



Samen dichterbij

Ondernemingsplan 2021 - 2024



Verantwoordelijk: Jessie Bekkers
Revisiedatum: 1 januari 2025

Opgesteld door de directeur-bestuurder 9 juni 2020
Goedgekeurd door de raad van toezicht 15 september 2020
Goedgekeurd door de ledenraad 22 september 2020



Inhoudsopgave

Een bewegende organisatie	3
Vereniging in cijfers.....	4
Wie zijn we?	5
Terugblik ondernemingsplan 2017 - 2020.....	7
Maatschappelijke trends	9
Trend 1 Verduurzaming	10
Trend 2 Verandering in de arbeidsmarkt.....	14
Trend 3 Technologie en digitalisering	17
Trend 4 Demografische ontwikkelingen.....	20
Trend 5 Ketensamenwerking	23
Trend 6 Individualisering van de maatschappij	25
Trend 7 Inperkende vrijheid door regeldruk.....	28
Resultaatgebieden	31
Inleiding.....	32
Resultaatgebied 1: Werken aan duurzaam wonen.....	34
Resultaatgebied 2: Passende dienstverlening.....	37
Resultaatgebied 3: Woongeluk	42
Resultaatgebied 4: Een wendbare organisatie.....	48
Resultaatgebied 5: Volgend in digitalisering en technologie.....	55
Slotparagraaf.....	58
Verantwoording	59

Een bewegende organisatie

Het maatschappelijke en politieke speelveld waarbinnen onze ruim 100-jarige vereniging Laurentius haar werk doet, is voortdurend in beweging. De maatschappij individualiseert en het aantal bewoners dat het fijn wonen in de wijken verstoort, neemt toe. De bevolking in ons kernwerkgebied wijzigt in omvang en samenstelling door vergrijzing en migratie. Daarnaast leggen het grotere algemene bewustzijn en de klimaatplannen, -convenanten en -akkoorden een grote druk op Laurentius. De arbeidsmarkt verandert, medewerkers stellen andere eisen aan Laurentius en digitalisering en innovatie hebben impact op ons. Maar in hoeverre gaan we mee met die ontwikkelingen?

Die maatschappelijke en politieke veranderingen vragen om een bewegende en wendbare organisatie. Onze kerntaken - het verhuren en beheren van sociale huurwoningen in een leefbare woonomgeving - zijn leidend. In alle keuzes die we maken en bij alle beslissingen die we nemen, staat 'Samen voor een Thuis' en dus onze bewoner centraal. Wat speelt er in de wijken? Welke bijdrage kunnen we leveren aan een schone, hele en veilige woonomgeving? Hoe houden we onze woningen betaalbaar? Welke renovaties voeren we uit en hoe gaan we bijvoorbeeld om met duurzaamheid.

Samen met de collega's hielden we de strategie van Laurentius tegen het licht. Het speerpunt de afgelopen jaren was financiële continuïteit, gericht op geld en uit de rode cijfers komen. We kijken nu weer vooruit en nemen waardevolle aandachtsgebieden van die strategie mee naar het nieuwe ondernemingsplan. We blijven hierbij natuurlijk voldoen aan de financiële normen. Ook voegden we nieuwe onderdelen toe. Die keuzes leidden tot vijf resultaatgebieden. De komende vier jaar brengen we focus aan en vertalen we die resultaatgebieden naar een concrete aanpak en uitvoering.

We starten nu met de implementatie en opvolging van de plannen en ambities die we beschreven. Die ambities vragen om een andere aanpak en manier van organiseren. Een goede en duurzame samenwerking met onze partners is daarbij een goed middel om concrete doelen te bereiken. Maar ze vragen ook om het onderzoekend ontwikkelen van onze organisatie en de kwaliteiten van onze medewerkers. Voor collega's, maar ook voor mij betekent dat soms experimenteren en fouten mogen maken. Samen geven we invulling aan onze ambities, gericht op het goed en betaalbaar wonen voor onze bewoners.

Jessie Bekkers
Directeur-bestuurder

Breda, juli 2020



Vereniging in cijfers



Laurentius is een vereniging en heeft 718 leden.

76



collega's zetten zich dagelijks in voor een goed thuis voor bewoners. 32 collega's hebben een fulltime baan.



Wij renoveren jaarlijks ongeveer 80 keukens, 70 badkamers en 40 toiletruimtes.



Jaarlijks maken wij gemiddeld **560 mensen** blij met een nieuwe woning. Laurentius bezit ongeveer 7.400 woningen in Breda en Alphen-Chaam.

Wij geven gemiddeld 15.000.000 euro per jaar uit aan groot onderhoud.



20%

van onze bewoners maakt gebruik van ons online klantportaal.

56.577

betalingen worden er jaarlijks door onze financiële administratie verwerkt



Wij werken nauw samen met 18 bewonerscommissies en 185 actieve bewoners.



vier keer per jaar ontvangen bewoners ons magazine.



Dagelijks melden ruim 200 bewoners reparatieverzoeken bij onze klantenservice.

Wie zijn we?

Missie

Samen met onze bewoners en samenwerkingspartners bieden we een goed en betaalbaar thuis aan onze bewoners. We werken voor jonge en oude(re) mensen, vooral voor mensen met een smalle beurs en voor mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben. Wat de ontwikkelingen ook zijn en welke koers Laurentius ook inslaat, onze missie is altijd leidend.

De Bedoeling van Laurentius: 'Samen voor een Thuis'

Laurentius staat net als alle woningcorporaties voor het bieden van huisvesting aan mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien. Laurentius gunt haar bewoners "een thuis". Een thuis is letterlijk de plek waar je je thuis voelt, op je gemak bent, in de buurt die bij je past en die je het gevoel van veiligheid en rust geeft dat bij je past.

Thuisgevoel is voor iedereen anders. En Laurentius kan daar aan bijdragen door het realiseren van een schoon, heel en veilig onderkomen. En door daar samen met bewoners aan te werken. Dit betekent dat we intensief contact hebben en klantgericht handelen. Laurentius zal daar waar nodig haar bewoners kennen en soms heel goed kennen. Ook de bewoners zullen samen moeten werken aan een thuis. Een leefbare woonomgeving maak je samen, ook samen met Laurentius die bewoners op de juiste momenten samenbrengt en faciliteert. Dat gaat soms om het treffen van voorzieningen, soms om een bijeenkomst en soms om netwerken. De bewoners van Laurentius vinden altijd gehoor en kunnen, soms in overleg met partners, rekenen op een antwoord.

'Samen voor een Thuis' is de Bedoeling van Laurentius. Als onze medewerkers keuzes maken, kunnen ze hieraan refereren. "Draagt dit bij aan de Bedoeling? Of zijn we nu een goedbedoelde regel aan het toepassen? Gaan we die investering doen in de wijk? In welke mate draagt het bij aan het thuisgevoel of is het meer iets voor onze partners? Zijn bewoners echt gebaat bij de oplossing die we bieden of keuze die we maken? Of zien ze liever iets anders?"

De bewoner centraal stellen, geldt voor alle functies en organisatieonderdelen van Laurentius. Steeds weer moet het werk in relatie staan tot 'Samen voor een Thuis'. Zoals het "Sociaal incasseren" van het team huurincasso, "Balans in de wijk" van de wijkteams en "Het Thuisgevoel bij Laurentius" van de facilitaire dienst. Alle functies binnen Laurentius zijn onmisbaar en iedere medewerker werkt vanuit zijn eigen professionele kracht in de dagelijkse operatie of in de ondersteunende staf.

Hierbij is onze aanpak overkoepelend. 'We laten zien dat we denken en werken vanuit mensen'. De communicatieve essentie hiervan is dat we 'Samen voor een Thuis' alleen kunnen waarmaken als we laten zien dat we denken en werken vanuit onze bewoners, onze collega's en onze samenwerkingspartners. Het denken en werken vanuit mensen speelt zich af op het snijvlak van mindset (houding en gedrag), werkprocessen en systemen. Die drie componenten raken en beïnvloeden elkaar; je kunt ze niet los zien van elkaar. Zou je bijvoorbeeld werkproces X vanuit de mens inrichten, maar niets doen aan de juiste mindset van medewerkers en een daarop aansluitend systeem, dan gaat het effect van het mensgerichte werkproces verloren. Kern van 'Samen voor een Thuis' is dat we denken en werken vanuit mensen en dat onze systemen en werkprocessen ons hierin ondersteunen.



Kernwaarden klantgericht, in verbinding, professioneel

Bij alles wat we doen, hebben we onze drie kernwaarden hoog in het vaandel. Die kernwaarden geven aan hoe we werken en omgaan met onze bewoners, samenwerkingspartners en collega's.

Onze kernwaarden (KIP) vormen samen onze identiteit:

- Klantgericht: dichtbij, actief luisteren, 'er zijn'.
- In verbinding: gelijkwaardig, respectvol, doelgericht samenwerken, eigenaarschap.
- Professioneel: afgestemd, integraal, (kosten)bewust, gezond verstand.



Terugblik ondernemingsplan 2017 - 2020

Laurentius benoemde vijf ambities die richting gaven aan ons handelen.

1. *Tevreden bewoners*: onze bewoners zijn tevreden over hun woning, hun woonomgeving én de dienstverlening van Laurentius. Speerpunten voor die ambitie:

- Een goede waardering voor de technische kwaliteit van de woningen.
- Meer zichtbaar in de wijk.
- Verbeteren bereikbaarheid en afhandeling van klantvragen.
- Verbeteren klantbenadering.
- Meer samenwerken met bewoners.

2. *Toekomstbestendig vastgoed*: we beheren een vastgoedportefeuille die volkshuisvestelijk en financieel toekomstbestendig is. En die zich binnen de kaders van de wet- en regelgeving ontwikkelt.

- Verbeteren energetische kwaliteit door duurzaamheidsvisie 2017 en die visie vertalen naar ambitie en meerjarenprogramma verduurzaming.
- Onderhoud casco gericht op behoud van score 2.
- Verkoop 600 woningen buiten kernwerkgebied in 2017.
- Verkoop 2017-2020 getemporiseerd van minimaal 45 naar maximaal 15 per jaar.
- Breda : tot eind 2018 tenminste 4.100 woningen betaalbaar, 6.300 sociaal.
- Alphen-Chaam: tot eind 2018 tenminste 140 woningen betaalbaar, 200 sociaal.

3. *Professionele organisatie*: we zijn een organisatie met professionals die in hun kracht staan en blijven leren en verbeteren.

- Onze werkprocessen zijn lean.

4. *Effectieve samenwerking*: door samenwerking met onze partners creëren we meerwaarde. De samenwerking draagt bij aan de tevredenheid van onze bewoners en aan het optimaliseren van de inzet van onze financiële middelen. We zijn een creatieve, betrouwbare en doelgerichte samenwerkingspartner.

- Nemen deel aan relevante overlegstructuren: zoeken naar effectieve samenwerking.
- Open, betrokken en creatief bij aangaan samenwerkingsovereenkomsten.
- Komen afspraken na.

5. *Financiële continuïteit*: we zijn een financieel gezonde woningcorporatie, voldoen aan de sectornormen van Aw en WSW en komen zo snel mogelijk onder het verscherpt financiële toezicht uit.

- Uitvoering herstelplan: financiële ratio's voldoen aan normen herstelplan. We willen zo snel mogelijk onder het verscherpte toezicht uit.
- In visitatie 2019 scoort Laurentius minimaal een 7 op onderdeel Presteren naar Vermogen.

Blijvende ambities in concrete afspraken

Op het moment van schrijven (mei 2020) hebben we ongeveer 75% van de geformuleerde ambities gehaald. We nemen waardevolle speerpunten en niet behaalde aandachtspunten mee naar het nieuwe ondernemingsplan.

Waardevolle speerpunten

Een aantal onderwerpen blijft belangrijk om te kunnen voldoen aan onze kerntaak. We benoemen de onderwerpen niet apart in onze nieuwe strategie maar laten die aansluiten op nieuw geformuleerde resultaatgebieden. Het speerpunt klanttevredenheid blijft een essentieel onderdeel van onze nieuwe strategie en we focussen ons de komende jaren op een klantgedreven dienstverlening. Financieel blijven we voldoen aan de gestelde ratio's en onze medewerkers werken hard aan een toekomstbestendige vastgoedportefeuille. Een goede en effectieve samenwerking met bewoners en partners in de gemeente Breda en Alphen-Chaam, zie je bij alle ambities terug.

Extra aandacht voor speerpunten

Speerpunten die nog extra aandacht nodig hebben nemen we mee naar het nieuwe ondernemingsplan. Zoals de vertaling van een professionele organisatie naar het resultaatgebied "wendbare organisatie". In de nieuwe strategie formuleren we hier concrete en realistische ambities voor.



Maatschappelijke trends

Trend 1 Verduurzaming

“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen.”¹

In een duurzame wereld zijn mensen, hun omgeving en de economie met elkaar in evenwicht. Zodat de mens de aarde niet uitput. Verduurzaming staat voor alle maatregelen die mensen nemen om de impact van het gebruik van grondstoffen en materialen op de leefbaarheid van huidige en toekomstige generaties zoveel mogelijk te beperken.

Tendensen

Klimaatverandering

Klimaatverandering is in eerste instantie een langzaam proces waarbij door het verbranden van fossiele brandstoffen CO₂ in de lucht terecht komt. Hierdoor houdt de atmosfeer warmte vast en warmt de aarde op. De opwarming leidt tot veranderingen in het klimaat. De gevolgen van klimaatverandering zijn steeds meer zichtbaar: temperatuurrecords, droogte, overstromingen, bosbranden en smeltende ijskappen en gletsjers.

Toenemende maatschappijbrede bewustwording van noodzaak verduurzaming

Er ontstond de afgelopen twintig jaar wetenschappelijke overeenstemming over de relatie tussen menselijk handelen en klimaatverandering. In veel landen is er politiek draagvlak voor een grootschalige transitie die onomkeerbare opwarming moet voorkomen. Diverse overheden en branches hebben recent klimaatakkoorden en convenanten gesloten:

- in 2012: convenant corporatiesector om gemiddeld energielabel B te halen in 2021.
- in 2016 het klimaatakkoord van Parijs.
- in 2019 het van Parijs afgeleide nationaal klimaatakkoord.

Die akkoorden worden momenteel uitgewerkt naar regionale en lokale energietransitie strategieën. De consument (vlieg- en vleesschaamte), bedrijven (maatschappelijk verantwoord ondernemen) én politiek (Urgenda) zijn zich meer en meer bewust van de noodzaak om te verduurzamen. Hoewel verduurzaming in eerste instantie kosten met zich meebrengt, wordt meer en meer duidelijk dat het op den duur loont². Over een langere periode bezien, besparen we met verduurzaming meer dan met niet verduurzamen. Zo zorgt het verduurzamen van een woning voor lagere energielasten en meer wooncomfort. En verdient het aanbrengen van spouw- en dakisolatie zich in respectievelijk vier en acht jaar terug en een investering in zonnepanelen in zeven jaar. In deze voorbeelden zijn overigens niet de (positieve) effecten en winst voor de volksgezondheid en de kosten van het negatieve effect van klimaatverandering meegenomen.

¹ Brundtland, VN-conferentie 1987

² Zie bijvoorbeeld Drawdown, Paul Hawken (2018). Het boek beschrijft de 100 meest effectieve oplossingen om klimaatontwrichting te keren, gebaseerd op nauwgezet onderzoekswerk door vooraanstaande wetenschappers en beleidmakers van over de hele wereld. De grote kracht van dit boek is dat een krachtige internationale coalitie van eminente onderzoekers, professionals en wetenschappers een verzameling van 100 realistische en stoutmoedige oplossingen tegen klimaatverandering heeft geïdentificeerd en zeer grondig heeft berekend welke investeringen ze vergen, welke financiële rendementen ze opleveren en uiteraard hoeveel ze kunnen bijdragen aan het tegengaan van klimaatontwrichting. Het resultaat is ronduit “A Hopeful Truth” (Bron: www.duurzaam-ondernemen.nl). Zie ook verwijzingen naar studies in www.nrc.nl/advertentie/asn-bank/wat-levert-het-verduurzamen-van-je-huis-je-op/ / <https://www.nu.nl/klimaat/6000792/niets-aan-milieu-doen-veel-duurder-dan-investeren-in-klimaatbeleid.html>

Energietransitie

De verbranding van fossiele brandstoffen is niet duurzaam en leidt tot opwarming van de aarde en klimaatverandering. Om verdere opwarming en ongewenste klimaatverandering tegen te gaan is een energietransitie gaande. Het doel is richting 2050 het verbruik van fossiele brandstoffen zoveel mogelijk te reduceren door die te vervangen door duurzame energiebronnen.

De hoeveelheid opgewekte, duurzame energie is in Nederland nog relatief laag. Maar toch zien we steeds meer windmolens, zonneweides, zonnepanelen, warmtenetwerken en verwarmingssystemen. Sinds een paar jaar zijn er windparken operationeel op zee. Naar schatting 40% van de huidige elektriciteit wordt in 2030 door energie van windparken op zee³ geleverd. De gebouwde omgeving is nu verantwoordelijk voor bijna 13% van de totale CO₂-uitstoot. Daarom worden de woningcorporaties in Nederland als de startmotor voor de energietransitie van de 2,4 miljoen huurwoningen gezien. Het doel van de woningcorporaties is om in 2050 een CO₂-neutrale woningvoorraad te hebben. We willen dit bereiken met de Trias Energetica aanpak: eerst vooral energie besparen (isoleren en gedrag beïnvloeden), daarna meer duurzame energie opwekken en tenslotte de toch benodigde fossiele brandstoffen efficiënt gebruiken.

Duurzame samenwerking

Nederland voorzien van gasaansluitingen was in de jaren zestig een sterk door de overheid gestuurde operatie. De regie bij de energietransitie ligt nu meer bij de regio's en lokale overheden. Dat vraagt om langdurige, duurzame samenwerking tussen gemeenten, netbeheerders, energieleveranciers en woningcorporaties.

Nieuwe technologie in ontwikkeling

Veel wetenschappers en bedrijven werken aan nieuwe technologieën voor het opwekken van schone, duurzame energie. Daarom moeten de keuzes van woningcorporaties bij het verduurzamen van woningen vooral 'no-regret' zijn. Anders gezegd: de maatregelen die we nu nemen, moeten passen in het eindbeeld van een (bijna) energieneutrale woning. Voorbeelden van nieuwe technologie zijn:

Voor individuele verwarming: HR-combiketel, Pelletketel CV, HRe-ketel, groen gas/waterstof, luchtwarmtepomp, bodemwarmtepomp, hybride warmtepomp, elektrische weerstandsverwarming, infraroodpanelen, warmwaterboilers, zonneboiler, elektrisch koken.

Voor collectieve verwarming: hoge temperatuur warmtenet, lage temperatuur warmtenet, warmteopslag.

Overige: groene daken, slimme thermostaten, intelligent glas.

Circulariteit

Naast de energietransitie is circulariteit een belangrijk aspect voor actoren in de gebouwde omgeving. Om de enorme ecologische voetafdruk van de mens te beperken, is het noodzakelijk dat we een omslag maken van verbruik naar (her)gebruik van grondstoffen.

Een circulaire economie is een economisch systeem van gesloten kringlopen waarin grondstoffen, onderdelen en producten hun waarde zo min mogelijk verliezen, hernieuwbare energiebronnen worden gebruikt en systeemdenken centraal staat⁴.

Definities van systeemverandering benadrukken vaak drie elementen: gesloten kringlopen, hernieuwbare energie en systeemdenken⁵. In een circulaire economie zie je **materiaalkringlopen**

³ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie/windenergie-op-zee>

⁴ <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/is-definitie-circulaire-economie/>

⁵ Korhonen, Nuur, Feldmann & Birkie (2018)

naar het voorbeeld van een ecosysteem. Afval bestaat niet, want iedere reststroom gebruiken we voor het maken van een nieuw product. Toxische stoffen elimineren we en reststromen scheiden we in een biologische en een technische kringloop. Producenten nemen hun producten na gebruik terug en herstellen die voor een nieuw gebruiksleven. In dit systeem is het dus niet alleen belangrijk dat we materialen op een goede manier recyclen. We moeten er ook voor zorgen dat producten, onderdelen en grondstoffen in die kringlopen van hoogwaardige kwaliteit blijven. In een circulaire economie worden **hernieuwbare energiebronnen** zo efficiënt mogelijk ingezet. Een voorbeeld is de coproductie van warmte en energie.

Een circulaire economie vraagt niet alleen om gesloten materiaalkringlopen en hernieuwbare energie, maar ook om **systemdenken**. Iedere actor in de economie (bedrijf, persoon, organisme) is verbonden met andere actoren. Ze vormen samen een netwerk waarin de acties van een speler invloed hebben op andere spelers. Om dit te laten werken, moeten we de korte én lange termijn consequenties én de impact van de hele keten meenemen in onze keuzes.⁶

Impact

Grotere bewustwording bij onze ketenpartners, bewoners, medewerkers

Het grotere algemene bewustzijn en de klimaatplannen, -convenanten en -akkoorden leggen een grote druk op woningcorporaties. Laurentius moet een visie hebben op wat verduurzaming precies betekent. Het gaat dan niet alleen om technische maatregelen om de woningvoorraad te verduurzamen. Maar juist ook om het versterken van de bewustwording bij medewerkers, ketenpartners en bewoners.

Nadruk op reductie van de energievraag van de woningvoorraad

De nadruk ligt vooral op het verminderen van het verbruik van (eindige) fossiele brandstoffen voor warmte en elektriciteit in de gebouwde omgeving. De reductie van de energievraag is mogelijk door isolatie en energiezuinigere installaties en nieuwe warmtetechnieken. Daarnaast behalen we winst door bewustwording en gedragsverandering van bewoners.

Forse investeringen zijn noodzakelijk

Verduurzaming vraagt om grote investeringen van woningcorporaties die zij maar ten dele in euro's kunnen terugverdienen. De directe 'winst' komt ten goede aan bewoners (minder energielasten, beter wooncomfort). De indirecte winst gaat naar de samenleving (beperking van de klimaatverandering).

Omslag in denken: rekening houden met ecologische voetafdruk

Verduurzaming is veel breder dan alleen de energietransitie. Er is ook aandacht nodig voor circulair bouwen en hergebruik van materialen bij nieuwbouw, renovaties en onderhoud. We moeten niet alleen kijken naar prijs en kwaliteit. Maar ook naar het effect van nieuwbouw, renovaties en onderhoud op de ecologische voetafdruk.

⁶ Ellen MacArthur Foundation, 2015a



Meer ketensamenwerking

De opgave om de woningvoorraad te verduurzamen vraagt om een langetermijninvesteringsprogramma en een duurzame samenwerking met partners. In het licht van duurzaam materiaalgebruik is ook duurzame samenwerking nodig met innovatieve partijen in de grondstoffenketen. Deze partijen committeren zich aan de circulariteitsgedachte.

Aandacht voor klimaatadaptatie van de gebouwde omgeving

De klimaatverandering heeft nu al merkbare weersextremen tot gevolg. Daarom is klimaatadaptatie in de gebouwde omgeving essentieel, willen we de negatieve effecten van klimaatverandering matigen (werken aan hitte- en waterbestendige gebouwde omgeving).

De impact van de maatregelen samengevat:

- Lager verbruik fossiele brandstoffen en lagere CO₂-uitstoot → beperken klimaatverandering.
- Beheersing van de energielasten van de huurder → lagere betaalrisico's.
- Verbeterd wooncomfort voor de huurder → betere gezondheid.
- Minder druk op natuurlijke hulpbronnen/grondstoffen → afname ecologische voetafdruk.

Trend 2 Verandering in de arbeidsmarkt

Het begrip arbeidsmarkt is een economische en sociologische benaming voor de interactie tussen vraag naar en aanbod van arbeidskrachten. In het algemeen is er geen daadwerkelijke centrale, gereguleerde marktplaats waarop vragers en aanbieders elkaar fysiek ontmoeten. Het is een abstracte markt. Door de coronacrisis zie je veranderingen wat betreft type arbeidsmarkt, werkgeverschap, technologische ontwikkeling en generatieverschillen.

Tendensen

Krappe arbeidsmarkt

Voor de coronacrisis was er sprake van een krappe arbeidsmarkt met weinig werkloosheid en een personeelstekort op bepaalde vakgebieden. Inmiddels is de werkloosheid fors toegenomen en ontstaat er een kloof tussen “vast” en “flex” waarbij de ongelijkheid groeit. De positie van jongeren is verslechterd en het werk verschuift zichtbaar.

Op een andere manier werken

Werknemers wilden meer regie over de balans tussen werk en privé waardoor het aantal ZZP'ers en detacheringbureaus de afgelopen jaren enorm is gegroeid. Sinds 2015 zijn er 36% meer ZZP'ers⁷. Maar dit verandert nu. Mensen zoeken weer meer naar een vaste baan en accepteren meerdere functies tegelijkertijd.

Ander werkgeverschap

Wetenschappelijk onderzoek⁸ toont aan dat goede interactie tussen werkgevers en werknemers de motivatie, creativiteit en het ondernemerschap van werknemers stimuleert. Werknemers die met plezier naar hun werk gaan, oefenen op een betrokken manier hun functie uit en dragen actief bij aan de groei van een bedrijf. Bedrijven investeren daarom meer in werkgeluk en coaching. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt steeds belangrijker. Werkgevers faciliteren steeds meer een breed opleidingsaanbod, maatwerk in dit aanbod en het Levenslang Leren.

Automatisering, digitalisering en robotisering intensiveert juist mensenwerk

Bedrijven gaan meer investeren in robots en kunstmatige intelligentie. Robots kunnen veel repeterend werk overnemen. Maar werk waarvoor je creatief moet zijn en kritisch moet kunnen nadenken, kan alleen uitgevoerd worden door mensen. Dit intensiveert mensenwerk en creëert nieuwe banen. Voor bepaalde generaties zijn alle technologische ontwikkelingen te hoog gegrepen. Toch zie je dat die trend door de coronacrisis verandert. Werkgevers zetten technologie zo in dat het juist aantrekkelijk wordt om mee te werken.

Aandacht voor (de identiteit van de) verschillende generaties

Elke generatie heeft zijn eigen specialiteit. De boomer die niets van de digitalisering begrijpt en de millennial die net lekker was ingewerkt en nu al vertrekt. Of de allerjongsten die gaan voor een optimale werk-privé balans, het delen en consuminderen. Als leidinggevende en HR-professional moet je relationele skills hebben. Dit betekent dat een HR-professional niet alleen méér, maar ook een ánder accent bij het werven van personeel moet leggen om de goede medewerkers te vinden.

⁷ Beer, P.T. de, (2016). De arbeidsmarkt in 2040. Ingrijpende veranderingen, maar ook veel continuïteit. Universiteit van Amsterdam, AIAS Working Paper 162

⁸ Leven lang Ontwikkelen – Ministerie van Sociale zaken (15-8-2019)

Bijvoorbeeld door een goede onboarding-strategie. En dat werkgevers meer moeten inzetten op stages, trainees en contacten met onderwijsinstellingen om zo jonge talenten aan hun organisatie te binden.

Impact

Aantrekkelijke werkgever zijn

De werknemer verandert, niet alleen qua generaties maar ook in relaties onderling en in hun wensen en behoeften. Daarom is het van belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn en flexibele arbeidsvormen te omarmen. Maar ook door HR beleid te veranderen van procesgericht naar mensgericht⁹, meer ruimte te geven aan medewerkers, voor echt werkplezier te zorgen en door coachings- en opleidingsmogelijkheden aan te bieden. Woningcorporaties¹⁰ zijn hier de afgelopen jaren mee gestart.

Investeren in (andere) competentieontwikkeling

In de toekomst ondersteunt de techniek de medewerkers en zijn er andere vaardigheden nodig. De meeste medewerkers zullen over meer discipline overstijgende, verbindende, klant- en branchegerichte en commerciële vaardigheden moeten beschikken. Dit is nodig om de regiefunctie en de communicatie met bewoners goed te kunnen uitvoeren. De extra regeldruk en administratieve verplichtingen worden deels door de digitalisering opgevangen. Daarnaast stelt ook de energietransitie in toenemende mate eisen aan medewerkers. Zowel qua technische kennis, communicatie als op het gebied van financiën. Tot slot hebben medewerkers qua houding en gedrag meer expertise nodig als het gaat om wendbaarheid, productiviteit, samenwerking en innovatie.

Woningcorporaties als werkgever gaan meer samenwerken

Corporaties gaan meer en meer samenwerken op werkgeversgebied. Dat zie je bijvoorbeeld in regionale samenwerkingsverbanden die de laatste jaren een grotere invloed hebben gekregen op de ontwikkeling en inzet van medewerkers. Zoals KLIMMR of Expeditie Loopbaan. Om te zorgen dat er een goede cultuur ontstaat van eigenaarschap en digitalisering is nog veel te doen op het gebied van een Leven Lang Leren. Zowel qua bewustwording, houding en gedrag en voor zowel werkgevers als medewerkers.

Generaties

Gemiddeld zijn de mensen uit de Verbindende generatie (1955-1970) nu de grootste en de leidende generatie, zeker binnen de corporatiebranche¹¹. Ze werken hiërarchisch, gesloten, formeel, afstandelijk en onpersoonlijk. Dit in tegenstelling tot de millennials (1985-2000) die gelijkwaardig, open, positief stimulerend en coachend zijn. Maar onderweg van huis naar werk misschien onbewust en ongewild de interactie knop in de oude stand zetten. Het is belangrijk dat de leiding zich hiervan bewust is en zorgt dat medewerkers vitaal blijven. In het belang van henzelf, hun beroepsmatige ontwikkeling en de ontwikkeling van de eigen organisatie. Eigentijdse organisaties zijn sociaal, economisch en ecologisch gezonder en sterker.

⁹ Dansen op het ritme van de tijd Roger Lenssen Futuring people

Dansend naar de toekomst Roger Lenssen Futuring people

De onbevreesde organisatie Amy C. Edmondson

¹⁰ Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2019, FLOW

¹¹ World Health Organisation, Aart Bontekoning, 21 mei 2020



Het beste uit medewerkers halen om toegevoegde waarde te creëren voor bewoners

Het is vanuit medewerkersperspectief belangrijk dat werkgevers een (psychologische) veiligheid op de werkvloer creëren en op die manier groei en innovatie stimuleren. Door het beste uit medewerkers te halen, wordt toegevoegde waarde voor bewoners gecreëerd. Daarbij verandert de arbeidsmarkt qua samenstelling; de gemiddelde leeftijd blijft stijgen. Het gaat om mensen helpen in hun werkgeluk. Ook laten de laagopgeleiden meer van zich horen. Ze hebben behoefte aan slimmer doen (in plaats van denken). Verder is er momenteel veel vraag naar praktisch geschoolde ICT'ers. En is er een parallelle arbeidsmarkt in opkomst van sociale werkplaatsen die moeten aansluiten bij de huidige arbeidsmarkt. Iedereen die wat kan wordt (maatschappelijk) productief gemaakt.



Trend 3 Technologie en digitalisering

Het woord “technologie” is een samenvoeging van de Griekse woorden voor vakmanschap en betekenis. De woorden “kennis” en “innovatie” gebruikt men veel in de definities van technologie. Volgens Wikipedia is technologie het systeem waarbij wetenschap en kennis doelgericht worden gebruikt voor de ontwikkeling van innovatieve methodes, organisatievormen en technieken. Laurentius denkt bij technologie aan het ontwikkelen van nieuwe technische concepten. Digitalisering is een proces waarbij je analoge data omzet naar data voor een digitale gegevensdrager. Digitalisering stelt Laurentius in staat om in het digitale tijdperk aan de verwachtingen van snelheid en zelfredzaamheid te voldoen en om een succesvolle stap naar digitale transformatie te maken.

Tendensen

Technologie in de bouw

- Block chain: we gebruiken blockchain om structureel verbinding te maken tussen maatschappelijke organisaties. En zo efficiënt mogelijk, AVG-proof en zonder juridische blokkades samen te werken ten gunste van onze bewoners. Een platform om gegevens vast te leggen, dat losstaat van de afzonderlijke organisaties en garanties biedt dat de informatiestroom correct en betrouwbaar is.
- Bouwwerkinformatiemodel (BIM): is een 3D-modelleringsproces dat architecten, ingenieurs en bouwkundigen gebruiken om gebouwen en infrastructuur efficiënt te plannen, ontwerpen, bouwen en beheren. In BIM slaan ze informatie op over de structuur van een gebouw.
- Robotisering: robots nemen steeds meer taken over die eerst door mensen werden uitgevoerd. Een industriële robot is veelal gericht op één taak. Een cobot is een robot die samenwerkt met medewerkers
- Modulaire bouwmethodes: modulair bouwen is een bouwtechniek waarbij de producent grote delen van een woning in de fabriek maakt. Daarmee gaat de modulaire bouw, die voldoet aan strikte normen, een stap verder dan de prefab bouw. Hierbij produceert de fabrikant enkel losse elementen zoals betonvloeren of gevelplaten.
- Internet of Things: de mogelijkheden die ontstaan als fysieke objecten en de virtuele wereld samenkomen. Slimme objecten spelen een sleutelrol in het internet der dingen. NOM (Nul op de Meter) rapportage, slim dagelijks onderhoud, slimme woningen en complexen zijn hiermee voor de woningcorporatiesector binnen handbereik.
- Artificial Intelligence (AI): is een overkoepelende term voor het beschrijven van situaties waarin een machine cognitieve functies van mensen nabootst. Zoals het oplossen van problemen en het leren en herkennen van patronen. Er bestaan al AI-oplossingen en technieken voor machine learning waarmee aannemers risico's op de bouwplaats bewaken en prioriteren. Het projectteam dat bijvoorbeeld met beperkte tijd en middelen focust op de grootste risicofactoren.

Ken je klant (ten aanzien van de verwachtingen)

Als we onze bewoners positief willen verrassen, dan moeten we ze iets geven dat ze nodig hebben in plaats van iets dat ze willen hebben. Een paar jaar geleden was het optimaliseren van de digitale ervaring eenvoudig. We hadden één website, geschikt voor één beeldscherm. Bewoners bezochten de site op hun werk of thuis achter de computer. Vaste momenten en eenvoudig om op in te spelen. Sinds de opkomst van social media en vooral mobiele apparaten, zijn de touchpoints op

apparaten en kanalen geëxplodeerd. Net als de variabele momenten waarop we aanwezig moeten zijn, willen we tegemoetkomen aan de verwachtingen van de klant. We zorgen ervoor dat de kennis van de klant groeit en hun betrokkenheid verbetert. We halen de inzichten van de klant boven water en zetten die in voor het optimaliseren van de digitale klantervaring.

Toename gebruik social media en openbare publieke data

Het toegenomen gebruik van internet en social media zorgt voor meer transparante informatie en meer mondige bewoners. Organisaties worden hierdoor steeds interactiever en er is meer controle op besluitvorming. Factchecking is inmiddels gewoon. Ook bewoners weten elkaar makkelijker te vinden op online platforms en bij nieuwe communities. Waar vroeger de overheid het voor het zeggen had, zien we nu steeds vaker een mondige burger die mee wil praten en goed ingelezen is. Meer transparantie en kennisdeling door woningcorporaties zorgt bij bewoners voor meer participatie, sociale betrokkenheid en een open society. En een door bewoners gedragen gemeenschap. De complicaties zitten voornamelijk in gevoelige informatie zoals inkomensgegevens, die corporaties potentieel in verlegenheid kan brengen (reputatieschade) en bewoners kan schaden (privacy gevoeligheid).

Privacy/Cybercrime (vloeibare data)

Waar zijn we? Met wie praten we? Wat kopen we? Wat is onze politieke en seksuele voorkeur? Er wordt enorm veel informatie over ons vastgelegd. Vaak zonder dat we dit weten. We delen ook steeds meer informatie over onszelf. Soms bewust, vaak onbewust. Gegevens die vervolgens worden verzameld en gekoppeld, gebruikt, doorverkocht. Want onze gegevens zijn veel geld waard. We maken ons zorgen over onze privacy en die van de bewoners: vooral over misbruik van identiteit, het volgen van online zoekgedrag, het plegen van fraude en wifitracking. Bij uitstek situaties waarin mensen de grip op hun persoonsgegevens kwijt zijn. Privacy is een grondrecht. En een voorwaarde om vrij te zijn in wie je bent en wat je doet. Steeds meer organisaties krijgen te maken met cybercrime. Inmiddels is het één van de grootste bedrijfsrisico's. Cybercrime is een professionele business die zich razendsnel ontwikkelt. Het is belangrijk dat organisaties het risico en de impact begrijpen, kwetsbaarheden binnen de organisatie kennen en hierop acteren. En bewuste keuzes maken over het beschermen van de gegevens.

Sturen en voorspellen op basis van data

Om goede voorspellingen te kunnen doen en goed te sturen, leggen we verschillende gegevens van mensen, het vastgoed en de financiën vast. Onderlinge verbanden vinden, is een opgave waarbij het vermogen van een computer meer bijdraagt aan een goede voorspelling dan alleen de intuïtie van een medewerker. Het gaat hierbij niet alleen om verhuurgegevens, maar ook klantgegevens, data over leefbaarheid en alle beschikbare gegevens over onderhoud. Alle partijen werken samen en gebruiken elkaars data in speciaal ingerichte samenwerkingsverbanden. De kwaliteit van de data is van doorslaggevend belang.

Digitale transformatie

Digitale transformatie is het proces van organisaties (en de mensen in de organisaties) om de kansen, verwachtingen en mogelijkheden ten aanzien van de toenemende digitalisering in te zetten voor een (meer) digitaal georiënteerde en wendbare organisatie. Omdat bewoners tijdens de hele klantreis centraal staan, levert de organisatie zo een (duurzame) bijdrage aan mens en maatschappij. De organisatie is "digitaal" verbonden met een waardevol netwerk van bewoners,

medewerkers, aannemers en belanghouders. We gaan het op een andere manier organiseren waarbij digitale technologieën een dominante rol spelen.

Impact

Organisatie

De digitalisering en innovatie heeft impact op de organisatie. De grootte van de impact is onder meer afhankelijk van de richting van de organisatie. Hoe ver gaan we en hoe willen we in de toekomst functioneren? Interne processen versnellen als we besluiten om bouwmethodes te wijzigen, op een digitale manier samen te werken in ketens, papierloos te werken en robots in te zetten. Door het sneller en beter beschikbaar zijn van data sturen en informeren we op een andere manier. Digitalisering en innovatie vergen een andere manier van werken van medewerkers en hebben invloed op de benodigde competenties en vaardigheden. We moeten als organisatie openstaan voor alle nieuwe ontwikkelingen op welk gebied dan ook. We blijven anticiperen en onderzoeken.

Dienstverlening

Digitalisering heeft impact op onze dienstverlening. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor onze klant want die bepaalt de vorm van digitalisering. We verwachten een exponentiële stijging van het gebruik van mobiele, plaatsonafhankelijke apparaten en daar moeten we op inspelen. Het samenwerken met andere partijen voor het delen en vergaren van informatie zorgt voor een betere dienstverlening.

De bewoners

Geavanceerde technologie ondersteunt ouderen bijvoorbeeld op een andere manier. Intelligente apparaten ontzorgen bewoners en digitale platforms geven ze mogelijkheden om alles digitaal te regelen.

De woning

Door innovatie en digitalisering gaat het gebruik en het onderhoud van de woning veranderen. En ook renovatie en onderhoud kunnen we op een innovatieve manier gaan uitvoeren.

Trend 4 Demografische ontwikkelingen

Demografie is de wetenschappelijke bestudering van kwantitatieve eigenschappen van de bevolking, de veranderingen daarin en de gevolgen daarvan. Voor woningcorporaties zijn demografische prognoses, naast economische prognoses, van groot belang om in te schatten hoeveel woningen er in de toekomst nodig zijn voor huishoudens met lagere inkomens. En in welke mate die woningen geschikt moeten zijn voor specifieke doelgroepen, zoals oudere leeftijdsgroepen die met lichamelijke beperkingen te maken krijgen.

Tendensen

Groei van de bevolking en het aantal huishoudens

De bevolking in Nederland groeit nog steeds (+132.000 inwoners in 2019¹²). Het aantal geboorten neemt af, het geboorteoverschot (geboorte minus sterfte) is al jaren minimaal. De groei is vooral het gevolg van een positieve migratiestroom (asielzoekers die verblijfsstatus krijgen). Een tendens die zich al jaren voordoet, is dat het aantal huishoudens sneller groeit dan het aantal inwoners. Daardoor hebben sommige regio's in Nederland te maken met een bevolkingsdaling, terwijl het aantal huishoudens toeneemt. Dat is vooral een gevolg van huishoudensverduunning: het aandeel huishoudens van 1 en 2 personen neemt toe en het aandeel huishoudens met kinderen (gezinnen) neemt af.

(Dubbele) vergrijzing

Nederland vergrijst. Dit is het gevolg van forse geboorteoverschotten in de periode 1945-1960 (babyboom) en een sterk afnemend aantal geboorten tussen 1960 en 2020. In 2020 is de babyboomgeneratie tussen 60 en 75 jaar oud en is 19,6% van de inwoners van Nederland 65 jaar of ouder. Richting 2030 loopt dat percentage op naar 23,6% en richting 2060 zelfs naar 26,0%¹³. Het sterk toenemend aantal ouderen is niet alleen het gevolg van de naoorlogse geboortegolf. Ook de sterk toegenomen levensverwachting is een belangrijke factor, al zal die in de toekomst naar verwachting afvlakken. Er is daarom sprake van een dubbele vergrijzing: het aantal ouderen neemt toe en de levensverwachting stijgt.

De komende twee decennia merken we de gevolgen van de vergrijzing pas goed. De verhouding tussen werkenden en niet-werkenden groeit scheef, waardoor een kleinere groep werkenden moet zorgen voor een steeds grotere groep niet-werkenden. De groep niet-werkenden wordt niet alleen groter, maar ook kwetsbaarder. Vanaf 75 jaar neemt de kwetsbaarheid, niet alleen lichamelijk maar ook geestelijk, sterker toe. Zo zal naar verwachting het aantal mensen met dementie tussen 2016 en 2040 verdubbelen¹⁴.

Migratie

De migratie (het saldo van immigratie en emigratie) heeft de afgelopen jaren tot een netto toename van het aantal inwoners geleid. De omvang houdt sterk verband met het ontstaan van politieke, economische en ecologische crises elders in de wereld. Die crises zetten mensen ertoe een heenkomen te zoeken in samenlevingen die veiliger zijn en meer kansen bieden voor de toekomst. Ook binnen de landsgrenzen kiezen mensen ervoor te verhuizen. We zien al jaren dat jongeren uit meer landelijke gebieden naar de steden trekken en daarna niet meer teruggaan. De Randstad en

¹² Centraal Bureau voor de Statistiek 2020

¹³ Centraal Bureau voor de Statistiek 2020

¹⁴ Alzheimer Nederland, factsheet dementie

de steden eromheen (Brabantse stedenrij, Arnhem/Nijmegen, Apeldoorn en Zwolle) groeien in inwonertal, de meer landelijke gebieden (zoals noordoost-Groningen, Friesland, de Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg) hebben of krijgen al te maken met bevolkingskrimp.

Impact

De hiervoor beschreven landelijke tendensen werken in meer of mindere mate ook door in het werkgebied van Laurentius: de gemeenten Breda en Alphen-Chaam.

Impact vergrijzing vooral voelbaar vanaf 2030

In de gemeente Breda is sprake van een groeiende, maar nog relatief jonge bevolking¹⁵. Hierdoor is de opgave wat betreft de vergrijzing de komende jaren nog niet zo groot. Pas na 2030 neemt het aantal kwetsbare ouderen in de leeftijd vanaf 75+ sterker toe. De huishoudensverdunding is wel sterk zichtbaar. Dit is voor een deel een gevolg van het aanbod van onderwijsinstellingen in Breda. Die trekken veel jongeren naar Breda om een opleiding te volgen. De onderkant van de bevolkingspiramide is daardoor vrij breed. En omdat jongeren tot 30 jaar veelal een klein huishouden hebben, draagt dit bij aan het grote aantal kleine huishoudens in de gemeente. In de gemeente Alphen-Chaam, een landelijk gelegen gemeente, is de groei van de bevolking minimaal en ligt een lichte krimp in het verschiet¹⁶. Het aantal huishoudens neemt de komende tien jaar nog iets toe als gevolg van de huishoudensverdunding. En er komen ook mensen terug die op jonge leeftijd zijn weggegaan in verband met hun studie. Dit heeft vooral te maken met de aantrekkelijke woonomgeving (ruimte, rust, groen) die kenmerkend is voor de gemeente.

Groeiend tekort aan woningen

De geschetste demografische tendensen hebben effect op de vraag naar woningen, zowel in aantallen als in kwaliteit. Er is momenteel vooral in Breda een tekort aan woningen. Dit tekort komt onder meer doordat de gemeente Breda de afgelopen jaren te weinig nieuwbouw realiseerde voor huishoudens in de gezinsvormende fase. Daardoor zijn veel inwoners van Breda verhuisd naar omliggende gemeenten als Etten-Leur, Oosterhout en Dongen. Die gemeenten realiseerden wel forse nieuwbouwprogramma's. In de toekomst ontstaat er een toenemende behoefte aan levensloopgeschikte woningen en nultredenwoningen. Zijn die er niet in voldoende mate, dan versterkt de kwalitatieve mismatch binnen de woningvoorraad. Ook blijven ouderen vaker noodgedwongen in een (te) grote eengezinswoning wonen en blijft de positie van starters op de woningmarkt zorgelijk.

Meer kwetsbare ouderen in corporatiewoningen

Woningcorporaties krijgen meer te maken met kwetsbare ouderen in zelfstandige huurwoningen. Dit komt door de demografische ontwikkelingen en het overheidsbeleid dat gericht is op het 'scheiden van wonen en zorg'. Onder het credo 'zo lang mogelijk zelfstandig wonen', waarbij partijen alle benodigde zorg aan huis leveren, is het concept van het verzorgingshuis, beleidsmatig uitgefaseerd. Het behoud van zelfstandigheid is voor velen een groot goed en zelfstandig wonen gaat de meesten gelukkig ook goed af. Toch is er reden tot zorg. Door de demografische ontwikkelingen dreigt een toenemend tekort aan mantelzorgers, vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn. De toenemende complexiteit van wetten en regelingen maakt het voor ouderen steeds moeilijker overzicht te houden en regie te nemen, vereenzaming en verwaarlozing liggen op de loer.

¹⁵ Zie ook Rapport woningmarktonderzoek Breda 2019, uitgevoerd door RIGO

¹⁶ Zie ook Woonvisie Alphen-Chaam 2017



Samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties

De praktijk van de thuiszorg leert inmiddels dat het scheiden van wonen en zorg de efficiëntie van zorgpartijen niet heeft bevorderd. De druk op verpleeghuiszorg is inmiddels al zo hoog, dat voor veel mensen niet direct een plek beschikbaar is op het moment dat verpleeghuiszorg nodig is. Zonder ingrijpen, stijgt het aantal kwetsbare ouderen in huurwoningen van woningcorporaties. Laurentius speelt op korte termijn in op die trends door samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties. Maar ook door het beschikbaar stellen van woonvoorzieningen voor kwetsbaar wordende ouderen en het bevorderen van doorstroming vanuit eengezins(huur)woningen.

Vraag naar vernieuwende woonconcepten

Op langere termijn zijn nieuwe, grootschaliger én duurzame (of flexibele) woonconcepten nodig die in de woonbehoefte van een mix aan doelgroepen kunnen voorzien. Zo kunnen mensen elkaar helpen en is zorg efficiënter te organiseren. Het vastgoed moet na 2040, als het hoogtepunt van de vergrijzing achter de rug is, ook goed te verhuren zijn aan verschillende doelgroepen.

Trend 5 Ketensamenwerking

Door landelijke bezuinigingen en wetgeving beperkten verschillende branches (zoals wonen, welzijn en zorg) in het maatschappelijk middenveld zich tot hun kerntaken/core business. Ze voerden de hóófdactiviteit van hun organisatie uit. Het idee van de core business is dat er een specifiek onderdeel van de bedrijfsvoering gezien wordt als het specialisme van de onderneming. En zaken die niet tot dit specialisme behoren, voeren andere organisaties uit. Er ontstaan zo lege “tussengebieden”. Ketensamenwerking is hiervoor een oplossing. Het vormt een stevige samenwerkingsbasis en kan een brug slaan. Ketensamenwerking gaat ervan uit dat je het als organisatie écht niet alleen kunt. Niet alleen in het sociale domein ontstaat volop ketensamenwerking, we zien het ook in het fysieke domein/in de bouw.

Tendensen

Zorgbehoefte en zorgverlening niet goed op elkaar afgestemd

Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Ze namen die taken over van de Rijksoverheid en de Rijksoverheid geeft de gemeenten beleidsvrijheid om hun nieuwe taken uit te voeren. Tegelijkertijd voerde de overheid een forse bezuinigingsslag door waardoor gemeenten minder geld hadden voor hun nieuwe taken. GGZ, jeugdzorg en de Wmo liepen door de taakoverdracht en de bezuinigingen in de zorg achterstanden op. Door die veranderende regelgeving wonen mensen met specifieke zorgbehoefte steeds vaker in een corporatiewoning, met alle gevolgen van dien.

Leefbaarheid in buurten daalt

In corporatiebuurten zien we meer woonoverlast, meer verwarde personen en minder draagvlak in de samenleving voor mensen met een rugzakje. Dit maakt het moeilijker om ons werk te doen. Uit onderzoek blijkt dat achterstandswijken dichterbij zijn dan ooit¹⁷. De leefbaarheid in buurten met veel corporatiewoningen gaat harder achteruit dan verwacht. Mensen voelen zich onveilig, de overlast neemt heftiger vormen aan en dat maakt de oplossingen complexer. Veel buurten staan op het punt te veranderen in probleemgebieden. Samenwerking tussen gemeenten, zorgpartijen en woningcorporaties is van belang om die probleemgebieden gezamenlijk aan te pakken.

Aannemers richten zich steeds meer op corporaties die voor langere termijn allianties aangaan

De bouw kent sterk stijgende kosten en een krappe arbeidsmarkt. De bouwkosten stegen de afgelopen jaren met circa 8% per jaar. De oorzaak van de stijgende bouwkosten ligt in de huidige marktsituatie. De vraag naar personeel en materiaal is groot. Ook de strengere kwaliteitseisen spelen een rol in de stijging van de bouwkosten. Bouwbedrijven bouwen weer volop, maar er is een tekort aan gekwalificeerde werkrachten. De aloude wet van vraag en aanbod treedt dan in werking. Zijn er ergens veel vakmensen nodig en is het aantal kandidaten gering, dan schieten de lonen en tarieven omhoog. Hoe lang en hoeveel de kosten de komende tijd zullen stijgen, is moeilijk te voorspellen. Het kenniscentrum BDB doet wel een poging. BDB verwacht dat de hoogste prijspielen in 2019/2020 komen en dat er rond 2022 een kantelpunt komt van een hoog naar een laag conjunctuur. Aannemers zijn daardoor in de positie om kritischer te zijn op de partijen waarmee ze samenwerken en op wat voor manier. Ze richten zich steeds meer op organisaties die

¹⁷ Rapport Veerkracht in het corporatiebezit van de bureaus In-Fact-Research en Circusvis.

voor lange termijn afspraken over volumes willen maken. Woningcorporaties zien dit als kans om meer zeggenschap te hebben over het proces en de kwaliteit.

Impact

Enerzijds worden door genoemde veranderingen onze vragen en opgaven complexer. Anderzijds ontstaan er ook kansen.

Zelf een goede ketenpartner worden

We laten steeds meer de klassieke relatie tussen opdrachtgever/opdrachtnemer los en zoeken naar partnerschap. Dat kan prima binnen de aanbestedingsregels, zo leren de ervaringen bij corporaties¹⁸. Het betekent werken met minder partners en elkaars werk goed kennen. En met die partners de keten ontwikkelen en projectoverstijgend inkopen. Minder focus op (korte termijn) lage inkoopkosten en juist meer op de lange termijn kosten (vanuit de denkblij van total cost of ownership). De focus verschuift van de lange termijn meerwaarde naar de kwaliteit van en in de keten. We willen de betrouwbaarheid van continue dienstverlening en de klantwaarde ervan vergroten. Om een goede ketenpartner te zijn, kent Laurentius zichzelf en haar partners goed. Voorbeeld: een goede signaalfunctie in de wijk is van belang om een goede partner te zijn voor gemeenten, zorg -en welzijnsorganisaties.

Partnerschap op diverse gebieden

Woningcorporaties bouwen een goede relatie op met partners in de maatschappelijke keten (gemeenten/kredietbank, welzijnswerk, zorg, deurwaarders) en partners in de fysieke keten (aannemers, bouwers, gemeenten). We houden en zoeken passende partners bij onze opgaven. Het gaat daarbij om goed partnerschap en om de wensen van bewoners zo goed mogelijk vorm te geven (denk aan verduurzaming, levenscyclus gericht bouwen, gezamenlijke prestatieafspraken, etc.).

¹⁸ Rapport 6 principes voor ketensamenwerking in het sociale domein van Rijkonsult.

Trend 6 Individualisering van de maatschappij

Individualisering is het proces waarbij mensen meer als individu in plaats van als groep in de samenleving komen te staan. Teveel nadruk op het individu kan leiden tot een verlies van sociale cohesie.

Tendensen

Daling sociale cohesie

De leefbaarheid in veel Nederlandse wijken staat onder druk. In bijna veertig procent van de kwetsbare wijken daalde de leefbaarheid sinds 2012. Dat constateert de G32, een netwerk van bestuurders van 38 grote steden in Nederland.

Zo ontstaan in wijken concentraties van kwetsbare groepen. Daar komt bij dat bewoners met een hoger inkomen steeds vaker vertrekken (asymmetrische instroom en uitstroom). Door het sinds 2016 passend toewijzen is de instroom van midden en hogere inkomens sterk teruggelopen. En is er een sterkere concentratie van lage inkomens ontstaan in wijken met veel goedkope/betaalbare huurwoningen. Woningcorporaties renoveren nog wel sociale huurwoningen, maar bedienen geen starters en middengroepen meer en marktpartijen investeren nauwelijks in de betreffende wijken. Buurtcentra zijn of worden gesloten en corporaties zijn minder actief op het terrein van leefbaarheid¹⁹.

Langer thuis blijven wonen

Het landelijk beleid is erop gericht dat kwetsbare groepen (mensen met een psychische stoornis, een verstandelijke beperking, ex-verslaafden of ouderen met dementie) zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Zo nodig met ondersteuning van de gemeente of zorg via de zorgverzekering. Door beter in te spelen op hun persoonlijke situatie en te kijken naar wat ze zelf nog kunnen doen, beslissen mensen over hun eigen leven. Ze worden gestimuleerd te handelen vanuit hun eigen kracht (empowerment), onder meer door hun sociaal netwerk te benutten²⁰.

Instroom is veel meer op inkomen gebaseerd – waardoor minder gemengde wijken ontstaan

De economische crisis en de Woningwet staken de afgelopen jaren een stokje voor grootschalige herstructurering in woonwijken. De zorg over toenemende concentratie van kwetsbare groepen en tweedeling in de samenleving neemt toe. Vooral het passend toewijzen, Europese regelgeving en het beleid van zo lang mogelijk thuis wonen zorgen ervoor dat het "rugzakje" van de nieuwe bewoners vaak iets groter is dan dat van de vertrekkende bewoner²¹. Neemt de zorg over concentraties daadwerkelijk toe en is de gemengde wijk minder realiseerbaar? Dan is het noodzakelijk dat we meer aandacht besteden aan het beheer.

Vershil tussen arm en rijk wordt steeds groter

In Nederland heerst relatief weinig armoede. Maar het aantal huishoudens in Nederland dat in armoede leeft, neemt sinds een aantal jaren toe volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek. En de kloof tussen rijk en arm wordt in Nederland steeds groter. De onderste 60% van de bevolking bezit 1% van het totale vermogen. De middenklasse wordt steeds kleiner. Oorzaken hiervan zijn de

¹⁹ Platform31 - kennis- en netwerkorganisatie

²⁰ Movisie - kennisinstituut sociale vraagstukken

²¹ Platform31 - kennis- en netwerkorganisatie

vele bezuinigingen, de toenemende automatisering en het groeiend aantal nieuwe inwoners dat de afgelopen decennia zonder startkapitaal naar Nederland kwam (gastarbeiders/grote vluchtelingenstroom). De kans op armoede is het grootst bij eenoudergezinnen, alleenstaanden tot 65, lager opgeleide hoofdkostwinners, niet-westerse huishoudens en bijstandontvangers.

Betalingsproblemen

In Nederland heeft ongeveer 21% van de huishoudens moeite met het betalen van hun maandelijkse rekeningen, aldus het Nibud. De voornaamste schuldeisers zijn: de Belastingdienst, zorgverzekeraars, regionale belastingen, het Centraal Justitieel Incassobureau en woningcorporaties.

Hoge druk op de woningmarkt

De armen in Nederland beschikken niet over de financiële middelen om een huis te kopen. Ze zijn daarom aangewezen op de sociale woningvoorraad van corporaties. De wachtlijsten voor een huurwoning worden alleen maar langer²². Ook groeide het aantal geliberaliseerde huurhuizen de afgelopen jaren. Corporaties verkochten woningen om het opgebrachte geld te investeren in nieuwe huizen en in verduurzaming. Jongeren, alleenstaanden of mensen met een middeninkomen, hun zoektocht naar een huis is voor velen van hen uitzichtloos²³.

Deeconomie

We leven in een tijd van overvloed. Maar die overvloed weten we niet altijd goed te benutten. Zo ontstond de afgelopen jaren de deeconomie. En die economie groeit. Inmiddels gebruikt ruim 15% van de Nederlanders één of meerdere deelplatformen. Dit komt neer op meer dan 2 miljoen gebruikers. De deeconomie biedt een nieuw model voor consumptie en bezit. In plaats van telkens nieuwe goederen aan te schaffen, delen en benutten we de spullen die we al bezitten beter. Mensen delen woningen bijvoorbeeld via Airbnb en auto's via SnappCar. De jeugd verdient geld bij bedrijven als Deliveroo en Helpling²⁴.

Impact

Leefbaarheid in bepaalde gebieden staat onder druk

Veel buurten staan op het punt te veranderen in probleemgebieden als we nu niet ingrijpen. Buurten die al zwak waren, werden de laatste jaren nog zwakker. Corporaties moeten zichtbaar zijn in de wijk en hebben een schakelfunctie tussen samenwerkingsorganisaties en bewoners en een signaleerrol. Corporaties zijn het eerste aanspreekpunt voor bewoners die problemen ervaren op het gebied van wonen en wat daarmee samenhangt. Dat betekent continu investeren in het netwerk, heldere afspraken maken en die vastleggen in prestatieafspraken. Wat daarbij helpt, is het in een zo vroeg mogelijk stadium delen van gegevens met partners.

Onze doelgroep wordt steeds kwetsbaarder en meer afhankelijk

Een van de speerpunten van woningcorporaties is maatwerk leveren voor kwetsbare groepen. Die groepen bestaan uit mensen met een psychische stoornis, een verstandelijke beperking, ex-verslaafden of ouderen met dementie. Doel is dat die bewoners zich zoveel mogelijk zelf kunnen

²² Jaarrapportage Klik voor Wonen 2019

²³ #Ikwileenhuis – initiatief Woonbond en diverse woningcorporaties in Nederland

²⁴ 'Kansen en uitdagingen van de deeconomie' - Pieter van de Glind & Harmen van Sprang

redden met zo min mogelijk overlast voor omwonenden. Goede afstemming en informatie-uitwisseling tussen gemeenten, zorg, welzijn, politie en woningcorporaties zijn daarbij van groot belang. Het is een hele klus om die partijen aan tafel te krijgen en met elkaar tot een aanpak te komen. Maar alleen samen is het mogelijk om overlast aan te pakken en mensen de juiste begeleiding te bieden.

Betalingsproblemen

De landelijke stijging van het aantal huishoudens dat schuldhulpverlening aanvroeg, is niet terug te zien in de huurachterstanden bij woningcorporaties. We voerden de afgelopen jaren een actiever incassobeleid en we werken steeds vaker samen met lokale overheden en andere potentiële schuldeisers. Zo willen we huurachterstanden voorkomen, signaleren en/of oplossen.

Hogere druk op woningmarkt

Om de druk op de woningmarkt te verlichten, zijn het kabinet en de gemeenten aan zet. Zij moeten zorgen voor meer bouwlocaties en stoppen met de verhuurderheffing. Hierdoor maken ze het voor woningcorporaties mogelijk meer huurwoningen te bouwen en meer te investeren in de verduurzaming van de woningen. Pas dan halen corporaties mensen uit de wooncrisis.

Samen delen

Woningcorporaties moeten investeren in buurtplatforms. Die platforms stimuleren de deeleconomie in een buurt. Dit versterkt de sociale cohesie en verbetert de duurzaamheid en financiële situatie van buurtbewoners. We geloven in levendige buurten waar bewoners elkaar versterken vanuit eigen kracht. In een afgesloten virtuele omgeving kunnen buurtbewoners bijvoorbeeld met elkaar communiceren en informatie delen. Voorbeelden zijn permanente woningruil, het delen van woonruimte tijdens vakanties, werkruimten en pop-up-shops in leegstaand vastgoed, gronden die tijdelijk als moestuin worden gebruikt, vervoer en mobiliteit (auto's, fietsen, carpoolen), spullen delen, lenen, ruilen of opruimen, wifi delen en kennis- en klushulp.

Trend 7 Inperkende vrijheid door regeldruk

De invoering van de Woningwet 2015 leidde ertoe dat de structurele regeldruk voor corporaties meer dan verdrievoudigde. Dat zegt een onderzoek van SIRA consulting²⁵ naar de effecten van de woningwet op woningcorporaties. Ook houdt de nieuwe Autoriteit woningcorporaties (Aw) volkshuisvestelijk en financieel toezicht op de woningsector en hebben accountants een belangrijke rol gekregen.

Woningcorporaties dienen DAEB- en niet DAEB activiteiten te scheiden en maken prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties. Al met al is er veel regelgeving waar woningcorporaties zich aan moeten houden.

Vanuit de toenemende druk op de woningmarkt komt hier verandering in. We verwachten in de nabije toekomst een beweging waardoor regelgeving voor bestaande gebieden versoepelt en voor andere gebieden toeneemt. Het is belangrijk dat corporaties hierop continu bijsturen. Ook besluiten op Europees niveau hebben hun effect op onze organisatie.

Tendensen

Internationale wetgeving

Wetgeving wordt steeds internationaler. Denk aan wetgeving op het gebied van datalekken en privacy. Steeds vaker introduceert Nederland nieuwe wetten via de Europese Unie. Een gevolg kan zijn dat de Europese wetgeving niet altijd aansluit bij ons Nederlandse woningstelsel. Een voorbeeld hiervan is de huidige discussie over aanbestedingsrichtlijnen bij de Europese Commissie en de Nederlandse regering. Het standpunt van de Europese Commissie is dat Nederlandse woningcorporaties onder de Europese aanbestedingsrichtlijn vallen. De Europese aanbestedingsplicht betekent dat corporaties bij het inkopen van werken, diensten of leveringen boven een bepaald bedrag gedetailleerde Europese regels moeten volgen. Maar het voldoen aan de aanbestedingsrichtlijn brengt onnodige administratie, tijd en kosten met zich mee. Naar schatting ongeveer dertig miljoen euro per jaar. Voor dat geld bouwen corporaties pakweg 750 nieuwe woningen²⁶.

Wijziging van rollen neemt toe

De woningwet wordt wat soepeler en bijgesteld naar aanleiding van de praktijk. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) richten zich naast streng financieel toezicht echter ook steeds meer op beleidsmatig toezicht.

Hierdoor zie je een wijziging van rollen. Die wijziging is eerder al ingezet door het verplichten van regionale prestatieafspraken in plaats van landelijke volkshuisvestelijke afspraken. Dit brengt diverse partijen samen om gezamenlijk de volkshuisvestelijke uitdagingen aan te pakken.

De rollenwijziging is overal zichtbaar, denk bijvoorbeeld aan de rol van de banken. Banken zijn de poortwachters van het hele financiële systeem en staan voor een grote opgave met betrekking tot financiële criminaliteit. Een nieuw voorbeeld hiervan is toezicht op het duurzaamheidsbeleid (WSW) of op de volkshuisvestelijke taak (Aw). We verwachten dat dit zorgt voor toenemende

²⁵ Effecten van de woningwet op regeldruk woningcorporaties - sira consulting

²⁶ Note sira

regelgeving op dit gebied (denk aan duurzaamheid). Bij regelgeving moet je je vaak verantwoorden, kwaliteit van data is hierbij van belang.

Nadruk op “gedrag” bij compliance (=toepassen van wet- en regelgeving)

Nederlandse wetgeving richt zich op het principe “comply or explain”. Dit zorgt voor een goede toepasbaarheid van wetten, maar ook voor grijze gebieden. Je maakt als organisatie namelijk zelf keuzes. Door de hoeveelheid en complexiteit van regelgeving is het stimuleren van het juiste gedrag steeds belangrijker: zelf nadenken en verantwoording afleggen over gemaakte keuzes.

Nieuwe kansen door versoepeling van wet -en regelgeving

De overheid stuurt wetten bij en past die aan naar aanleiding van praktijkverhalen. Door bijstelling van de woningwet ontstaat er de komende tijd ruimte. Bijvoorbeeld op het gebied van wonen en zorg en het verhuren van woningen in middeldure prijsklassen (huren tussen de 737 en 1.000 euro).

Toenemende accountantskosten door status “Organisatie van openbaar belang”

Woningcorporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden hebben vanaf 1 januari 2020 de status van “organisatie van openbaar belang”. Dit betekent dat de controlerende accountant gecertificeerd moet zijn. Dit brengt extra kosten met zich mee en de spoeling van benaderbare accountantsbureaus wordt dunner. Het levert ook extra regeldruk op voor de sector (naast de bestaande regelgeving).

Impact

Inzicht in kansen en bedreigingen

De woningwet had de afgelopen jaren verschillende gevolgen voor de corporaties:

- Hoge kosten.
De structurele regeldruk als gevolg van de Woningwet wordt voor corporaties jaarlijks geraamd op bijna negentig miljoen euro. Door de hoge kosten investeren woningcorporaties minder in onderhoud en nieuwbouw.
- Negatief sentiment bij wet- en regelgeving.
Woningcorporaties kruipen in hun schulp. De toenemende regeldruk heeft als gevolg dat woningcorporaties de hele regelgeving als een inperking van vrijheid ervaren.

Veranderende regelgeving is een feit, het is belangrijk dat je als organisatie up-to-date bent wat betreft externe ontwikkelingen. Na tijden van ingeperkte vrijheid door regeldruk is het ook van belang dat we de komende versoepeling als een kans zien en die kans benutten. Bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming, leefbaarheid en de voorgenomen aanpassing op de heffingsregeling.

Wendbare organisatie

Woningcorporaties hebben nu eenmaal te maken met veranderingen van trajecten en anticiperen hier snel op. De hele organisatie is flexibel en de mensen, processen en systemen zijn hierop ingesteld. Medewerkers moeten om kunnen gaan met deze ritme-wijzigingen.

Behouden van focus en luisteren naar onze bewoners

Door de hoge kosten van de toenemende regeldruk en de verhuurdersheffing, investeren woningcorporaties minder in onderhoud en nieuwbouw. Dit betekent voor Laurentius dat we moeten bepalen waar we in investeren en wat we niet doen. Het behouden van focus is van belang, maar ook de stem van onze bewoners moet gehoord worden en doorklinken in ons beleid.

Datakwaliteit

De toenemende regelgeving op het gebied van duurzaamheid komt eraan. Dit betekent dat we de datakwaliteit van ons vastgoed op orde moeten hebben. Het integraal kunnen vinden en de actualiteit van die data is momenteel een aandachtspunt (door de diversiteit van applicaties waar die data opgeslagen staan). Andere tendensen die we zien en volgen zijn veranderingen op het gebied van fraudebestrijding, informatieveiligheid en ondermijning van het gezag.

Eigenaarschap

Regeldrift en gestapeld toezicht mogen niet afleiden van onze kerntaak. We voeren die uit door middel van verantwoord werken en handelen. Dat vraagt om een bepaald gedrag en een bedrijfscultuur waarin medewerkers ruimte krijgen voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid: zelf nadenken, beslissen en verantwoording afleggen voor gemaakte keuzes.

Rollenwijziging

Een nieuwe rolverdeling kan invloed hebben op woningcorporaties. Want wat wordt de rol van woningcorporaties in de toekomst als het gaat om verduurzaming, ondermijning en fraudebestrijding? Worden die aandachtsgebieden straks volledig onze verantwoordelijkheid? Belangrijk is dat we die ontwikkelingen als corporatie goed volgen en hierop anticiperen als dat nodig is.



Resultaatgebieden

Inleiding

In de hoofdstukken hiervoor hebben we zeven maatschappelijke trends beschreven die invloed hebben op onze ambities, opgaven en doelen. We willen en moeten op deze belangrijke trends kunnen inspelen om onze missie en visie ook op de langere termijn goed te vervullen. En dat stelt eisen aan onze organisatie: Laurentius moet wendbaar zijn om adequaat op veranderingen te kunnen reageren.

Op basis van deze trends richt Laurentius zich in dit ondernemingsplan de komende vier jaar op de volgende vijf resultaatgebieden:

1. Werken aan duurzaam wonen.
2. Passende dienstverlening.
3. Woongeluk.
4. Een wendbare organisatie.
5. Volgend in digitalisering en technologie.

Het resultaatgebied “Werken aan duurzaam wonen” is ons belangrijkste resultaatgebied. We zien het als onze morele plicht om bij te dragen aan het verminderen van de uitstoot van CO₂. Dat doen we door onze woningen te verduurzamen. Daarmee leveren we onze bijdrage aan het doel om onomkeerbare klimaatverandering en de nadelige gevolgen daarvan voor toekomstige generaties te voorkomen. We leggen hier een duidelijke relatie naar de trends Verduurzaming, Technologie en digitalisering en Ketensamenwerking.

Met het resultaatgebied “Passende dienstverlening” haken we aan bij de trends Technologie en digitalisering en Individualisering van de maatschappij. We vinden het belangrijk dat we bewoners goed kennen. Door goed te luisteren en te weten wat bewoners écht belangrijk vinden en verwachten, kunnen we onze dienstverlening optimaliseren en waar nodig maatwerk leveren. Dit zorgt voor een grotere klanttevredenheid.

Met het resultaatgebied “Woongeluk” spelen we in op de trend Demografische ontwikkelingen, de ontwikkelingen rond verduurzaming en de noodzaak om meer duurzame (keten)samenwerking aan te gaan met onze samenwerkingspartners. We zetten in op een aantal aspecten die volgens ons bepalend zijn voor het ervaren van Woongeluk: de beschikbaarheid van huurwoningen, de betaalbaarheid, de kwaliteit en de woonbeleving van onze bewoners in onze wooncomplexen en de directe leefomgeving.

De eerste drie resultaatgebieden dekken grotendeels de prestaties waar een sociale verhuurder op afgerekend mag worden: de beschikbaarheid van kwalitatief goede, betaalbare en duurzame huurwoningen in een prettige woonomgeving. Waarbij bewoners kunnen vertrouwen op een klantgerichte dienstverlening rondom de processen van verhuur, onderhoud, financiën en sociaal beheer.

De organisatiedoelen van de laatste twee resultaatgebieden moeten ons vooral ondersteunen in het halen van de doelen in de eerste drie resultaatgebieden. Het resultaatgebied “Een wendbare organisatie” sluit aan bij de trends Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, Ketensamenwerking en Inperkende vrijheid door regeldruk. Omdat de wereld om ons heen snel verandert, willen we een wendbare organisatie zijn. Daarom werken we aan een lerende organisatie met een energiek



verbeterklimaat. Zodat we adequaat kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en nieuwe grenzen en kaders zoeken als dat nodig is.

Het laatste resultaatgebied is “Volgend in digitalisering en technologie”. We willen niet zelf het wiel uitvinden, maar alleen nieuwe stappen zetten in digitalisering en technologische vernieuwing als die ontwikkelingen zich elders al hebben bewezen.

Hierna werken we ieder resultaatgebied verder uit. We beschrijven wat we ermee bedoelen, waar we vandaag de dag staan, wat onze ambities zijn naar de toekomst, welke doelen we in dit ondernemingsplan vastleggen en hoe we ons succes gaan meten.



Resultaatgebied 1: Werken aan duurzaam wonen

Definitie en kader: wat bedoelen we met duurzaam wonen?

Duurzaam wonen betekent voor ons wonen waarbij je tegemoetkomt aan de levensbehoeften van de huidige generatie zonder die van de toekomstige generaties tekort te doen.

Ieder jaar valt de dag waarop de jaarlijkse productie van natuurlijke stoffen (zoals gas bijvoorbeeld) van de aarde volledig is opgebruikt iets eerder. De “voorraad” voor 2020 is 29 juli volledig op. Met andere woorden: de periode 30 juli tot en met 31 december leven we op de pof. We putten de aarde uit, omdat er niets terugkomt. Je zou ook kunnen zeggen dat we op deze wereld momenteel de grondstoffen van twee aardbollen²⁷ gebruiken.

Laurentius wil haar steentje bijdragen aan het minder uitputten van de aarde. Het massale verbruik van fossiele brandstoffen leidt tot een onomkeerbare opwarming van de aarde als we niet snel overschakelen op duurzame energiebronnen.

Waar staan we vandaag binnen Laurentius?

Op dit moment is de energie index van ons vastgoed ongeveer 1,5. Dit is bijna gelijk aan het sectorgemiddelde. De CO₂-uitstoot is circa 16 (in kgCO₂/m²gbo.jaar). Dit is ook bijna gelijk aan het sectorgemiddelde. We hebben nog geen zonnepanelen geplaatst.

Onze duurzaamheidsaanpak richten we op het verduurzamen van het warmte- en energieverbruik van ons vastgoed. We doen dit in het tempo van het convenant energiebesparing sociale huursector. De doelen én de weg ernaartoe hebben we voor al onze complexen vastgelegd. Alleen voor de woningen waarbij verduurzaming onredelijk hoge kosten met zich meebrengt, kiezen we voor sloop/nieuwbouw.

Nu we financieel hersteld zijn, voeren we onze eerste verduurzamingswerken uit. Denk aan isoleren en aardgasloos maken. De ontwikkelingen op het gebied van klimaatadaptatie, circulariteit/recycling en biodiversiteit staan bij Laurentius nog in de kinderschoenen en geven we meer aandacht.

Onze ambitie: wat willen we bereiken met duurzaam wonen?

Het bevorderen van energiezuinige woningen (isolatie, dubbel glas, kierdichting) en het aardgasloos maken van onze woningen hebben de hoogste prioriteit. Hierbij sluiten we aan bij de wijkenergieplannen van de gemeente(n). Dit is goed voor de aarde en goed voor de portemonnee en het wooncomfort van onze bewoners. Omdat het zorgt voor lagere energielasten en minder kou en tocht. Onze huren houden we betaalbaar door een tabel voor huurverhoging bij verduurzaming/woningverbetering te hanteren die is gebaseerd op het Aedes/Woonbond advies.

Op de tweede plaats staat het vergroten van het bewustzijn van onze bewoners. We sluiten zoveel mogelijk aan bij de energie-initiatieven van de gemeenten die focussen op bewustwording van bewoners. Op de derde plaats willen we bijdragen aan klimaatadaptatie, biodiversiteit en recycling.

²⁷ Global Footprint Network, 2019



We focussen op:

1. Het verlagen van het energieverbruik en de CO₂ uitstoot van woningen, woningen aardgasloos maken en het introduceren van zonnepanelen.
2. Het bewustzijn van bewoners over duurzaamheid vergroten.
3. Het bewustzijn van de mogelijkheden en onmogelijkheden om bij te dragen aan klimaatadaptatie, biodiversiteit en recycling. In de ondernemingsplanperiode leveren we een eerste concrete bijdrage aan.

1. Laurentius verlaagt het energieverbruik en de CO₂ uitstoot van de woningen, maakt woningen aardgasloos en introduceert zonnepanelen.

Hoe meten we succes?

- Verbetering energie index als gevolg van verduurzaming woningen:
 - DAEB + niet-DAEB: Ei van 1,48 in 2020 naar 1,31 in 2024.
 - DAEB Ei van 1,51 in 2020 naar en 1,32 in 2024
 - (Energie label van C in 2020 naar B in 2024 (DAEB + niet-DAEB))
- We monitoren de CO₂-uitstoot van onze woningvoorraad en presteren als volgt:
 - CO₂ uitstoot (in kgCO₂/ m²gbo.jaar) van 18,0 (2017) naar 14,5 (einde Ondernemingsplanperiode/ eind 2024) en 11,0 (2030, = -49% t.o.v. 1990).

Belangrijkste projecten

- Verduurzaming via planmatig onderhoud (vernieuwing/isolatie dak (400 woningen), gevel/spouw (560), glas/kozijnen (700), vloer (400). Sloop nieuwbouw 4 BENG-woningen (bijna energieneutraal gebouw).
- Start voorbereiding sloop en nieuwbouw van complexen die zijn opgenomen in de portefeuillestrategie.
- Verkopen van verouderd bezit conform verkooplijst.
- Project ketenpartner & financier zonnepanelen & montage van panelen op ongeveer vierhonderd woningen per jaar.

2. Laurentius vergroot het bewustzijn van bewoners over duurzaamheid

Hoe meten we succes?

- We meten het bewustzijn van bewoners in de Bewonersscan 2020 (0-meting) en vergelijken dit met de scores in de Scan van 2022 en 2024. We bereiken ieder jaar een verbetering van 4-6% ten opzichte van het nulpunt percentage.



Belangrijkste projecten

- Innovatie bewonersblad: het bewonersblad wordt digitaal en daarmee duurzamer en actueler. In iedere uitgave van het digitale bewonersblad publiceren we een artikel over een duurzaamheidsaspect. Ook publiceren we regelmatig op onze website en Facebookpagina. En we organiseren een wedstrijd onder onze bewoners om zo weinig mogelijk energie te gebruiken.
- Een brede implementatie van het “Cadeaupakket ledverlichting” voor zowel nieuwe als huidige bewoners.

3. Laurentius is zich bewust van de mogelijkheden en onmogelijkheden om bij te dragen aan klimaatadaptatie, biodiversiteit en recycling. En we leveren in de ondernemingsplanperiode een eerste concrete bijdrage.

Hoe meten we succes?

- We hebben drie werken/projecten uitgevoerd met extra aandacht en maatregelen voor klimaatadaptatie (zoals de hittebestendigheid van gebouwen en/of het beheersen van de risico's van wateroverlast).
- Bij onderhoud, nieuwbouw en renovatie beschadigen we de biodiversiteit rondom ons woningbezit zo weinig mogelijk. Als zich kansen voordoen, leveren we een bijdrage aan de bevordering van biodiversiteit. We volgen niet alleen bij alle werken de flora- en faunawet, maar maken ook een biodiversiteitsplan voor onze groenstroken en de sloop- en nieuwbouwprojecten. In het biodiversiteitsplan bekijken we om hoeveel vierkante meter het gaat en hoe we die metrages geleidelijk kunnen verbeteren. We zorgen dat ieder jaar 25% van de groenstroken volgens het plan wordt aangepast. Die kosten verhalen we niet op onze bewoners via de servicekosten.

Belangrijkste projecten

- Project “Inventarisatie klimaatadaptatie” (inventarisatie hitte-en wateroverlast(-risico's) van ons bezit): we inventariseren bij de gemeenten in welke delen van ons bezit hitte- en wateroverlast aan de orde is. We maken een selectie en leggen het benodigde budget vast in onze meerjarenbegroting.
- Project “Onderzoek welke bouwelementen bij onderhoud/nieuwbouw/renovaties zich goed lenen voor circulariteit”.
- Project “Implementeren circulariteit/recycling als nieuw aspect in onze inkoop”: circulariteit als nieuw ingevoerd aandachtspunt bij inkopen/aanbestedingen. We wegen een bepaald percentage mee in de beoordeling van de kwaliteit van de aanbiedingen en werken alleen met beproefde concepten.
- Project “Opstellen en implementeren biodiversiteitsplannen groenstroken en sloop- en nieuwbouwprojecten”.



Resultaatgebied 2: Passende dienstverlening

Definitie en kader: wat bedoelen we met passende dienstverlening ?

De bewoners en wat zij nodig hebben, is het vertrek- én eindpunt van ons handelen. Bewoners bepalen zelf hoe ze contact met ons opnemen. Passende dienstverlening voor individuele bewoners dus, waarbij ze zelf de regie en inspraak hebben.

We denken en werken vanuit mensen en volgens de Bedoeling en ons uitgangspunt is “Samen voor een Thuis”. Bewoners gaan de hele organisatie aan. Wie hen op dat moment ook maar ‘bedient’. Bij het uitvoeren van ons dagelijks werk hebben we hier oog voor.

We bezien de organisatie vooral in het licht van ‘bewoners in regie’ in alle contacten met Laurentius. Bewoners die zelf geen regie kunnen nemen, kunnen rekenen op medewerkers van Laurentius die hen misschien wel een stukje meer “in regie brengen”. Hierbij stellen we ons de vraag wat we bewoners digitaal en met behulp van “mijn Laurentius” willen bieden. Daarnaast verstaan we onder het centraal stellen van bewoners ook: wederkerigheid, solidariteit, coaching, en het actief betrekken van bewoners.

We bewaken onze integriteits- en gelijkwaardigheidsprincipes, we letten op effectieve processen en plannen onze activiteiten nauwkeurig. We voeren niet altijd uit wat bewoners willen. We hebben naast klanttevredenheid immers ook nog andere doelen. Binnen onze kaders doen we er alles aan onze bewoners te bedienen. Zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

Waar staan we vandaag binnen Laurentius?

Onze bewoners zijn best tevreden als het gaat om onze dienstverlening. We scoren een 6,9 (landelijk gemiddelde: 7,1) voor al ons bezit op de Aedes benchmark. En we horen het van bewoners zelf, de Huurderskoepel en de ledenraad. Ons verhuurproces is op orde. Een groot goed waar we trots op zijn! Zeker nu blijkt dat steeds meer bewoners niet de regelkracht hebben om zaken soepel met ons te regelen. Bijvoorbeeld omdat het plots tegenzit in het leven. Dan is er meer nodig dan alleen processen en standaarden. Want juist bij die bewoners, op zulke momenten in het leven, kunnen we het verschil maken.

Door te denken en te werken vanuit de Bedoeling zijn de ledenraad en Huurderskoepel betrokken bij de nieuwe ondernemingsstrategie in 2020. En we hebben een slag gemaakt waardoor de stem van bewoners doorklinkt in ons beleid. Door hen te betrekken bij het uitvoeren van projecten op het gebied van leefbaarheid, groenonderhoud, planmatig onderhoud en nieuwbouw.

We werken actief aan het verbeteren van onze klanttevredenheid. Met als resultaat dat onze bewoners tevredener zijn. Zowel bij het contact met ons in het algemeen en meer specifiek bij het betrekken van hun woning, het verlaten van hun woning, het uitvoeren van planmatig onderhoud en het doen van een reparatieverzoek. Maar we scoren nog niet op alle resultaatgebieden een 7,5. Ook onze algemene dienstverlening (contact met Laurentius) verdient nog aandacht (rapportcijfer 2019 = 6,9). Met name de contacten thuis en in de wijk kunnen we verbeteren. We scoren beter in persoonlijk contact dan in onze communicatie per brief of e-mail. De vriendelijkheid van onze medewerkers bij persoonlijk contact wordt als uitstekend beoordeeld.



Onze ambitie: wat willen we bereiken met passende dienstverlening?

De komende jaren steken we verder in op passende dienstverlening. We leveren maatwerk en luisteren naar wat bewoners écht belangrijk vinden. Dit betekent nét een stapje meer of een andere benadering dan we gewend zijn. Of we doen juist een stapje terug en maken ruimte voor het eigenaarschap van bewoners. In sommige situaties is extra aandacht nodig, een steuntje in de rug. Van ons bijvoorbeeld.

In 2024 kennen we onze bewoners écht. We spelen waar mogelijk in op hun wensen en behoeften. Ook als het niet past binnen onze kaders en regels. Ze worden met een glimlach te woord gestaan en zoveel mogelijk in één keer geholpen. De bewoners zijn het vertrekpunt én eindpunt in ons handelen. De manier waarop ze contact met ons zoeken, laten we aan hen. Op kantoor, per telefoon, via e-mail of ons klantportaal. Wel willen we bewoners stimuleren om, als dat past, gebruik te maken van ons klantportaal. Door het goed en soepel te laten werken en het voor bewoners makkelijk en efficiënt te maken. Dat levert ons de ruimte op die we inzetten om meer persoonlijke begeleiding te geven waar dat nodig is. Natuurlijk kan het altijd nóg beter. Door bijvoorbeeld processen en standaarden verder op orde te brengen en de mogelijkheden van digitalisering en datagedreven werken beter te benutten. Door die standaarden kunnen we effectiever werken en meer maatwerk leveren.

We voldoen aan de verwachtingen van onze bewoners en samenwerkingspartners en geven beiden het gevoel welkom te zijn. Waar mogelijk bieden we maatwerk en we zorgen voor een goede communicatie. Bewoners zijn tevreden over onze werkwijze en geven het aan als dat niet zo is.

Hierbij focussen we op de volgende resultaten:

1. Bewoners zijn tevreden over onze dienstverlening.
2. We zijn meer laagdrempelig en benaderbaar voor onze bewoners.
3. We kennen onze bewoners en hebben inzicht in wat ze belangrijk vinden. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat huurachterstanden en overlast kunnen afnemen.
4. Onze twaalf belangrijkste processen zijn volledig digitaal.

1. Bewoners zijn tevreden over onze dienstverlening

We willen dat onze bewoners naar tevredenheid bij ons huren en tevreden zijn over hun contactmomenten met ons. Hierbij is belangrijk dat we onze klantbeloftes nakomen en dat intern de samenwerking goed en vloeiend verloopt, ook bij afdelingsoverschrijdende klantprocessen. Alle klachten zijn inzichtelijk en we leren hier van. We richten ons eerst op het in beeld brengen van alle klachten. Vervolgens gaan we ook aan de slag met het analyseren van deze klachten om zo te komen tot een continue verbetering van onze processen. In het eerste en/of tweede jaar van dit ondernemingsplan moet het aantal klachten substantieel zijn gestegen.

Hoe meten we succes?

- Bewonersscan (een keer per jaar):
 - Bewoners waarderen onze algemene dienstverlening (thuis/in de wijk, telefonisch/op kantoor, website/klantportaal) met een rapportcijfer 7,1.
 - Percentage tevreden bewoners over onze dienstverlening is einde ONP periode 75% (nu 53%).
- Continue metingen: bewoners waarderen onze dienstverlening bij onderstaande processen op een 7,5 of hoger.
 - Vertrokken huurder.



- Nieuwe huurder.
- Planmatig onderhoud.
- Reparatieverzoek.

Belangrijkste projecten

First Call Resolution uitrollen (>80% van de bewoners wordt in één keer geholpen door de klantenservice); definiëren, meetmethode vaststellen (telefoniesysteem) en implementeren. Optimalisatie telefonieprogramma. In één keer goed (klantbeloftes). Ambitie: weinig herhaalverkeer over hetzelfde onderwerp.

2. We zijn meer laagdrempelig benaderbaar voor onze bewoners

We willen bereikbaar zijn voor bewoners op de manier die bij hen past. Dit doen we door het digitaal goed te organiseren en door zichtbaar en aanspreekbaar te zijn in de wijk. Ook vinden we het belangrijk dat bewoners zich welkom voelen op kantoor en altijd kunnen binnenlopen voor vragen en opmerkingen.

Hoe meten we succes?

- We zijn telefonisch, digitaal en face-to-face aanspreekbaar en benaderbaar: de keuze is aan de bewoner. Er is maximaal 5% storting in de telefooncentrale, binnen het klantportaal en de website.

Belangrijkste projecten

- Het interne project “Welkom thuis” zorgt voor een beter gevoel op kantoor. We maken tijd voor bewoners die binnenlopen.
- Project “Co-creatie”. Hierbij worden bewoners en eventueel ook buurtbewoners en buurtbedrijven bij de operationele processen van de corporatie betrokken. Zoals het verzorgen van het onderhoud, verduurzaming van de wijk, betere leefbaarheid van de buurt, zorgverlening etc. Dit levert voor alle partijen voordelen op.
- Het project “Slimme wijk” brengt meerdere initiatieven in een buurt bij elkaar. Door ook digitale technologieën in te zetten, kunnen we het aanbod op het gebied van welzijn, zorg en woonplezier vergroten en verbeteren.

3. We kennen onze bewoners en hebben inzicht in hun behoeften, problemen en verwachtingen. De kans op overlast (klachten) en huurachterstand neemt af

Het wordt steeds belangrijker dat we weten wie onze bewoners zijn:

- We weten wat we kunnen verbeteren doordat we inzicht hebben in de punten waarover bewoners niet tevreden zijn.
- Blijvend inzetten op vroegsignalering.
- Vooraf anticiperen: past de kandidaat in deze woning/wijk/buurt en past de huidige bewoner in deze woning/buurt?
- Signalering in de wijk: wie wonen hier? Welke problemen spelen er? Waar moeten we qua leefbaarheid op insteken? Hoe kunnen we de samenwerking opzoeken? We zoeken/kennen partners die onze bewoners kunnen helpen en we communiceren hierover. Denk hierbij aan overlast met de burens, het voorkomen van eenzaamheid, helpen met tuinonderhoud, boodschappen, klusje in huis, begeleiding bij immigratie, zorgaanvragen en verhuizen.
- Onderzoek naar doelgroepen zodat we hier onze communicatiekanalen op kunnen afstemmen. Ken je doelgroep. Wat verwachten ze van ons? Bereiken we iedereen?

- Meten van de ketensamenwerking. Voor bewoners die extra zorg en aandacht nodig hebben, regelen we de juiste oplossing. Dit doen we in samenwerking met onze partners en door middel van convenanten.

Hoe meten we succes?

- In gesprek zijn en blijven: het actief ophalen van klantwensen en van feedback aan Laurentius (belanghouders, bewonerscommissies, actieve bewoners) is in aantal gestegen.
- De huurachterstand van DAEB woningen (1,6% in 2019) is aan het eind van de ondernemingplanperiode gedaald naar 1,5%.

Belangrijkste projecten

- Inzetten op integraal klachtenmanagement.
- Met partners (projectmatig) ontwikkelen en aanbieden van (nieuwe) diensten waar behoefte aan is door ketensamenwerking met bijbehorende smart contracts.

4. Digitale klantprocessen

Digitale klantprocessen zijn snel, volgens de standaard en digitaal waar het kan en persoonlijk en op maat waar het moet. Om meer ruimte te hebben voor maatwerk en persoonlijk contact, moeten we de processen die zich goed lenen voor digitalisering ook digitaal aanbieden. Zodat bewoners wanneer het hen uitkomt een reparatieverzoek kunnen melden of hun huur kunnen opzeggen. Een win-win situatie en ook nodig in deze 24-uurs economie. Mensen hoeven niet te wachten totdat onze organisatie opengaat en als er maatwerk nodig is, is er persoonlijk contact. Hier hebben we dan ook meer tijd voor.

Hoe meten we succes?

- We voeren onze processen volledig digitaal uit en zoeken naar andere manieren voor bewoners die geen digitale middelen hebben. Aan het eind van deze periode kunnen bewoners digitaal een:
 - huurovereenkomst tekenen.
 - koopovereenkomst tekenen.
 - betalingsregeling treffen.
- Ken je klant
 - Van 100% van de bewoners is bekend hoe ze benaderd willen worden (bijvoorbeeld per mail, app of post) en dat volgen we correct op.
 - Bij 100% van ons telefoonverkeer is inzichtelijk wie ons belt en waarover. We werken volgens standaard processen en procedures en op maat waar kan.
- Toename gebruik klantportaal; we inventariseren hoeveel verzoeken er via het klantportaal binnenkomen, dit aantal neemt elk jaar met 5% toe.
 - Er komen ten opzichte van vorig jaar 5% meer huuropzeggingen en reparatieverzoeken binnen via het klantportaal.
 - We bieden 5% meer acceptatiegegevens digitaal aan ten opzichte van vorig jaar.



Belangrijkste projecten

- Project digitaal huurcontract tekenen.
- Project digitaal koopcontract tekenen.
- Project digitaal accepteren betalingsregeling.
- Project optimaliseren klantportaal.
- Project optimaliseren kennisbank.
- Promotie klantportaal door een stimuleringsstrategie.



Resultaatgebied 3: Woongeluk

Definitie en kader: wat bedoelen we met Woongeluk ?

Laurentius heeft een maatschappelijke taak als het gaat om een goede woon- en leefomgeving voor onze bewoners. We gunnen ze een thuis. Thuis is letterlijk waar je je op je plek voelt, op je gemak, in de buurt en omgeving die bij je past. Een thuis geeft een gevoel van veiligheid en rust. Thuis is een basis voor mensen om zich verder te kunnen ontwikkelen en betekent voor iedereen iets anders. We kunnen aan dit thuis bijdragen door het realiseren van een schoon, heel en veilig onderkomen en door hier samen met bewoners en medewerkers aan te werken.

Het ervaren Woongeluk wordt bepaald door vier essentiële elementen:

- **Beschikbaar woongeluk:** er komen voldoende woningen beschikbaar voor huishoudens die willen starten op de woningmarkt en voor huishoudens die willen doorstromen naar een andere woning. Woongeluk betekent ook dat woningzoekenden niet te lang op een woning hoeven te wachten.
- **Betaalbaar woongeluk:** er zijn voldoende betaalbare woningen. Woongeluk betekent dat bewoners de huur goed kunnen betalen. En genoeg geld overhouden om in andere noodzakelijke levensbehoeften te kunnen voorzien.
- **Comfortabel woongeluk:** de woningen zijn schoon, heel en veilig en van goede kwaliteit. De technische staat van het casco en van de badkamer, keuken en toiletten (BKT's) is goed. De woningen hebben een energie index die correspondeert met energielabel B, waardoor de energielasten goed beheersbaar zijn en het binnenklimaat zo is te regelen dat het wooncomfort optimaal is. De risico's rond asbest en brandveiligheid zijn zoveel mogelijk beperkt zodat bewoners veilig in hun woning kunnen wonen.
- **Leefbaar woongeluk:** de woningen liggen in een aantrekkelijke, leefbare en veilige woonomgeving. Bewoners ervaren geen overlast en burens helpen elkaar bij het oplossen van dagelijkse problemen.

Waar staat Laurentius vandaag?

Beschikbaar woongeluk

Laurentius vormt een kleine schakel in de regionale woningmarkt. De inzet van andere partijen (zoals gemeenten, particuliere verhuurders en zorgpartijen) is van grote invloed op de beschikbaarheid van huurwoningen van Laurentius. Als de gemeentelijke bouwproductie voor de koop of vrije huursector achterblijft, zoals de afgelopen jaren het geval was, werkt dat door in de inschrijfduren van woningzoekenden van Klik voor Wonen. Laurentius kon zelf een tijdlang niet investeren in uitbreiding van de woningvoorraad. Ook hierdoor hebben woningzoekenden in Breda al een aantal jaren te maken met oplopende inschrijfduren en zoektijden.

Het toevoegen van nieuwbouwwoningen wordt dan ook gezien als een maatregel die het meeste effect sorteert om het woningtekort terug te dringen. En om de doorstroming tussen huur en koop te vergroten, waardoor huurwoningen beschikbaar komen voor onze doelgroep. Recent woningmarktonderzoek van RIGO toont aan dat de behoefte aan woningen in de sociale huursector (tot € 737) met de demografische en economische ontwikkelingen zal meebewegen. Voor de periode 2019 tot 2023 betekent dat een netto uitbreidingsopgave van 580 woningen (bij de provinciale prognose 2017) tot 200 woningen (bij een beperktere demografische groei). De

gemeente zet ruim in op een aantal van 1.200 (dit is in ieder geval in de harde plancapaciteit opgenomen) nieuwbouwwoningen in het sociale huursegment tot en met 2021²⁸.
In de gemeente Alphen-Chaam heeft de kern Chaam een geringe uitbreidingsbehoefte.

Betaalbaar Woongeluk

Het huurprijsbeleid van Laurentius sluit aan bij de vraag naar betaalbare huurwoningen van onze primaire en secundaire inkomensdoelgroepen (= doelgroep van beleid). Laurentius komt haar afspraken na over het behouden van voldoende betaalbare huurwoningen, zowel in de gemeente Breda als in de gemeente Alphen-Chaam. Deze afspraken zijn vastgelegd in de Alliantie-afspraken met beide gemeenten. Hierbij moet gezegd dat de afspraken waarschijnlijk ambitieuzer zouden zijn geweest als Laurentius een gezonde financiële positie had. We houden in Breda 4.500 woningen goedkoop tot betaalbaar en in Alphen-Chaam 170 woningen.

Comfortabel Woongeluk:

De top 5 van genoemde verbeterpunten voor woningen staan hieronder: (Rapport Laurentius Bewonersscan 2019):



Top 5 genoemde verbeterpunten

1. Isolatie
2. Ventilatie
3. Gehorigheid
4. Onderhoudsstaat woning
5. Badkamer

Laurentius verhuurt woningen alleen als ze **schoon, heel en veilig** zijn. Bij een mutatie volgen we de richtlijn voor basiskwaliteit in DAEB-woningen en comfort-kwaliteit in niet-DAEB woningen. Alleen bij sloop en grootschalige nieuwbouw hanteren we een minimumkwaliteitsniveau.

Met het huidige beleid willen we de **technische staat** van het casco van het woningbezit op het niveau van gemiddeld conditiescore 2 houden. We werken aan een betere energetische kwaliteit. Hoe lager de **energie index**, des te lager de energielasten en des te beter het wooncomfort. Eind 2019 is de energie index van het woningbezit van Laurentius 1,51 en daarmee horen we volgens de Aedes benchmark bij de beste 33% van de corporatiesector. Tenslotte acteren we alert op de risico's van asbest en brandveiligheid in ons bezit.

Leefbaar woongeluk

Het bieden van voldoende betaalbare, goed onderhouden en veilige huurwoningen van goede kwaliteit is niet genoeg. Woongeluk kan pas ontstaan als ook de directe omgeving van de woning prettig is. En er goed contact is met de buren, bewoners geen overlast ervaren en er geen gevoelens van onveiligheid zijn. Pas dan is er sprake van een fijn thuis.

²⁸ Bestuursakkoord Lef en Liefde (2018 t/m 2021) pp. 22.


Het merendeel van de 7.400 huurwoningen van Laurentius ligt in een aantrekkelijke, leefbare en veilige woonomgeving. In de gemeente Breda is wel een aantal buurten waar de leefbaarheid en veiligheid onder druk staat. In de buurten de Wisselaar (wijk Hoge Vucht), Muizenberg/Kesteren (wijk Haagse Beemden) en in Heuvel (Breda West) heeft de woonbeleving in de directe omgeving van de huurwoningen al een paar jaar onze bijzondere aandacht. Los van genoemde buurten hebben we ook oog voor de woonbeleving in en om een aantal woongebouwen. Zoals de complexen aan de Ambachtenlaan in de buurt Princenhage (Breda West), de Sabastraat in Heuvel (Breda West) en de Adriaan van Bergenstraat in Schorsmolen (Breda Centrum).

Onze bewoners hebben de volgende top 5 van verbeterpunten voor de woonomgeving gemaakt (Rapport Laurentius Bewonersscan 2019):



Top 5 genoemde verbeterpunten

1. Onderhoud groenvoorziening
2. Afval/Zwerfvuil/Schoon houden paden
3. Meer toezicht/controle/veiligheid
4. Parkeerplaatsen
5. Activiteiten buurtbewoners



Onze medewerkers van het team sociaal beheer zijn het eerste aanspreekpunt voor bewoners, ook als er problemen zijn. Ze hebben een belangrijke signaal- en schakelfunctie in de wijk. Samen met onze bewoners en samenwerkingspartners zijn ze de ogen en oren van de wijk. Onze medewerkers zijn zichtbaar aanwezig in de wijk, proactief én laagdrempelig aanspreekbaar. Een goede samenwerking tussen gemeenten, Laurentius en zorg- en welzijnsorganisaties is cruciaal willen we een integrale sociale buurtaanpak voor elkaar krijgen. Een punt van aandacht is het feit dat er nog teveel tijd gaat naar het behandelen van overlastzaken. Terwijl we ervan overtuigd zijn dat we juist met proactief handelen veel zaken zouden kunnen voorkomen. Onze medewerkers willen, veel meer dan nu gebeurt, contact hebben met (actieve) bewoners.



Onze ambitie: wat willen we bereiken met woongeluk?

Bij Woongeluk focussen we ons op de volgende resultaten.

1. Laurentius vergroot de **beschikbaarheid** van haar woningen.
2. Laurentius behoudt voldoende **betaalbare** huurwoningen.
3. Laurentius verhuurt woningen die **comfortabel** zijn.
4. Samen met bewoners en samenwerkingspartners hebben we belang bij **goede, leefbare buurten**.

1. Laurentius vergroot de beschikbaarheid van haar woningen.

We kunnen – gegeven de nog beperkte financiële mogelijkheden – de beschikbaarheid vooral beïnvloeden door:

- (in beperkte mate) het uitbreiden van de woningvoorraad door (de aankoop van) energiezuinige nieuwbouw: minimaal 25 in Breda en 4 in Alphen Chaam;
- in te zetten op doorstroming door met bewoners de wenselijkheid en mogelijkheden van een verhuizing te bespreken;
- te werken met tijdelijke huurcontracten in marktsegmenten waar de vraag groot is en het aanbod beperkt;
- een optimale woningtoewijzing: samen met collega-corporaties een optimale verdeling zoeken tussen de verschillende toewijzingsmodellen, afgestemd op het type woningzoekende.

Naast bovengenoemde punten is voor de beschikbaarheid van onze woningen ook van belang dat ze daadwerkelijk bewoond worden door een rechtmatige bewoner (dus zonder illegale onderhuur). En dat de woning ook echt als woning wordt gebruikt en niet voor criminele activiteiten zoals hennepplantages. We blijven hier toezicht op houden.

Hoe meten we succes?

- Aantal (uitbreidings-)nieuwbouwwoningen tot en met 2024: in Breda minimaal 25, in Alphen-Chaam 0.
- Aantal (extra) mutaties. En die direct kunnen herleiden naar de inzet van de maatwerkadviseur, door jaarlijks de vrijkomende woningen te matchen met de woningen waarover de maatwerkadviseur voorlichtingsgesprekken heeft gevoerd.
- Samen met collega-corporaties een optimale verdeling zoeken tussen de verschillende toewijzingsmodellen (loting, aanbod, direct te huur, directe bemiddeling) en dit af te stemmen op de vraagontwikkeling van ieder type woningzoekende.

(Het effect van die maatregelen is moeilijk te meten, omdat dat niet direct te relateren is aan de ontwikkeling van inschrijfduur en zoektijden van woningzoekenden).

Belangrijkste projecten

- Nieuwbouw.
- Onderzoek naar toepassen tijdelijke huurcontracten.
- Project opsporen woonfraude (onrechtmatige bewoning).

2. Laurentius behoudt voldoende betaalbare huurwoningen

Hoe meten we succes?

- Laurentius streeft ernaar in 2030 te voldoen aan de veranderopgave uit de portefeuillestrategie 2021-2030. Die veranderopgave is gebaseerd op het woningmarktonderzoek van RIGO. De drie corporaties hebben hun eigen aandeel in de opgave bepaald door eenzelfde rekenmethodiek te hanteren. In Breda is een bandbreedte bepaald, waarbij we zeker willen voldoen aan de “minimale veranderopgave” (kleinste aantallen) en zoveel mogelijk de “maximale veranderopgave” willen realiseren. Onderstaande tabel is een doorkijk naar de voorraadontwikkeling richting 2024 en 2030 en afgeleid van de veranderopgave in 2030.

BREDA	Huidige voorraad	Opgave	Voorraad	Voorraad	ALPHEN-CHAAM	Huidige voorraad	Opgave	Voorraad	Voorraad
per:	1.1.2020	ultimo 2024	ultimo 2024	2030		1.1.2020	ultimo 2024	ultimo 2024	2030
		(min. – max.)							
Goedkoop	324	375 – 425	325	252	Goedkoop	5	7	5	5
Betaalbaar 1/2p	4.105	3.300 – 3.325	3.225	3.122	Betaalbaar 1/2p	131	125	129	106
Betaalbaar 3p+		750 – 775	735	703	Betaalbaar 3p+				36
Bereikbaar	1.779	1.750 – 1.800	1.808	2.358	Bereikbaar	58	57	49	61
Totaal sociaal	6.208	6.175 – 6.325	6.093	6.435	Totaal sociaal	194	189	183	208
Zorg	286	300	286	286	Zorg	32	34	34	32
Duur	664	775	712	670	Duur	17	19	20	19
Totaal	7.158	7.250 – 7.400	7.091	7.391	Totaal	243	242	237	259

* De afspraken met de gemeente Breda worden in de loop van 2020 vernieuwd n.a.v. het woningmarktonderzoek van RIGO/In.Fact. De afspraken met de gemeente Alphen-Chaam worden ook in het najaar van 2020 geactualiseerd.

** Stand ultimo 2024 op basis van de doorrekening van de portefeuillestrategie 2021-2025

Belangrijkste projecten

- Het aangaan van nieuwe prestatieafspraken in 2020 over de huurvoorraad naar huurprijssegment.
- Het opstellen van een projectplan “Woonlasten in beeld”, om ervoor te zorgen dat we in de toekomst structureel en actueel inzicht krijgen in de energie- en gemeentelastcomponent van de totale woonlasten per complex.

3. Laurentius verhuurt woningen die comfortabel zijn.

Via het planmatig onderhoud willen we doorgaan met het huidige onderhoudsniveau van het casco en de BKT's, het verbeteren van de energieprestatie (verduurzaming) en de brandveiligheid en asbestveiligheid van onze complexen. Zo werken we aan de top vijf van de door onze bewoners genoemde verbeterpunten zoals isolatie, ventilatie, onderhoud en badkamers.

Hoe meten we succes?

- De gemiddelde conditiescore voor casco blijft tussen de 2 en 2,5.
- Alle asbestdaken zijn vóór 2025 verwijderd.



Belangrijkste projecten

- Adequaate Planmatig onderhoud.
- Asbestsanering.
- Brandveiligheid: voortzetten van inventarisaties en het ontwikkelen van verbeterplannen als uit inventarisatie blijkt dat de veiligheid in het geding is.
- De conditie van BKT's hebben we medio 2021 compleet geïnventariseerd zodat we de opgave voor planmatige BKT-ervangingen bij renovatieprojecten in beeld kunnen brengen.

4. Laurentius wil de woonbeleving van het woongebouw en de directe woonomgeving verbeteren

We zorgen ervoor dat niet alleen de woning, maar ook alle algemene ruimten, toe- en doorgangen, verlichting en aanwezige voorzieningen in en om de woongebouwen schoon en heel zijn. We verbeteren het veiligheidsgevoel van onze bewoners door overlast aan te pakken, maar dit vooral door proactief handelen te voorkomen. We leren onze bewoners goed kennen en verbinden ze met elkaar en met onze netwerkpartners in de wijk. We stimuleren zelfredzaamheid, zodat bewoners een deel van de problemen zelf kunnen aanpakken en oplossen, of – beter nog – voorkomen. Door zichtbaar te zijn in de wijk en goede contacten te hebben met actieve bewoners en netwerkpartners, kunnen we snel signaleren en handhaven.

Hoe meten we succes?

- KPI: Laurentius werkt aan het verbeteren van de woonbeleving in de aandachtswijken Wisselaar en Haagse Beemden en in en rond de woongebouwen aan de Ambachtenlaan, Adriaan van Bergenstraat en Sabastraat. Hier voeren we jaarlijks 100% van de hiervoor genoemde activiteiten uit.

We meten de woonbeleving van bewoners in deze aandachtswijken en woongebouwen jaarlijks aan de hand van de enquête "Woonbeleving". Laurentius wil vooral sturen op het uitvoeren van de volgende activiteiten:

- Onze bewoners beter leren kennen:
 - Huisbezoeken bij nieuwe bewoners door de buurtbeheerder (soms wijkconsulent) of woonzorgbeheerder na één maand.
 - Bewoners jaarlijks vragen naar zaken in de wijk door middel van de bewonersscan, zoals bijvoorbeeld groenonderhoud, en de resultaten opvolgen.
 - activiteiten in de wijk organiseren:
 - Minimaal drie activiteiten per jaar organiseren in de wijk (bijvoorbeeld tuindagen).
 - Onderzoek doen:
 - Jaarlijks minimaal twee complex- of buurtonderzoeken.
 - Jaarlijks onderzoek naar de samenwerking met bewonerscommissies en actieve bewoners door middel van een enquête.
 - Wijkconsulenten maken jaarlijks jaarplannen op basis van de input van de woonzorg- en buurtbeheerders.

Belangrijkste projecten

- Enquête woonbeleving aandachtswijken en –gebouwen.
- Proces "Intake nieuwe huurder".



Resultaatgebied 4: Een wendbare organisatie

Wat bedoelen we met een wendbare organisatie?

De wereld om ons heen staat niet stil. Het vermogen om op tijd in te spelen op veranderingen zoals nieuwe wetgeving, nieuwe technologieën en economische en demografische ontwikkelingen wordt steeds belangrijker. Hiervoor zijn een sterke verbinding met bewoners en een wendbare organisatie van belang.

Een wendbare organisatie stuurt op grote lijnen, signaleert, anticipeert en verbetert continu. Wendbaar zijn, vraagt iets van medewerkers en de organisatie, de groei van de organisatie gaat ook steeds meer over houding en gedrag. Hoe zorg je dat je binnen de dynamiek van de organisatie elkaar opzoekt en hetzelfde voor ogen houdt, namelijk het belang van onze bewoners?

Dit vraagt om een organisatie met aandacht voor medewerkers op persoonlijk en professioneel vlak. Het gaat dan om vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, betrokkenheid en bevoegenheid. Professioneel gezien hebben we het dan over eigenaarschap, inzicht in talent en duidelijkheid over rollen. Het is belangrijk dat medewerkers leergierig zijn, houden van samenwerken, kunnen reflecteren, openstaan voor en optimistisch zijn over nieuwe ideeën en zich voortdurend blijven ontwikkelen.

Laurentius is een organisatie met een maatschappelijk belang. Om een afspiegeling te zijn van de maatschappij zien we graag een inclusieve organisatie. We vinden diversiteit belangrijk en willen dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook een plek krijgen. Zo blijven we dicht bij de maatschappij staan en houden we voeling met de veranderende vraag van bewoners.

Waar staan we vandaag binnen Laurentius?

De organisatie heeft de capaciteit om over te gaan naar een organisatie die continu leert en verbetert. Er zijn voldoende ideeën en er is initiatief om te verbeteren. Dit moeten we koesteren en vormgeven zodat die verbeterdrive blijft en we die kunnen koppelen aan onze doelstellingen. Een wendbare organisatie heeft aandacht voor prestaties, prestatie management en verbetermanagement.

Bij prestatie management speelt ook de prestatiedialoog een grote rol. Het is belangrijk vaker met elkaar in gesprek te gaan over geleverde prestaties en hierop bij te sturen. Door hier routine in aan te brengen gaan we van verantwoording achteraf naar continu verbeteren en bijsturen. Het afronden van de kwaliteitscyclus waarin Plan-Do-Check-Act een rol speelt, verdient aandacht op alle niveaus. Zo komen we weer een stap dicht bij onze wendbare organisatie.

Uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek blijkt dat onze medewerkers bevoegen, betrokken en klantgericht zijn. Samenwerken binnen het team en met andere teams kan beter.

Huidige score op klantgerichtheid team en samenwerking volgens ons medewerkersonderzoek in 2019



Mijn team & samenwerking

Klantgerichtheid team



Samenwerking tussen afdelingen



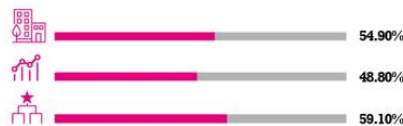
Communicatie tussen afdelingen



Huidige score op bevoegtheid en betrokkenheid volgens ons medewerkersonderzoek in 2019



Bevoegtheid



Betrokkenheid



Huidige score op klantgerichtheid volgens ons medewerkersonderzoek in 2019

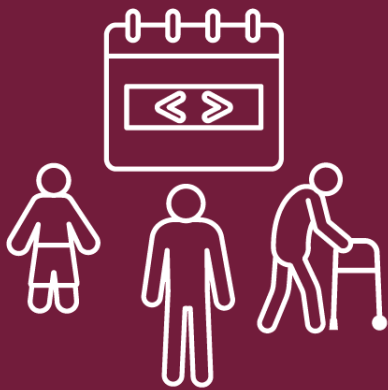



Legenda resultaten medewerkersonderzoek in 2019:



Diversiteit is een nieuw thema voor onze organisatie, momenteel hebben we weinig tot geen medewerkers in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt of medewerkers die naast Nederlands een niet-westerse taal spreken. Ook jongeren (<25) zijn niet goed vertegenwoordigd in onze organisatie.

Diversiteit leeftijdsgroep Laurentius afgezet tegen leeftijdsgroepen Breda



Leeftijdsgroepen	bevolking Breda 2019	medewerkers Laurentius 2019
0 tot 20 jaar	21.7%	0%
20 tot 25 jaar	7.8%	0%
25 tot 45 jaar	26.1%	52%
45 tot 65 jaar	26.3%	48%
65 tot 80 jaar	13.6%	nvt
80 jaar of ouder	4.7%	nvt

Onze ambitie: wat willen we bereiken met een wendbare organisatie?

De komende jaren ontwikkelen we ons tot een wendbare organisatie met oog voor onze bewoners. We kennen de wensen van onze bewoners en spelen hier zoveel mogelijk op in. Goed contact met de bewoners en het organiseren van feedback zijn van belang om klantgericht te zijn. We focussen ons op het creëren van een energiek verbeterklimaat waarin we een verdere professionaliseringsslag maken.

We evalueren intern onze processen vanuit de klantgedachte (doen we wat we hebben afgesproken? Wat vindt onze bewoner belangrijk?). We staan naast onze bewoners, acteren vanuit onze kernwaarden en creëren oplossingen. Die toegevoegde waarde is onze Bedoeling. Ook faciliteren we onze medewerkers om deze rol te vervullen, hun kwaliteit in te zetten en eigenaarschap te voelen.

We richten ons op de volgende resultaten:

1. Een lerende organisatie met een energiek verbeterklimaat.
2. Onze medewerkers zijn klantgericht.
3. We stimuleren diversiteit.



1. Een lerende organisatie met een energiek verbeterklimaat

Onze medewerkers overzien het geheel en zien waar kansen liggen waardoor verbetering een constante factor wordt in onze organisatie. We werken vanuit het leveren van toegevoegde waarde en zoeken naar wat helpt om oplossingen te creëren.

We zijn proactief en verbeteren continu, dus meer procesreflectie vooraf in plaats van externe reflectie achteraf. Hierbij is de prestatiedialoog van belang, een gesprek over de prestaties die zijn geleverd. Je stuurt op basis van feiten en zorgt voor bijsturing en verbetering. We houden hierdoor onze focus, kiezen bewust waar we onze energie wel of niet in steken en ronden dit ook goed af.

Dit alles doen we in een energiek verbeterklimaat waarin;

- aan de basis een duidelijke strategie ligt.
- een klimaat heerst van plan, do, check, act.
- je fouten mag maken en we hiervan leren.
- een positieve verbeterenergie heerst en we continu verbeteren.
- we het resultaat centraal stellen.
- we toegevoegde waarde creëren.

Hoe meten we succes?

Inmiddels zijn twaalf processen verbeterd (door die te doorlopen volgens een vaste methodiek).

Belangrijkste projecten

- De procesfabriek: we ontwikkelen en implementeren een methode om processen te doorlopen met aandacht voor prestaties, risicobeheersing, datakwaliteit, digitale ondersteuning en het bevorderen van continue verbeteringen in het team. We benoemen minimaal twaalf processen waar we die methode inzetten en voeren dit uit.
- Stimuleren van het procesdenken en continue verbeteren: door het introduceren van Lean technieken zorgen we voor een goede verbeterdrive en voor inzicht, beheersing, optimalisatie en innovatie. We leiden Lean coaches op in onze organisatie en houden Lean vogelvlucht dagen voor alle medewerkers.
- Projectmatig werken: aandacht voor professioneel opdrachtgever/-nemerschap door het implementeren van projectmatig werken.
- Opzetten van een Programma management office: we stellen het resultaat centraal.
- Opstarten van een Strategie Implementatie Team: we houden focus.

2. Onze medewerkers zijn klantgericht

Gelukkige medewerkers zorgen voor tevreden bewoners. Vandaar dat we het belangrijk vinden dat onze medewerkers betrokken zijn, in staat worden gesteld om efficiënt te werken, weten wat er van hen wordt verwacht en hierbij de juiste sturing krijgen. We hebben het dan over alle medewerkers. Juist ook ondersteunende teams, zonder rechtstreeks contact met bewoners, leveren een bijdrage aan klanttevredenheid. Ze hebben een cruciale rol bij het goed ondersteunen van hun collega's, samen werken ze klant- en oplossingsgericht.

We verwachten dat alle medewerkers werken aan het realiseren van meerwaarde voor onze bewoners. Dit doen we binnen de kaders die de organisatie biedt en met oog voor de situatie die bewoners wensen. Daarbij laten we ons niet leiden door wet- en regelgeving, processen en systemen. Maar juist door te kijken naar de intentie van regels en systemen, te improviseren en ze

vervolgens toe te passen bij iedere individuele situatie (pas toe of leg uit). Hierbij zijn 3 pijlers van belang:

- De unieke IK.
- Laurentius.
- Onze relaties.

De unieke IK: eigenaarschap, talent en rol

Alles medewerkers voelen en nemen verantwoordelijkheid voor de uitoefening van hun functie. Iedereen gelooft in ieders eigen kennis, vaardigheden en competenties (zelfkennis). Medewerkers weten wat ze willen (wilskracht) en wat ze willen uitdragen (representatief). Ze ervaren verandering als een vast gegeven en omarmen dit. Alle medewerkers vervullen verschillende rollen. Die rollen passen en liggen dicht bij wie je bent als persoon en waar je voor staat. Alle medewerkers kunnen schakelen in deze rollen, afhankelijk van waar de situatie om vraagt.

We organiseren het werk vanuit het beschikbare talent en hebben oog voor individuele medewerkers en hun unieke vaardigheden, manier van denken en handelen. Laurentius geeft vorm aan zelfreflectie, persoonlijke en functionele ontwikkeling, en creëert een passende werkomgeving.

De relatie met Laurentius

Laurentius faciliteert de professionele medewerkers en de continue ontwikkeling die dit vraagt. Dit doen we door een heldere structuur te bieden waarbinnen medewerkers hun toegevoegde waarde vorm kunnen geven. We geven vertrouwen en bevragen onze medewerkers op hun rol en talent. Zo leveren we een bijdrage aan het inzetten en verder ontwikkelen van de talenten in de organisatie. Onze medewerkers voelen zich onderdeel van Laurentius en laten dit zien. Ze zijn representatief en dragen onze visie en beleid op een positieve manier uit. We werken volgens onze kernwaarden en spreken anderen erop aan als dit niet gebeurt.

Interactie met relaties

Onder onze relaties verstaan we onze bewoners, samenwerkingspartijen, collega's en netwerk. De continuïteit en kwaliteit van onze toegevoegde waarde houden we op peil door actief en continue feedback op te halen. Die feedback gebruiken we om onze dienstverlening continu te blijven ontwikkelen en te blijven werken vanuit klantbeloftes.

Hoe meten we succes?

- We scoren een 7,5 in ons jaarlijkse medewerkersonderzoek op de onderdelen:
 - klantgerichtheid van medewerkers.
 - klantgerichtheid in het team.
- Met hetzelfde onderzoek scoren we op de onderdelen samenwerking en communicatie tussen afdelingen gelijk aan het branchegemiddelde.
- In 2024 hebben we inzicht in het gewenste competentieniveau op individueel niveau. Het gewenste niveau moet dan zijn bereikt of er ligt een ontwikkelplan om daar te komen.

Belangrijkste projecten

- Implementeren passende besturingsfilosofie en organisatiestructuur: we vertalen het ondernemingsplan (inrichting en functie/rol).



- Inzetten van reflectie op individueel en teamniveau; samenwerking verbeteren door het inzetten van gedragssturing op basis van zowel onze kernwaarden als onze visie op professionaliteit (onder meer inzet van 360° feedback).
- Opstellen “Strategische personeelsontwikkeling”: we vertalen het ondernemingsplan naar de huidige en de benodigde kwaliteiten, competenties en ambities van medewerkers. Dit gebeurt individueel en in de teams gedurende de periode van het ondernemingsplan. We hebben oog voor medewerkers met bijzondere kwaliteiten en ambities.
- Opstarten talentenontwikkeling: we ontwikkelen een methode om de groep van talenten in onze organisatie tot hun recht te laten komen en faciliteren hun ontwikkeling.
- Ontwikkelen en implementeren van een meetmethodiek: we sturen, mede op basis van een meetmethodiek, op gewenst gedrag, verantwoordelijkheidsniveau en de competenties die nodig zijn voor het realiseren van onze organisatiedoelstellingen.
- Management development traject: we ontwikkelen kwaliteiten van leidinggevendenden om medewerkers te kunnen coachen en faciliteren binnen de gewenste structuur en cultuur. We focussen op competenties die horen bij onze herziene visie op leiderschap.

3. We stimuleren diversiteit

We vinden het belangrijk om te anticiperen op de diversiteit van onze bewoners en willen als organisatie voeling houden met de maatschappij. Zo kunnen we de veranderende klantvraag goed blijven volgen en raken we niet verwijderd van onze bewoners. Dit doen we door culturele diversiteit in onze organisatie te stimuleren en door mensen voor wie het allemaal niet vanzelf gaat (bijvoorbeeld door een beperking) een serieuze plek op de arbeidsmarkt te bieden. We vinden het belangrijk dat ook deze groep zelf geld verdient en zo eigenaarschap heeft over zijn/haar leven.

We proberen meer jongeren voor onze organisatie te interesseren en bieden ook stageplaatsen, traineeships en afstudeerplekken aan. Zo zorgen we ervoor dat ons personeelsbestand ook jongeren vertegenwoordigt. Ze kunnen met hun onderzoeken, energie en ideeën voor goede input voor onze lerende organisatie zorgen.

Om echt een verschil te kunnen maken in onze samenleving verwachten we van onze partners dat ze maatschappelijk betrokken zijn, bijvoorbeeld door het maken van social-return afspraken. Maar we willen eerst zelf het goede voorbeeld geven en hier richten we ons dan ook op. Wij kiezen bij gelijke kennis en competenties voor diversiteit.

Hoe meten we succes ?

- Van het aantal medewerkers valt 8% (inclusief stagiaires) in de leeftijdscategorie 15-25 jaar.
- Van onze medewerkers spreekt 5% naast Nederlands een niet-westerse taal.
- Van onze medewerkers heeft 2,5% een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Belangrijkste projecten

- Meetpunten opzetten: nulmeting uitvoeren onder huidige medewerkersbestand onder meer over de niet-westerse taal.
- Werving en selectiemethode aanpassen: we richten ons op de hiervoor genoemde doelgroepen om de juiste mensen te bereiken (sollicitantenprofiel, andere netwerken, arbeidsmarktcommunicatie etc.).
- Creëren van taakclusters: voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.



- Inclusief leidinggeven: trainen van leidinggevende managers zodat zij feeling krijgen met het leidinggeven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Aanbieden van stageplaatsen: we zoeken verbinding met onze bewoners door het aanbieden van stageplaatsen voor hun (klein)kinderen.
- Onderzoek naar social return: aan het einde van de ondernemingsplanperiode onderzoeken we hoe we sociaal return afspraken kunnen inzetten.



Resultaatgebied 5: Volgend in digitalisering en technologie

Wat bedoelen we met digitalisering en technologie?

Alles draait om mensen. Mensen kunnen niet zonder elkaar en blijven elkaar opzoeken en ontmoeten. In deze digitale samenleving hebben mensen elkaar sneller gevonden dan ooit. Swipen naar links of rechts is echter nog geen garantie voor een warme verbinding. Alleen als mensen echt samenkomen ontstaat de echte verbinding. Mensen maken het magisch. De vraag is: hoe kunnen we digitalisering gebruiken om die echte verbinding tot stand te brengen? Mensen zijn op zoek naar de juiste verbinding met de technologie. Data zijn niet de vijand zolang we de mens centraal zetten. Als software mensen ondersteunt, levert samenwerking tussen mens en computer klinkende resultaten op. Bij technologie denken we aan het systeem waarbij je wetenschap en kennis doelgericht gebruikt voor de ontwikkeling van innovatieve methodes, organisatievormen en technieken.

Waar staan we vandaag binnen Laurentius?

Bij Laurentius staat de digitalisering in de kinderschoenen. We zijn geen trendsetter maar volgen de beproefde technologie. We staan open voor vernieuwingen en houden de markt scherp in de gaten. We zijn aangesloten bij kennisplatforms en laten ons informeren door partners.

Onze ambitie: wat willen we bereiken met digitalisering en technologie?

We richten onze ambitie op “blijven wie we zijn en ervoor zorgen dat beproefde technologieën zijn toegepast”. We zijn ons ervan bewust dat we niet voorop kunnen lopen omdat veel zaken binnen de digitalisering en innovaties niet zijn geregeld. We moeten dus aan de slag met de dingen die al normaal zijn in de digitale en technische wereld, waarbij digitale communicatie en cybercrime aan de orde van de dag zijn.

Sinds 2019 kunnen we weer investeren in vastgoed. We maken plannen voor het verduurzamen en uitbreiden van onze woningvoorraad. Omdat onze ervaring met verduurzaming en nieuwbouw nog vrij beperkt is, werken we met beproefde technieken en bewezen innovaties. In elke initiatieffase bekijken we wat de mogelijkheden zijn en in hoeverre we beproefde technieken kunnen toepassen. We laten ons goed informeren en houden de actualiteiten in de gaten door mee te doen aan kennisplatforms.

Ketensamenwerking is een manier van samenwerken die we zoveel mogelijk inzetten bij onze projecten bij onderhoud en nieuwbouw, bijvoorbeeld ketensamenwerking verduurzaming en ketensamenwerking zonnepanelen. Wat betreft BIM, modulaire bouwmethodes, Internet of Things en kunstmatige intelligentie houden we de actualiteit in de gaten en nemen we deel aan kennisplatforms. In ons programma van eisen nemen we bovenstaande punten op zodat we beproefde technieken gebruiken die minimaal door drie corporaties zijn ingezet.

Binnen Laurentius focussen we ons op de volgende resultaten:

1. We zijn digitaal in onze communicatie.
2. We beveiligen ons tegen cybercrime.
3. We zijn in staat te sturen en te voorspellen op basis van data en kunnen de juiste analyses maken.
4. We zijn papierarm.



1. We zijn digitaal in onze communicatie.

We communiceren digitaal met onze bewoners. We informeren ze via Facebook, YouTube en LinkedIn. Bewoners kunnen met ons communiceren via de Laurentius app. Alle dienstverlening bieden we aan via de app aan en bewoners kunnen zo ook hun vragen stellen. De app gebruiken we ook voor het versturen van nieuwsbrieven en relevante informatie. Snel, standaard en digitaal waar het kan. Persoonlijk en op maat waar het moet. Daarnaast onderzoeken we welke digitale platforms we kunnen gebruiken om op andere manieren te communiceren met onze belanghouders, partners en bewoners en de dienstverlening hiermee kunnen verbeteren.

Hoe meten we succes?

- Van onze bewoners is 70% positief over onze digitale communicatie.
- Van onze bewoners maakt 40% gebruik van de app.
- We hebben 2.000 volgers op LinkedIn.
- We hebben 500 volgers op Facebook.

Belangrijkste projecten

- Thuis! (Een app voor bewoners).
- Samen voor een Thuis op sociale media (Communicatie via LinkedIn, YouTube en Facebook voor onze doelgroep).
- In samenwerking met onze belanghouders gebruiken we zoveel mogelijke digitale platforms.

2. We beveiligen ons tegen cybercrime

Doordat we voor het overgrote deel gebruikmaken van internet, is cybercrime volop in de aandacht. Uitval van cruciale IT-systemen, een onbereikbare website/klantportaal of onbereikbare data kunnen gevolgen hebben voor de continuïteit van je bedrijfsvoering en het imago van Laurentius. De IT-security moet in orde zijn en we maken een onderscheid tussen zakelijk en privé gebruik. We beveiligen met device management software onze devices en apps. Dit betekent dat we werken met geautoriseerde toegang tot data. Alle medewerkers moeten zich bewust zijn van hun gedrag en de risico's. We zijn AVG compliant om zo onze bewoners te beschermen tegen misbruik van hun gegevens. We voeren om de twee jaar een DPIA (Data Protection Impact Assessment) uit waarmee we onze privacyprincipes toetsen. Met de BIC (Baseline Informatiebeveiliging Woningcorporaties) meten we de technische kant van de beveiliging van onze automatisering.



Hoe meten we succes?

- DPIA: de risico's uit de risico-inventarisatie hebben we binnen één jaar geminimaliseerd, de aanbevelingen zijn opgevolgd en de acties uitgezet.
- We hebben geen beveiligingsincidenten en als zich een beveiligingsincident voordoet weten we welke maatregelen we moeten nemen.
- Alle medewerkers zijn op de hoogte van alle AVG maatregelen en principes.

Belangrijkste projecten

- Laurentius Hack! (Gespeelde cyberaanval).
- Ben jij veilig? (Awareness medewerkers).

3. We zijn in staat te sturen en te voorspellen op basis van data en kunnen de juiste analyses maken

Juist in deze tijd is effectief communiceren met onze bewoners essentieel. Daarom is het belangrijk om over actuele en betrouwbare data te beschikken. Om te goed te kunnen sturen op basis van data moet die data in orde zijn. We moeten ontdebellen, opschonen en actualiseren om te kunnen optimaliseren. Op die manier kunnen we de kosten verder reduceren en blijft de kwaliteit van de woning en de aanvullende dienstverlening gewaarborgd. Of wordt zelfs beter. Het gaat hier om data over bewoners, ons vastgoed en onze financiën. Hebben we voldoende data om alle processen en controles uit te voeren? Belangrijke aspecten hierbij zijn de juistheid en vindbaarheid van de gegevens om de juiste rapportages te kunnen draaien. We kunnen op basis van onze managementinformatie de juiste analyses maken.

Hoe meten we succes?

- Stappenplan Cartotheek data: de cartotheek is voor 80% gevuld.
- Alle verantwoordingsrapportages zijn betrouwbaar en beschikbaar voor het hele bedrijf en alle KPI rapportages zijn voorhanden.

Belangrijkste projecten

- Optimaliseren rapportage tool inclusief de datagedreven bedrijfscultuur ontwikkelen
- Roadmap Laurentius (IT strategie).
- Intern Controleplan (kwaliteit data).

4. We zijn papierarm

Hoe meer gestandaardiseerd we werken, hoe meer tijd we hebben voor onze bewoners. Data analytics en artificial intelligence zorgen voor een objectieve beoordeling van het optimale onderhoud, zowel voor bewoners als voor Laurentius. We gaan papierarm werken en onze systemen zijn hierop ingericht. We zijn aangesloten bij digitale platforms en onze bewoners hebben de mogelijkheid om via platforms hun documenten digitaal aan te leveren. We maken optimaal gebruik van de functionaliteit die het systeem ons biedt.

Hoe meten we succes?

- De inkoop van papier daalt met 75%.

Belangrijkste projecten

- Laurentius voor papierarm.

Slotparagraaf

Zoals je hebt kunnen lezen hebben we dit gedragen ondernemingsplan beschreven voor de komende jaren 2021 tot en met 2024. Het is echt een koerswijziging naar een volkshuisvester nieuwe stijl.



Het resultaatgebied **Werken aan duurzaam wonen** is ons belangrijkste resultaatgebied. We zien het als onze morele plicht om bij te dragen aan het verminderen van de uitstoot van CO2. Dat doen we door onze woningen te verduurzamen.



Wij vinden het belangrijk dat wij onze bewoners goed kennen. Met het resultaatgebied **Passende dienstverlening** haken we daarop in. Door goed te luisteren en te weten wat bewoners écht belangrijk vinden en verwachten, kunnen we onze dienstverlening optimaliseren en waar nodig maatwerk leveren. Dit zorgt voor een grotere klanttevredenheid.



We zetten met het resultaatgebied **Woongeluk** in op een aantal aspecten die volgens ons bepalend zijn voor het ervaren hiervan: de beschikbaarheid van huurwoningen, de betaalbaarheid, de kwaliteit en de woonbeleving van onze bewoners in onze wooncomplexen en de directe leefomgeving.

De eerste drie resultaatgebieden dekken grotendeels de prestaties waar een sociale verhuurder op afgerekend mag worden: de beschikbaarheid van kwalitatief goede, betaalbare en duurzame huurwoningen in een prettige woonomgeving. Waarbij bewoners kunnen vertrouwen op een klantgerichte dienstverlening rondom de processen van verhuur, onderhoud, financiën en sociaal beheer.



De organisatiedoelen van de laatste twee resultaatgebieden moeten ons vooral ondersteunen in het halen van de doelen in de eerste drie resultaatgebieden. Omdat de wereld om ons heen snel verandert, willen we een **Wendbare organisatie** zijn. Daarom werken we aan een lerende organisatie met een energiek verbeterklimaat. Zodat we adequaat kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en nieuwe grenzen en kaders zoeken als dat nodig is.



Het laatste resultaatgebied is **Volgend in digitalisering en technologie**. We willen niet zelf het wiel uitvinden, maar alleen nieuwe stappen zetten in digitalisering en technologische vernieuwing als die ontwikkelingen zich elders al hebben bewezen.

Dit ondernemingsplan vertalen we naar de inrichting via jaarplannen per teams en meerjarenbegrotingen, waarbij de teams ondersteunt en gecoacht worden middels een intern Strategisch Implementatie Team. De monitoring doen we via kwartaalrapportages en jaarverslagen en proactief contact met de bewoners en belanghouders.

Verantwoording

Het ondernemingsplan van Laurentius is ontstaan door waardevolle dialogen met meer dan honderd mensen binnen en buiten de organisatie. We hebben mensen geïnterviewd en verdiepend onderzoek gedaan. Ledenraadsleden, Huurderskoepel en de raad van toezicht zijn bevroegd. Maar ook belanghouders en inhoudelijke experts met kennis van het maatschappelijke en politieke speelveld voorzagen ons van input. Laurentius is in 2019 gevisiteerd. We hebben belangrijke uitkomsten uit het visitatierapport meegenomen in onze overwegingen bij het bepalen van de juiste koers. De onderwerpen duurzaamheid, samenwerking met belanghebbenden en de aandacht voor het uitdragen van investeringskeuzes komen terug in het plan. Gedurende het proces leerden we steeds specifieker te zijn en de onderwerpen te doorleven. Om ze ook écht van implicaties te voorzien, te prioriteren en keuzes te maken. Het Thuismakers collectief heeft ons begeleid in het proces.

Kortom voldoende inspiratie en inzicht voor een goed onderbouwd document.

Disclaimer

Dit ondernemingsplan kwam tot stand ten tijde van de coronacrisis. Eventuele nadelige effecten op onze organisatie als gevolg van deze crisis hebben we afgewogen. Op het moment van schrijven zagen we geen grote consequenties voor Laurentius. Het is echter nog niet te overzien wat de gevolgen op de langere termijn zullen zijn.