis staat, maar de ambities gaan verder. Sterker nog, juist omdat de basis op orde is, zijn we in de positie om nu verder te durven gaan. Daar vragen onze huurders om, evenals de samenleving als geheel. We moeten die goede basis bewaken, maar er ligt een aantal grote maatschappelijke vraagstukken die onze bijdrage goed kunnen gebruiken.

Van sommige van die vraagstukken weten we op het moment dat we dit ondernemingsplan schrijven nog onvoldoende de precieze betekenis. Corona zet hele beroepsgroepen op achterstand. Dat leidt nu soms tot problemen bij huurders, maar het is nog onduidelijk wat de consequenties op de langere termijn zijn. Andersom zien we dat Corona soms ook positieve dingen mogelijk maakt, die eerder onmogelijk leken.

Zowel huurders als medewerkers ervaren dat sommige zaken beter en makkelijker digitaal geregeld kunnen worden. Hoe dan ook wordt keer op keer duidelijk dat er af en toe tegenslagen zijn waartoe we ons hebben te verhouden.

Als wij ook in de toekomst een waardevolle rol in de sociale huisvesting willen vervullen, moeten we meer uit onszelf halen dan we nu doen. Natuurlijk blijven we werken vanuit een bescheiden grondhouding. Dat is nu eenmaal onze aard. Maar we hebben wel de overtuiging dat we meer kunnen.

Leeswijzer

In het eerstvolgende hoofdstuk beschrijven we ons hogere doel waaraan wij als woningcorporatie willen bijdragen. Het hogere doel heeft betrekking op de samenleving als geheel. Het vraagt veel meer dan wat wij als woningcorporatie alleen kunnen bieden.

Hoofdstuk drie beschrijft onze visie op de belangrijkste vraagstukken van de volkshuisvesting anno 2020. Deze thema's en onze visie daarop, geven ons functioneren de komende jaren richting en kleur.

Hoofdstuk vier beschrijft waar we volop mee door willen gaan. Niet dat we daarin precies hetzelfde blijven doen of vinden dat we het beoogde niveau al hebben bereikt. Maar we gaan hier wel door in de richting die al is ingezet, in dezelfde intensiteit.

Het vijfde hoofdstuk beschrijft waar we het anders willen gaan doen. Soms omdat we meer willen van hetzelfde. Soms omdat we wat anders willen en soms beide.

Het zesde hoofdstuk beschrijft wat het vraagt van de organisatie: van de mensen, de manier van werken en de financiën. Gelukkig gaat het hier over organische veranderingen, maar toch: stilstand is achteruitgang. In dit hoofdstuk beschrijven we ook wat we vragen van anderen. Van onze partners in buurten in het algemeen, en van onze huurders en de gemeenten in het bijzonder.



2 HET HOGERE DOEL

Waarom wij willen bijdragen

Ons Huis gelooft in een samenleving waarin iedereen, ongeacht zijn achtergrond, kan wonen en tot zijn recht komt. Waar niemand gelijk is, maar wel gelijkwaardig. Een samenleving waarin we elkaar – arm en rijk, hoog- en laagopgeleid – blijven ontmoeten en waarderen. Waar diversiteit een kracht is. Dat is het hogere doel waaraan wij willen bijdragen.

Natuurlijk komt er bij die samenleving veel meer kijken dan wij als woningcorporatie kunnen bijdragen. Het gaat ook over andere essentiële zaken zoals scholing, werk, sport, recreatie, cultuur en nog veel meer. Het belang van samenwerken aan het hogere doel kan dan ook moeilijk worden overschat. Maar dat we met wonen een belangrijke voorwaarde voor de inclusieve samenleving te pakken hebben, staat buiten kijf.

Diversiteit als kracht

Wij zien diversiteit als een kracht. Als mensen van elkaar verschillen, draagt dat bij aan de welvaart. Een diversiteit aan mensen leidt tot inspiratie en innovatie, bedrijvigheid en competitie. Dat geldt in

het algemeen en dat ervaren wij ook in onze organisatie. Diversiteit draagt ook bij aan het welzijn, maar dan moeten we elkaar blijven ontmoeten en niet van elkaar vervreemden. Onbekend maakt onbemind. Andersom voelen we ons eerder betrokken en verbonden, als we elkaar tegenkomen. Daartoe hoeven we niet iedere dag bij elkaar over de vloer te komen, maar zijn vluchtige ontmoetingen in de winkel, langs het veld of het schoolplein al voldoende.

Diversiteit kan ook bijdragen aan het woongeluk. Want zoveel mensen, zoveel wensen. Als steden en buurten een eigen kwaliteit, identiteit en functie hebben, dan vullen ze elkaar aan. Dan is er wat wils voor de starter op zoek naar levendigheid en vertier, het gezin op zoek naar ruimte en rust. En ook voor de alleenstaande oudere, die wel bij de voorzieningen wil wonen, maar zonder de overlast van het stedelijke leven. Als gebieden van elkaar verschillen, dan valt er wat te kiezen.

Maar laten we ook hierin niet overdrijven, want diversiteit draagt niet altijd bij aan het welzijn en de welvaart. Als in een gebied met veel lage inkomens de sociaal culturele diversiteit te groot is, we noemen dat ook wel hyperdiversiteit, zien we dikwijls een negatieve ontwikkeling. Zeker als die buurt voor de meeste bewoners sowieso al geen positieve keuze is. Wij zien diversiteit als kracht, maar weten dat het best veel moeite kost om contact te leggen met anderen in wie je in eerste instantie niet zo veel van jezelf herkent.

Veerkracht als voorwaarde

Wij vinden het belangrijk dat steden, wijken en buurten veerkrachtig zijn. Dat staat voor de mate waarin een gebied in staat is mee te bewegen met de gewenste en ongewenste, de verwachte en onverwachte ontwikkelingen. Steden, wijken en buurten moeten tegen een stootje kunnen, want de wereld draait door.

Natuurlijk is het mooi als ieder woongebied op alle vlakken altijd even prettig blijft, maar dat is een illusie. Gebieden staan bloot aan allerlei ontwikkelingen, die soms positief en soms negatief uitwerken. Juist vanwege die continue veranderingen moeten gebieden veerkrachtig zijn, in de zin dat ze ontwikkelingen – zoals een veranderende instroom van bewoners – aankunnen. Ze blijven in balans.

Niet alleen een gewaardeerde stad, wijk of buurt kan veerkrachtig zijn. Er kan van alles mis zijn, er kan gemopperd worden, maar een veerkrachtig gebied raakt niet in verval. Dat blijkt bijvoorbeeld als een toename van kwetsbare bewoners niet onmiddellijk samengaat met toenemende problematiek rond overlast en onveiligheid. Die weerbaarheid komt idealiter door een grote zelf- en samenredzaamheid van de bewoners. Naarmate de zelf- en samenredzaamheid in een buurt minder groot is, moet het gebied ondersteund en/of versterkt worden door professionele zorg en ondersteuning. Veerkracht van een stad, wijk of buurt is dan ook geen statisch gegeven, maar dynamisch en stuurbaar.



3 ONZE VISIE EN MISSIE

De volkshuisvesting anno 2021 en verder

Ons Huis is een maatschappelijke organisatie op het gebied van wonen. Dat wil zeggen dat wij er zijn voor de huurders van nu, maar ook willen bijdragen aan de maatschappelijke opgaven van de maatschappij als geheel, nu en in de toekomst. Als huurders, andere buurtbewoners, de gemeente, zorginstellingen, de politie, ondernemers of het onderwijs een opgave zien op het gebied van wonen die bijdraagt aan ons hogere doel en ze verwachten een bijdrage van ons, dan legitimeert dat ons handelen. Anders gezegd: daar moeten en willen wij wat mee.

Veerkracht staat voor de mate waarin iets of iemand in staat is een ontwikkeling van buiten te doorstaan of zelfs te benutten. Dat kan zijn door te herstellen, mee te bewegen, een nieuwe gedaante aan te nemen of er op een andere manier een positieve draai aan te geven.

Het gaat niet enkel om het vermogen terug te veren naar de oorspronkelijke positie, maar ook om doorgroeivermogen.

Uit onderzoek is gebleken dat een aantal zaken invloed heeft op de veerkracht van buurten. Als het aantal kwetsbare bewoners in een buurt toeneemt, dan maakt het veel uit hoe professionele partijen – waaronder de woningcorporaties, de gemeente, de politie en de zorg- en welzijnsorganisaties – daarmee omgaan. Leveren zij goede kwaliteit in de zorg voor en de maatschappelijke ondersteuning van de kwetsbare bewoners? Wordt tegenkracht gegeven aan de ondermijnende criminaliteit? Dragen zij intensief zorg voor de kwaliteit van de openbare ruimte en de woningen? Structurele aandacht door meerdere samenwerkende partijen, draagt bij aan de veerkracht van buurten.

Als de concentratie van kwetsbare bewoners toeneemt, dan verslechtert gemiddeld genomen de veerkracht van de buurt. Over het algemeen neemt hier de overlast toe en de veiligheid af. In gebieden waar veel mensen met een beperkte zelfredzaamheid wonen, staat op complex- en buurtniveau dikwijls ook de samenredzaamheid onder druk. Het tegengaan van concentraties kwetsbare bewoners draagt bij aan de veerkracht.



Figuur 1 Zes thema's die de volkshuisvesting kleuren met het krachtenveld

Op dit moment spelen er drie grote maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen:

1. het oplossen van de woningnood (beschikbaar zijn van woningen);
2. het verduurzamen van het wonen (klimaatneutraal wonen) en
3. het vormgeven aan een inclusieve stad waar iedereen naar vermogen kan meedoen (samenleven in buurten).

Wij zien dat hier een grote opgave ligt. De samenleving vraagt ons op deze vraagstukken een bijdrage te leveren en wij hebben ook die ambitie. Hieronder geven wij onze visie op deze vraagstukken.

1. Beschikbaar zijn van woningen

Onze visie op het 'beschikbaar zijn van woningen' is dat er in de omgeving van Apeldoorn en – hoewel in mindere mate – Zutphen en Warnsveld de komende jaren duizenden woningen moeten worden toegevoegd. Een substantieel deel daarvan moet betaalbaar zijn

voor lagere inkomens. Die visie berust niet alleen op de lokale vraagontwikkeling, op het extrapoleren van migratiestromen, op de rij mensen die zich aanmeldt als één van onze sociale huurwoningen vrijkomt of op het toenemend aantal (werkende) daklozen in de gemeenten waar wij werken. Onze visie berust ook op de verwachting die wij hebben van de toekomstige ruimtelijke ontwikkeling van Nederland als geheel en de toenemende druk op onze woningmarkt vanuit de Randstad.

Onze visie is dat Nederland zich de komende decennia ontwikkelt als een 'Parkstad', waarin ook de stedelijke kernen buiten de Randstad – zeker Apeldoorn en op termijn misschien ook Zutphen – een opgave krijgen in de nieuwbouwproductie. De gemeente Apeldoorn gaat zeer waarschijnlijk groeien naar minimaal 180.000 inwoners en daarvoor moeten 8.500 à 13.000 woningen worden toegevoegd. Wij gaan ervan uit dat de sociale woningvoorraad naar rato of zelfs iets meer moet meegroeien. Al is het alleen al omdat we in de hele

stad - ook op de nieuwbouwlocaties – een samenleving nastreven waar mensen met een verschillende achtergrond, inkomen en opleiding elkaar tegenkomen. Dat betekent dat er de komende jaren zeker 225 sociale huurwoningen per jaar bijgebouwd worden. Dit kunnen de Apeldoornse corporaties waarmaken. Voor Zutphen en omgeving verwachten we op de korte termijn niet een dergelijke nieuwbouwbehoefte. Hier ligt de volkshuisvestelijke opgave vooralsnog in de bestaande woningvoorraad.

Wij streven voor zowel Apeldoorn, Warnsveld als Zutphen naar een kwalitatief goed en gevarieerd aanbod naar woningtype, -grootte, -milieu en prijs. Voor de korte termijn zijn woningen nodig voor mensen die nu geen woning hebben. Jongeren die noodgedwongen nog bij vader en moeder wonen, mensen die in een scheiding liggen, bijzondere doelgroepen en statushouders. De langere termijn vraagt een aanbod dat de huidige bewoners – bijvoorbeeld het vergrijzende deel - verleidt tot verhuizen. Bij het invullen van toekomstige bouwprogramma's kijken we zowel naar de acute woningbehoefte als naar de latente verhuiswens onder onze (veelal oudere) huurders.

2. Klimaatneutraal wonen

Onze visie op de verduurzaming van de gebouwde omgeving is dat de sociale woningbouw daarin een wezenlijke bijdrage gaat leveren, maar wel gelijk opgaand met de particuliere huur en koopwoningvoorraad. Wij ondersteunen het streven naar een klimaat (CO₂) neutrale gebouwde omgeving in 2050 volop, maar zien ook kostbare opgaven op andere terreinen. We zien daarbij dat onze huurders weinig ruimte hebben voor hogere woonlasten. Onze investeringen in meer duurzame woningen hebben dan ook primair tot doel de woonlasten voor onze huurders betaalbaar te houden. Daarbij houden we ons aan het sociaal akkoord dat in 2019 werd gesloten tussen de Woonbond en de koepel van woningcorporaties (Aedes).

Van corporaties zoals Ons Huis mag worden verwacht dat we doen wat noodzakelijk is om de doelstelling van 2050 te realiseren, maar dat we slechts beperkt leergeld betalen. Wij vinden dat woningcorporaties wat

betreft de verduurzaming niet per se in de kopgroep hoeven te zitten, maar wel voorin het peloton. Een smart adopter, noemen we dat in 'goed Nederlands'.

3. Samenleven in buurten

Onze visie op het samenleven in buurten, is onveranderd dat we geloven in buurten waar iedereen – ongeacht zijn achtergrond, inkomen en opleiding - samenleeft. Dat geldt dus ook voor mensen die uitstromen uit een GGZ-instelling, mensen die om andere redenen kwetsbaar zijn en voor nieuwkomers. Wij willen absoluut niet terug naar de tijd waarin kwetsbare mensen eeuwig bij moeder thuis moesten wonen of in een inrichting. Ze horen erbij, gewoon in de buurt. Voorwaarde is dat de buurt voldoende kwaliteit heeft, zowel wat betreft de woningen als de woonomgeving. En er moet voldoende zorg, maatschappelijke ondersteuning, goed onderwijs, werk of een andere nuttige dagbesteding zijn. Zaken waarin ook andere organisaties een verantwoordelijkheid dragen. Niet alleen het eerste jaar als de mensen nieuw zijn in de buurt, maar ook daarna, en zeker als ze terugvallen. Samenleven kan alleen als wij samen met partners de juiste condities scheppen.

Onze visie is dat we buurten met een hoge concentratie kwetsbare bewoners moeten voorkomen. In het recent gepubliceerde 'Veerkrachtonderzoek' wordt duidelijk dat een negatieve ontwikkeling van de leefbaarheid gemiddeld genomen samengaat met een toenemende concentratie van kwetsbare groepen, en andersom. Onze visie is dat we op onderdelen te ver doorschieten in het samen willen wonen. Er zijn veel mensen die met goede zorg zelfstandig kunnen wonen in de gewone sociale huurwoningen in onze buurten. Andere mensen kunnen ook prima zelfstandig wonen, maar hebben baat bij meer geclusterde woonvormen. Daarmee experimenteren wij ook. Tot zover prima. Echter, er zijn ook mensen die niet alleen kunnen wonen, ook niet met de juiste zorg. Die groep vraagt erg veel aandacht van wijkteams, zorginstellingen, huisartsen, politie en van onze medewerkers. Als het niet goed gaat, ondermijnt deze groep bovendien het draagvlak voor het samenleven in buurten. Hier is het ideaal van de extramuralisatie te ver doorgeschoten.

Woonlasten & draagvlak

De drie omschreven opgaven hangen nauw samen. Zoals blijkt uit onze visie op de drie vraagstukken draagt een aanpak van het ene soms bij aan het andere. Andersom staan ze soms juist op gespannen voet. Ons Huis wil de kansen die er op de snijvlakken van de opgaven liggen, benutten en de spanning verminderen. Dat doen we door oog te hebben voor de woonlasten van huurders, voor het draagvlak onder huurders en voor de veerkracht van buurten. Wat betreft de woonlasten voelen wij de noodzaak om de kosten van de verduurzaming voor een deel te compenseren in de huur (zie sociaal akkoord tussen de Woonbond en Aedes), omdat de energiekosten van de huurders door de verduurzaming dalen. Dit is voor ons voorwaardelijk voor een investering. Een sluitende businesscase is het echter bij lange na niet. Wij zien dit als een essentiële voorwaarde voor het draagvlak onder de verduurzaming.

Veerkracht als leidend principe

We zijn ons bewust van de breedte van de opgaven in de volkshuisvesting en beseffen dat we op alle vraagstukken een bijdrage moeten leveren. Dat willen we ook. Wij zijn daarom aanspreekbaar op alle zes thema's die in figuur 1 worden genoemd. Toch moeten we kiezen om echt wat te kunnen betekenen. Als je goed wilt houden wat goed is, constant wilt verbeteren en waarmaken wat je belooft, moet je ook durven zeggen wat je niet of wat je minder doet. Het belang van keuzes maken, wordt versterkt door de hoge afdrachten die we jaarlijks moeten doen aan het Rijk – denk aan de verhuurdersheffing en de Vennootschapsbelasting (die door ATAD nog hoger werd).

Wij kiezen ervoor om het vormgeven aan veerkrachtige buurten de komende jaren als leidend principe te hanteren bij ons denken en doen. Dat doen we omdat we constateren dat wij in onze woningen steeds meer kwetsbare bewoners huisvesten. Zeker in gebieden waar veel sociale huurwoningen staan, kan dit de leefbaarheid onder druk zetten. Die prioritering geven we ook. Want raken buurten eenmaal in verval, dan is de situatie heel moeilijk te keren. Juist als het gaat om de leefbaarheid, is voorkomen veel beter en goedkoper dan genezen.

Deze focus betekent dat we op een aantal andere terreinen – in ieder geval de dienstverlening, de beschikbaarheid en de duurzaamheid – genoeg nemen met de huidige prestaties en het huidige tempo. Deze focus betekent ook dat we bij alle processen en producten die we leveren nog eens kritisch nagaan hoe we hieraan het beste vorm en inhoud kunnen geven, teneinde de veerkracht van onze buurten te versterken.

Als veerkracht het leidende principe is, dan heeft dat ook betrekking op onszelf. Ook onze organisatie en de mensen die bij ons werken moeten zich telkens weer opnieuw weten te verhouden tot veranderende omstandigheden. Dat vraagt een stevige basis waarop iedereen – intern en extern – kan vertrouwen, maar ook flexibiliteit en ondernemerschap, betrokkenheid en verbindingskracht. Deze competenties werken we in hoofdstuk 6 verder uit.

Van vitaal naar veerkrachtig

Het nieuwe streven naar veerkrachtige buurten heeft overlap met het streven naar vitale buurten zoals dat in ons vorige ondernemingsplan is verwoord. Toch is er een verschil. Vitaliteit is voor ons een vrij statisch gegeven van een buurt, terwijl veerkracht refereert aan beweging. Een veerkrachtige buurt weet zich te verhouden tot veranderingen, beweegt mee met de omgeving, absorbeert en blijft in balans. Veerkrachtige buurten horen wat ons betreft bij een inclusieve stad en andersom.



Betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten als missie

Ons streven naar veerkrachtige buurten verankeren wij in onze missie: betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten. Deze missie is waar we voor gaan en wat ons hart raakt, wat richting geeft bij wat we doen en laten. Maar het blijft niet bij mooie woorden alleen. Wij maken concreet wat betaalbaarheid, wat duurzaamheid en wat veerkracht voor ons betekent. Want een ondernemingsplan maak je om het te realiseren. Wij willen aan het einde van de rit weten of we de doelen hebben behaald. Onze huurders en andere stakeholders mogen ons daaraan houden. Onze missie is vertaald in twaalf doelstellingen. Hier meten wij ons succes aan af.

Samenwerken als voorwaarde

Het realiseren van betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten, vraagt meer dan onze bijdrage alleen. Dat doe je samen met de andere partijen in Apeldoorn, Warnsveld en Zutphen. Daarom ontwikkelen we ons de laatste jaren tot een woningcorporatie die is gericht op samenwerken. Een ontwikkeling die nu goed uitpakt. De opgaven van vandaag zijn groot, complex en duur. Niemand maakt het verschil alleen, maar samen kunnen we veel.

Samenwerken is essentieel voor zorg en maatschappelijke ondersteuning van onze huurders. Beiden zijn cruciaal in ons streven naar veerkrachtige buurten. Datzelfde geldt ook voor marktpartijen, die samen met ons werken aan een gevarieerd woningaanbod in bestaande - en in nieuwe buurten.

Betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten

Betaalbaar



- Minder betalingsproblemen
- Huurquote op Nederlands gemiddelde
- Evenwicht toewijzing regulier/bijzondere doelgroep
- Huurverhoging maximaal inflatievolgend

Duurzaam



- Label B in 2024
- Aandeel woningen met beter label dan B
- Oordeel huurders over betrokkenheid
- Gemiddeld verbetering woonlasten

Veerkrachtig



- Positieve ontwikkeling leefbaarheid in focusbuurten
- Meer betaalbare huur in veerkrachtige buurten
- Aantoonbaar gezamenlijke aanpak in focusbuurten
- Positief oordeel partners over samenwerking



4 WAT WE GRAAG ZO LATEN

Basis blijft hetzelfde

De in dit hoofdstuk beschreven aspecten van ons werk blijven op hoofdlijnen hetzelfde. We houden dezelfde richting en werken met dezelfde intensiteit. We gaan wel na of we ze moeten aanpassen, zodat ze ons streven naar veerkrachtige wijken ondersteunen.

Klantgerichte dienstverlening en onderhoud op maat

Onze bijdrage aan de samenleving begint bij tevreden huurders. Daarbij gaat het voor een deel om de prijs die ze voor de woning betalen en de woonkwaliteit die zij daarvoor ontvangen. Het gaat ook over de dienstverlening. Oog hebben voor huurders, ook als zij wat anders nodig hebben, behoort inmiddels tot onze organisatiecultuur. Dit is wat onze huurders waarderen en wat we graag behouden. We zijn in staat maatwerk te leveren.

De opgave voor de komende jaren is om niet voor de huurders te denken, maar met de huurders. Daarvoor moeten we een aantal vaardigheden en competenties verder ontwikkelen: de vaardigheid

om open het gesprek aan te gaan en ook de – misschien wel meest onderschatte – competentie om echt te luisteren. Het vraagt dat we leren ons in te leven en te verbinden, voordat we overgaan tot actie (zie ook hoofdstuk 6).

Om in de toekomst een goede dienstverlening te kunnen bieden, moet onze ICT bij de tijd blijven. Onze huurders raken steeds meer gewend aan de mogelijkheden die ICT biedt. Ze mogen er op rekenen dat ook wij met onze tijd meegaan. Dat betekent concreet dat het digitale klantportaal dat in 2020 is gerealiseerd en geïmplementeerd, de komende jaren wordt uitgebreid.

Participatie van en samenwerking met huurders

We willen oog hebben voor onze huurders en we willen hun kracht benutten om samen de betekenis van ons werk te vergroten: het sociaal kapitaal van onze huurders.

Een merendeel van onze huurders wil gewoon een betaalbare en goede woning, maar heeft niet de

financiële middelen om dat op eigen kracht te organiseren. Zij willen betaalbaarheid van ons en verder eigenlijk niks. Wij beheren de woning en zij betalen (een betaalbare) de huur. Daar hoort wel bij dat we elkaar aanspreken. Wij staan open voor feedback en - andersom - spreken we huurders aan op hun verantwoordelijkheden. Als mensen moeite hebben met zelfstandig wonen en prettig samenleven dan organiseren we ondersteuning.

Sommige van onze huurders willen ook zelf een bijdrage leveren aan dat goede en betaalbare wonen. Bijvoorbeeld door een rol te spelen in de buurt of voor een buur. Wij zien geregeld hoe waardevol dit kan zijn. Bij deze huurders zien wij veel kracht en energie. We willen graag samen met onze huurders betekenis geven aan het *noaberschap* anno nu.

Wij blijven de beproefde manieren van participatie volop benutten – denk aan onze huurdersorganisaties – maar zetten ook nieuwe vormen in. We streven ernaar dat huurders ons en ook elkaar eenvoudiger kunnen bereiken. En wij hen natuurlijk. Zo gaan we de komende jaren verder met onze 'huurderspanels' en 'keukentafelgesprekken'. We spreken met verschillende groepen huurders, ook als ze niet georganiseerd zijn. We willen de kwaliteit van de participatie monitoren en op basis daarvan blijven verbeteren.

Verduurzamen van de woningen door isolatie

Wat betreft het verduurzamen blijven we doen wat nodig is om de klimaatdoelstellingen binnen bereik te houden. Bij nieuwbouw gaan we voor gasloos en optimale duurzaamheid. Wat betreft de bestaande woningen blijven we – no regret – de schil van de woningen isoleren. We maken het af, het staat al in de planning, zodat aan het einde van de looptijd van dit ondernemingsplan alle woningen een label C of beter hebben. We zijn terughoudend met zelfstandig vooroplopen met het initiëren van een nieuwe warmtebron.

De focus op de isolatie van de woningen blijft ongewijzigd, maar de wijze waarop we dat aanpakken verandert wel. Wij zijn ons ervan bewust dat we de komende jaren steeds meer toekomen aan de woningen waarbij de verduurzaming procesmatig en technisch complex is. Het draagvlak onder huurders is cruciaal om ook in de toekomst de verduurzaming op tempo te houden. Goede communicatie is essentieel omdat het woongedrag van huurders de effectiviteit van de verduurzaming stevig beïnvloedt. Zeker voor kwetsbare huurders is het zaak dat we ze betrekken, dat we duidelijk toelichten waarmee we bezig zijn en wat dat van hen vraagt. Om CO₂ neutraal te worden – want op lange termijn is dat ons streven – moeten we de komende jaren ook op andere onderdelen van het thema duurzaamheid stappen gaan zetten. Het isoleren van de schil van onze woningen willen we de komende jaren graag voortzetten, maar om effectief te zijn, gaan we onze aanpak intensiveren en verbreden (zie S1). We zijn ons er daarbij van bewust dat we dit onder de huidige condities niet alleen kunnen. We zoeken de samenwerking met andere partijen en maken ons sterk voor betere financiële voorwaarden om te verduurzamen.





5 WAT WE GAAN VERANDEREN

Een samenleving waar we elkaar nog tegenkomen

We kennen allemaal de voorbeelden van steden in ons omringende landen die door de jaren heen verdeeld raakten. Waar een goede en een slechte kant van de gemeente bestaat en waar iedereen de gebieden kent waar je beter niet kunt komen. In Apeldoorn, Warnsveld en Zutphen kennen we die situatie gelukkig niet, en als het aan ons ligt komt die er ook nooit. Wij hechten aan de samenleving waar we elkaar nog groeten en tegenkomen, waar onze kinderen nog samen spelen, waar de jeugd samen sport en muziek maakt, ongeacht ieders achtergrond of inkomen.

Die samenleving waar we zo van houden, is geen vanzelfsprekendheid. We vergeten wel eens dat die gemengde samenleving in Nederland best bijzonder is. Het is een van de belangrijkste verdiensten van meer dan honderd jaar volkshuisvesting. Van mensen met lef, visie en betrokkenheid die tegen de stroom in gingen. Een rijke historie waar wij als Ons Huis trots deel van uitmaken. Als we dit ook voor de toekomst belangrijk vinden – en dat merken we bij onze bewoners, bij de

gemeenten waar we werken en bij andere stakeholders – dan moeten we nu wederom het lef hebben te acteren. Want de gemengde samenleving staat onder druk. De sociale huursector wordt meer en meer het verzamelpunt van kwetsbare bewoners. In wijken met veel sociale huurwoningen leidt dat dikwijls tot overlast en afname van de veiligheid. Wij geven tegendruk aan deze ontwikkelingen.

Vijf strategieën voor veerkrachtige buurten

Onze strategie om te komen tot veerkrachtige buurten is samen te vatten als 'het omgaan met buurten met een hoge concentratie kwetsbare bewoners' en 'het verminderen van te hoge concentraties kwetsbare bewoners'. We willen beter (leren) omgaan met buurten waar kwetsbare bewoners concentreren, door de betrokkenheid van bewoners te vergroten en de samenwerking met onze partners te versterken. We gaan concentraties van kwetsbare bewoners tegen, door te sturen op een ongedeelde Apeldoorn, Warnsveld en Zutphen. In de volgende 5 strategieën beschrijven we de manier waarop we onze missie en doelstellingen gaan verwezenlijken.

De eerste strategie (S1) betreft het vergroten van het vertrouwen van huurders, door samen te verduurzamen. Verduurzamingsprojecten bieden een uitgelezen mogelijkheid om ons contact met bewoners te intensiveren en om op te halen wat er speelt in de wijk. Wij zien kansen om de effectiviteit van de verduurzaming te vergroten en tegelijkertijd het vertrouwen te versterken.

De tweede strategie (S2) is gericht op een hoger maatschappelijk rendement, door een intensieve(re) samenwerking met partners. Het beleid wordt effectiever als we visie en aanpak op de verschillende vraagstukken afstemmen (wonen, veiligheid, werken, leren, sport, cultuur).

De derde strategie (S3) gaat eveneens over samenwerken, maar nu specifiek gericht op gebieden. Juist in minder veerkrachtige buurten willen we onze inzet optimaliseren, door gebiedsgericht te werken. We willen samen met onze partners de buurten benoemen die extra aandacht verdienen, samen komen tot een probleemanalyse en aanpak.

De vierde strategie (S4) is gericht op het tegengaan van concentraties kwetsbare bewoners, door te sturen met huren en woonruimteverdeling. Dit gaan we doen omdat een negatieve ontwikkeling van de leefbaarheid gemiddeld genomen samengaat met een toenemende concentratie van kwetsbare groepen en andersom.

De vijfde strategie (S5) draagt bij aan het vergroten van de beschikbaarheid van woningen en het samenleven in buurten. Door nieuwe sociale huurwoningen op de juiste plekken toe te voegen, dragen we bij aan ongedeelde steden en veerkrachtige wijken.

Strategie 1

Versterken van vertrouwen door samen te verduurzamen

Door bewoners te betrekken bij de verduurzaming van hun woning kunnen we de effectiviteit van die verduurzaming verhogen en tegelijkertijd het vertrouwen versterken.

Tot nu toe benaderden we de verduurzaming voor-
namelijk als een vrij technische operatie die we zo

effectief mogelijk uitrollen in onze buurten. Daarmee boekten we succes, maar we zagen ook kansen liggen. Kansen die we moeten benutten om voldoende tempo te houden en de steeds complexere verduurzamingsopgaven waar te maken.

Als wij aan de woning van huurders komen, ontstaat er meestal als vanzelf een vorm van betrokkenheid. Als we met een onvoordelig plan komen of slecht communiceren, leidt die betrokkenheid begrijpelijkerwijs tot weerstand. Andersom kan ook. Als we een voor bewoners aantrekkelijk plan hebben en bewoners betrekken, verlopen projecten voortvarender en zijn we op alle vlakken effectiever.

Duidelijke en eenduidige communicatie geeft vertrouwen

Betrokkenheid bij de verduurzaming vraagt natuurlijk eerst en voor alles een goede deal voor de bewoners. Daarom rekenen we voor verbeteringen tot en met label B geen huurverhoging. Vanaf label A volgen we de tabel die is overeengekomen in het Woonakkoord. Die goede deal moet bij iedereen bekend zijn en begrepen worden. Het betrekken van bewoners begint daarom met een duidelijke boodschap die bij alle betrokken partijen dezelfde is. Een eenduidige boodschap van de gemeente, nutsbedrijven, aannemers en natuurlijk van onszelf, geeft vertrouwen. En vertrouwen is voor bewoners essentieel om er de schouders onder te willen zetten. Wij gaan werk maken van gezamenlijke communicatie.

Aansluiten bij de belevingswereld van bewoners

Gedrag is een belangrijk onderdeel van de effectiviteit van de verduurzaming en dat gedrag hangt samen met de mate van betrokkenheid. Daarom willen we het met onze huurders niet alleen hebben over energetische zaken en hoe die te verbeteren. We willen het ook hebben over duurzaamheidsmaatregelen die direct aansluiten bij de belevingswereld van bewoners: hoe gaan we om met hemelwater, wat gebeurt er als mensen de tuin gaan betegelen, hoe kunnen we zorgen we voor minder hittestress en meer speelruimte voor kinderen. Zaken waar bewoners zelf het verschil kunnen maken, geven wij een steuntje in de rug.

Verbreiding keukentafelgesprekken

In buurten met veel kwetsbare bewoners biedt een duurzaamheidsproject kansen de veerkracht te verhogen. We komen dan namelijk bij de bewoners over de vloer. Bij onze keukentafelgesprekken over de verduurzaming kunnen we ook aandacht hebben voor andere wensen en zorgen bij huurders. In het contact met bewoners merken we dat zij vaak goede ideeën hebben, waardoor ons werk beter kan. Het ophalen van wensen en zorgen gaat niet vanzelf. Het vraagt wat van hoe we gesprekken insteken en waar we aandacht voor hebben. We gaan onszelf en onze partners (aannemers) hierop trainen.

Snel en goed verbinden

Als het lang duurt voordat zorgen of wensen van bewoners worden opgepakt, daalt het vertrouwen en neemt saamhorigheid af. Zorgen, problemen of kansen die we aan de keukentafel waarnemen, geven we daarom snel door aan onze woonconsulenten, huur-incasso, andere collega's of onze partners in de zorg en in de maatschappelijke ondersteuning.

Strategie 2

Maatschappelijk presteren, door samenwerken met partners

Ons beleid draagt effectiever bij aan onze missie als het is afgestemd met het beleid van onze partners in de gemeente. Onze partners werken allemaal aan min of meer hetzelfde doel: een stad waar het fijn wonen is en waar iedereen naar vermogen kan meedoen. De school, de zorgorganisatie, de politie en de woningcorporatie leveren allemaal een andere bijdrage aan dat doel. Ze hebben verschillende deelbelangen en randvoorwaarden. Daarin schuilt een gevaar. Zelfs binnen de sociale huur - met de verschillende woningcorporaties in ons werkgebied werken we nog niet effectief en efficiënt genoeg samen.

We zoeken de samenwerking op visie en bijdragen

Wij willen het maatschappelijk rendement verhogen, door intensiever samen te werken met partners. Dat vraagt van ons dat we in goed contact staan met die andere partijen. Als we goed en proactief samenwerken, blijven de maatschappelijke kosten beperkt en

kunnen we kansen benutten. Dat begint met in overleg een visie opstellen, duidelijk zijn over hoe je welke resultaten wil bereiken, wat we zelf gaan bijdragen en wat we van anderen verwachten. We hopen dat dit ondernemingsplan daar een goed voorbeeld van is.

De juiste partner, bij iedere doelgroep

De groep mensen aan wie wij woningen verhuren is divers. De partijen met wie we samenwerken dus ook. Zoals eerder beschreven, heeft een groot deel van onze doelgroep alleen een betaalbare woning nodig, maar een ander deel is kwetsbaar en vraagt meer. Soms betreft dat eenzaamheid soms verwardheid, soms zijn het jongeren soms ouderen, soms zijn er kinderen in het spel soms niet, soms is de draaglast voor de huurder te hoog, soms is de draagkracht te laag. We brengen de verschillende (behoeften van) doelgroepen en bijbehorende partners goed in beeld. We versterken de samenwerking door expliciet te maken wat wij leveren en wat we vragen. We verkennen of zorgpartijen betrokken kunnen worden bij de prestatieafspraken.

We sluiten aan bij het organisatieniveau van onze partners

We merken dat al onze partners op verschillend niveau zijn georganiseerd en dat dit effectief werken belemmert. De een langs processen, de ander per regio, weer een ander naar buurt of nog anders. Wij willen het maatschappelijk rendement versterken, door ons - waar mogelijk - aan te sluiten bij het niveau dat een van onze belangrijkste partners heeft gekozen. We gaan met onze andere partners - zoals onze collega corporaties - in overleg of het niveau van de wijkteams daarbij het meest effectief en efficiënt is.

Betere samenwerking met collega corporaties

In de gemeenten waar we werken, hebben we al jarenlang een nauwe samenwerking met onze collega corporaties, maar we zien ruimte voor verbetering. Door gebiedsgericht samen te werken (zie strategie 3), bereiken we meer voor onze huurders en de samenleving als geheel. Zeker op het gebied van investeren (renoveren, verduurzamen en nieuwbouw) kijken we als woningcorporaties te veel naar onszelf alleen.

Er liggen kansen om ons strategisch voorraadbeleid veel beter af te stemmen. Ook de bouwplannen verlopen sneller en beter, als we denken vanuit een visie/plan. Als niet de organisatie doelstellingen maar het volkshuisvestelijk belang centraal staat en als onze werkwijzen hetzelfde zijn.

We streven de komende jaren naar een nauwere samenwerking met collega corporaties en daarmee naar een hogere effectiviteit. De opgaven zijn urgent, huurders en andere stakeholders vragen terecht om resultaat. We gaan ons uiterste best doen voor een betere samenwerking, zijn kritisch naar onszelf en aanspreekbaar, en uiteindelijk ook resultaatgericht.

Strategie 3

Effectief beleid, door gebiedsgericht (samen)werken

Een intensieve(re) samenwerking op het niveau van Apeldoorn, Warnsveld en Zutphen kan het maatschappelijk rendement zeker verhogen, maar sommige gebieden vragen om meer. Buurten waar een aantal negatieve ontwikkelingen samenkomen, verdienen extra aandacht. We moeten voorkomen dat een toename van problemen leidt tot een eenzijdige instroom van kwetsbare huishoudens, een uitstroom van de meer zelfredzamen en een afname van de samenredzaamheid. Deze buurten vragen om gebiedsgerichte samenwerking om zo problemen te voorkomen en kansen te benutten.

Afstemmen buurten en probleemanalyse

Wij willen periodiek en structureel met onze partners in overleg om de buurten aan te wijzen die extra aandacht nodig hebben, om vervolgens meerjarig gebiedsgericht samen te werken.

We werken van buiten naar binnen. Eerst selecteren we op basis van data de buurten die kwetsbaar lijken. We zoeken met onze ervaren professionals en partners naar het verhaal achter die cijfers (van buiten naar binnen). Is het wat het lijkt? We toetsen wat ons beleid in deze buurten teweegbrengt en hoe dit zich verhoudt tot het beleid van partners. Essentieel voor een goede gebiedsgerichte samenwerking is dat we samen met onze partners analyseren in welke buurten het goed

gaat en in welke niet, en kritisch en open bespreken wat ieder – bewust of onbewust – daaraan bijdraagt. Extern zijn de vitaliteitsagenda en de prestatieafspraken hierbij onze kapstok. Binnen Ons Huis hangen we de werkwijze op aan de assetmanagementcyclus en de begrotingscyclus.

Wij willen met onze partners de mogelijkheid bespreken om op basis van gezamenlijke analyses te komen tot gebiedsafspraken over wat we gaan doen en wat we willen bereiken. In de gebiedsafspraken wordt de probleemanalyse, het doel en bijbehorende doelstellingen beschreven. Tevens wordt concreet afgesproken wat iedere partij de komende jaren bijdraagt. Hier spreken we elkaar op aan.

Aansluiten bij bewoners

In de buurten die extra aandacht vragen, betrekken we ook de bewoners bij de analyse en de plannen. Wat kunnen en willen bewoners, wat bieden lokale organisaties, hoe kunnen sociale relaties worden versterkt? We boren de kracht van een wijk aan door de bewoners een belangrijke rol te geven in de gebiedsaanpak en door – ook zonder agenda – het contact en de aansluiting te zoeken, te luisteren en samen te werken.

Gebiedsgericht en afgestemd handelen

De kwaliteit van ons beleid wordt mede bepaald door de ruimte die het biedt gebiedsgericht af te wijken. Gebiedsgericht werken betekent oog hebben voor verschillen en in staat zijn maatwerk te leveren. Waar nodig passen we ons beleid aan en/of geven we de buurt een uitzonderingspositie. We betrekken ook de kennis en ervaring van andere partijen, zodat we kennis en ervaring bundelen, en samen (nog) effectiever zijn.

Natuurlijk moet goed beleid voldoen aan meerdere randvoorwaarden en bijdragen aan meerdere doelen dan alleen aan veerkracht. Zo moet huurbeleid voldoen aan de doelen op het gebied van betaalbaarheid en uitlegbaarheid, maar ook aan de financiële en wettelijke kaders. Generiek beleid moet ook (of misschien wel 'juist') goed uitpakken voor zwakke buurten.

We stellen onszelf de vraag 'Is het een zwakke buurt of complex dankzij of ondanks ons eigen beleid?' Dezelfde kritische blik willen we bij woonruimte-verdeling, het onderhoudsbeleid, het strategisch voorraadbeleid, het incassobeleid en ga zo maar door. We hopen op dezelfde resultaatgerichte houding bij onze partners in de buurt. Afwijken van generiek beleid vraagt altijd een goede evaluatie. Op basis daarvan kan het worden aangepast of teruggedraaid.

We zijn in de buurt

Een van de meest effectieve manieren om buurten met veel kwetsbare bewoners veerkrachtiger te maken is aanwezig zijn en aanspreekbaar zijn. Natuurlijk kan dat als medewerkers – ongeacht van welke afdeling – de ogen en de oren zijn van Ons Huis. Dat geldt voor de tafelgesprekken die goede mogelijkheden bieden voor contact en signalering. Het geldt ook voor de verhuurmedewerker, en de medewerker die zich bezighoudt met onderhoud. We zijn in de buurt en bespreken wat we zien. We geven een impuls aan ons sociaal beheer, door onze capaciteit te vergroten.

Strategie 4

Gemengde wijken, door te sturen met kwaliteit, huren en verdeling

Een toename van de concentratie van kwetsbare bewoners gaat gemiddeld genomen samen met een afname van de veiligheid en een toename van de overlast. Andersom gaat een negatieve ontwikkeling van de leefbaarheid vaak samen met toenemende concentratie van kwetsbare groepen. Dat eerste komt omdat een afname van de zelfredzaamheid van bewoners, bij een hoge concentratie ook leidt tot een afname van de samenredzaamheid. Dat tweede komt omdat de huren in niet-populaire buurten vaak lager liggen en kwetsbare bewoners nu eenmaal zijn aangewezen op goedkope woningen. Bijzondere doelgroepen worden bovendien relatief vaak toegewezen aan de goedkopere woningvoorraad in de minder populaire buurten.

Een manier om de concentratie van kwetsbare bewoners tegen te gaan is:

- a. hogere sociale huren te rekenen in zwakkere buurten en lagere huren in sterkere buurten;

- b. de kwaliteit van woningen te vergroten en;
- c. de ruimte te zoeken in de woonruimteverdeling om bij de toewijzing rekening te kunnen houden met het absorptievermogen van de buurt.

Sturen met huren

We willen buurten met een hoge concentratie kwetsbare bewoners voorkomen door woningen tegen een iets hogere huur aan te bieden. Concreet gaat het over het aanbieden van de woningen boven de aftoppingsgrens en onder de liberalisatiegrens. Het blijven dus wel sociale huurwoningen, maar gericht op een groep met een iets hoger inkomen. De wetgeving biedt voldoende ruimte om een deel van onze woningen toe te wijzen aan huurders met een inkomen boven de huurtoeslaggrens en voor een deel zelfs aan de lagere midden-inkomens. De contramal hiervan is, om in andere – populaire – buurten meer goedkopere woningen aan te bieden.

Door de logische relatie tussen prijs en kwaliteit gebiedsgericht en tijdelijk los te laten, werken we aan gemengde wijken. We gaan hiermee – na overleg met onze huurders en als onderdeel van een breder pakket van maatregelen – gebiedsgericht afwijken van ons staande huurbeleid.

Meer kwaliteit woningen

Als de kwaliteit van onze woningen niet voldoende is om effectief te sturen met huren, overwegen we de kwaliteit van de woningen te vergroten. Sowieso omdat kwalitatief goede sociale huurwoningen – bijvoorbeeld als is geïnvesteerd in de uitstraling van de woningen en/of de duurzaamheid – een meer gevarieerde groep huurders aantrekken. Een hogere kwaliteit kan ook zittende huurders die zich ontwikkelen en stijgen in inkomen, verleiden in de buurt te blijven wonen. Zo blijven de zo belangrijke sociale structuren in de buurt behouden.

Gerichte toewijzing

We zien ook kansen op het gebied van de woonruimteverdeling. Sowieso maken we graag goede afspraken met de gemeente en de zorgorganisaties over de instroom van bijzondere doelgroepen. Deze mensen

hebben voldoende zorg nodig op het moment dat ze in de buurt een woning krijgen, en soms ook daarna. Bijvoorbeeld als ze terugvallen. We willen zeker stellen voor die nieuwe huurder, maar ook voor de buurt, dat die zorg daadwerkelijk wordt geleverd. Zo kunnen we samen leven in de buurt.

We gaan sowieso meer aandacht geven aan de woonruimteverdeling door in zwakke buurten gericht toe te wijzen. Het streven is dat we op het moment van de wederverhuur aandacht hebben voor de beoogd nieuwe huurder en het adaptatievermogen van de buurt. Als we problemen verwachten voor de leefbaarheid, gaan we hierover het gesprek aan en in het uiterste geval sluiten we geen huurcontract. Deze huurders bieden we in overleg met onze partners in de zorg en maatschappelijke ondersteuning wel een alternatief.

Portefeuillebeleid gericht op doorstroming

We zien ook kansen om huurders met een latente verhuishwens – vaak ouderen die best een kleinere en gelijkvloerse woning zouden willen – te verleiden te verhuizen. Door een goede programmering van onze nieuwbouw te combineren met voorrangsmatregelen voor zittende bewoners, kunnen we de doorstroming bevorderen.

Strategie 5

Een ongedeelde stad, door sociale nieuwbouw

Een ongedeelde stad vraagt om sociale nieuwbouw in sterke buurten (waaronder nieuwbouwlocaties) en minder concentraties van kwetsbare bewoners in de zwakke buurten.

Ons portefeuillebeleid van de komende jaren is gericht op spreiding van onze sociale huurwoningen over de gemeente. We betrekken daarom de veerkracht van buurten in onze afweging om ergens wel of juist niet te investeren. In buurten waar veel sociale huurwoningen staan – van ons of van een collega corporatie – willen we liever wat minder. In buurten waar we nog weinig sociale huur bezitten, willen we juist graag toevoegen. Wij realiseren ons dat we daarmee ingaan tegen de economische logica, van onszelf en mogelijk ook van de gemeente.

Toch denken we dat we hiermee op langere termijn waarde toevoegen, zowel financieel als maatschappelijk.

Bouwen op uitbreidingslocaties en in veerkrachtige buurten

Wij willen een substantieel deel van de noodzakelijke 225 nieuwe sociale huurwoningen per jaar in Apeldoorn voor onze rekening nemen. Dat kan deels binnen de huidige bebouwingsgrenzen, maar zeker ook op uitbreidingslocaties. We willen geen stadsuitbreiding voor alleen de hogere inkomens, maar overal minimaal 35 procent sociaal. Zo houden we de gemeente gemengd en de buurten veerkrachtig.

Ons Huis beperkt zich tot het toevoegen van woningen in de sociale huur, oftewel het DAEB-segment.

We bouwen dus niet voor de middeninkomens. We zien dat de markt dit oppakt. Dat laten we graag zo, zodat wij ons kunnen concentreren op het sociale segment.

Taskforce woningbouw

Zowel in Apeldoorn, Warnsveld als Zutphen zijn we de laatste jaren niet meer gewend aan grote nieuwbouwprojecten. Lange tijd dachten we dat het slechts om kleine toevoegingen zou gaan. Nu het woningtekort in Nederland is opgelopen tot ver boven de 300.000 en ook stedelijke kernen buiten de Randstad de bouwproductie opschroeven, moeten we samen de bouwcapaciteit vergroten (vooral in Apeldoorn).

We moeten aan het werk om die nieuwbouw te laten bijdragen aan de verduurzaming en aan de veerkracht van buurten. We moeten gericht op zoek naar bouwlocaties, in gesprek over de gewenste programmering en over een effectieve alliantie met de marktpartijen, de collega corporaties en de gemeente. Gezien de complexiteit van deze opgave zijn wij een voorstander van een taskforce woningbouw, waarin alle relevante partijen zijn verbonden. Om ook intern klaar te zijn voor de opgave beschrijven we de beoogde portefeuilleontwikkeling per wijk met een daarbij behorende acquisitie-opdracht.



6 BETEKENIS VOOR DE ORGANISATIE

Basis op orde

Onze basis is op orde en dat willen we zo houden. Dat vraagt dat we onszelf blijven ontwikkelen, als organisatie en als medewerker. Ook daarbij is veerkracht het leidende principe. Ook onze organisatie en de mensen die bij ons werken, moeten zich telkens weer verhouden tot veranderende omstandigheden. Dat vraagt blijvende inzet.

Op het terrein van de ICT moeten we de komende jaren een slag maken om die goede basis op orde te houden. Onze huurders en medewerkers raken eraan gewend dat ze met de computer of telefoon alles makkelijk kunnen inzien, bewaren en ter plekke kunnen regelen. Continue bereikbaarheid via verschillende kanalen – e-mail, chat, WhatsApp, de balie en de telefoon – is meer en meer de norm. En niet alleen bij dure producten en diensten. Niet meedoen is geen optie. Hoewel we vooruitgang hebben geboekt, zijn we er nog lang niet. Digitalisering kan het makkelijker en leuker maken voor huurders en voor medewerkers.

Veerkrachtige medewerkers

Werken aan veerkrachtige buurten is de komende jaren het leidende principe in ons denken en doen. Eerder omschreven we veerkracht als flexibel reageren, meebewegen met de omgeving, absorberen en in balans blijven. Dat vraagt wat van onze organisatie en van onze medewerkers. We richten ons daarom op de volgende kernelementen:

Veerkrachtige medewerkers denken vooruit en spelen met een positieve houding in op veranderingen. Zij willen een bijdrage leveren aan de steeds complexere opgaven waar we voor staan. Ze kunnen zich verplaatsen in de beleavingswereld van een ander. Daarbij horen de vaardigheden om open het gesprek aan te gaan en vooral om echt te luisteren. Veerkrachtige medewerkers durven verder te kijken dan hun functieomschrijving. Ze zijn zich bewust van hun invloed en nemen verantwoordelijkheid voor hun houding en reactie. Ze durven risico's te nemen en een stap extra te doen als de situatie daarom vraagt.

In ons streven naar veerkrachtige buurten werken wij steeds meer als onderdeel van een netwerkorganisatie. Interne en externe samenwerking is daarvoor een voorwaarde. Veerkrachtige medewerkers zijn omgevingsbewust en kennen de gezamenlijke opgave die wij hebben met onze samenwerkingspartners. Zij zoeken en vinden intern en extern de (tijdelijke) samenwerking. Zij kenmerken zich door ondernemerschap, flexibiliteit en verbindingskracht.

Veerkrachtige organisatie

Als organisatie scheppen we de voorwaarden voor veerkracht. Dat doen we door te zorgen voor een basis die goed op orde is, maar die niet beperkt. De koers van de organisatie is helder. Informatie is up to date en toegankelijk en wet- en regelgeving zijn verankerd. De (interne) processen zijn zoveel mogelijk gericht op onafhankelijk en digitaal werken. We staan open voor innovaties en voor het leveren van maatwerk waar dat van toegevoegde waarde is. Fouten maken mag, zolang we er met elkaar over kunnen praten, het uit kunnen leggen en ervan leren.

Het ontwikkelen van veerkracht vraagt dat we vooruitdenken. Dat we kritische kennis en competenties expliciet maken en ermee aan de slag gaan. Dat doen we door leren en ontwikkelen te benaderen als een continu proces dat op veel verschillende (en persoonlijke) manieren tot stand komt. We zorgen ervoor dat er een rode draad is in onze ontwikkelactiviteiten en dat ze duidelijk te herleiden zijn tot wat we als organisatie willen bereiken.

Om onze organisatie veerkrachtig te houden, stimuleren we een gezonde in-, door- en uitstroom. Het vraagt ook om een divers personeelsbestand. We staan open voor innovatieve ideeën die hieraan bijdragen. We denken goed na over hoe we rollen in onze organisatie invullen en houden daarbij de blik op de toekomst gericht. Veerkrachtig zijn, vraagt ook om een juiste balans tussen inspanning en ontspanning. We zorgen ervoor dat onze medewerkers vitaal en veerkrachtig hun werk kunnen doen en dat zij over voldoende regel mogelijkheden beschikken om in balans te blijven.

Financieel stabiel & autonoom

Onze huidige financiële situatie is stabiel en gezond, maar de opgaven en ambities zijn groot. Voor de financiële positie van Ons Huis geldt datgene wat de ministeries van BZK, EZK, Financiën samen met Aedes recent berekenden voor de Nederlandse volkshuisvesting als geheel: we zijn stabiel, maar onder de huidige condities hebben we over een aantal jaren onvoldoende ruimte om meer middelen aan te trekken voor de benodigde nieuwbouw, verduurzaming en leefbaarheid. Een bijzonder ongewenste situatie voor Ons Huis en vooral voor onze huurders en voor de gemeenten waar wij werken. We blijven ons samen hiertegen uitspreken. Want de kosten van rente, onderhoud, bouw en de belastingen die corporaties moeten betalen (o.a. verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting) stijgen harder dan de huurinkomsten. De externe financieringen stijgen in verhouding harder dan de waarde van het onroerend goed.

De ingerekende opgaven en ambities op het gebied van nieuwbouw en verduurzaming van bestaande woningen, kunnen we niet financieren uit de operationele kasstromen. Hierdoor nemen de externe financieringen toe in verhouding tot de waarde van het onroerende goed. Hierdoor overschrijden we de ratio LTV¹ aan het einde van de periode van de meerjarenprognose (10 jaar). Op deze termijn is er voldoende tijd om het beleid hierop aan te passen, maar het bevestigt het beeld dat op termijn het einde van de financiële polsstok in beeld komt.

Van Ons Huis mag worden verwacht dat ze binnen de gestelde financiële randvoorwaarden zo optimaal mogelijk volkshuisvestelijk presteert, in lijn met de missie en doelstellingen zoals beschreven in dit ondernemingsplan. Om dat ook op de langere termijn te kunnen doen, moeten we binnen de eisen van de externe toezichthouders (WSW/AW) blijven.

1. De verhouding tussen externe financieringen en de waarde van het onroerend goed in exploitatie.

7 ONDERNEMINGSSTRATEGIE



Ons Huis: samen veerkrachtig!

Diversiteit als kracht

Ons Huis gelooft in een samenleving waarin iedereen, ongeacht zijn achtergrond, kan wonen en tot zijn recht komt. Waar niemand gelijk is, maar wel gelijkwaardig. Een samenleving waarin we elkaar – arm en rijk, hoog- en laagopgeleid – blijven ontmoeten en waarderen. Waar diversiteit een kracht is. Dat is het hogere doel waaraan wij willen bijdragen.

We werken aan betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten



Betaalbaar

- Minder betalingsproblemen
- Huurquote op Nederlands gemiddelde
- Evenwicht toewijzing regulier/bijzondere doelgroep
- Huurverhoging maximaal inflatievolgend



Duurzaam

- Label B in 2024
- Aandeel woningen met beter label dan B
- Oordeel huurders over betrokkenheid
- Gemiddeld verbetering woonlasten



Veerkrachtig

- Positieve ontwikkeling leefbaarheid in focusbuurten
- Meer betaalbare huur in veerkrachtige buurten
- Aantoonbaar gezamenlijke aanpak in focusbuurten
- Positief oordeel partners over samenwerking

De basis blijft hetzelfde

We blijven gaan voor:

- Klantgerichte dienstverlening en onderhoud op maat
- Participatie van en samenwerking met huurders
- Verduurzaming van de woningen door isolatie

Wat we anders gaan doen

5 strategieën om te komen tot veerkrachtige buurten:

- S1. Vertrouwen van huurders versterken door samen te verduurzamen
- S2. Maatschappelijk presteren door intensieve samenwerking met partners
- S3. Effectief beleid door gebiedsgericht (samen)werken
- S4. Gemeente wijken door te sturen met kwaliteit, huren en verdeling
- S5. Een ongedeelde stad door sociale nieuwbouw

Veerkracht en samenwerken als voorwaarden

Veerkrachtige organisatie

Medewerkers Ons Huis zijn ondernemend, flexibel en verbindend

Financieel stabiel & autonoom

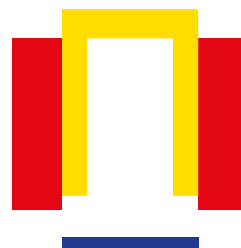
Onze huidige financiële situatie is stabiel en gezond, maar de ambities zijn groot. Onder de huidige condities hebben we over circa 10 jaar onvoldoende financiële ruimte voor de benodigde nieuwbouw, verduurzaming en leefbaarheid. Voor die tijd moet een oplossing worden gevonden.

Samenwerken als voorwaarde

Het realiseren van betaalbaar en duurzaam wonen in veerkrachtige buurten vraagt meer dan onze bijdrage alleen. Samenwerken met zorg- en maatschappelijke organisaties en met marktpartijen is cruciaal.



ONSHUIS



Ons Huis

Waterloseweg 3
Postbus 24
7300 A A Apeldoorn
T (055) 526 25 00

E info@onshuisapeldoorn.nl
I www.onshuisapeldoorn.nl