



Samen maximaal maatschappelijk presteren

Staedion
ondernemingsplan
2022 - 2026

Vooraf

Dit document verwoordt onze visie en de keuzes die we voor de komende periode maken. Dit geeft richting aan onze werkzaamheden en geeft onze bewoners en stakeholders inzicht in onze keuzes. Het ondernemingsplan beschrijft de hoofdlijn. Hieraan geven we invulling in de diverse jaarplannen en deze werken we verder uit in activiteiten, beleid, en projecten.

Dit ondernemingsplan is een herijking van een in 2021 vastgestelde ondernemingsstrategie. Op basis van de toezichtvisie van onze RvC, de veranderende omgeving en veranderingen binnen de organisatie zien we de noodzaak tot aanpassing. In dit ondernemingsplan komt alles samen:

één plan, één aanpak, één Staedion.

De twee belangrijkste maatschappelijke prestatievelen voor Staedion zijn de afnemende leefbaarheid en woningnood. Daarbij kiezen we voor een gebiedsgerichte benadering; voorheen werkten we vooral complexgericht. Staedion staat niet alleen in de wijken en buurten. We werken samen met bewoners en stakeholders, om onze gezamenlijke doelen te bereiken en een verschil te maken in ons werkgebied. Daarom kiezen we als titel voor ons ondernemingsplan 2022 tot en met 2026:

Samen maximaal maatschappelijk presteren

Missie

Een veilig en betaalbaar thuis is randvoorwaarde voor het geluk en de gezondheid van onze bewoners. Daar zijn al onze inspanningen en werkzaamheden op gericht. Staedion heeft ruimschoots ervaring met het verhuren, beheren en ontwikkelen van woningen. Die ervaring zetten we ook de komende jaren in om onze doelstellingen te verwezenlijken. De missie van Staedion is: **passende woningen verhuren, aan mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien, in wijken waar het prettig samenleven is.**

Visie

Kijkend naar de toekomst zien we verschillende ontwikkelingen die het behalen van onze missie beïnvloeden. De veerkracht van onze wijken, en daarmee onze bewoners, staat onder druk. Het woningtekort in ons werkgebied is groot. Dit is wat we met name willen aanpakken in de periode tot 2026. **Door het vergroten van de veerkracht van wijken, de leefbaarheid en het woningaanbod, werken we continu aan de maatschappelijke opgave van Den Haag en omgeving, samen met bewoners en stakeholders. Daarbij tonen we durf en ambitie.**

Speerpunten

In de periode van 2022 tot en met 2026 richten we ons op:

- 1 Vergroten van het woningaanbod
- 2 Veerkracht van wijken en leefbaarheid versterken

Door:

- 3 Bewoners dichtbij houden, menselijke maat hanteren.
- 4 Mensen en middelen gericht inzetten waar dat het hardst nodig is.
- 5 Financieel scherp aan de wind varen.
- 6 Gebiedsgericht werken, met bewoners en stakeholders.
- 7 Een passende organisatie en digitalisering.

1

Vergroten van het woningaanbod

Er zijn te weinig woningen, in alle prijssegmenten. Staedion heeft de ambitie om door nieuwbouw en verdichting, op termijn 5.000 tot 6.000 woningen toe te voegen aan haar voorraad. Bij de uitbreiding van de voorraad richt Staedion zich specifiek op drie gemeenten: Den Haag, Pijnacker-Nootdorp en het Westland. Staedion voegt ook woningen toe in het middenhuursegment. Dit vergroot de differentiatie en biedt kansen op meer doorstroming en draagt bij aan een ongedeelde en leefbare stad. Daarbij willen we bijdragen aan de wooncarrière van bewoners in de wijk, door verschillende woningtypes aan te bieden, in verschillende prijssegmenten. Onze nieuwe woningen zijn energiezuinig en zonder gasaansluiting.

Naast inzet op nieuwbouw, gaan we de bestaande voorraad beter benutten. Bijvoorbeeld door het stimuleren van doorstroming door persoonlijk contact met potentiële doorstromers, de actieve aanpak van woonfraude en de inzet van nieuwe contractvormen. Hiermee hopen we, daar waar de buurt dat aan kan, nieuwe bewoners kansen te bieden op een woning.

2 Veerkracht van wijken en leefbaarheid versterken

De afgelopen twintig jaar is de concentratie van kwetsbare bewoners in het corporatiebezit toegenomen¹. De leefbaarheid van de buurt komt daarmee onder druk te staan. In onze aanpak voor het vergroten van de leefbaarheid spelen de veerkracht van wijken en haar bewoners, de sociale cohesie en het tegengaan van overlast een grote rol.

Een manier om de veerkracht van wijken te versterken is door differentiatie van de wijk. Differentiëren is het bieden van een grotere variatie aan woningen en dus bewoners in de wijk, met als doel het verbeteren van de leefbaarheid op wijkniveau, maar ook om verschillende doelgroepen de kans op een plek te geven, en nieuwkomers goed te kunnen opvangen. Gemengde wijken bieden bewoners kansen om elkaar te ontmoeten en prettig samen te wonen, doordat ze bijvoorbeeld gebruik maken van dezelfde voorzieningen, elkaar ontmoeten bij het schoolplein of samen activiteiten ondernemen. Een brede, fysieke én sociale aanpak, samen met onze partners, is nodig om de leefbaarheid stap voor stap te verbeteren in een wijk.

Jules Deelder zei het ooit heel treffend: “De omgeving van de mens is de medemens”. Er zijn meer factoren dan schoon, heel en veilig die van invloed zijn op de wijk. Onze bewoners maken de wijk. We vragen van onze bewoners dat zij een positieve bijdrage leveren aan het samenleven in het complex en in de wijk. Tegelijkertijd doen wij alles wat in ons vermogen ligt om te zorgen voor goede woningen in wijken waar het prettig samenleven is.

Een veilige en gezonde woning is randvoorwaarde voor de veerkracht van bewoners. Daarom houdt Staedion de kwaliteit van haar voorraad op peil. We blijven inzetten op het continu verbeteren van onze woningen. We handhaven onze inspanningen om alle woningen op het niveau van basis-kwaliteit te krijgen en te houden. Daarbij hebben we specifiek aandacht voor brandveiligheid en een gezond woonklimaat in de woning. Steeds vaker zullen we, onder meer op basis van data, woningen preventief aanpakken, in plaats van reactief.

Ook zetten we in op het verduurzamen van de woningvoorraad en we helpen onze bewoners om duurzame keuzes te maken. Ons doel is om in 2028 geen E-, F- en G-labels meer in bezit te hebben (uitgezonderd monumenten en sloopwoningen). In 2050 heeft Staedion een CO₂-neutrale woningvoorraad.

¹ Bron: publicatie van Circusvis (2020) ‘Veerkracht in het corporatiebezit, de update: een jaar later, twee jaar verder...’ via <https://aedescms.getbynder.com/m/16e458814e279f4a/original/Rapport-Veerkracht-van-het-corporatiebezit-RIGO-30-januari-2020.pdf>

Staedion is er voor mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Sommigen van hen behoren tot de bijzondere doelgroepen, zoals statushouders of uitstromers uit een instelling. Voor deze mensen is altijd plaats in onze woningvoorraad. Tegelijkertijd willen we de veerkracht van de meest kwetsbare wijken vergroten. Daarom sturen we soms op instroom van mensen met inkomen uit arbeid of pensioen. En, van de vrijkomende bestaande voorraad zetten we jaarlijks maximaal 30% in voor bijzondere doelgroepen. Eventuele extra vraag vangen we op in nieuwe (tijdelijke) locaties.

Staedion heeft aandacht voor wonen en zorg: we bouwen of renoveren onze (senioren)woningen komende jaren zodat deze levensloopbestendig zijn, ook naar nieuwe maatstaven. Dit doen we op plekken die daarvoor geschikt zijn, in de buurt van voorzieningen en openbaar vervoer. De afgelopen jaren heeft Staedion gewerkt aan woonconcepten die het gat opvullen tussen het langer thuis wonen en wonen in een instelling. Nieuwe woonconcepten, waaronder nieuwe collectieve woonvormen, kunnen zeer belangrijk zijn in de wijkvernieuwing. Samen met onze partners en bewoners blijven we de mogelijkheden verkennen en ontwikkelen.

3 Bewoners dichtbij houden, menselijke maat hanteren

Staedion zet de bewoner en zijn/haar behoefte centraal. Daarom betrekken we onze bewoners bij het ontwikkelen van ons beleid en onze activiteiten. Dit doen we door informatie te verzamelen via enquêtes, maar ook door in gesprek te gaan met bewoners, bewonerscommissies en klankbordgroepen. We vragen de mening van onze bewoners en toetsen of onze plannen voldoende draagvlak hebben. Samen met bewoners maken we onze plannen beter.

We zetten extra in op het beter leren kennen van onze bewoners. Daarmee zijn we beter in staat hen nieuwe kansen te bieden. We willen hun verhuishwensen kennen voor zowel herhuisvesting bij herstructurering als voor het verbeteren van de doorstroming van huishoudens naar passender woningen. Hiermee kunnen we (grote) gezinnen, senioren en bijzondere doelgroepen beter matchen met een passende woning, en kunnen we bovendien werken aan het behoud en versterking van de veerkracht van wijken. We willen ook graag horen van hun verwachtingen ten aanzien van het samenleven in de wijk, de voorzieningen die zij nodig hebben en waar zij zelf aan zouden willen bijdragen. Ten slotte willen we met hen in gesprek komen bij problemen van fysieke, psychische, financiële aard, zodat we hen kunnen doorverwijzen naar de geëigende ondersteunende organisaties.

We werken aan een heldere klantvisie, waarin we formuleren wie onze bewoners en klanten zijn, op welke wijze we optimaal met hen kunnen samenwerken aan veerkrachtige wijken, en op welke wijze en via welke kanalen wij hen het beste kunnen bedienen, zodanig dat we dichtbij de bewoners staan, toegankelijk zijn en oog houden voor de menselijke maat in een grote stad.

4 Mensen en middelen gericht inzetten waar dat het hardst nodig is

We sturen op maatschappelijk en financieel rendement in complexen, zodat we onze beschikbare middelen en personeel bewust in die wijk, complexen en huishoudens inzetten waar dat het meest nodig is. Soms betekent dat dat we meer investeren in onderhoud van complexen met een minder goed energielabel, om zo te zorgen dat men daar ook toegroeit naar lagere energielasten. Op andere plekken kan het betekenen dat er in een buurt meer wijkbeheerders en bewonersconsulenten werkzaam zijn dan in andere buurten, omdat er simpelweg meer aandacht nodig is voor de leefbaarheid. Ook in ons huurbeleid kunnen we er bewust voor kiezen in betere wijken, of voor bijzondere doelgroepen, huren te verlagen (maatschappelijk rendement). Om dit mogelijk te maken zullen we op andere delen van de portefeuille heel bewust de marktconformiteit en het financiële rendement opzoeken.

5 Financieel scherp aan de wind varen

Staedion is financieel gezond. We voelen een verantwoordelijkheid richting al onze huurders en medewerkers om ook op lange termijn financieel gezond te blijven. Er liggen grote opgaven in ons werkgebied, die de middelen in ruime mate overschrijden. We gaan uit van de opgave, varen scherp aan de wind voor wat betreft onze ratio's, en zoeken aanvullend naar middelen uit overheidssubsidies of samenwerking met partners. We spreken externen aan en zetten in op het verkrijgen van subsidies en steun om aan onze opgave te kunnen voldoen. Daarbij gaan we slim om met ons geld en maken we zorgvuldige keuzes m.b.t. onze investeringen en uitgaven. We zijn kritisch op onze beheerlasten, wetende dat lagere beheerlasten een direct effect hebben op onze investeringsruimte. Per jaarschijf optimaleren we de meerjareninvesteringsraming (MJIR) en de meerjarenonderhoudsraming (MJOR) en sturen we nadrukkelijk op realisatie van het Jaarplan en begroting.

Staedion houdt aandacht voor betaalbaarheid door onze sociale huurwoningen passend toe te wijzen, conform huidige wetgeving en regionale afspraken. Waar nodig bieden we bewoners maatwerk in de vorm van huurverlaging of huurbevrozing. We sturen op de subsidiabele huurprijs (zowel bij de huurverhoging als bij mutatie), zodat woningen toegankelijk blijven voor mensen met huurtoeslag. De jaarlijkse huurverhoging stemmen we zorgvuldig af met de HVS. We maken gebruik van differentiatie bij het aanpassen van de huren; zodat de huurverhoging past bij de kwaliteit van de woning en/of de wijk waarin de woning ligt, of bij de portemonnee van de huurder. Investeringsruimte in de woningen berekenen we waar mogelijk door in de huur. We sturen bewust op het gewenste maatschappelijk en financieel rendement in wijken, buurten en complexen.

We werken aan de implementatie van een duurzaam business model, waarin we sturen op kasstromen. We lenen alleen geld als daar een nieuwe kasstroom tegenover staat. Tegelijkertijd varen we scherp aan de wind en schuwen we niet onze investeringscapaciteit volledig in te zetten, als zich daartoe kansen voordoen en dit leidt tot maximale maatschappelijke prestaties.

6 Gebiedsgericht werken, met bewoners en stakeholders

We werken aan gebiedsontwikkelingen en investeren in langjarige samenwerkingen en relaties, zowel ten aanzien van leefbaarheid als beschikbaarheid en kwaliteit. We verbinden ons met bewoners, commerciële en niet commerciële partners in de stad. We werken, ieder vanuit de eigen kracht en discipline, gezamenlijk aan ons doel. Staedion beheert, verhuurt en ontwikkelt (sociale) huurwoningen. Onze partners richten zich ook op de andere aspecten van de wijkvernieuwing. Staedion jaagt de organisatiekracht van de wijk en de samenwerking actief aan. Knelpunten in de realisatie van de gezamenlijke doelen signaleren en agenderen we. Nieuwe woonconcepten ontwikkelen we samen.

We staan voor sterke, veerkrachtige wijken waarin mensen zich thuis en verbonden voelen. Naast voldoende woningen voor verschillende inkomensgroepen zijn er voorzieningen en een openbare ruimte die uitnodigt tot ontmoeting. De wijk is veilig, goed ontsloten en bereikbaar, heeft een toegankelijk sociaal netwerk, en voorziet in individuele behoeften van bewoners op het gebied van zorg, onderwijs, werk en recreatie.

Elke buurt heeft een eigen identiteit, DNA en eigen bewoners. Dit betekent dat we voor elk van onze wijken bereid zijn andere ingrediënten, en een andere aanpak te kiezen. Daarom maken onze multidisciplinaire regieteam voor elke wijk een wijkvisie, van binnenuit en gericht op de (toekomstige) bewoners en hun behoeften. We maken de wijkvisies samen met bewoners en stakeholders, zowel via formele als informele netwerken, en met durf en ambitie.

Gebiedsontwikkeling Den Haag Zuidwest

Staedion is één van de aanjagers van de gebiedsontwikkeling in Den Haag Zuidwest. Den Haag Zuidwest kent een grote fysieke en sociaaleconomische opgave. De gezamenlijke ambitie: **Den Haag Zuidwest transformeert van een kwetsbaar gebied in een aantrekkelijk, vitaal, veerkrachtig en duurzaam Haags woongebied, met meer werkgelegenheid, hoge onderwijsambities, versterking van voorzieningenniveau, betere bereikbaarheid en een divers woningaanbod.**

Staedion ziet voor zichzelf drie rollen in de ontwikkeling van Den Haag Zuidwest in de periode tot 2026:

- 1 Koploper in de uitvoering van herstructurering van woningen: Staedion heeft de eerste vastgoedprojecten in uitvoering.
- 2 Aanjager van het integrale programma, in nauwe samenwerking met de gemeente: door een brede blik signaleren en agenderen van aandachtspunten buiten het domein van wonen.
- 3 Ambassadeur van de wijkvernieuwing; door inzet op differentiatie, toevoegen van nieuwe woonconcepten en een actieve rol op het terrein van leefbaarheid. Daarbij zetten we in op thema's die verbinden.

7

Een passende organisatie en digitalisering

De organisatie past bij het doel om maximaal maatschappelijk te presteren. De inrichting is plat, met korte lijnen en weinig schotten. We zetten mensen en middelen gericht in, daar waar de maatschappelijke urgentie het hoogst is. Randvoorwaarde is dat Staedion als organisatie én haar medewerkers blijven leren en daardoor continu verbeteren. Zo maken we onze organisatie weerbaar, veerkrachtig en wendbaar.

Ook de wijze van sturing door leidinggevenden is gericht op het bevorderen en ondersteunen van continu leren en verbeteren en het maximaal kunnen presteren. Staedion heeft een aantal kernwaarden benoemd die staan voor de cultuur en het gedrag dat de organisatie én medewerkers zullen vertonen bij het realiseren van die doelstellingen:

- **Verbinden:** we hebben elkaar nodig en doen het samen. We verbinden binnen en buiten. We verbinden afdelingen en mensen.
- **Doen:** we doen! We maken het waar. We maken het af en realiseren waar we aan begonnen zijn.
- **Sociaal-maatschappelijk:** we hebben een maatschappelijke opgave. We kijken naar het geheel.

Innovatie heeft een centrale plek in de organisatie. Daarbij levert digitalisering een belangrijke bijdrage. Datamanagement en de verzameling, verrijking en inzet van data zijn ondersteunend aan de realisatie van de speerpunten en maatschappelijke prestaties. Succesvolle samenwerking binnen en buiten Staedion valt of staat met de uniformering en simplificatie van ons ICT-landschap.

Rollen

In aanloop naar dit ondernemingsplan hebben we veel gesproken over onze rol. Tot hoever reikt onze verantwoordelijkheid als het gaat om het leveren van de maatschappelijke prestaties en de samenwerking? We onderscheiden daarin drie rollen (naast niets doen):

1 Initiatief nemen, agenderen, signaleren.

In deze rol adresseert Staedion een probleem, maar brengt het voor het voetlicht van de actoren die een rol hebben in de oplossing. Het is op de deur kloppen, een telefoontje plegen, ene ludieke actie om aandacht te vragen voor een maatschappelijk probleem dat onze bewoners of doelen raakt, maar waar we niet van zijn. Thema's waarvoor we deze rol kiezen zijn **werkgelegenheid, onderwijs, opvang en infrastructuur en mobiliteit**.

2 Organiseren en aanjagen.

Op sommige thema's gaan we een stap verder: we zetten de betrokken partijen aan tafel en jagen actief de samenwerking aan. Bijvoorbeeld omdat de samenwerking een randvoorwaarde is om onze doelen te bereiken. Of omdat we niet solistisch verantwoordelijk zijn. Op thema's als **voorzieningen, leefomgeving, zorg en welzijn** en **maatschappelijke participatie** kiezen we deze rol. Alle vier zijn cruciaal voor de leefbaarheid en gebiedsontwikkeling en Staedion heeft er een rol in, maar draagt geen eindverantwoordelijkheid.

3 Verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

Op de volgende thema's in Staedion aanspreekbaar, hierop investeren we. Dit zijn de maatschappelijke thema's die de komende jaren centraal staan binnen Staedion, waarop we samen maximaal willen presteren:

- **Nieuwbouw**
- **Differentiatie (typologie, eigendom, prijs) en toevoegen middenhuur**
- **Beter benutten bestaande voorraad**
- **Veerkracht en leefbaarheid van wijken**
- **Wonen en zorg**
- **Bijzowen gezonde woningen**
- **Duurzaamheid**

Staedion

Koningin Julianaplein 2

Postbus 40406

2504 LK Den Haag

staedion.nl

info@staedion.nl

© Augustus 2022