

Ondernemingsplan voor 2022 - 2023

# Focus mét verbinding





# Inhoudsopgave

Inleiding	4
Missie en Visie	6
Herijken met nieuwe inzichten	8
Onze koers; waar gaan we naartoe?	9
Ons groeipad verbeeld	10
Ondernemingswaarden en strategische doelen	12
Vijf strategische doelen	13
1. De huurder ervaart individuele dienstverlening.	14
2. We leven samen in wijken en kernen	15
3. We werken samen met partners aan onze maatschappelijke opgaves.	16
4. We hebben een gezonde, toekomstbestendige woningportefeuille.	17
5 .We zijn financieel gezond. We werken aan stabiliteit en aan een duurzame ontwikkeling van onze organisatie.	18
Strategiekaart Stadlander 2022-2023	19
Cultuur	21
Hoe nu verder?	23

# Inleiding

**Voor je ligt het herijkte ondernemingsplan van Stadlander voor 2022 en 2023. Elke dag opnieuw werken we aan de invulling van onze ondernemingswaarden. Dat hebben we de afgelopen jaren actief en ambitieus gedaan. Voor de komende jaren zien we onverminderd de uitdaging om invulling te geven aan onze ondernemingswaarden en daarbij versterken we nadrukkelijk de verbinding tussen deze ondernemingswaarden. Stadlander is de afgelopen periode druk bezig geweest met organisatorische aanpassingen om klaar te zijn voor de volgende stap; we zetten de huurder nog centraler, werken beter samen met de omgeving en we realiseren onze forse transformatie ambitie. Dit alles door meer en beter samen te werken met elkaar!**

De maatregelen rondom COVID-19 hebben in de looptijd van het vorige ondernemingsplan 2020-2021, gevraagd om veel flexibiliteit. Het betekende een nieuwe werkelijkheid waar we met elkaar mee moesten leren omgaan. We zijn er daarom extra trots op dat we toch circa 90% van onze ambities hebben gerealiseerd. Dit past bij Stadlander en haar Stadlanders. We zijn nog steeds overtuigd van onze belangrijkste strategische doelen en waarden en zullen zoals altijd open staan voor de veranderingen in onze samenleving.

## Hoe is dit ondernemingsplan tot stand gekomen?

In aanloop naar dit ondernemingsplan hebben we vastgesteld dat we geen compleet nieuw plan wilden maken, maar een herijking. Tijdens de afgelopen ondernemingsplan periode hebben we nieuwe inzichten opgedaan. Deze inzichten bevatten waardevolle input voor onze professionele blik op de herijking van het ondernemingsplan. Daarnaast zijn er belangrijke bouwstenen terug te vinden in documenten die in de afgelopen periode opgesteld zijn. Hier wordt nader op ingegaan in het hoofdstuk *Herijken met nieuwe inzichten*.

In bijeenkomsten tussen het directieteam en leidinggevendenden deden we een SWOT-analyse op onze bestaande prestatievelden van het ondernemingsplan 2020-2021 en namen we de onderliggende acties door. We bespraken kritisch op basis van eerdergenoemde input de actualiteit van de prestatievelden en acties, herformuleerden ze, vervingen ze en vulden aan. Er is extra zorg besteed aan de focus, de verbinding en het evenwicht in onze ambities. Hierdoor kunnen we voor de komende 2 jaar scherp uitdragen welke ambities we voorstaan en wat van ons verwacht mag worden.

## Consultatieronde stakeholders

Op basis van het concept dat gemaakt is vanuit onze ervaringen en professionele opvatting hebben we een consultatieronde gehouden bij onze belangrijkste stakeholders.

De stakeholders betreffen: Huurdersbelangenverenigingen, OR en de RvC.

We hebben besloten om de gemeenten in ons werkgebied vanwege de gemeenteraadsverkiezingen achteraf te informeren.

We hebben het voorgelegd en zijn in gesprek gegaan op basis van de volgende drie vragen:

***Sluit de richting, voorgenomen ambities aan bij uw verwachtingen?***

***Zijn er prestaties en acties die missen of aanscherping behoeven?***

***Klopt onze prioritering? Geven we de juiste onderdelen de juiste aandacht?***

Dat heeft geleid tot goede gesprekken met waardevolle input. Hier en daar is de prioritering aangepast, zijn prestatievelden en acties smarter geformuleerd en op sommige plekken zijn acties samengevoegd. Het algemene geluid kan gekenmerkt worden als: herkenbaar en passend bij hoe de stakeholders de organisatie en ambities van Stadlander beleven.

## Focus met verbinding

We presenteren een herijkt ondernemingsplan in een vertrouwde vorm. Daarmee gaan we de komende twee jaar aan de slag. Het doel is dat onze huurder onze dienstverlening optimaal ervaart, woont in een gezonde en toekomstbestendige woning en fijn samenleeft in de wijk of kern. Door samen te werken in verbinding met onze partners aan onze maatschappelijke opgave zijn we beter voorbereid op de toekomst. Onze organisatie is hierbij stabiel, waarbij we ook werken aan de duurzame ontwikkeling. Dit vergt van ons een hernieuwde aandacht voor het cultuuraspect. Dit wordt parallel aan de looptijd van dit ondernemingsplan uitgewerkt.

De grote uitdagingen zoals de verduurzaming, energietransitie, problemen in de wijken, inclusiviteit en differentiatie in de wijken zijn vraagstukken waarop we antwoorden proberen te vinden. We weten dat we dit niet alleen en ook niet alles in één keer kunnen. Maar vanuit onze professionaliteit en samen in verbinding met onze huurders en belangrijkste partners zijn mooie resultaten te behalen en onze ambities waar te maken. Dit laten we dan ook zien met betrokkenheid en gepaste trots.

Dit ondernemingsplan helpt ons dan ook om voor de komende twee jaar scherp te blijven op de ingeslagen koers. Iedere dag werken we aan een continue verbetering van waar we voor staan, in verbinding met onze huurders en partners. Hoe we onszelf de komende jaren verder willen gaan ontwikkelen wordt specifiek in dit ondernemingsplan beschreven.

Van Focus en verbinding naar Focus mét verbinding!



## Missie en Visie

**Alles wat wij bij Stadlander doen, doen we vanuit onze gezamenlijke missie: Stadlander staat voor het duurzaam huisvesten van mensen die niet zelfstandig in het wonen kunnen voorzien. Samen met onze partners werken we aan duurzame wijken en kernen waarin het prettig wonen is.**

### **Vanuit deze missie volgt onze visie:**

Stadlander richt zich op het verhuren van woningen. Daarbij houden we rekening met ontwikkelingen in de samenleving. Voor de primaire doelgroep hebben we voldoende woningen met aanvaardbare woonlasten en bijpassende kwaliteit. Voor de andere doelgroepen hebben we ook woningen met een passende prijs en kwaliteit. Samen met onze stakeholders werken we aan een totaalaanpak van gedifferentieerde wijken en kernen. Dit kan omdat we een efficiënt werkende, financieel gezonde corporatie zijn, die verankerd is in de samenleving, de huurder centraal stelt en duurzaam ondernemerschap nastreeft. We benaderen de volkshuisvestelijke opgave regionaal en geven daar lokaal invulling aan.



# Herijken met nieuwe inzichten

Als basis gebruikten we voor het plan een aantal documenten waar we de afgelopen jaren aan gewerkt hebben. Het spreekt voor zich vanwege de herijking dat dit allereerst het **ondernemingsplan 2020-2021** betreft. Ten tweede **de sturingsfilosofie**, een document wat door middel van dialoogbijeenkomsten over de koers van de organisatie tot stand gekomen is en iets zegt over het 'wat' en het 'hoe'. Tijdens dialoogbijeenkomsten zijn aan de collega's een aantal vragen gesteld, onder andere over de externe ontwikkelingen die we op ons af zien komen. Dit heeft geleid tot **een strategiekaart**, ook dit document gebruikt voor de totstandkoming van het voorliggende ondernemingsplan. Vervolgens is het **visitatierapport** dat verschenen is naar aanleiding van de visitatie over de jaren 2016-2020 gebruik. Tenslotte hebben we een rapport naar aanleiding van een **risicoanalyse** over het risicobewustzijn Stadlander verwerkt. Hieronder volgt een korte samenvatting per document. De documenten zijn terug te vinden op intranet.

## De sturingsfilosofie

We hebben de tijd genomen die ervoor nodig was en met elkaar gewerkt aan een nieuwe sturingsfilosofie om de organisatie te laten aansluiten bij de snel veranderende samenleving. Uitgangspunten daarbij waren:

1. Centraler zetten van onze huurders en beter maken van onze dienstverlening.
2. Zichtbaar en herkenbaar zijn als bondgenoot van onze huurders.
3. Realiseren van de grote transformatieopgave van jaarlijks 200 woningen sloop/nieuwbouw en 200 woningen renovatie.
4. Als organisatie blijven ontwikkelen en vernieuwen.

Per 4 april 2022 is de sturingsfilosofie vertaald in een aanpassing van de structuur van de organisatie.

## De dialoogbijeenkomsten/ strategiekaart

Tijdens de dialoogbijeenkomsten behorende de sturingsfilosofie werd de vraag gesteld op welke grote externe ontwikkelingen we als corporatie moeten reageren en hoe. De input uit die bijeenkomsten, waaraan circa 100 medewerkers deelnamen, is waardevolle informatie om ons op te richten. Samengevat waren de belangrijkste ontwikkelingen:

<b>Woningtekort</b>	<b>Zorg en welzijn</b>
<b>Digitalisering</b>	<b>Betaalbaarheid</b>
<b>Verduurzaming</b>	<b>Financiën</b>
<b>Externe samenwerking</b>	

Bij het formuleren van de prestaties en acties voor dit ondernemingsplan hebben we gekeken of de bestaande acties de lading dekten of aangevuld moesten worden op basis van deze externe ontwikkelingen.

## Het visitatierapport Vind de balans!

In december 2020 ontving Stadlander het visitatierapport. Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Stadlander. Stadlander gebruikt dankbaar de visitatie als input voor dit nieuwe ondernemingsplan, omdat verankering in de maatschappij voor ons een ondernemingswaarde is. De belangrijkste aanbevelingen betreffen:

- ‘De Stadlander’ bestaat niet. Daarvoor is de groep medewerkers te divers in leeftijd, professie en achtergrond. Wat Stadlanders gemeen hebben is hun enthousiasme en gedrevenheid. Er heerst een sfeer waarin initiatieven gewaardeerd worden. Vanuit kennis en gedrevenheid worden plannen bedacht. Aandachtspunt is dan dat ook anderen (van buiten) daarbij betrokken worden.
- Stadlander werkt met het driekamermodel en gebruikt dat om afwegingen te maken in investeringen. De gedachte achter het driekamermodel is om bij de inzet van middelen (zoals bijvoorbeeld investeringen, inzet voor leefbaarheid, de huurprijs of extra inzet voor onderhoud), inzicht te hebben in waarom een corporatie bepaalde keuzes maakt en dat ze haar maatschappelijke meerwaarde transparant maakt. Door expliciet te zijn over de financiële, vastgoed en maatschappelijke effecten, deze te bespreken en tegen elkaar af te wegen. De gezonde spanning tussen de kamers, waarbij ze samen op zoek gaan naar een optimale balans tussen rendement en maatschappelijk presteren, is nog niet altijd voelbaar en in gezond evenwicht.
- Stadlander laat een enorm verantwoordelijkheidsgevoel zien als het om haar huurders gaat die het moeilijk hebben. Stadlander werkt er hard aan om een datagedreven organisatie te zijn. Ze wil haar klanten beter kunnen bedienen en ze wil de dienstverlening verbeteren door over goede data te beschikken en daar conclusies en acties aan te verbinden.
- Het accent moet komen te liggen dat het belangrijk is dat er vorm wordt gegeven aan het verbeteren van de relatie met de belanghebbenden en het vergroten van hun inbreng. Het draagt bij aan het verbeteren van het van buiten naar binnen denken. Stadlander zet zichzelf neer als een corporatie met stevige ambities. Er is veel mogelijk als je de slimheid en het enthousiasme in de organisatie weet te verbinden met heel goed luisteren naar de omgeving en de ideeën verrijkt met de inbreng van externe belanghebbenden.

## Risico-analyse

In dit herijkte ondernemingsplan betrekken we onze risicobereidheid, omdat het een kader biedt waarin wij onze strategische afwegingen en keuzes maken en onze besluitvorming plaats kan vinden. Het maakt ook duidelijk wat we verwachten van onze medewerkers en het ondersteunt het gesprek met onze stakeholders.

De risicofilosofie geeft inzicht in de grondhouding van Stadlander ten aanzien van het aangaan van risico's. We beoordelen onze risicofilosofie als modaal tot licht vooruitstrevend. Met name als het gaat om maatschappelijke vraagstukken, zijn we bereid om de nek uit te steken. Op financieel gebied is het beleid behoudender. Onze risicovolwassenheid is in de basis op orde. We zijn bereid een meer vooruitstrevende risicofilosofie toe te passen als er sprake is van maatschappelijke vraagstukken waarbij we echt het verschil kunnen maken of bij innovaties op kleine schaal.



# Onze koers; waar gaan we naartoe?

**Bij Stadlander ‘strijden’ beschikbaarheid, betaalbaarheid en leefbaarheid al jaren om de podiumplekken. Duurzaamheid en kwaliteit krijgen relatief een lager gewicht, wat niet wil niet zeggen dat deze thema’s niet belangrijk zijn voor Stadlander.**

De belangrijkste strategische doelstelling voor Stadlander is beschikbaarheid. De focus ligt hierbij op de primaire doelgroep (DAEB). De wachttijden zijn beperkt, de regio waarin Stadlander actief is, is geen groeiregio. Toch blijft Stadlander investeren in beschikbaarheid, zodat huurders meer keuze hebben en gemakkelijker een passende woning kunnen vinden. In ons portefeuilleplan is te zien dat in verschillende gemeentes de zoektijden oplopen en dat het binnen bepaalde segmenten, kernen en doelgroepen kan knellen. Dit blijven we monitoren en indien nodig sturen we bij. Ook zien we een groot verschil tussen beeldvorming en de onderzoeken die we (laten) doen. De gekte op de (koop)woningmarkt en de extreme zoektijden in andere regio’s stroken soms lastig met de relatief korte zoektijden in ons werkgebied en onze analyses voor de langere termijn.

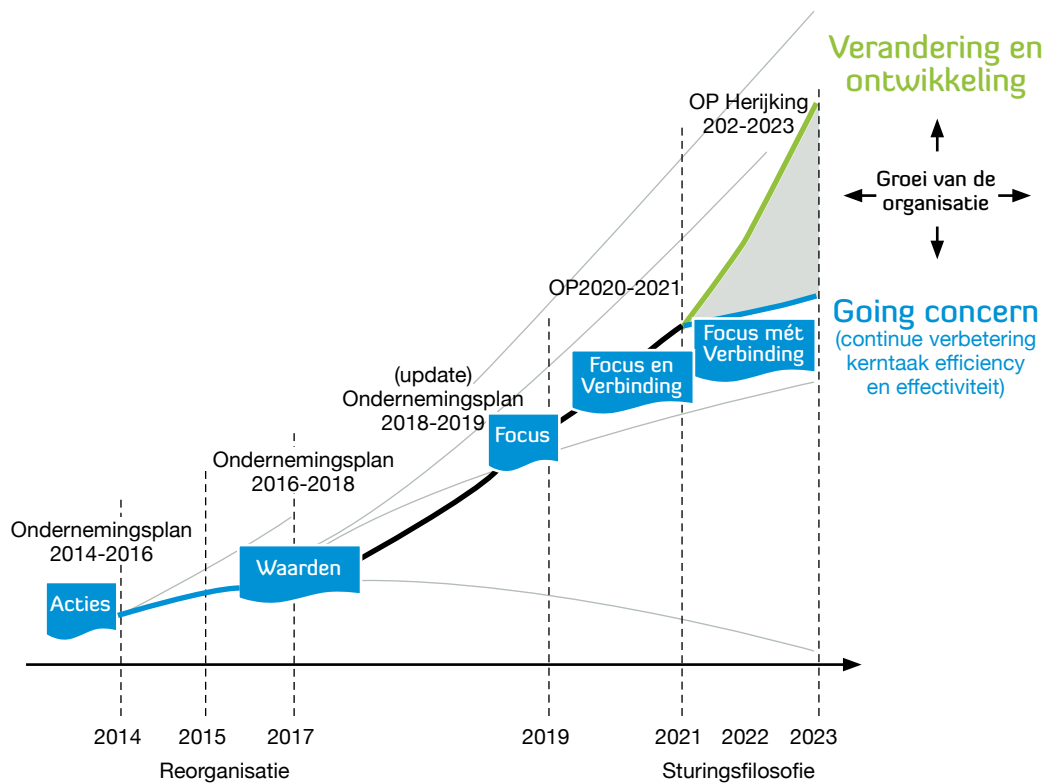
Het thema betaalbaarheid vraagt de komende jaren meer aandacht. Betaalbaarheid is cruciaal voor onze huurders. Stadlander erkent dat de betaalbaarheid voor huurders in toenemende mate aandacht vraagt. Het gaat hierbij niet alleen om de huurprijs, maar om het totaal van de woonlasten. We kiezen daarbij niet voor ‘generieke’ maatregelen, maar streven naar maatwerk. Wat betaalbaar is, is in grote mate afhankelijk van de persoonlijke omstandigheden van de huurder.

We zetten ons, samen met de partners in de wijk, in voor een goede fysieke en sociale leefomgeving. Gezien de grote waarde die we toekennen aan leefbaarheid, zijn we bereid om maximaal de grenzen van onze taakopdracht op te zoeken. Om leefbare wijken te realiseren zijn sterke schouders van belang. We hebben daarom de focus op het realiseren van gemengde wijken en betrekken onze eigen huurders bij leefbaarheidsinitiatieven, maar we hebben de ambitie om (op termijn) alle bewoners van een wijk te betrekken bij het schoon, heel en veilig houden van de wijk.

We willen geen concessies doen aan de basiskwaliteit (schoon, heel en veilig) van de woningen en sluiten aan bij de sector brede ambities op het gebied van verduurzaming van het woningbezit. We houden de huidige koers met betrekking tot levensloopbestendigheid en thuiszorggeschiktheid van het bezit aan. Deze koers wordt bevestigd door het woningmarktonderzoek en gesprekken met thuiszorgorganisaties.

De afgelopen jaren zijn duurzaamheidsopvattingen en wereldwijde doelstellingen daaromtrent sterk veranderd. Dit zorgt ervoor dat Stadlander haar beleid daaromtrent ook aanpast. We blijven onverminderd gaan voor CO2-neutraal in 2050. Om die doelstelling te behalen richten we ons op een lange termijn transformatie tempo van 200 sloop/nieuwbouw plus 200 renovaties per jaar. We hebben een proactieve houding als het gaat om de duurzaamheidsopgave en definiëren duurzaamheid breed in de term duurzaam. Het gaat om de woning, de omgeving en de bewoner. Stadlander is daarom bereid om te investeren in de begeleiding van bewoners.

# Ons groeipad verbeeld



Deze afbeelding geeft schematisch weer hoe Stadlander in de loop van de jaren is gegroeid en ontwikkeld. Dit door een koers te pakken, waarbij we op basis van onze (ondernemings-)waarden gezocht hebben naar een manier om goede keuzes te maken.

We zien de sleutel van onze groei van de organisatie tweeledig. Enerzijds door het continu verbeteren van onze kerntaken ('going concern' / blauwe lijn) en anderzijds door te anticiperen op veranderingen en ontwikkelingen die op ons af komen ('growing concern' / groene lijn). De ambities die wij in dit ondernemingsplan beschrijven in prestaties en acties bevinden zich in dit grijze gebied tussen de groene en de blauwe lijn.

Daarbij kiezen we ervoor te focussen op bepaalde prestaties die van ons verwacht mogen worden, waarbij we de overtuiging hebben dat we in verbinding met elkaar echt het verschil kunnen maken. Op deze manier is Stadlander een efficiënte en effectieve organisatie die vooruitstrevend is en klaar is voor een mooie toekomst.

# Ondernemingswaarden en strategische doelen

**Net als in voorgaande jaren is ons ondernemingsplan leidend voor de ambities die we tweejaarlijks opstellen. In dit herijkte ondernemingsplan blijven we uitgaan van onze drie inmiddels rotsvaste ondernemingswaarden. Allereerst in een leidende positie: Huurder centraal, met daarop volgend de waarden: Duurzaam en Verankering.**

Onze ondernemingswaarde 'Huurder centraal' bestaat uit twee belangrijke doelen: de huurder ervaart individuele dienstverlening en samen leven in wijken en kernen. Een huurder staat namelijk nooit alleen, maar mengt zich in een wijk of kern en in de samenleving. Of dit nu familie is, de burens, het wijkcentrum of de sportvereniging. Iedereen is uniek, ook groepen huurders willen en kunnen we het gevoel van individuele benadering geven.

## Onze drie ondernemingswaarden

Alle acties en ambities van Stadlander moeten bijdragen aan onze drie ondernemingswaarden. Voor de jaren 2022-2023 zijn deze ondernemingswaarden weer de basis voor al onze ambities, prestaties en acties.



**Vanuit onze drie ondernemingswaarden blijven we gebruik maken van de eerder beschreven verbinding met de vijf strategische uitgangspunten: vier maatschappelijke doelen en één organisatie doel. Alles wat we de komende jaren doen staat in relatie tot een van deze vijf doelen. Hierop zijn we direct aanspreekbaar. Door vanuit deze doelen te blijven werken, houden we de ingeslagen richting vast. Bij deze doelen wordt beschreven welke ambitieuze prestaties Stadlander gaat leveren.**

Onderstaande tabel laat zien dat we onze ondernemingswaarden kunnen koppelen aan onze vier maatschappelijke doelen. Deze doelen raken primair een van de ondernemingswaarden, wat niet betekent dat het doel geen indirect effect heeft op de andere waarden. Onze ondernemingswaarde 'Huurder centraal' bestaat bijvoorbeeld uit twee belangrijke doelen:

1. De huurder ervaart individuele dienstverlening en
2. Samen leven in wijken en kernen.

Het vijfde doel (organisatie) raakt alle ondernemingswaarden gelijkwaardig.

			
1. De huurder ervaart individuele dienstverlening.	✓	✓	✓
2. We leven samen in wijken en kernen.	✓	✓	✓
3. We werken samen met partners aan onze maatschappelijke opgaves.	✓	✓	✓
4. We hebben een gezonde, toekomstbestendige woningportefeuille.	✓	✓	✓
5. We zijn financieel gezond. We werken aan stabiliteit en aan een duurzame ontwikkeling van onze organisatie.	✓	✓	✓

Op de volgende pagina's is per doel aangegeven wat het doel voor ons betekent en welke prestaties we willen leveren om de doelen te realiseren.

# vijf

strategische doelen

# 1

## De huurder ervaart individuele dienstverlening

**We zien elke huurder als een uniek mens. Iemand met een eigen behoefte aan dienstverlening en ondersteuning. Een grote groep van onze huurders kan zichzelf prima redden. Als ze ons nodig hebben willen we ze helpen op de manier die ze van ons verwachten. Er is ook een grote groep huurders die onze hulp goed kan gebruiken.**

Daarvoor zoeken we steeds naar de beste manier van ondersteuning. We bouwen voort op de ambities uit het vorige ondernemingsplan en we verleggen het accent om onze huurder nog centraler te zetten. Dat doen we onder andere door in gebiedsteams te werken. Natuurlijk houden we onze dienstverlening op peil. Door het leveren van maatwerk ondersteunen we onze huurders die dit zelf (even) niet kunnen. Door meer te gaan sturen op woonlasten gaan we actief de beweging in gang zetten tussen passende huur en woonlasten, door dit stapsgewijs te introduceren en aan te passen.

### 1.1 We zetten onze huurder centraler

We werken gebiedsgericht in onze wijken en kernen, met een bekend Stadlander gezicht en we sluiten aan op de leefwereld van onze huurders. We vergroten de huurdersinvloed door plannen te maken waarbij iedereen zijn verhaal kan vertellen. Deze plannen zijn flexibel en worden daarna pas voorgelegd ter besluitvorming.

### 1.2 We houden onze dienstverlening op peil en scoren minimaal een 8

We missen geen klantsignalen, beantwoorden altijd en volgen alles tijdig op. We organiseren ons beter bij complexe reparatieverzoeken. Onze huurder kiest het eigen communicatiekanaal. We bieden verschillende communicatiekanalen aan. We vernieuwen 'Mijn Stadlander' passend bij de actualiteit en werken aan de gebruiksvriendelijkheid. We hebben kennis over de huidige bewoning en de woonsituatie van (het huishouden van) de huurder.

### 1.3 We leveren maatwerk

Maatwerk is een standaard onderdeel van onze werkwijze. We passen het toe in samenspraak met onze huurders. We benutten de 7,5% vrije toewijzingsruimte voor meer gedifferentieerde bewoning. We bewaken het percentage bijzondere doelgroepen per complex/buurt. We passen processen zo aan dat we deze bijzondere doelgroepen als reguliere woningzoekenden kunnen behandelen.

### 1.4 We sturen op woonlasten

We werken proactief aan het welbevinden van onze huurder. We werken ons meerjarig huurbeleid uit met woonlasten als uitgangspunt. Een scherpe visie op de huidige en toekomstige doelgroep is noodzakelijk. We vinden de aansluiting met ons vastgoed steeds meer via de opbouw van woonlasten. We hebben inzicht in de totale woonlast van onze huurders en werken aan de bewustwording. We gaan actief de beweging in gang zetten tussen passende huur en woonlasten, door dit stapsgewijs te introduceren en aan te passen.



# 2 We leven samen in wijken en kernen

**Samen leven in buurten en wijken heeft een fysieke en een sociale component. Wij vinden het belangrijk dat de huurder fijn woont in een omgeving waar rust en veiligheid wordt ervaren. Bij integrale gebiedsontwikkeling maken we resultaatafspraken op fysiek gebied met de huurders en gemeente. Op sociaal gebied hebben wij een inspanningsverplichting. We dragen onder verantwoordelijkheid van maatschappelijke organisaties bij aan woonmaatschappelijk werk. Dit kan alleen samen met wijkpartners, gemeente en huurders. Een integrale wijkaanpak is geen doel op zich, maar een resultaat. Soms leveren we toch inspanning buiten ons bezit om, maar alleen als wij het echt nodig of van toegevoegde waarde vinden.**

Om het samenleven in onze wijken kernen te verbeteren, benoemen we concrete prestaties. Dit doen we samen, in goed contact met onze samenwerkingspartners, zo vergroten we differentiatie en participatie.

## 2.1 We zetten in op verbetering van de leefbaarheid

We verhogen de leefbaarheid door in gesprek te gaan met bewoners. We gebruiken de LEMON/leefbarometer als instrument, maar kijken ook breder naar andere input. We ontwikkelen een tool waarmee we de benodigde mate van sociaal beheer per complex inzichtelijk kunnen maken.

We stimuleren leefbaarheidsinitiatieven vanuit de bewoners. Ieder gebiedsteam komt met concrete voorbeelden. We dagen daarbij huurders uit een bijdrage te leveren in de sociale cohesie van wijken en complexen. We bemoeilijken ondermijning en treden op tegen woongerelateerde criminaliteit en fraude. We stemmen acties van gemeentes, Buurtcultuurfonds, Buurtnatuurfondsen en Samen Doen af. We evalueren de effecten en voeren het gesprek hierover.

## 2.2 We streven naar gemengde wijken

We zorgen dat het aandeel sociale woningen voor onze doelgroep in minimaal twee wijken wordt versterkt waar dat aandeel ondervertegenwoordigd is. We bepalen strategie en positie samen met onze gemeentes. We sturen op spreiding middels helder beleid, in eerste instantie op basis van sociodemografische kenmerken. We mengen doelgroepen op complexniveau (Karmel als testcase).

## 2.3 We hebben inzicht in de volkshuisvestelijke kwaliteit van onze wijken en kernen

We ontwikkelen sociale en volkshuisvestelijke gebiedsvisies voor Bergen op Zoom en Woensdrecht. We vormen een visie op de dorpen van de gemeente Roosendaal.

## 2.4 We stimuleren participatie

We evalueren en stimuleren bestaande participatievormen en onderzoeken op welke wijze we formele en informele participatievormen kunnen doorontwikkelen.

# 3

## We werken samen met partners aan onze maatschappelijke opgaves

Meer dan ooit is de verbinding met (samenwerkings-)partners belangrijk en noodzakelijk om de steeds complexere maatschappelijke opgaves te realiseren. Stadlander kan haar ambities niet alleen realiseren, en ook onze partners lukt het vaak niet (meer) alleen. Een goede samenwerking met onze partners is daarom belangrijk voor onze verankering in de samenleving. Het is van groot belang dat we inzichtelijk hebben waar Stadlander voor staat en wat van ons verwacht mag worden. En wat niet. Dit geeft Stadlander een gezicht in de maatschappij.

We werken samen met partners aan onze maatschappelijke opgaves. Stadlander is een gelijkwaardige en open gesprekspartner, waarbij we (nog meer) informatie en inzichten met onze partners delen.

### 3.1 We zijn constructieve samenwerkingspartner van onze huurdersbelangenverenigingen

Met de juiste afspiegeling binnen onze huurdersbelangenverenigingen en informatieniveau sturen we samen op hoofdlijnen. We voelen ons mede verantwoordelijk voor de formele huurdersbelangenvertegenwoordiging. We werken aan toekomstbestendige huurdersbelangenvertegenwoordiging.

### 3.2 We investeren in onze professionele samenwerkingspartners

We investeren in ons netwerk en houden goed contact met onze samenwerkingspartners zoals politie en welzijnsinstellingen. We werken meer samen in wijken op centrale locaties en maken gebruik van elkaars faciliteiten (locaties delen etc.), van ons eigen werkcafé tot veiligheidshuis tot huis van de wijk. We delen informatie en inzichten in- en extern middels dashboards, rapportages en kaarten (binnen AVG-richtlijnen).

### 3.3 We ontwikkelen verder met onze onderhoudsregisseurs

We werken samen met onze onderhoudsregisseurs aan de communicatie en signalerende functie richting huurders (bv. eenzaamheid en vervuiling)

### 3.4 We zetten in op social return

We concretiseren onze SROI-opgave. Bij nieuwe bestedingen, contracten en inkooptrajecten voegen we Social Return On Investment (SROI) als een instrument toe om maatschappelijke waarde te creëren. We geven hier een duidelijke en praktische invulling aan.

# 4

## We hebben een gezonde, toekomstbestendige woningportefeuille

Onze duurzame ondernemingswaarde moet zorgen voor onze continuïteit op lange termijn. Onze woningportefeuille zorgt ervoor dat wij met een stabiele basis en financiële positie de toekomst aan kunnen. De kwaliteit van onze woningportefeuille is op dit moment grotendeels goed op orde. Maar om bij te dragen aan CO2-neutrale toekomst in 2050 moeten we in een strak tempo werken aan onze transformatieopgave. We realiseren woningkwaliteit van de toekomst. Dat betekent dat we onze woningportefeuille verduurzamen, jaarlijks 200 woningen sloop-nieuwbouw en 200 woningen duurzaam renoveren is ons uitgangspunt. Gezonde leefkwaliteit in woningen en gebieden wordt prominenter meegenomen vanuit een integrale aanpak.

### 3.1 We realiseren onze transformatie ambitie

We voeren drie pilotprojecten uit: 1 circulair, 1 hout en 1 modulair/tijdelijk (of in combinatie). We borgen onze transformatie van 200 (sloop-) nieuwbouw en 200 renovatie.

We houden onze woningvoorraad op het huidige peil. We verkopen bestaande woningen en kopen bestaande woningen, nieuwe woningen en grondposities, volgens ons portefeuilleplan. We werken aan twee grootschalige (gebieds-)ontwikkelingen Tholen en Steenberg (niet projectmatig maar op een integrale manier).

### 4.2 We richten ons op gezond en duurzaam wonen

We dragen bij aan een CO2-neutrale toekomst in 2050. Hiervoor ontwikkelen we een instrument om te sturen en gericht keuzes te maken op onze CO2-footprint. We hebben focus op de gezondheid en comfort in onze bestaande en nieuwbouwwoningen (waaronder hitte, vocht, tocht, schimmel). We voeren in dit kader twee pilots uit.

We brengen diversiteit aan in ons Programma van Eisen voor verschillende doelgroepen, waarbij we ook de Total Cost of Ownership gedachte (TCO) als ontwikkelpunt meenemen. We sturen aan op een convenant om het openbaar gebied duurzaam mee te transformeren in onze projecten (natuurinclusiviteit, biodiversiteit, groene leefomgeving).

### 4.3 We sturen op rendement

We ontwikkelen voor alle complexen een onderhoudsstrategie en een toekomststrategie. We sturen op rendement aan het driekameroverleg (middels ons eigen datamanagement). We doorlopen een succesvolle planning en control cyclus in 2023.

### 4.4 We hebben voldoende woningen beschikbaar

Ondanks de landelijke woningcrisis heeft Stadlander in het werkgebied minder problemen met zoektijden dan de landelijke trend. De zoektijden zijn ten opzichte voorgaande jaren iets opgelopen. We sturen op zoektijden tussen de 6 maanden en 2 jaar.

# 5

## We zijn financieel gezond. We werken aan stabiliteit en aan een duurzame ontwikkeling van onze organisatie.

**Uitvoering geven aan onze vier maatschappelijke doelen kan alleen wanneer we intern de basis goed op orde hebben en houden. Daarom is het voor ons relevant om het vijfde strategisch doel te behouden.**

We hebben ons gerealiseerd dat we als organisatie moeten doorontwikkelen om aan te kunnen sluiten bij de opgaves en ambities die we als Stadlander hebben. We hebben daarom in de afgelopen ondernemingsplanperiode gewerkt aan een nieuwe sturingsfilosofie met als doelen: dichter bij de huurder komen, verankering van de samenwerking en ontkokering van de verschillende afdelingen. Hieraan wordt de komende jaren uitvoering aangegeven door het verbeteren van de processen, het aandacht hebben voor cultuur, de ontwikkeling van medewerkers, leiderschap en eigenaarschap en het oprichten van overlegtafels om afdeling overstijgend te werken.

We gaan verder en specialiseren ons in informatie- en datagebruik en blijven zorgen voor een stabiele financiële situatie. Vanuit deze stabiliteit is er ruimte om open te staan en actief op zoek te gaan naar vernieuwingen en innovaties.

### 5.1 We werken beter samen

We stimuleren een situationele leiderschapsstijl bij onze leidinggevenden. Hiervoor ontwikkelen we een plan van aanpak. We implementeren de sturingsfilosofie, waarbij ook de organisatie dialogen worden doorgezet en leren als organisatie. Het proceseigenaarschap als verbindende factor wordt geprofessionaliseerd.

### 5.2 We zijn een aantrekkelijke werkgever

We vergroten de aansluiting bij de arbeidsmarkt (sector aantrekkelijker maken, voorwaarden scheppen, profilering en aansluiting onderwijs). We formuleren onze Strategische Personeelsplanning (SPP) scherp. We implementeren een nieuwe gesprekcyclus op basis van feedback.

### 5.3 We managen onze risico's

Bij elke risicoprofilering wordt beoordeeld of die binnen de financiële kaders (vluchtstrook) van Stadlander past. Risico- en scenarioanalyses worden een vast onderdeel. We reduceren cyber- en privacy risico's met maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging. We maken onze projectadministratie efficiënter zodat een effectief inzicht wordt gerealiseerd.

### 5.3 We maken optimaal gebruik van beschikbare data

We centraliseren ons archief en de opslag van onze documenten. Met de ontwikkeling van innovatieve dataproducten jagen we de digitale transformatie verder aan. We stimuleren de organisatie om datagedreven werken op te pakken in de dagelijkse praktijk.

# Strategiekaart Stadlander 2022-2023

## Maatschappelijke doelen

## Organisatie doel

1.	2.	3.	4.	5.
De huurder ervaart individuele dienstverlening.	We leven samen in wijken en kernen.	We werken samen met partners aan onze maatschappelijke opgaves.	We hebben een gezonde, toekomstbestendige woningportefeuille.	We zijn financieel gezond. We werken aan stabiliteit en aan een duurzame ontwikkeling van onze organisatie.
1.1. We zetten onze huurder centraler	2.1. We zetten in op verbetering van de leefbaarheid	3.1. We zijn constructieve samenwerkings-Partner van onze huurdersbelangen-verenigingen	4.1. We realiseren onze transformatie ambitie	5.1. We werken beter samen
1.2. We houden onze dienstverlening op peil en scoren minimaal een 8	2.2. We streven naar gemengde wijken	3.2. We investeren in onze professionele samenwerkings-Partners	4.2. We richten ons op gezond en duurzaam wonen	5.2. We zijn een aantrekkelijke Werkgever
1.3. We leveren maatwerk	2.3. We hebben inzicht in de volkshuisvestelijke kwaliteit van onze wijken en kernen	3.3. We ontwikkelen verder met onze onderhoudsregisseurs	4.3. We sturen op rendement	5.3. We managen onze risico's
1.4. We sturen op woonlasten	2.4. We stimuleren participatie	3.4. We zetten in op social return	4.4. We hebben voldoende woningen beschikbaar	5.4. We maken optimaal gebruik van beschikbare data

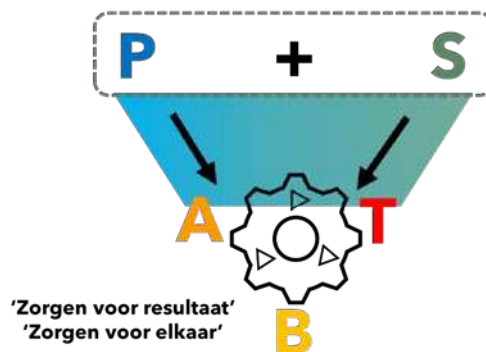
# Cultuur

Een aantal jaar geleden is op een interactieve manier gewerkt met alle medewerkers aan het formuleren van cultuurwaarden, zoals onderstaand weergegeven in het overzicht van de kernwaarden afgekort tot STAP B. Bij de vaststelling van onze nieuwe sturingsfilosofie is afgesproken dat naast de aanpassing van de structuur gewerkt wordt aan de ontwikkeling van de gewenste cultuur passend bij onze ambities. Dat betekent dat opnieuw gekeken is naar de kernwaarden; niet om nieuwe waarden te formuleren, maar om te bezien op welke wijze ze verder geladen en vertaald kunnen worden zodat ze goed aansluiten bij de gewenste sturing en leiderschap.

Onze kernwaarden STAP-B hadden geen onderlinge samenhang. In afstemming met alle leidinggevendenden in de organisatie is die samenhang in 2022 wel aangebracht. Vanuit de gedachte van nieuw leiderschap willen we inzetten op zowel zorgen voor resultaat als zorgen voor elkaar.

## Kort samengevat zien we dat als volgt:

De Professionaliteit en Samenwerking van alle Stadlanders zijn de bouwstenen voor het 'wat', voor de resultaten die we als organisatie willen bereiken en om het vliegwiel op gang te brengen zodat dat bijdraagt aan onze Betrokkenheid, Ambitie en Trots. Dit zorgt voor de inspiratie en motivatie waarmee we de resultaten samen bereiken.



- S** **Samenwerking**  
verantwoordelijk, aanspreken,  
complimenteren, open staan, kennis delen
- T** **Trots**  
voldoening, positief, plezier,  
laten zien, open, vieren successen
- A** **Ambitie**  
eigen kennis en kracht, lopen voorop, mogen fouten  
maken en koers wijzigen, buiten gebaande paden
- P** **Professionaliteit**  
vertrouwen en ruimte, doen wat we zeggen,  
kritisch, kennis, communiceren
- B** **Betrokkenheid**  
bijdragen aan waarden, kennen huurders,  
aandacht voor elkaar, wat we doen, respect



**Wat vinden we als medewerkers van Stadlander belangrijk bij het doen van ons werk?**

**Samenwerking**

- We voelen ons persoonlijk verantwoordelijk voor ons werk en helpen elkaar, over afdelingen heen.
- We komen op tijd en helpen elkaar om slim gebruik te maken van de tijd.
- We spreken elkaar aan op gedrag of werkafspraken, over afdelingen heen.
- We geven elkaar complimenten.
- We staan open voor feedback en leren hiervan.
- We werken samen en delen kennis met partners.

**Trots**

- We zijn trots op Stadlander, ons werk en onze collega's en laten dit zien.
- We halen voldoening uit onze maatschappelijke missie.
- We zijn positief en hebben plezier in ons werk.
- We zorgen ervoor dat het op het werk gezellig, veilig en open is.
- We vieren onze successen en mijlpalen.

**Ambitie**

- We werken graag vanuit eigen kracht en kennis.
- We innoveren en lopen voorop.
- We mogen fouten maken en durven de koers te wijzigen.
- We nemen de ruimte om buiten de gebaande paden problemen op te lossen.

**Professionaliteit**

- We vertrouwen op elkaars professionaliteit en geven elkaar de ruimte zelf beslissingen te nemen.
- We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, of geven tijdig aan wanneer dit niet lukt.
- We blijven kritisch op onze eigen keuzes en werkwijze en herzien deze als het beter kan.
- We hebben verstand van zaken, vernieuwen onze kennis en spelen in op ontwikkelingen in de buitenwereld.
- We communiceren duidelijk en eerlijk met onze klanten.

**Betrokkenheid**

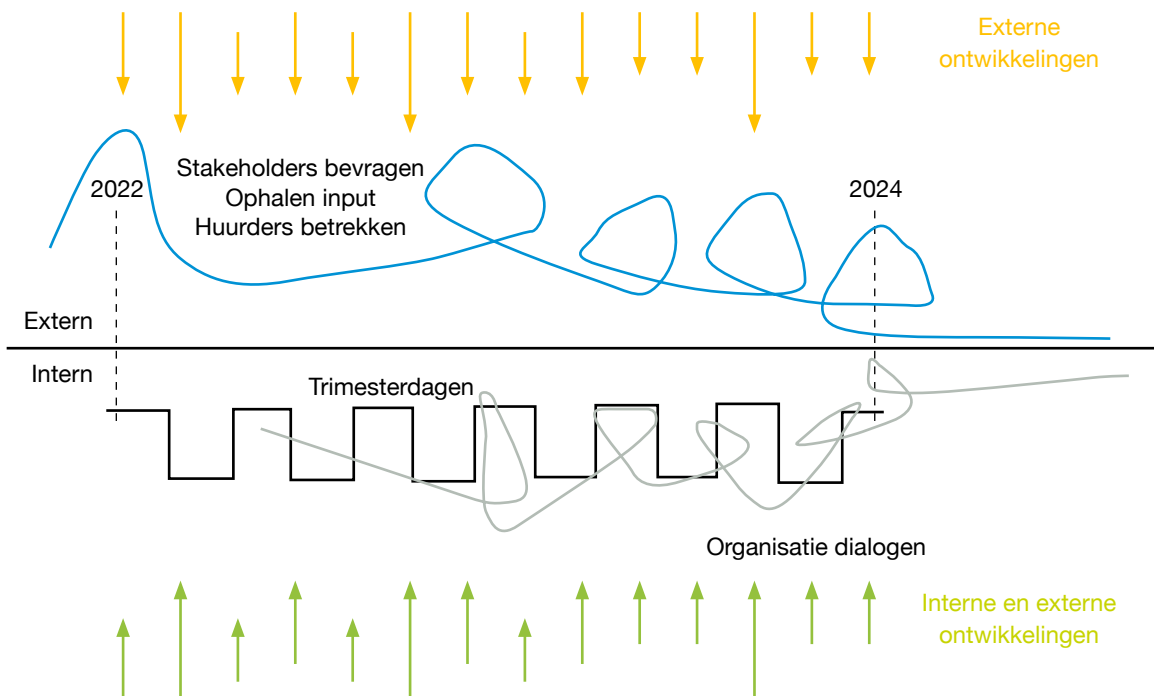
- We dragen allemaal bij aan de ondernemingswaarden van Stadlander.
- We kennen onze huurders, luisteren naar hen en weten wat er bij hen speelt.
- We hebben aandacht voor elkaar en elkaars werk en zoeken persoonlijk contact.
- We weten van elkaar wat we doen, leren van elkaar en benutten elkaars talenten.
- We behandelen elkaar met respect en nemen ieders inbreng serieus.

# Hoe nu verder?

**Nu het plan gereed is, gaan we aan de slag met de uitvoering van dit plan in verbinding met onze stakeholders en partners.**

Voor zover nog niet bezig, starten we met de uitvoering van de acties die genoemd worden in dit ondernemingsplan. De voortgang op de acties monitoren we door het organiseren van trimesterdagen. Die organiseren we vier keer per jaar voor onze leidinggevenden en strategisch adviseurs. Daarnaast gaan we meer de dialoog aan met onze collega's, zodat we continue ophalen wat speelt in en rondom onze organisatie en welke ontwikkelingen op ons afkomen. Leidinggevenden implementeren de acties in hun afdelingsplannen, richting de medewerkers (in de HR-cyclus) en geven aan hoe 'buiten' erbij betrokken wordt. Regelmatig wordt in het DT gereflecteerd op de voortgang van het plan en geregistreerd in onze cockpit.

Het is op korte termijn ook al noodzakelijk om te gaan anticiperen op een nieuw ondernemingsplan 2024 en verder. We zien een interessante opgave om inbreng van buitenaf op een betere en actuele wijze op te halen. Dit willen we gaan doen door het zoeken naar een continue vorm voor het ophalen van feedback, wat aansluit bij onze ambities om samen te werken en participatie te stimuleren. Daarmee zoeken we naar een oprechte manier om in verbinding te zijn met onze partners en stakeholders.





*Stadlander*