

Meedoen in IJmond, door maatwerk in wonen

ONDERNEMINGSPLAN 2021 – 2025

15 december 2020

Meedoen in IJmond, door maatwerk in wonen

ONDERNEMINGSPLAN 2021 – 2025

15 december 2020



COLOFON

Stichting Velison Wonen
Sluisplein 25, 1975 AG IJmuiden
(0255) 535786
info@velisonwonen.nl
www.velisonwonen.nl

Fotografie: Daiga Ellaby (p8),
Chewy (p12), Charles Deluvio (p17),
Any Lane (p23), Neonbrand (p26),
Priscilla du Preez (p33)

Voorwoord

Toen ik eind 2019 voor het eerst naar mijn nieuwe werkplek bij Velison Wonen reed, begreep ik direct waarom bewoners verknocht zijn aan deze plek. Ik rook de zilte zee, zag de ruige sluizen, onze sociale woningbouw in een dorps woonmilieu. Vanuit Amsterdam is het slechts een klein half uurtje rijden, vanaf Haarlem kun je het makkelijk fietsen. Natuurlijk wist ik dat Velsen ook stevige uitdagingen kent, die eigenlijk voor de hele IJmond gelden. Wat is de toekomst van Tata Steel, hoe moet het verder met de soms gedateerde woningen en met de leefbaarheid van wijken?

Een van mijn eerste opdrachten als nieuwe bestuurder is te bepalen waar Velison staat, mij een visie te vormen van zowel de situatie als de omgeving, en op basis daarvan een ondernemingsplan op te stellen. Dat ondernemingsplan moet natuurlijk aansluiten bij wat onze huurders, de gemeente en andere stakeholders belangrijk vinden. Ook voor medewerkers moet dat plan herkenbaar zijn, realistisch en ambitieus. Een ondernemingsplan zoals ik dat graag zie, beschrijft niet tot in detail wat iedereen moet gaan doen, maar moet bovenal inspireren om verder vorm en inhoud te geven. Ik hoop van harte dat u deze ambities herkent in dit ondernemingsplan.

Dit ondernemingsplan is het resultaat van een traject waar we begin 2020 mee zijn begonnen en waarbij we – ondanks de belemmeringen die COVID-19 opwierp – vele mensen van binnen en buiten Velison hebben kunnen betrekken. Ik wil graag de Huurdersraad, de RvC, de stakeholders die aanzaten bij de ronde tafels die we hebben gehouden, de OR en alle medewerkers die hun betrokkenheid hebben getoond bij de vele digitale sessies bedanken.

Ik hoop dat u de hoofdlijn van de koers herkent, ondersteunt en samen met ons wil helpen waarmaken.

Met vriendelijke groet,
Eric van Kaam
Directeur-bestuurder Velison Wonen

Inhoud

9 INLEIDING

- 9 Velison wonen
- 9 Een kleine en degelijke corporatie...
- 10 ...Maar de wereld draait door
- 11 Leeswijzer

13 ONZE MISSIE

- 13 Meedoen in IJmond...
- 13 ...Door maatwerk in wonen
- 14 Voor wie meer wil, ...
- 15 ... En voor wie minder kan
- 16 Van missie naar doelstellingen

18 ONZE VISIE

- 18 De volkshuisvesting anno 2021 en verder
- 19 Samen leven in buurten
- 21 Verduurzamen van het wonen
- 22 Oplossen woningtekort
- 24 Randvoorwaarden bij wat we doen
- 27 Onder moeilijke(re) omstandigheden

28 EEN BIJZONDERE ORGANISATIE

- 28 Het begint bij de medewerkers
- 28 Aantrekkelijk voor jonge mensen
- 29 Wie niet groot is, moet slim zijn
- 32 Voorwaarden voor succes
- 32 Piloten- en stewardessenwerk

34 OP EEN BIJZONDERE MANIER

- 34 De basis op orde
- 35 Pilotenwerk
- 35 Zorgeloos bouwen, verhuren en beheren, door slim organiseren
- 36 Doorstroming
- 37 Voorwaarden voor succes

38 BIJZONDERE DINGEN DOEN

- 38 Oog voor kwetsbare mensen door sociale innovatie
- 39 Stewardessenwerk
- 39 Drie iconen van het nieuwe Velison Wonen

41 ROUTEPLAN

43 HET ONDERNEMINGSPLAN OP ÉÉN A4

- 44 Bijlage 1



I. Inleiding

VELISON WONEN

Al ruim honderd jaar draagt Velison Wonen – en haar rechtsvoorgangers – bij aan goed en betaalbaar wonen in de gemeente Velsen. Dat doen we vanuit de overtuiging dat goed wonen essentieel is om gelukkig te zijn en een basis vormt om je verder te kunnen ontwikkelen.

Goed wonen gaat over de woning zelf en ook over de buurt waar die woning staat. Ieder van de woonkernen waar wij woningen verhuren – IJmuiden, Velsen Noord, Velsersbroek en Santpoort-Noord – heeft zijn eigen bijzonderheden die bijdragen aan het gevoel van thuis zijn. Soms gaat dat over grote kwesties, zoals het gevoel van veiligheid rondom een winkelcentrum of de nabijheid van een gezondheidscentrum. Zeker zo vaak gaat het om de kleine dingen zoals de geluiden uit de speeltuin, de kromming van de straat of de typerende gevel van de woningen. Voor bewoners gaat het dikwijls ook over het vertrouwen in elkaar. Van een vluchtige groet in het voorbijgaan, tot intensieve mantelzorg voor een goede buur.

EEN KLEINE EN DEGELIJKE CORPORATIE...

Velison Wonen verhuurt 3.800 woningen in de gemeente Velsen. De woningvoorraad staat er goed bij en is geliefd bij sociale huurders. Waar kan iemand met een modaal inkomen en minder anno 2020, zo dicht bij populaire woonsteden als Haarlem en Amsterdam en werkgevers als Tata Steel en Schiphol, nog een grondgebonden woning met tuin bemachtigen? Natuurlijk zijn het veelal wat oudere en niet de meest energiezuinige woningen, maar de laatste jaren is de staat van de woningen verbeterd. Evenals onze financiële situatie. Ook deze is stabiel en voldoende om onze woningen te onderhouden en waar nodig te verbeteren.

Maatschappelijk gezien is er voldoende reden tot tevredenheid. Het oordeel over onze dienstverlening van onze huurders ligt boven het Nederlandse gemiddelde. Als het gaat over reparatieverzoeken – een van de belangrijkste onderdelen van de dienstverlening van een corporatie – scoren we zelfs een kleine acht. Ook andere stakeholders oordelen positief. Een ambtenaar die al jaren met de corporatie samenwerkt, typeert Velison Wonen als ‘een degelijke partij, gericht op de kerntaken van een woningcorporatie, maar wel één die open staat voor wensen vanuit de samenleving en die bijzondere dingen aandurft’. Of het gaat over het huisvesten voor statushouders of een uitdagende klus zoals op het KPN-terrein, Velison Wonen pakte het op. Zoals je van een maatschappelijk betrokken woningcorporatie mag verwachten, bewandelt ze ook vandaag de dag niet altijd de weg van de minste weerstand. Het in samenwerking met de gemeente en zorgorganisatie huisvesten van bijzondere doelgroepen in Stadspark is een recent voorbeeld waar we trots op zijn.

...MAAR DE WERELD DRAAIT DOOR

Maar met degelijkheid en trots alleen kom je er niet in de toekomst. De maatschappij vraagt meer van woningcorporaties. Er liggen landelijk gezien enorme opgaven om meer woningen beschikbaar te krijgen, de woningvoorraad te verduurzamen en de betaalbaarheid van de sociale huurwoningen te garanderen. Daarbij weten we ook bij Velison Wonen dat de omstandigheden waaronder we werken niet eenvoudiger worden. Woningcorporaties kennen een toenemende administratieve druk, we moeten jaarlijks de verhuurderheffing betalen en de sociale woningvoorraad wordt meer en meer het verzamelpunt voor de allerlaagste inkomens. Het is niet ondenkbeeldig dat COVID-19 de opgave groter en nog complexer maakt. En er zijn meer uitdagingen. Mensen raken eraan gewend dat ze met de computer of telefoon alles makkelijk kunnen inzien, bewaren en ter plekke regelen. Continue bereikbaarheid langs verschillende kanalen – e-mail, chat, WhatsApp, de balie en de telefoon – is meer en meer de norm. En niet alleen bij hele dure producten en diensten. Niet meedoen is geen optie en hoewel we best vooruitgang hebben geboekt, we zijn er nog lang niet. Digitalisering kan het makkelijker en leuker maken voor huurders en ook voor medewerkers.

Het werk leuker maken voor medewerkers is misschien wel de grootste opgave waar organisaties zoals Velison Wonen de komende jaren voor staan. Want de wereld stelt wel steeds hogere eisen, maar zonder mensen die het kunnen waarmaken blijft het bij ambities alleen. De krapte op de arbeidsmarkt neemt de komende jaren steeds verder toe. Als je niet bij de tijd bent, als je niks bijzonders te bieden hebt, waarom zouden jongere mensen – die juist zo belangrijk zijn om nieuwe kennis en technieken binnen te brengen – dan bij jouw organisatie komen werken?

Velison Wonen is een prima woningcorporatie, maar de ambities gaan verder. We moeten meer, we willen meer en dat kunnen we ook.

LEESWIJZER

Na de inleiding beschrijft **hoofdstuk II** de missie van Velison Wonen en voor wie we er zijn. In dit hoofdstuk benoemen we ook waaraan we succes afmeten (doelstellingen).

Hoofdstuk III beschrijft onze visie op de belangrijkste vraagstukken van de volkshuisvesting anno 2020. We beschrijven de trends en hoe wij die beoordelen (= visie). We onderscheiden de thema's 'beschikbaarheid van woningen', 'klimaatneutraal wonen' en 'samen leven in buurten'. We gaan tevens in op de thema's 'betaalbaarheid' en 'draagvlak'.

In **hoofdstuk IV** wordt beschreven welke ontwikkeling Velison Wonen als organisatie wil doormaken om de missie te kunnen verwezenlijken. Als we in Velsen de rol willen spelen die van ons wordt gevraagd en we willen anticiperen op dat wat gaat komen, dan moeten we het over een andere boeg gaan gooien: wie niet groot is moet slim en sterk zijn (worden).

Hoofdstuk V beschrijft dat we een bijzondere organisatie willen worden, door de basisprocessen zeer effectief en efficiënt te organiseren.

Hoofdstuk VI beschrijft wat de iconen van ons ondernemingsplan worden. Hier gaat het over zaken waar Velison Wonen meerwaarde heeft door de menselijke maat te bieden aan, empathie te tonen voor en mee te denken met haar bewoners.

Hoofdstuk VII is een routeplan voor de producten die de komende tijd moeten worden opgeleverd en die gaan bepalen hoe en wanneer we onze plannen gaan uitvoeren.

Het ondernemingsplan besluit in **hoofdstuk VIII** met dit ondernemingsplan op 1 A4.



II. Onze missie

MEEDOEN IN IJMOND...

Velison Wonen wil bijdragen aan een samenleving waarin iedereen meetelt, meedoet en ertoe doet. Een samenleving waarin ieder mens – ongeacht achtergrond, inkomen of talenten – voelt dat de welvaartsgroei en de instituties er ook voor hem of haar zijn. Waarin alle mensen zich nuttig voelen omdat ze een bijdrage leveren, klein of groot. Een samenleving waarin mensen niet gelijk zijn, maar wel gelijkwaardig. Waar verschillen als kwaliteit worden gezien, waarop wordt aangesloten en ingespeeld. Aan die samenleving willen wij bijdragen.

Het gebied waaraan wij willen bijdragen kenmerkt zich door de ligging ten opzichte van de kust, het Noordzeekanaal en de duinen. Vanwege die ligging heeft het gebied ook een belangrijke economische functie, als toegangspoort van Amsterdam, als zeehaven en met Tata Steel. Met dat gehele gebied zijn wij verbonden, daar ligt onze toegevoegde waarde. Wij werken in de IJmond!

De IJmond is een herkenbaar en samenhangend deelgebied van de Metropoolregio Amsterdam (MRA), die loopt van Hilversum tot Nieuw Vennep en van Lelystad tot Heemskerk. Die metropoolregio is succesvol en populair, omdat het bestaat uit gebieden die elkaar aanvullen en versterken. Met een variëteit aan landschappen, woonmilieus en economische functies. Wij blijven werken aan de kracht en zwaktes, de kansen en bedreigingen van de IJmond, maar altijd vanuit het besef dat de samenleving zich weinig en steeds minder stoort aan gemeentegrenzen.

...DOOR MAATWERK IN WONEN

Bij de hierboven geschetste samenleving komt meer kijken dan wij als woningcorporatie waar kunnen maken. Het gaat over essentiële zaken zoals scholing, werk, inkomenszekerheid, mobiliteit, sport, recreatie, cultuur en meer. Het gaat zeker ook

over wonen. Met het bieden van goed wonen kunnen wij onze bijdrage leveren. We willen een vertrouwde basis bieden van waaruit bewoners hun leven kunnen organiseren. Een 'eigen plek' waar men ongestoord zichzelf kan zijn, van waaruit men er op uit trekt en waar men ook weer graag terugkomt.

Dat vraagt wat van de woningen en van de buurten. Recent onderzoek van KWH laat zien dat bewoners zich pas thuis voelen als beide in orde zijn. Bij de woningen gaat het om de kwaliteit van de woning zelf, zowel de buiten- als binnenkant. Ook de duurzaamheid maakt hier deel van uit.

Bij de buurt gaat het over de gebouwde omgeving, de voorzieningen, de veiligheid, de mate van overlast en – niet te vergeten – over de andere buurtbewoners. Daarbij is het belangrijk dat de buurten veerkrachtig zijn. 'Veerkracht' staat voor de mate waarin een buurt in staat is mee te bewegen met de gewenste en ongewenste, de verwachte en onverwachte ontwikkelingen. Buurten moeten tegen een stootje kunnen, kunnen indeuken en weer terugveren, van kleur veranderen zonder flets te worden. Want de wereld draait onverstoord door.

VOOR WIE MEER WIL...

Wij beperken onze inzet tot huishoudens die er op de koop- of vrije huurmarkt niet aan te pas komen. Huishoudens die daarvoor niet de vereiste financiële middelen hebben en/of om andere redenen niet in staat zijn een passende woning te organiseren. Op basis van jarenlange ervaring met woningen verhuren, weten wij inmiddels dat de meeste huurders gewoon een betaalbare woning willen, een adequate dienstverlening en niks meer dan dat. Meer hebben zij niet nodig om mee te kunnen doen. Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het niet. Op het gebied van dienstverlening ligt de lat van huurders steeds hoger, maar willen we ook dat de kosten beperkt blijven. Aan ons de opgave daarin een goede balans te vinden. De betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid van woningen blijven onze aandacht vragen.

We zijn er ook voor de bewoners die zelf meer willen bijdragen en dat ook kunnen. Sommige van onze bewoners willen graag werkzaamheden aan of om het huis oppakken, bijvoorbeeld omdat ze de tijd hebben en twee rechterhanden. Of bewoners die graag een rol nemen in de buurt of voor een buur. Of bewoners die zien dat zij een wens hebben die meer mensen hebben, en die in staat zijn een groep te mobiliseren. Wij verwachten dat er kansen liggen om langs deze weg mensen de kans te geven mee te doen en tegelijkertijd te komen tot een grotere betrokkenheid onder onze bewoners.

...EN VOOR WIE MINDER KAN

We zijn er nadrukkelijk ook voor de toenemende groep mensen voor wie geheel zelfstandig wonen een stap te ver is. Wij gaan op zoek naar manieren om deze groep op het gebied van wonen meer te ontzorgen. Ons streven is dat deze bewoners daardoor meer kans hebben mee te doen in IJmond.

Voor een deel gaat het over de mensen die alleen met voldoende zorg en maatschappelijke ondersteuning zelfstandig kunnen wonen. Een steeds groter deel van de bewoners van sociale huurwoningen behoort tot deze groep. Daartoe hebben we ons te verhouden, daarin moeten we meebewegen. Het gaat ook om mensen die deze zorg niet of onvoldoende krijgen, maar voor wie de wereld toch net te complex is geworden. Soms zijn dat mensen met een licht verstandelijke beperking, soms zijn het verwarde mensen, soms allebei. Soms zijn het mensen die in een reguliere woning voor te grote overlast zorgen en soms gaat het gewoon over oudere, vereenzaamde mensen. Voor hen zijn wij een schakel in de keten van wonen, zorg en ondersteuning. Voor ons tellen alle bewoners, kan iedereen meedoen en doet iedereen ertoe.

Gezondheid is daarbij een belangrijk thema. Juist kwetsbare bewoners voelen zich over het algemeen veel minder gezond dan gemiddeld. Meer in zijn algemeen is gezondheid onder de rook van Tata Steel een punt van zorg. Zeker nu, in tijden van Corona, zien we hoe belangrijk gezondheid is en hoe snel het juist de meest kwetsbare groepen raakt.

VAN MISSIE NAAR DOELSTELLINGEN

Onze missie voor de komende jaren is: 'Meedoen in IJmond, door Maatwerk in Wonen'. Deze missie is waar we voor gaan en wat ons hart raakt. Wat ons richting geeft bij wat we doen en laten. Het blijft niet bij mooie woorden alleen. Wij maken concreet wat 'Meedoen', 'IJmond', 'Maatwerk' en 'Wonen' voor ons betekenen. Want een ondernemingsplan maak je om het te realiseren. Daarom geven we ook een kwantitatieve vertaling van onze missie. Zodat wij gedurende de looptijd van ons ondernemingsplan kunnen meten of we voortgang boeken en aan het einde van de rit kunnen laten zien wat het effect van onze inspanningen is geweest. Onze missie is vertaald in twaalf indicatoren van succes.

Meedoen in IJmond, door Maatwerk in Wonen			
Meedoen	IJmond	Maatwerk	Wonen
<ul style="list-style-type: none">■ Slagingskans < HT-grens■ Eenzaamheid■ Woonlasten	<ul style="list-style-type: none">■ Waardering stakeholder■ Presteren naar vermogen■ Nakomen prestatie afspraken	<ul style="list-style-type: none">■ Huisvesten bijzondere doelgroep■ Ontwikkeling veerkracht buurten■ Nieuwe arrangementen	<ul style="list-style-type: none">■ Waardering dienstverlening■ Nieuwbouw-aantallen■ Energieprestatie

De twaalf indicatoren geven samen een beeld van de mate waarin we erin slagen onze missie te verwezenlijken. We gaan ons inzetten de indicatoren positief te laten ontwikkelen, maar beseffen dat we niet alles volledig zelf in de hand hebben. Zo willen we graag bijdragen aan dat iedereen meedoet, meten we bijvoorbeeld het succes af aan de mate waarin onze bewoners zich eenzaam voelen, maar is dat gevoel van veel meer afhankelijk dan onze inzet alleen. Wij kunnen maar beperkt sturen op de twaalf indicatoren, bescheidenheid is op zijn plaats, maar we meten er wel aan af of we succesvol zijn in onze strategieën. In bijlage 1 worden de doelstellingen nader toegelicht en uitgewerkt.

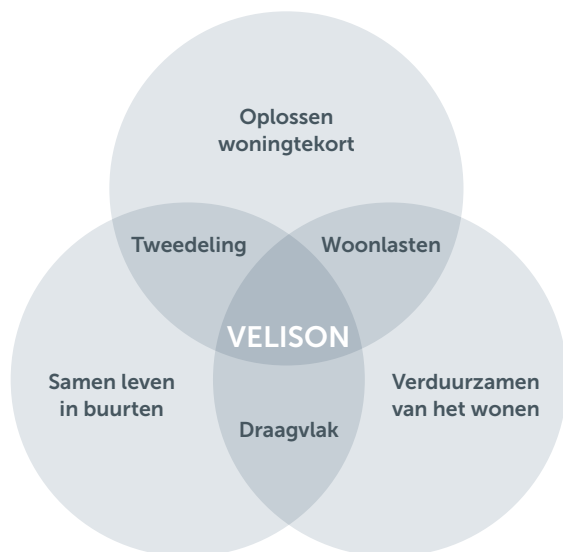


III. Onze visie

DE VOLKSHUISVESTING ANNO 2021 EN VERDER

We staan als maatschappelijke organisatie op het gebied van wonen midden in de samenleving. Door onze contacten met de huurders, de gemeente, de politie, de collega corporaties en de zorgorganisaties weten we wat er van ons wordt verwacht en tot welke ontwikkelingen we ons hebben te verhouden.

Op dit moment spelen er drie grote maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, waar een bijdrage van ons wordt verwacht: het oplossen van het woningtekort, het verduurzamen van het wonen en het samen leven in buurten. Ieder van deze thema's raakt onze missie.



De drie opgaven hangen nauw samen. Soms draagt de aanpak op het ene thema bij aan het andere. Andersom staan ze soms juist op gespannen voet. Zo zijn het oplossen van het woningtekort en het verduurzamen van de woningvoorraad beiden dure en tijdrovende opgaven, die consequenties hebben voor onze financiële situatie en onherroepelijk ook voor de betaalbaarheid (woonlasten) voor onze huurders. Op de snijvlakken tussen de belangrijkste opgaven hebben we daarom nog drie thema's benoemd die essentieel zijn voor het op een goede manier invulling geven aan onze bijdrage.

SAMEN LEVEN IN BUURTEN

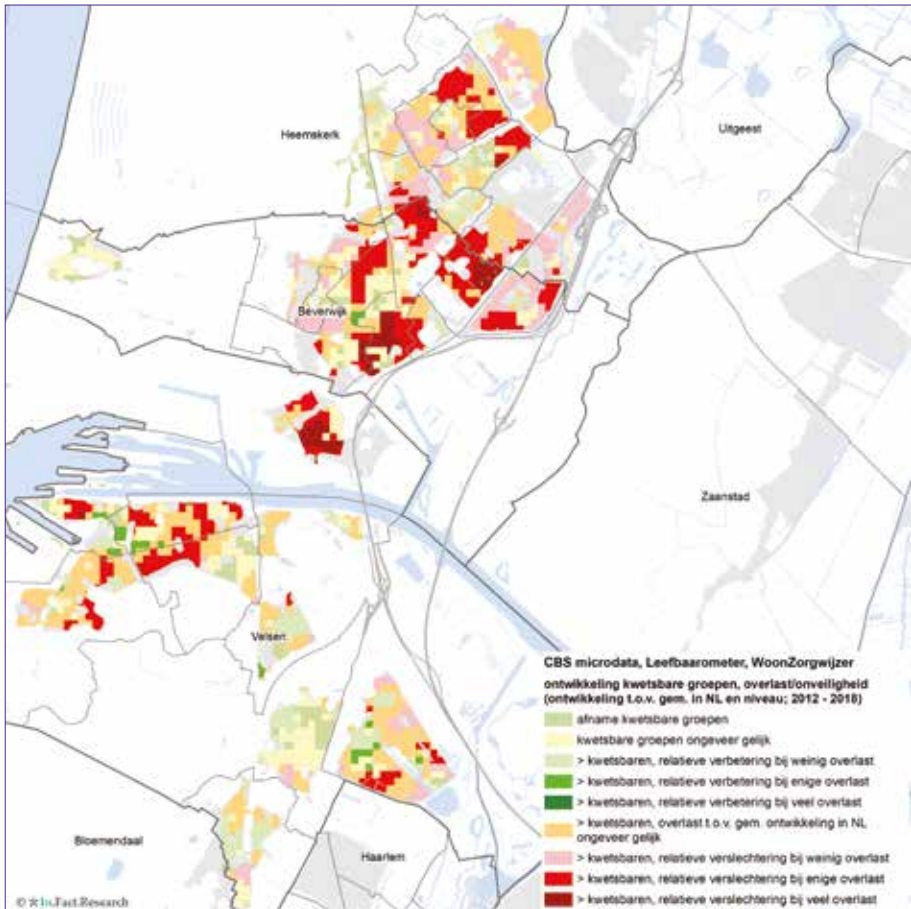
Als we willen dat iedereen mee telt, mee doet en ertoe doet, dan is het essentieel dat mensen elkaar ontmoeten. Als we elkaar geregeld blijven tegenkomen – al is het maar vluchtig, in de straat, de winkel of langs het veld – kunnen we ons makkelijker inleven en vervreemden we niet van elkaar.

Die samenleving waarin we elkaar geregeld tegenkomen, staat onder druk. Een steeds groter deel van de bewoners van sociale huurwoningen is kwetsbaar. Dit is deels het gevolg van jarenlang woonbeleid dat de sociale huur reserveert voor de laagste inkomens alleen. Het komt ook deels omdat we als samenleving graag willen dat iedereen – ook de mensen die vroeger in een inrichting woonden, mensen die uit gevangenschap terugkeren, mensen op de vlucht voor oorlog en geweld – gewoon in de buurt wonen. Het streven is om kwetsbare mensen zo normaal mogelijk te laten participeren, door ze hulp aan huis te bieden (ambulantisering). Het streven is om ook ouderen langer zelfstandig thuis te laten wonen, desgewenst met zorg of andere ondersteuning (extramuralisering).

We zien ook in IJmond toenemende verschillen tussen mensen, maar vooral tussen gebieden. In buurten waar veel sociale huur concentreert, gaat een toename van kwetsbare bewoners vaak samen met meer overlast en minder veiligheid (zie onderzoek Veerkracht in het corporatiebezit, 2020). Heel concreet zien we dat in IJmuiden-Zuid en -West een toenemende instroom van kwetsbare mensen samen gaat met een toename van overlast, terwijl die overlast daar al relatief slecht scoort. In Velsen Noord zien we dat de veerkracht in het geding is en dat geldt eveneens voor Beverwijk. De verschillen tussen sterke en zwakke buurten nemen toe, waarmee het samen leven op termijn onder druk komt te staan.

Wat wij ervan vinden

Onze visie is dat het zeer belangrijk is dat iedereen – ongeacht achtergrond, inkomen en opleiding – samen leeft in de buurt. Wij willen niet terug naar de tijd dat kwetsbare mensen eeuwig bij moeder thuis woonden of in een inrichting. Iedereen telt en doet



mee, gewoon samen in de buurt. Ook ouderen die graag zelfstandig blijven wonen willen we daartoe in staat blijven stellen. Sowieso hebben we ons te verhouden tot een toenemende vergrijzing. Er komen meer oude mensen, meer mensen die kwetsbaar zijn, soms eenzaam en soms verward.

Het toenemend aandeel kwetsbare mensen in onze woningen vraagt nadrukkelijk aandacht voor wie er woont en hoe we daar – samen met onze partners – mee omgaan. Wij willen kost wat kost voorkomen dat een toename van kwetsbare bewoners in onze huurwoningen samengaat met meer overlast en minder veiligheid.

Andersom streven wij naar een ongedeelde IJmond. Dat stelt eisen aan de nieuwbouwprogrammering in de IJmond (zie de paragraaf 'oplossen van het woningtekort'). Het vraagt ook dat we sturen op de in- en de uitstroom in buurten, door het juiste huurbeleid en doordachte woonruimtebemiddeling.

Ook de technische kwaliteit van onze woningen (zie de paragraaf 'randvoorwaarden bij wat we doen') en de woonomgeving moet in orde blijven. Daarin hebben ook de bewoners zelf een rol. Voldoende zorg, maatschappelijke ondersteuning, goed onderwijs, werk of een andere nuttige dagbesteding is voorwaardelijk. Ondernijmende criminaliteit moet stevig worden aangepakt. Samen leven kan alleen als wij samen met partners de juiste condities scheppen.

VERDUURZAMEN VAN HET WONEN

Er gaat geen dag voorbij zonder alarmerende berichten over de gevolgen van de klimaatverandering. Zeker in ons werkgebied is de opgave enorm. Bijna in geen gemeente is het energiegebruik zo groot als in Velsen. Bijna 95% daarvan komt voor rekening van de zware industrie, daar ligt dan ook de grootste opgave, maar ook in de gebouwde omgeving is winst te behalen.

De woningvoorraad is een van de meest energie-verbruikende sectoren. Om de in Parijs afgesproken en in Nederland uitgewerkte doelstellingen te halen, moet het tempo van verduurzaming van de woningvoorraad fors omhoog. Alleen als we hier serieus werk van maken, zowel in de sociale huur, de particuliere huur als in de koopwoningvoorraad – slagen we er misschien in de voorspelde rampzalige opwarming van de aarde te voorkomen.

Wat wij ervan vinden

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 neutrale gebouwde omgeving in 2050 volop, maar zien ook kostbare opgaven op andere terreinen. In juli 2020 berekende de ministeries van BZK, Financiën en EZK samen met Aedes dat de gezamenlijke woningcorporaties tot 2035 zo'n 30 miljard euro tekortkomen om voldoende huizen te bouwen, te verbeteren en te verduurzamen. Ook voor Velison Wonen is het kiezen of delen, want het gasloos maken van al onze woningen kost evenveel als het bouwen van 150 sociale huurwoningen.

Wat betreft onze investeringen geven wij de komende jaren prioriteit aan het aanpakken van onze woningvoorraad, waarbij we ook verduurzamen. Die investeringen

in betere en meer duurzame woningen hebben een tweeledig doel. Het eerste is de kwaliteit van onze woningen op niveau – en de woonlasten voor onze huurders betaalbaar houden. Het tweede doel is aansluiting houden bij het tempo van de technische ontwikkelingen die nodig zijn om in 2050 energieneutraal te kunnen zijn. Wij kiezen daarbij voor een no-regret aanpak, waarvan het isoleren van onze woningen het belangrijkste ingrediënt is.

OPLOSSEN WONINGTEKORT

Het woningtekort is sinds de Tweede Wereldoorlog niet eerder zo groot geweest als nu. De woningnood is hard toegenomen en bedraagt in 2020 circa 300.000 woningen. Door het woningtekort stijgen de prijzen, stagneert de doorstroom en hebben starters nauwelijks kans op een eigen woning.

De tekorten doen zich voor in het koopsegment, waar mensen met een modaal inkomen steeds minder kans hebben. Ook in het sociale segment, waar het in gespannen woningmarkten zoals in Haarlem en Amsterdam inmiddels jaren duurt voordat iemand een corporatiewoning kan bemachtigen. Deze ontwikkelingen verdringen met name gezinnen uit de stad. Zij gaan op zoek naar een ruimere, betaalbare woning in een meer ontspannen woonmilieu.

De oorzaak van die toenemende woningnood is gelegen in de bevolkingsontwikkeling. De bevolking groeit harder dan we enkele jaren geleden nog dachten. We zien bovendien dat huishoudens steeds kleiner worden. Door de gezinsverdunding zijn er meer en mogelijk ook andere woningen nodig. In IJmond wordt de toenemende vraag meer veroorzaakt door toegenomen verhuisstromen dan door natuurlijk aanwas. Terwijl de vraag naar woningen toenam, nam het aanbod aan nieuwe woningen fors af.

Wat wij ervan vinden

Onze visie is dat de druk op de woningmarkt in IJmond de komende jaren verder gaat toenemen en dat onze woningen en buurten interessanter gaan worden voor bewoners die in Haarlem en Amsterdam geen betaalbare woning kunnen vinden. Wij zijn ervan overtuigd dat ook in IJmond woningen moeten worden bijgebouwd en zelfs meer dan waarin Velison Wonen kan voorzien.

Gezien de vraag moet een stevig deel van die nieuwbouwprogrammering bestaan uit sociale huur. De door de metropoolregio Amsterdam in 2017 genoemde uitbreiding van 1.100 sociale huurwoningen tot 2030 in Velsen, moet eerder worden gezien als het minimaal dan het maximaal noodzakelijke. Wij kunnen maar een deel van die



uitbreiding voor onze rekening nemen, omdat we een belangrijk deel van ons investeringsvolume al nodig hebben voor het verbeteren en (no-regret) verduurzamen van onze bestaande woningvoorraad. Toch willen wij ons tot het uiterste inspannen om een substantieel deel van de benodigde sociale nieuwbouw voor onze rekening te nemen. Daartoe moeten we in ons huurbeleid de grenzen zoeken van wat betaalbaar is voor onze huurders en van wat de kwaliteit van onze woningen toelaat. Dat vraagt van ons een uitgekiend portefeuillebeleid, maar daarmee zijn we er absoluut nog niet. Om onze bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van de woningnood, is het essentieel dat de gemeenten in de IJmond en omgeving meer geschikte bouwlocaties aanwijzen.

We willen concentraties van kwetsbare bewoners tegengaan. Dat kan onder meer door goedkopere woningen toe te voegen in dure gebieden en duurdere woningen in goedkopere gebieden. Wij geven dan ook nadrukkelijk de voorkeur aan nieuwbouw van sociale huurwoningen in veerkrachtige buurten, zoals in Velsbroek. Het betekent ook dat we in IJmuiden en Velsen Noord terughoudend zijn met het toevoegen van sociale huurwoningen. Hier ligt de opgave – zoals eerder beschreven in dit plan – veel eerder in een kwaliteitsverbetering van de bestaande woningvoorraad.

Onze prioriteit ligt bij sociale huurwoningen, die kan voor een deel ook worden ingezet voor de lagere middeninkomens. In overleg met de gemeente en als marktpartijen niet het gewenste aanbod realiseren, kunnen wij woningen in het (lage) middensegment aan onze woningportefeuille toevoegen. Bijvoorbeeld in buurten waar de veerkracht onder druk staat en differentiatie een deel van de oplossing kan zijn.

Als we woningen toevoegen dan richten we ons op doorstroming. Een nieuwbouwprogramma is altijd maatwerk, maar in zijn algemeen richten wij ons op de wat kleinere, gestapelde woningen die verleidelijk zijn voor de ouderen die nu in onze eengezinswoningen wonen. Die woningen kunnen we voor ouderen extra aantrekkelijk maken door ontmoetingsruimten, zorg en welzijn in of nabij de woningen te organiseren. Hierbij zoeken we de samenwerking met onze partners in de IJmond. Zo kunnen we tegelijkertijd aantrekkelijk aanbod bieden voor de instroom van buiten als voor de mensen in IJmond zelf.

RANDVOORWAARDEN BIJ WAT WE DOEN

Betaalbaarheid

Voor ons is de betaalbaarheid van wonen rand voorwaardelijk bij wat we doen. Onze huurders moeten na het betalen van de huur en andere essentiële uitgaven zoals aanvoeding en zorg, voldoende geld over houden om mee te kunnen doen. Natuurlijk

zijn onze huurders in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor hun huishoudboekje. Maar als ze ondanks een sober uitgavenpatroon geen geld overhouden voor vrijetijdsuitgaven, vervoer of contributies, dan doen ze al snel niet meer mee. Wij weten uit onderzoek van het NIBUD dat bijna de helft van de huurders het risico loopt dat ze bij een tegenvaller de woonlasten niet tijdig kunnen betalen. Circa een derde heeft geregeld een betalingsachterstand.

De beperkte draagkracht van onze huurders stelt eisen aan de huur die wij rekenen en daarmee aan de uitgaven die wij doen. Wij zien betaalbaarheid daarom als een essentiële randvoorwaarde voor onze investeringen en ook voor de betrokkenheid van huurders bij de verduurzamingsoperatie. We vinden wel dat er een relatie moet zijn tussen de kwaliteit van de woningen die we aanbieden en de huur die we vragen. In overleg met onze huurders gaan we na welke ruimte er nog in ons huurbeleid zit.

Betrokkenheid

De betrokkenheid van huurders vinden wij essentieel. Formeel omdat de bewoners soms instemmingsrecht hebben op ons beleid of omdat minimaal 70% van de huurders moet instemmen met een verduurzamingsproject. Zeker zo belangrijk is dat een project waar bewoners bij zijn betrokken, dat wordt gedragen door bewoners, over het algemeen een beter resultaat heeft. Zo kunnen wij een woning wel technisch verduurzamen, maar is het effect daarvan voor een belangrijk deel afhankelijk van het gedrag van de bewoner. Een goed geïsoleerd huis waar de bewoner de ramen opendoet in plaats van de verwarming lager, is bijvoorbeeld niet echt duurzaam. Betrokkenheid maakt duurzaamheidsmaatregelen effectiever.

Als we een renovatie- of onderhoudsproject aanpakken dan biedt dat ook kansen voor bewoners onderling en voor onze medewerkers om met elkaar in gesprek te komen. Zo kan de betrokkenheid bij onze projecten bijdragen aan het gevoel van bewoners mee te doen en ertoe te doen. Ook voor het samen leven in buurten is betrokkenheid van bewoners van belang. Als een nieuwkomer – zeker als hij of zij kwetsbaar is – positief wordt verwelkomd door de bewoners, dan draagt dat bij aan de leefbaarheid van een buurt. Betrokkenheid vraagt meedoen en andersom. Onze visie is dat we het samen doen met onze huurders of niet.

Kwaliteit

Een goede kwaliteit van onze woningen is eveneens randvoorwaardelijk. Sowieso omdat het belangrijk is voor de tevredenheid van onze huurders, omdat het waarde vertegenwoordigt die niet verloren mag gaan en omdat de kwaliteit van de woningen ook bijdraagt aan de kwaliteit van de buurt. Het gaat dus niet alleen om bouw- en woon-technische kwaliteiten (denk aan gehorigheid, het binnenklimaat), maar ook



om de uitstraling, het uitrustingsniveau en de duurzaamheid. Wij houden onze woningen op een fatsoenlijk niveau.

ONDER MOEILIJKE(RE) OMSTANDIGHEDEN

We zijn ons bewust van de breedte van de opgaven in de volkshuisvesting en beseffen dat we op alle in dit hoofdstuk beschreven opgaven een bijdrage moeten leveren. Toch moeten we kiezen om echt wat te kunnen blijven 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. Dit ondernemingsplan schetst die keuzes door te beschrijven wat we gaan doen.

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. Ook de bouwkosten zijn hoog, er zit mogelijk nog ruimte in onze huren maar de betaalbaarheid stelt grenzen, en het is steeds moeilijker aan goede medewerkers te komen. Ondertussen weten we nog niet welke consequenties COVID-19 gaat hebben voor de samenleving in het algemeen en de economie in het bijzonder.

Onze visie is dat we ons de komende jaren hebben te verhouden tot nog moeilijker omstandigheden.

IV. Een bijzondere organisatie

HET BEGINT BIJ DE MEDEWERKERS

Als het je gaat om de samenleving als geheel en huurders in het bijzonder, dan is het niet gebruikelijk bij je strategieën bij je eigen organisatie te beginnen. Wij doen dat toch, omdat we inzien dat we de beschreven opgaven met de huidige organisatie niet kunnen waarmaken. Om deze opgaven wel aan te kunnen moeten we slimmer en sterker zijn. De medewerkers van Velison Wonen tonen eigenaarschap, zijn initiatiefrijk, werken samen en kunnen zich goed inleven.

Onze visie is dat – mits er ook voldoende instroom is van ambitieuze jonge medewerkers – we voldoende kwaliteit in huis hebben om de slimme en sterke organisatie te worden die nodig is om de missie de komende jaren te verwezenlijken. Maar we moeten een stevige transitie doormaken.

Strategie 1: Sterker en slimmer worden door gezamenlijk te gaan werken aan een andere structuur van de organisatie en een andere cultuur onder medewerkers (gedrag en werkwijze) die past bij de organisatie die Velison Wonen wil worden.

We gaan een stevige transitie van de organisatie doormaken. In 2020 is het transitieplan gereed, waarna we zeker vier jaar nodig hebben voor de implementatie.

AANTREKKELIJK VOOR JONGE MENSEN

Het aantrekken van jonge mensen is nodig. Ze brengen energie, de laatste inzichten en nieuwe technieken mee. En omdat we ook jonge huurders hebben, kunnen we zelf niet geheel vergrijzen. Dan missen we de aansluiting.

Als je bij een maatschappelijke organisatie werkt zoals Velison Wonen, dan draag je wat wezenlijks bij. En dat is juist wat medewerkers in toenemende mate belangrijk vinden. Betekenisvol werk spreekt jonge mensen aan. We zijn geen overheid en ook geen marktpartij, maar dienen wel een publiek doel en werken wel op een terrein waar ook marktpartijen werken. We kunnen slagvaardig handelen, mogen lef tonen en houden bovendien onze eigen broek op. We hebben daarmee het beste van twee werelden. Daarmee kunnen we jonge mensen de unieke kans bieden betekenisvol werk te doen in een dynamisch werkveld. Juist in een steeds krappere arbeidsmarkt hebben we daarmee iets dat andere organisaties niet kunnen bieden.

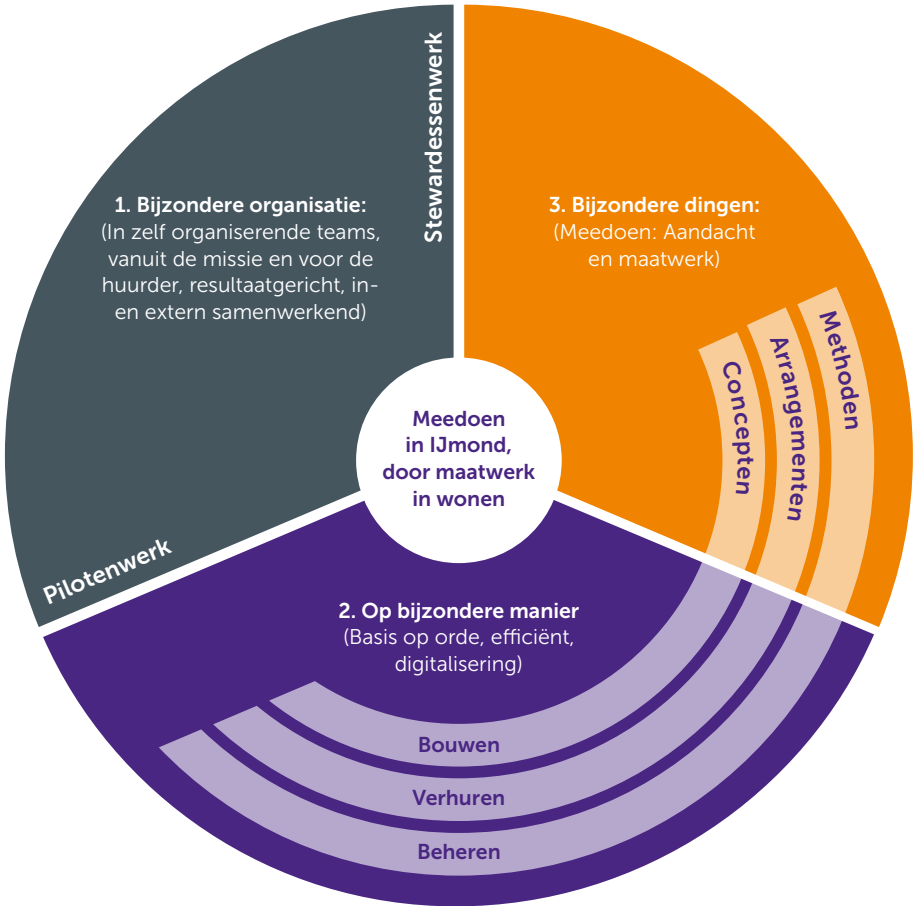
WIE NIET GROOT IS, MOET SLIM ZIJN

Groter worden door een enorme uitbreiding van de woningvoorraad zou vanwege de benodigde investeringen al snel de betaalbaarheid van wonen in het geding brengen. Dat is uitgesloten. Groter worden door te fuseren met een andere woningcorporatie lijkt dan de kortste weg, maar kent praktische bezwaren en ook stevige risico's. Praktische bezwaren, omdat er momenteel weinig kansrijke fusiepartners zijn. Stevige risico's omdat als een van de fusiepartners niet goed is georganiseerd, fusie jaren vertraging kan opleveren bij het realiseren van de missie. Slimmer worden is wel een kansrijkere optie en ligt bovendien geheel in eigen hand. Velison Wonen is een degelijke organisatie met potentie. Medewerkers zijn zelfkritisch en bereid te verbeteren. Binnen de organisatie wordt breed gevoeld dat de interne en externe situatie vraagt om verandering. Om onze missie te kunnen waarmaken, nemen we daarom als leidraad dat we een bijzondere organisatie worden, die bijzondere dingen doet, op een bijzondere manier.

Minder in afdelingen, meer vanuit de huurder

We willen een bijzondere organisatie worden waar niet het resultaat van de afdeling leidend is, maar wel de huurder en de partij waarmee we samenwerken. Het gaat niet om het deelresultaat van een individuele medewerker, team of afdeling. Het gaat ons wel om het door Velison beoogde totaalresultaat voor de huurder en de samenleving als geheel. Dat betekent dat we bijvoorbeeld niet al tevreden zijn als een woning wordt toegevoegd aan de woningvoorraad, maar pas als dat een woning is die terecht komt bij de huurder die hem het meest nodig heeft en dat die woning aansluit bij de behoeften van die huurder. Hetzelfde willen we bieden aan onze partners in de buurt. Niet vanuit de afdeling, maar als Velison Wonen. Om dit goed te gaan doen is het essentieel om onze huurders en partners structureel te bevragen hoe wij ons werk het beste kunnen doen, in welke mate onze inspanningen worden gewaardeerd en natuurlijk of we onze doelstellingen naderen.

We willen af van de traditionele kolomstructuur, waar het vastgoed, de verhuur en



Figuur 1. Schematische weergave van de transformatie van de organisatie

het (sociaal) beheer los van elkaar functioneren. We willen toe naar een integrale benadering, waarbij we werken in teams die alleen tevreden zijn als we de missie als geheel waarmaken. Dat gaan we vormgeven.

Minder taakgericht, meer resultaatgericht

Bij een organisatie die op een integrale manier werkt aan de missie, horen medewerkers die de verantwoordelijkheid voelen om tot dat resultaat te komen. Eigenaarschap is dan ook een van de belangrijkste organisatiewaarden en voorwaardelijk om onze ambities waar te maken.

We willen af van de taakorganisatie, waarin een leidinggevende hiërarchische aanstuurt. We willen zelf organiserende teams, waarbij de leidinggevende faciliterend is. Essentieel is dat de teams jaarlijks een integraal jaarplan plus begroting opstellen, met een heldere relatie met de missie en de doelstellingen.

Minder opdrachten geven, meer informatie delen

In de door ons beoogde teams werken professionals die een vak beheersen, die samenwerken met en zich inleven in andere vakmensen. De professionals staan niet tot elkaar als een opdrachtgever versus een opdrachtnemer, maar als collega's die aan dezelfde opdracht werken. Samenwerken vanuit complementariteit, altijd in overleg waarom jouw voorstel op de meest effectieve manier bijdraagt aan de missie. Dat vraagt vertrouwen in elkaars vakmanschap en toegevoegde waarde, informatie delen en meer in zijn algemeen goed communiceren.

Minder intern, meer extern

Samenwerken wordt de norm, ook met externe partijen. Om onze missie te verwezenlijken moeten we een betrouwbare en professionele partner zijn voor de andere partijen in de keten. In de buurten werken we samen met onder andere de huisartsen, politieagenten, ondernemers en de bewoners. En ook binnen het woondomein kunnen we het niet alleen. We kunnen het niet zonder de energiebedrijven, de zorg- en welzijnsorganisaties, de toeleveranciers (aannemers), de gemeente en wederom de bewoners. De opgave is om een specialist te zijn op het gebied van wonen, die goed kan samenwerken. Wij moeten de woningcorporatie zijn waar ketenpartners graag mee samen werken. Omdat wij – net als zij – wat toevoegen en we samen succesvol zijn.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Heldere doelen

De transitie naar initiatiefrijke en resultaat gestuurde medewerkers begint met een duidelijke missie. Als iedereen weet wat de missie is van Velison Wonen, langs welke wegen (strategieën) we die willen verwezenlijken en welke rol hij of zij daarin heeft, dan is het belangrijkste onderdeel van onze structuur geslaagd. Bij het Velison Wonen van de toekomst wordt verwacht dat de medewerker altijd zelf nadenkt wat de beste manier is om de missie te verwezenlijken. We gaan onze organisatie ontwikkelen van taak gestuurd, naar resultaat gestuurd.

Professionele medewerkers

Onze medewerkers verstaan stuk voor stuk hun vak, maar het werken in zelf-organiserende teams vraagt absoluut ook van hen een intensief ontwikkeltraject. We vragen niet alleen taakvolwassenheid, maar ook organisatie volwassenheid. Professioneel betekent in onze toekomstige organisatie niet alleen dat je verstand hebt van jouw deel van het werk, maar dat je ook begrijpt wat het werk van je teamgenoten inhoudt en hoe dat bijdraagt aan het beoogde totaalresultaat. Medewerkers zijn bereid zich continue te willen verbeteren. Medewerkers van Velison voelen eigenaarschap, zijn initiatiefrijk, samenwerkend en hebben inlevingsvermogen.

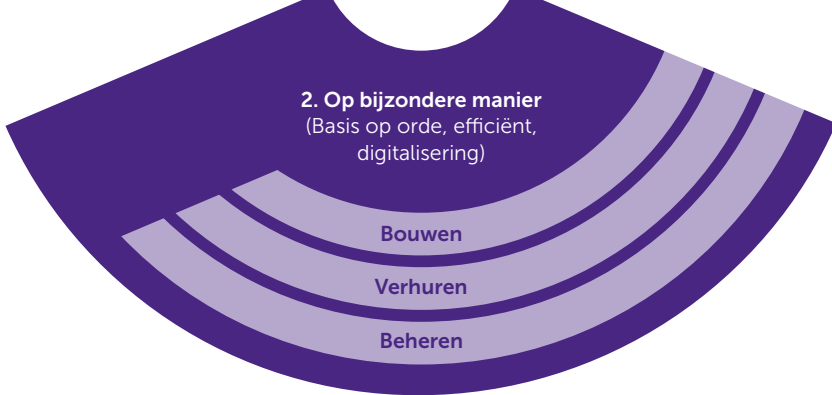
PILOTEN EN STEWARDESSENWERK

Velison Wonen is een degelijke club die openstaat voor goede ideeën. Dat willen we behouden. We willen financieel gezond blijven, ruimte houden om kansen te benutten en onverwachte tegenvallers op te vangen. We willen investeringsbesluiten goed afwegen, waarbij we altijd nagaan of het bijdraagt aan onze missie. Waarbij we nagaan of we het financieel kunnen dragen, of het project zelf goed in elkaar zit, wat onze stakeholders ervan vinden en natuurlijk wat de risico's zijn. We behouden ons gezonde verstand, zijn kritisch, gecombineerd met lef en daadkracht.

Daartoe gaan we een onderscheid maken in enerzijds werk dat in negen van de tien gevallen hetzelfde is. Dat werk kan veelal strak worden gestroomlijnd, gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Anderzijds zien we werk dat per geval net even anders is. Waarbij het inleven door de medewerker bijdraagt aan de tevredenheid van de bewoner. Het eerste noemen wij bij Velison Wonen 'Pilotenwerk', het tweede noemen we 'Stewardessenwerk'.



Meedoen
in IJmond,
door maatwerk
in wonen



V. Op een bijzondere manier

DE BASIS OP ORDE

Het merendeel van de huurders van Velison Wonen wil niet meer van ons dan een betaalbare en goede woning, een adequate dienstverlening en niks meer dan dat. Als dat geregeld is dan doen zij mee. Dat vraagt van ons drie gestroomlijnde basisprocessen, die effectief en efficiënt zijn ingericht vanuit de behoefte van het gros van de huurders. Hiertoe gaan we het langdurig sleutelen aan procesverbetering vervangen door in korte tijd grote slagen te maken. Van lang en dun, naar kort en dik. Hierbij denken we aan verbetertrajecten zoals Lean. Onze uitgangspunten zijn daarbij: efficiënt georganiseerd met de huurder voor ogen en gewoon goed is goed genoeg. Dat is iets anders dan altijd doen wat een huurder vraagt. Natuurlijk is de mening van de huurder belangrijk. Daar vragen we dan ook

naar en we leven ons in. Maar soms betekent oog hebben voor de huurder juist dat wij de huurder aan de hand nemen. Hierin tonen wij ons vakmanschap.

Strategie 2: Het komen tot een effectievere, efficiëntere en door huurders gewaardeerde uitvoering van de basisprocessen bouwen, verhuren en beheren. Hierbij worden nadrukkelijk de mogelijkheden benut die digitalisering, automatisering en samenwerking met derden biedt. Investerings in ICT zijn noodzakelijk. In 2020 is een ICT-plan gereed, waarna twee jaar implementatie.

PILOTENWERK

Veel werk kon voorheen alleen door de aller knapste koppen gedaan worden, maar kan tegenwoordig worden overgenomen door computers. Denk aan het werk van piloten. Het vroeg jaren opleiding om alle techniek van het vliegtuig te kunnen snappen, kennis te hebben van wat er allemaal kan gebeuren en wat dan te doen. Tegenwoordig kunnen computers veel meer scenario's en bijbehorende effectieve interventies opslaan en analyseren dan de piloten zelf. Zie ook de schaakcomputer die de mens al lang kansloos laat. Pilotenwerk kan straks beter worden uitbesteed aan de computer. Het kost nog wel de nodige inspanningen om het ook veilig en goed te organiseren en automatiseren.

ZORGELOOS BOUWEN, VERHUREN EN BEHEREN, DOOR SLIM ORGANISEREN

Het bouwproces

Velison bouwt en verbouwt niet zelf, maar weet wat ze wil en wat dat vraagt. Wij zijn specialisten in de vertaalslag van huurders wensen naar kwaliteitseisen en randvoorwaarden. Vanuit die rol voegen we woningen toe aan onze portefeuille. Dat kan door nieuwbouw, dat kan door aankoop. Bij nieuwbouw, verbouw en onderhoud werken we als co-makers samen met bouwers aan het beoogde resultaat. We streven naar langdurige samenwerkingsverbanden met onze co-makers. De selectie van de co-makers vindt plaats op basis van de geleverde prijs- en kwaliteit gedurende de gehele exploitatie.

Voor nieuwbouw zijn we afhankelijk van locaties en het programma van de nieuwbouwplannen. Op beide terreinen heeft de gemeente de regie. Wij streven ernaar onze sociale huurwoningvoorraad tot 2030 substantieel uit te breiden. We gaan daarover graag in gesprek met de gemeenten in de IJmond. Daarbij hebben we het niet alleen over aantallen, maar zeker ook over de kwaliteit van de woningen.

Wij nemen alleen sociale huurwoningen af van een ontwikkelaar als het aanbod past binnen ons portefeuillebeleid. Hierin onderscheiden we welke woningen bijdragen aan onze missie en welke niet, welke woningen de gewenste kwaliteit hebben en welke niet. Op basis daarvan bepalen we welke woningen in welke buurt we willen herpositioneren, welke we gaan verbeteren, waarvan we minder en waarvan we meer willen. Bij dat laatste gaat het vanzelfsprekend meestal over nieuwbouw.

Het verhuurproces

Verhuizen is voor veel huurders een belangrijk moment in hun leven. Wij willen dat proces efficiënt en zorgvuldig herinrichten. Daarbij staat de beleving van de huurder centraal. Dat start als een bewoner aangeeft zijn woning te willen verlaten en eindigt met het verwelkomen van de nieuwe huurder. In dat proces verrichten wij telkens dezelfde handelingen in dezelfde volgorde. Wij gaan en blijven dat proces verbeteren, om het voor onze huurder en voor onszelf steeds prettiger te laten verlopen. Als we dit goed en duidelijk stroomlijnen, waarbij iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht, blijft er ook ruimte voor aandacht en inleving. Bijvoorbeeld voor een bewoner die decennialang trouw bij ons heeft gehuurd.

Het beheerproces

In het beheerproces streven we naar het zo snel, efficiënt en adequaat mogelijk afhandelen van reparatieverzoeken. Hier zijn we al goed in bij Velison Wonen, maar er is altijd ruimte voor verbetering. Bijvoorbeeld door bewoners zelf afspraken te kunnen laten inplannen. Apps en andere vormen van digitalisering maken steeds meer mogelijk. Voor wie dat te ingewikkeld vindt, blijven natuurlijk ook andere vormen van contact mogelijk. We zoeken het optimum tussen efficiënt en gebruiksvriendelijk.

DOORSTROMING

Wij streven in alle drie de basisprocessen naar doorstroming. Wij zien veel oudere huurders in eengezinswoningen, waarvan we inschatten dat sommigen graag een vervolgstap zetten in hun wooncarrière. Bijvoorbeeld omdat ze moeilijker de trap op kunnen, omdat ze geen aansluiting meer voelen met andere bewoners of dat ze nabij een aantrekkelijke andere woning hebben gezien.

We gaan werk maken van doorstroming door nieuwe woningen toe te voegen die aantrekkelijk zijn voor onze oudere huurders. Het moet voor hen niet alleen noodzakelijk zijn een eengezinswoning te verlaten, bijvoorbeeld omdat ze de trap niet meer op kunnen, maar ook gewoon aantrekkelijk. Dat begint bij het attenderen van oudere huurders op ons vrijkomende aanbod, maar ook het waar nodig geven van voorrang en het verhelpen van eventuele belemmeringen.

Het werken aan doorstroming vraagt medewerkers die op de hoogte zijn van wat er bij bewoners speelt, die oog hebben voor de vrijkomende of nieuw toegevoegde woningen en voor het adaptatievermogen van een buurt (is er veerkracht?). Dat vraagt nauwe samenwerking tussen de betrokken medewerkers. Weten van elkaar wat er speelt. Het vraagt ook de handelingsvrijheid voor medewerkers om zelf belemmeringen op te lossen en kansen te benutten. Hierin komen onze zelf organiserende en resultaatgerichte, vanuit de missie handelende teams, volop tot recht.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

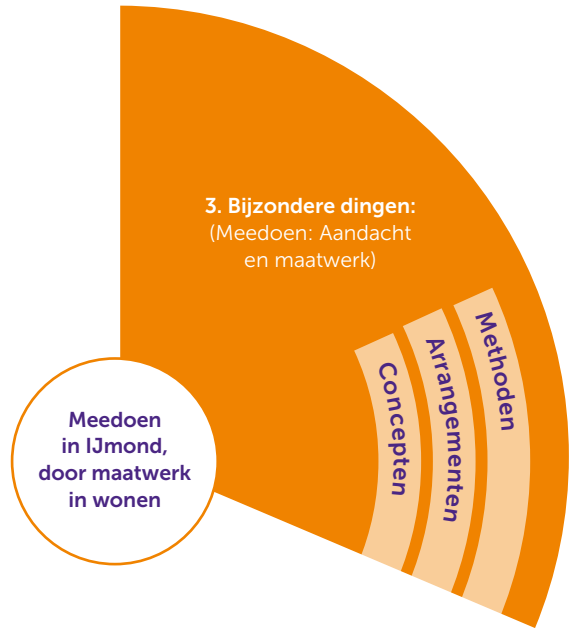
Betrokkenheid bewoners

Kennis van wat een bewoner belangrijk vindt, is essentieel bij het herinrichten van de processen. Het risico bestaat dat we ons als professionals baseren op wat wijzelf graag zouden willen zien, terwijl dat bij onze huurders misschien net anders ligt. Bij iedere herinrichting wordt daarom begonnen met een onderzoek naar wat huurders graag willen. Dat kan in de vorm van gezamenlijke workshops met huurders, een klantreis, woningmarktonderzoek, maar ook anders.

In hoofdstuk IV beschreven we al dat het voor het waarmaken van onze missie essentieel is dat we onze huurders structureel bevragen hoe wij ons werk het beste kunnen doen en in welke mate onze inspanningen worden gewaardeerd. Daarmee kunnen we tevens nagaan of we onze missie en doelstellingen waarmaken. Dat bevragen kan door een enquête, maar de informatie van en over huurders kan worden verrijkt door een digitaal klantenpanel. Daarmee kunnen we eenvoudig vraagstukken voorleggen aan onze huurders.

ICT

Data en systemen zijn het instrumentarium van de toekomst waardoor we vooral het zogenaamde 'pilootenwerk' veel effectiever en efficiënter kunnen organiseren. Niet alleen ondersteunt het onze eigen medewerkers, maar ook de huurder, die tegenwoordig verwacht zijn of haar zaken online te kunnen regelen. Nieuwe medewerkers hebben dezelfde verwachtingen. Ook zij willen moderne middelen die snel en intuïtief zijn. Dit vraagt investeringen in onze systemen. Het vraagt ook dat we er slimmer mee leren werken: verbeteren, vernieuwen en innoveren.



VI. Bijzondere dingen doen

OOG VOOR KWETSBARE MENSEN DOOR SOCIALE INNOVATIE

Een toenemend deel van onze huurders vraagt net iets anders dan alleen een goede en betaalbare woning. Soms willen ze meer, soms kunnen ze minder.

Sommige van onze huurders willen meer doen, om mee te doen. Een steeds groter deel van onze huurders werkt niet meer. Ze zijn werkloos of gepensioneerd. Dat betekent absoluut niet dat al die huurders niks kunnen en willen, integendeel. De meeste van deze mensen hebben behoefte aan een nuttige dagbesteding, aanspraak en aandacht. Zij zouden graag zelf een rol spelen in het organiseren en beheren van zijn of haar woning. Voor sommigen kan dat een grote rol zijn en voor anderen een kleine.

Een eveneens toenemende groep bewoners, wil niet meer doen maar juist minder. Als ze minder hoeven te doen, kunnen ze – paradoxaal genoeg – juist beter meedoen. Ze hebben moeite met de steeds complexere samenleving. Huurders met licht verstandelijke beperkingen en of psychiatrische problemen, hebben moeite onze brieven te begrijpen, lukt het nauwelijks overzicht te houden over de paperassen en budgetten. De in hun beleving ingewikkelde systeemwereld stelt hen voor te moeilijke opgaven, leidt tot veel stress en verkeerde besluiten. Zij zien hulp en bemoeienis niet als onplezierig, maar hunkeren er juist naar. Als ze meer worden ontzorgd, houden ook zij ruimte, energie en durf om mee te doen.

Strategie 3: We geven op ieder van de drie primaire processen vorm en inhoud aan een voorbeeldproject waarin het stewardessenwerk (maatwerk, met oog voor de huurder) volledig tot zijn recht komt. In 2021 worden de projectplannen afgerond en vastgesteld. Twee jaar implementatie.

STEWARDESSENWERK

Stewardessenwerk heeft nu misschien minder aanzien dan dat van de piloot, maar dat kan wel eens gaan veranderen. Het je kunnen inleven in een bange passagier en daarmee het juiste doen, blijft waarschijnlijk nog lang mensenwerk. Werk dat niet kan worden geautomatiseerd en zeer wordt gewaardeerd. Natuurlijk wordt er geëxperimenteerd met interactieve robot-hondjes in de zorg. Maar de vrolijke knipoo en het grapje op maat, zal voorlopig niet hetzelfde effect van een robot hebben als van een mens van vlees en bloed. Juist dat inleven en de menselijke interactie is vooralsnog niet vervangbaar. Als we ons realiseren dat we in de toekomst met minder werkende mensen staan tegenover steeds meer niet (meer) werkenden en vaak zorgbehoevenden, kan 'empathie' wel eens een van de meest waardevolle competenties worden op de arbeidsmarkt.

DRIE ICONEN VAN HET NIEUWE VELISON WONEN

Een nieuwe strategie vraagt om zichtbare bewijzen van dat het werkt. Om voorbeelden die hoop geven en inspireren. We werken daarom parallel aan de eerste twee strategieën op ieder van de drie processen een icoon uit van het nieuwe ondernemingsplan.

Een bijzonder bouwproject

Is er een woonconcept te bedenken dat is gericht op de groep die meer wil of minder kan, waarin onze missie (meedoen in IJmond, door maatwerk in wonen) vol tot zijn recht komt. Denk aan Skaeve Huse of aan bijzondere woonzorg concepten.

Als voorbeeld is door de organisatie het idee aangedragen voor 3G woningen, waarbij drie generaties in een complex wonen en elkaars krachten en zwaktes compenseren.

Een bijzonder verhuurarrangement

Op welke wijze kunnen we de in sommige situaties te grote last van de schouders van huurders verlichten? Hoe kunnen we huurders ontzorgen als ze het niet (meer) overzien, als ze onder invloed van schaarste en stress telkens weer vervallen in de verkeerde keuzes?

We denken aan een arrangement waarin de huurder niet alleen de huur aan Velison Wonen betaalt, maar ook een aantal andere vaste lasten. We onderzoeken of daar vraag naar is, hoe andere lokale organisaties ernaar kijken, welke voorbeelden er al zijn en wat zou het vragen van Velison Wonen als dit werkelijkheid wordt?

Als idee is door de organisatie aangedragen om voor ouderen mensen een arrangement te bedenken waardoor zij langer zelfstandig kunnen wonen. Het gaat niet om de technische/vastgoed invulling van levensloopbestendig wonen. Het gaat juist om de sociale kant. Het organiseren van hulp in en door de buurt en desgewenst verhuizen (met behoud huurprijs).

Een bijzonder beheerconcept

In ons streven naar een samenleving waarin iedereen meedoet, is het beheerproces een van de belangrijkste rollen die wij hebben. Wij zijn overtuigd dat wij aanspreekbaar moeten zijn voor onze huurders, voor de burens van onze huurders en voor onze partners in de buurt. Door er te zijn weten we wat er speelt en laten we zien dat iedereen ertoe doet. Zijn we in staat om te signaleren en proactief te handelen. Kunnen we onze collega's in het bouw- en het verhuurproces informatie geven en zo bijstaan ook hun rol goed te spelen. Dit vraagt capaciteit in de organisatie van het beheerproces. En professionaliteit en betrokkenheid van onze medewerkers.

Hoe kunnen we daarnaast onze huurders een nuttige en voor hen plezierige rol geven die bijdraagt aan de kwaliteit van het wonen? Denk aan een complex waar de huurders zelf een deel van het beheer voor rekening nemen of huurders die zelf een groep gelijkgestemden bij elkaar zoekt om een nieuwbouwproject te initiëren (buur coöperatie?). Wat zou dat vragen van Velison Wonen?

Als voorbeeld noemde de organisatie het organiseren van een buurtapp en het kiezen van een buurtburgermeester die een coördinerende rol heeft in vraag en aanbod van hulp.

VII. Routeplan

1. Transformatieplan organisatie

december 2020

Uiterlijk in december 2020 wordt een transformatieplan vastgesteld zoals bedoeld in hoofdstuk IV. Daarmee wordt vorm en inhoud gegeven aan strategie 1. Een van de onderdelen van het transformatieplan is het laden en omarmen van de in dit ondernemingsplan genoemde organisatiewaarden. De implementatie van zowel de structuur als de cultuur vraagt naar schatting vier jaar doorlooptijd. De financiële consequenties kunnen worden meegenomen in de begroting voor 2021.

2. ICT-plan

december 2020

De beoogde organisatie als geheel, maar in het bijzonder het op een effectieve en efficiënte manier vormgeven van het pilotenwerk zoals beschreven in hoofdstuk V, vraagt een sterke ondersteuning van ICT. Eind 2020 wordt een ICT-plan vastgesteld. Het implementeren daarvan vraagt naar schatting twee jaar. De financiële consequenties kunnen al worden meegenomen in de begroting voor 2021.

3. Uitwerken doelstellingen

december 2020

Onder de missie zijn een twaalfstal doelstellingen geformuleerd. Hier is wel de prestatie indicator genoemd, maar niet de norm. Dit verdient een nadere uitwerking.

4. Uitwerking Co-making planmatig onderhoud

december 2020

Er ligt reeds een plan klaar op basis waarvan we twee aannemers kunnen gaan selecteren waarmee we een langdurige co-makers-relatie aangaan. Dit plan wordt geconfronteerd met dit nieuwe ondernemingsplan, er worden eventuele aanpassingen gedaan en dat leidt uiterlijk december 2020 tot een selectie van comakers. Later breiden we uit naar het dagelijks onderhoud.

5. Huurbeleid

maart 2021

Begin 2021 wordt een nieuw huurbeleid opgesteld waarbij het optimum wordt gezocht tussen wat gezien de kwaliteit van onze woningen reëel is, wat onze huurders kunnen betalen en wat we financieel gezien nodig hebben voor de opgaven waarvoor we staan. Dit huurbeleid is leidend bij de huuraanpassing per 1 juli 2021. De financiële consequenties kunnen nog niet worden meegenomen in de begroting voor 2021.

6. Strategisch voorraadbeleid

mei 2021

De woningportefeuille van Velison Wonen vraagt op onderdelen verbeteringen en toevoegingen. Er ligt reeds een concept plan. Dit plan wordt geconfronteerd met dit nieuwe ondernemingsplan, er worden eventuele aanpassingen gedaan en dat leidt in het voorjaar van 2021 tot een vastgesteld nieuw strategisch voorraadbeleid. De financiële consequenties kunnen dan worden meegenomen in de begroting voor 2022.

7. Klantvisie & klantwaarden

juli 2021

In ons ondernemingsplan wordt een onderscheid gemaakt in (op hoofdlijnen) drie groepen huurders. Aan deze indeling ligt een (klant)visie ten grondslag en daar horen klantwaarden bij. Beiden behoeven een verdere uitwerking. Welke consequenties heeft deze indeling voor de dienstverlening en voor onze producten? De financiële consequenties van de klantvisie kunnen nog niet worden meegenomen in de begroting voor 2021.

8. Duurzaamheidsbeleid

juli 2021

Corporaties hebben als doel dat al hun huurwoningen CO₂-neutraal zijn in 2050. Dit betekent dat de energievoorziening van die woningen dan CO₂-neutraal is. Wij willen in het tweede deel van 2021 een duurzaamheidsbeleid opstellen waarin wij vastleggen hoe wij dit lange termijn doel strategisch gaan realiseren. Daarbij is samenwerking met onder meer onze collega corporaties, bewoners, gemeenten en marktpartijen essentieel.

9. Uitwerkingsplan ouderen en zorgbehoevenden

juli 2021

In het verlengde van de klantvisie werken we een plan uit waarin nader wordt ingegaan op de betekenis van die visie voor ouderen en zorgbehoevenden. Dit uitwerkingsplan is al voor een belangrijk deel gereed, maar wordt aangehouden tot na de klantvisie. Er wordt nagegaan welke consequenties die dit heeft voor onze werkwijzen en projecten. Eventueel wordt geanticipeerd.

10. Projectplan digitaal klantenpanel

december 2021

In het verlengde van de klantvisie werken we een projectplan uit voor een digitaal klantenpanel. De financiële consequenties kunnen (bij benadering) worden meegenomen in de begroting voor 2021.

11. Projectplannen 3 iconen

december 2021

In de loop van 2021 wordt een projectplan opgesteld voor de drie iconen van het ondernemingsplan (voorbeelden van stewardessenwerk). Implementatie van deze iconen gaat plaatsvinden in de loop van 2022.

VIII. Het ondernemingsplan op 1 A4

Meedoen in IJmond, door Maatwerk in Wonen

Meedoen

- Slagingskans < HT-grens
- Eenzaamheid
- Woonlasten

IJmond

- Waardering stakeholder
- Presteren naar vermogen
- Nakomen prestatie afspraken

Maatwerk

- Huisvesten bijzondere doelgroep
- Ontwikkeling veerkracht buurten
- Nieuwe arrangementen

Wonen

- Waardering dienstverlening
- Nieuwbouw-aantallen
- Energieprestatie

A) Aantrekkelijke werkgever door inspirerende/uitdagende werkomgeving

B) Zorgeloos bouwen, verhuren en beheren, door slim organiseren

C) Oog voor kwetsbare mensen door sociale innovatie

Netwerken

Samenwerken

Systemen

Digitalisering

Middelen

Verdiene waar het kan om uit te geven waar het moet

Mensen

Cultuur & Gedrag

Goal	Omdat	Indicator	Bron	Status	Mulmeting
MEEDOEN <ul style="list-style-type: none"> ■ Slagingskans < HT grens ■ Eenzaamheid ■ Woonlasten/armoede 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Meedoen vraagt om een woning ■ Meedoen is in verbinding staan met anderen ■ Meedoen is geen uitsluiting door financiële stress 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Slagingskans ■ De Jong Gierveld schaal / zoals CBS ■ aantal huurachterstand > 2mnd 	<ul style="list-style-type: none"> MIRA info Enquête huurders* Jaarverslag 	<ul style="list-style-type: none"> 35% Getal Getal 	<ul style="list-style-type: none"> Ja Nee Ja
IJMOND <ul style="list-style-type: none"> ■ Waardering stakeholders ■ Presteren naar vermogen ■ Nakomen prestatieafspraken 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Legitimatie en samenwerking ■ Continuïteit maar ook voldoende inzet ■ Betrouwbaar en lokaal verankerd 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presteren volgens belanghebbenden ■ Continuïteit, doelmatigheid, vermogensinzet ■ Gerealiseerd of beargumen-teerd afgeweken 	<ul style="list-style-type: none"> Visitatie-methode Visitatie-methode Visitatie-methode 	<ul style="list-style-type: none"> 7,6 6,4 7,1 	<ul style="list-style-type: none"> Ja Ja Ja
MAATWERK <ul style="list-style-type: none"> ■ Bijzondere doelgroep ■ Ontwikkeling kwetsbare buurten ■ Vernieuwing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mensen met grotere afstand tot zelfst. wonen doen mee ■ Een stad zonder tweedeling ■ Voortgang in innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aandeel toewijzing aan bijzondere doelgroep ■ geeft indicatie van (verwach-tel)ontwikkeling leefbaarheid ■ aantal nieuwe arrangementen/methoden/concepten 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarverslag Veerkracht kaart Jaarverslag 	<ul style="list-style-type: none"> X Kaart 2016 =0) Aantal 	<ul style="list-style-type: none"> Ja >0 > 1 jaar
WONEN <ul style="list-style-type: none"> ■ Waardering dienstverlening ■ Nieuwbouwaantallen ■ Energieprestatie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fatsoenlijk wonen ■ Bijdrage aan oplossen woningtekort ■ Maatschappelijke verant-waardelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Algemene oordeel dienstver-lening ■ Bouwvergunningen v.a. 2020 ■ Routekaart Gemiddeld label A in 2030 	<ul style="list-style-type: none"> Aedes Benchmark Jaarverslag Benchmark 	<ul style="list-style-type: none"> Cijfer X B 	<ul style="list-style-type: none"> Ja Ja Ja

