

Ondernemingsplan 2020-2023

RUIMTE VOOR AMBITIES

December 2019



Voorwoord

Met dit ondernemingsplan voor de periode 2020-2023, staan we voor het maken van belangrijke keuzes: blijven we leunen op de comfortabele marktpositie van ons woningbezit en veranderen we weinig, of zetten we in op meer toekomstgerichte strategische doelen en zorgen we ervoor dat Stichting Duivenvoorde ook over enkele decennia nog steeds een sterke positie heeft?

In het voorliggende ondernemingsplan onderbouwen we de mogelijke keuzes met hun plus- en minpunten en spreken ook een voorkeur uit. Daarna begint het echte werk, het uitvoeren van het ondernemingsplan op basis van SMART gemaakte acties voor de periode 2020-2023.

Martin Peeringa

Directeur-bestuurder



Inhoud

Inleiding	4
Werkmethode voor totstandkoming ondernemingsplan	4
Opbouw van het ondernemingsplan	5
Analyse van de omgeving	6
DESTEP-analyse	6
SWOT-analyse	8
Marktpositie van de woningportefeuille	10
BCG-matrix	10
Missie, visie en kernwaarden	11
Belangrijkste strategische doelen in het ondernemingsplan...	11
Het toekomstgerichte scenario	11
De organisatie: veranderen passend bij het scenario	13
Samenvattende conclusies en aanbevelingen	15
Vervolgacties	16



Inleiding

Stichting Duivenvoorde heeft nu nog geen actueel ondernemingsplan. Het voorliggende stuk vult deze leemte en heeft als doel om de periode 2020-2023 voor de werkorganisatie en de Raad van Toezicht, als leidraad te dienen bij het realiseren van doelen en het nemen van beslissingen van strategische en tactische aard.

Het ondernemingsplan geeft een visie op de veranderingen in de omgeving en de gevolgen daarvan voor Stichting Duivenvoorde, weegt de missie, benoemt de belangrijkste strategische doelen voor de komende jaren en geeft belangrijke aandachtspunten in het organisatie-ontwerp passend bij de strategische doelen van het ondernemingsplan.

Met dit nieuwe ondernemingsplan lag er ook de keuze voor een defensieve strategie of een meer “aanvallende” strategie. Deze keuze is besproken in een sessie van de directeur-bestuurder met de Raad van Toezicht waarna het ondernemingsplan na het maken van de keuze, feitelijk definitief is vastgesteld en als de bedoelde leidraad kan gaan fungeren.

De wereld laat snelle veranderingen zien, ook op het gebied van wonen. Het ondernemingsplan is dan weliswaar straks een heldere leidraad voor de komende jaren, maar mag zeker niet gezien worden als de vertaling van een in beton gegoten koers. Een jaarlijkse evaluatie blijft nodig en kleine aanpassingen zijn in de loop der tijd te verwachten.

Werkmethode voor totstandkoming ondernemingsplan

Het traject om tot een ondernemingsplan te komen, is gestart met een gezamenlijke sessie van de werkorganisatie en de Raad van Toezicht. In deze sessie is via casussen, behandeld in verschillende groepen, de discussie met elkaar aangegaan over o.a. de visie, missie, strategie en het organisatieontwerp. Verschillende managementinstrumenten werden daarbij gebruikt, zoals een DESTEP-analyse, SWOT, de BCG-matrix en het 7 S-model (zie uitleg op bladzijde 6 en verder).

Via deze gezamenlijke sessies was het mogelijk alle aanwezigen een inbreng te laten leveren en te laten participeren in de keuzes die gemaakt werden. Want deze eerste sessie leverde feitelijk al de contouren op van het nieuwe ondernemingsplan. Wat nog gedaan moest worden was een nadere uitwerking van deze contouren.

Dat is gedaan via een werkgroep bestaande uit de directeur-bestuurder en personeelsleden, met ondersteuning van de extern begeleider Ed Stekelenburg. Deze nadere uitwerking vormt de tweede basis van het nu voorliggende ondernemingsplan.



Opbouw van het ondernemingsplan

De volgende hoofdstukken laten zien via welke analyse er gekomen is tot het meest toekomstbestendige scenario en de daarbij behorende strategische doelen.

Er is een omgevingsanalyse (via DESTEP en SWOT) gedaan, een analyse van de woningportefeuille (via de BCG-matrix) en een analyse van de eigen organisatie (eerst via SWOT en daarna via het 7 S-model).

Op basis van de analyses wordt een visie op de veranderende omgeving en positie van Stichting Duivenvoorde gegeven en wordt de bestaande missie nog eens gewogen. Ook de kernwaarden worden gezien.

De visie vormt het fundament voor het meest toekomstbestendige scenario.

Aan het einde van het ondernemingsplan worden kort de vervolgacties beschreven. Een nadere uitwerking van deze acties in een gedetailleerd Uitvoeringsprogramma 2020-2023 is een vervolgstap.



Analyse van de omgeving

DESTEP-analyse

Een DESTEP-analyse dwingt tot het bezien van trends vanuit verschillende perspectieven. Natuurlijk met als doel om te kunnen voorspellen hoe deze trends de omgeving en de positie van Stichting Duivenvoorde gaan beïnvloeden.

In de sessie van de werkorganisatie met de Raad van Toezicht werden de volgende trends benoemd:

Demografie

- Vergrijzing en ook het langer leven (we worden gemiddeld ouder)
- De ontgroening (minder jongeren)
- De multiculturele samenleving
- Trek naar de steden
- Groei aantal alleenstaanden, mannen en vrouwen
- Tekort sociale huurwoningen en huurwoningen in het middensegment
- Meer hoger opgeleiden
- Mensen worden ouder maar zijn ook vaker en langer chronisch ziek
- Dementie
- De bevolking groeit nog steeds, net als het aantal huishoudens

De demografische trends bieden kansen voor Stichting Duivenvoorde, de doelgroep blijft immers groeien en er is een groeiend tekort aan woningen voor deze groep.

Economie

- Toenemende welvaart ouderen
- Maar ook de aanwezigheid van een groep arme ouderen (tweedeling)
- Tekort sociale huurwoningen en huurwoningen in het middensegment

De economische trends bieden kansen (aanbieden betaalde diensten, bouwen in het middenhuursegment) maar geven ook een opgave (betaalbaarheid voor de armste huurders).

Sociaal-cultureel (normen en waarden)

- Klant wordt (steeds) kritischer
- Ouderen willen "jong" en actief zijn
- Langer zelfstandig wonen
- Individualisering versus behoefte aan collectiviteit (gemeenschapszin, een plek om elkaar te ontmoeten, voorkomen van vereenzaming)
- Behoeft aan persoonlijke begeleiding
- Angst bij ouderen soms groot, behoefte aan een veilige woonomgeving groot
- Behoeft aan aanvullende dienstverlening rondom het wonen (waarbij de diensten soms ook naar de huurder toekomen)

De sociaal-culturele trends stimuleren Stichting Duivenvoorde mee te bewegen met de veranderende vraag van de bewoners. De gevraagde diensten veranderen en worden zeer vermoedelijk ook belangrijker voor de bewoners. De trends stimuleren ook tot



verbetering van de eigen organisatie en de te leveren diensten. Daarmee zou Stichting Duivenvoorde wel eens “goud” in huis kunnen hebben.

Technische trends

- Digitalisering
- Domotica
- Ruimte vraag van scootmobiels
- Faciliteren van elektrische auto's

De technische trends geven de opgave om de klant een (mogelijk select) aantal zaken te bieden die voortkomen vanuit de nieuwe technische mogelijkheden.

Ecologische trends

- Verduurzaming (besparing energieverbruik richting een neutraal verbruik)
- Daarbij wordt losgekoppeld van het gasverbruik en gaan alternatieve bronnen zoals zonnepanelen een grotere rol spelen
- De milieueisen zullen in de tijd alleen maar strenger worden
- Verminderen van fijnstof is een issue

De ecologische trends geven Stichting Duivenvoorde een stevige verduurzamingsopgave die nog onzekerheden heeft inzake de technische invulling en de financiële haalbaarheid.

Politieke trends

- Markt versus overheid (steeds weer een discussie)
- Overheid heeft regie over verduurzaming
- Grilligheid overheid (beleid daardoor soms onvoorspelbaar)
- Decentralisatie van de zorg: meer extramuraal (al groeit na de voorbije krimp ook de intramurale zorg weer)
- Bezuinigingen in de zorg en op het aantal ziekenhuizen (blijft de zorg goed bereikbaar voor iedereen?)
- De verhuurdersheffing (legt een groot beslag op de middelen, afschaffing is niet te voorzien)

De politieke trends maken duidelijk dat de overheid belangrijk is en zeker op het gebied van verduurzaming een noodzakelijke partner voor Stichting Duivenvoorde.

Resumerend werd uit de DESTEP-analyse de conclusie getrokken dat Stichting Duivenvoorde met haar woningbezit in een groeiende markt werkt, maar dat de opgaven liggen op het gebied van verduurzaming (ook om de woningen betaalbaar te houden qua energieverbruik) en op het gebied van het voortdurend meebewegen met de dienstverlening op de vraag van de bewoners.



SWOT-analyse

Een SWOT-analyse maakt duidelijk waar een organisatie sterk en kansrijk is en waar de organisatie zwakten en mogelijke bedreigingen kent.

De constatering van de SWOT-analyse:

Sterkten

- Personeel en hun expertise en betrokkenheid
- Betrokken vrijwilligers
- Soepele instroom woningbezit (geen zorgindicatie nodig)
- Locatie bezit, kleinschaligheid locatie
- Typen woningen
- Prijs woningen
- Aanwezigheid dienstencentrum (en het aanbod aan diensten)
- Mooie gemeenschappelijke tuin
- Financieel gezonde organisatie
- Sterke partners
- Bereikbaarheid zorg

Zwakten

- 2-kamerwoningen zijn klein
- Weinig bergruimte c.q. de mogelijkheid van een stalling
- Slechts rolstoeltoegankelijk tot aan de voordeur, in woning is in ruimten draaicirkel te klein voor een rolstoel
- Eigen werkorganisatie klein en kwetsbaar

- Werkorganisatie opereert grotendeels gescheiden inzake verhuur en diensten
- Afhankelijk van partners (bij dienstverlening)
- Hoge afstap balkons
- Kleine gemeenschap heeft ook nadelen (roddelen)
- Geen WSW-borging leningen (is hogere rente)
- Onbekendheid van het bezit in de gemeente (ook een kans!)

Kansen

- Doelgroep groeit
- Woont langer zelfstandig
- Heeft behoefte aan diensten en contacten (service als onderscheidend vermogen is een kans)
- Via nieuwe techniek ook nieuwe diensten aanbieden
- Partnerships met de zorg bieden kansen voor maatwerk
- Middeldure huurwoningen
- Inzet vrijwilligers, zingeving voor betrokkenen
- Buurtfunctie van de locatie

Bedreigingen

- Vergrijzingsproblematiek
- Minder onderlinge hulp bewoners
- Mismatch vraag en aanbod (woningen en diensten), te weinig 3-kamerwoningen, veroudering woningen
- Mogelijk tekort aan financiële middelen bij dure verduurzamingsvariant
- Politiek een soms een onvoorspelbare partner



- Concurrerende andere en ook meer moderne woonvormen voor ouderen, aangeboden door woningcorporaties (die dan ook op prijs concurrerend kunnen zijn)
- Gebrek aan ruimte op de huidige locatie (voor bijvoorbeeld nieuwbouw)
- De mogelijkheid dat de eigen organisatie en haar partners de gewenste diensten niet kunnen leveren

Resumerend wordt vanuit de SWOT-analyse de conclusie getrokken dat de SWOT een bevestiging is van de conclusies van de DESTEP-analyse: vanuit een comfortabele marktpositie zijn er groeikansen voor Stichting Duivenvoorde maar dan moet verduurzaming van de woningvoorraad ook financieel mogelijk zijn. En de eigen organisatie (met partners) moet de dienstverlening voortdurend laten aansluiten op de vraag van de bewoners zodat wonen bij Stichting Duivenvoorde voor ouderen niet alleen betaalbaar is, maar ook plaatsvindt in een omgeving met de door hen gevraagde diensten.

De SWOT laat echter ook zien dat Stichting Duivenvoorde op langere termijn wat bedreigingen op zich af ziet komen. Over enkele decennia krimpt de doelgroep weer (na 2040 keert de vergrijzing zich weer om), is het woningbezit op leeftijd (in 2040 zijn alle woningen bijna 70 jaar oud) en kan de éézijdigheid van de woningtypen (het overgrote deel bestaat uit kleine 2-kamerwoningen) problemen geven (is er dan nog veel vraag naar deze kleine 2-kamerwoningen?). Ook is het

de vraag of een dienstencentrum in de huidige vorm en op de wijze waarop het nu haar diensten kiest, dan nog aansluit bij de vraag van de bewoners. De volgende generatie ouderen zal immers weer deels andere wensen en behoeften hebben.

Concluderend kan gesteld worden dat de SWOT laat zien dat er nu sprake is van een comfortabele marktpositie van het woningbezit van Stichting Duivenvoorde, maar over enkele decennia zal dat door de afname van de vergrijzing veranderen. Ook is het de vraag of dan de vele kleine 2-kamerwoningen nog sterk in de markt staan.



Marktpositie van de woningportefeuille

In de DESTEP- en SWOT-analyse kwam al naar voren dat Stichting Duivenvoorde met haar woningbezit een comfortabele marktpositie heeft en de komende decennia zal houden. Gemeentelijke cijfers over de demografische ontwikkelingen laten ook duidelijk zien dat het aantal ouderen blijft groeien.

Ondanks het comfort van de markt, heeft de werkgroep toch via de BCG-matrix de positie van elk complex (gebouw) gezien.

BCG-matrix

De BCG-matrix brengt de marktpositie van de verschillende complexen (gebouwen) van Stichting Duivenvoorde in kaart in relatie tot de investeringsbehoefte van deze complexen.

Via de BCG-matrix is te zien dat de meeste complexen een stevige marktpositie kennen (veel vraag naar van huurders) en meestal een beperkte investering vragen (exclusief verduurzaming) om hun positie te handhaven.

Slechts complex E is minder geliefd.

De complexen die vanuit een doorexplotatie wel wat meer vragen qua investering, zijn complex A (galerijvloeren en stalling scootmobiel), D (onderzocht moet worden of er hier sprake is van een problematische koudebrug in de kopgevels en de stalling van scootmobiel), F, G en H (te weinig liften, 1 per gebouw hetgeen kwetsbaar is, afwatering van de balkons is niet goed).

Van complex PV, dat buiten het kerngebied van Stichting Duivenvoorde ligt, is te stellen dat het weliswaar goed verhuurbaar is maar dan aan huurders die kiezen voor de rust en de natuur van de locatie en veel minder voor het gebruik kunnen maken van het dienstencentrum en het dienstenaanbod.

Conclusie is dat voor de meeste complexen de marktpositie goed is (alleen E wijkt iets negatief af) en met uitzondering van de 3 mogelijk bij te plaatsen liften, hoofdzakelijk regulier onderhoud nodig is om de complexen door te exploiteren. Met uitzondering van de verduurzamingsoperatie wel te verstaan.

Een comfortabele positie die zeker mogelijkheden geeft om de kwetsbaarheden van het woningbezit, op de lange termijn, te verminderen. Toevoegen van nieuwe woningen en dan ook nog eens 3-kamerwoningen (en wellicht enkele daarvan in het middenhuursegment), zou dan in beeld moeten komen.



Missie, visie en kernwaarden

Vanuit de DESTEP- en de SWOT-analyse, aangevuld met de BCG-matrix, wordt geconcludeerd dat er geen reden is de missie van Stichting Duivenvoorde aan te passen (de missie is “het zonder winstoogmerk bieden van huisvesting aan senioren (55+) en/of mensen met een beperking, al of niet gepaard gaande met verzorging en dienstverlening”). Er is nu en ook in de komende decennia veel vraag naar betaalbare ouderenhuisvesting en in veel gevallen ook naar aanvullende diensten. De basis van het bestaansrecht van Stichting Duivenvoorde.

Wel is er nu een nieuwe visie op de veranderende omgeving. De kern van de visie is dat Stichting Duivenvoorde met haar woningbezit een sterke en kansrijke positie heeft. De vraag naar haar woningen zal immers blijven groeien. Maar in de nieuwe visie wordt onderkend dat dit alleen blijkt als de woningen ook verduurzaamd zijn (en minder kosten hebben voor energieverbruik) en er een dienstenconcept is dat goed aansluit (c.q. blijft aansluiten) op de wensen van bewoners (dat laatste is een voortdurend in beweging zijnde proces).

De missie en de nieuwe visie laten de slogan van Stichting Duivenvoorde nog steeds actueel zijn: vertrouwd wonen hetgeen tegelijk een kernwaarde van de organisatie is.

In de werkgroep werden daar nog enkele kernwaarden aan toegevoegd die bepalend dienen te zijn voor het beleid en het handelen van de organisatie: betrokkenheid

(bij het wel en wee van de bewoners), maatwerk (waar mogelijk om lang en naar tevredenheid zelfstandig te kunnen wonen), verbindend (contact tussen bewoners wordt gestimuleerd en gefaciliteerd). En dat alles zonder betuttelend te zijn naar de bewoners. Stichting Duivenvoorde heeft dan ook als laatste kernwaarde “respect voor de autonomie van de bewoners”.

Belangrijkste strategische doelen in het ondernemingsplan.

Op basis van dat wat hiervoor geschreven, is een mogelijk scenario uitgewerkt.

Het toekomstgerichte scenario

Dit scenario speelt in op ontwikkelingen op de lange termijn en heeft de volgende strategische hoofdlijnen c.q. doelen:

- De woningen worden grotendeels in de markt gehouden, deels gesloopt (met meer woningen via vervangende nieuwbouw).
- De voorraadsamenstelling zal daardoor ook qua typologie veranderen: er komen meer 3-kamerwoningen.
- De complexen waar één lift te weinig is, krijgen op termijn een tweede lift.
- In dit scenario wordt ingezet op verduurzaming van het woningbezit.
- De aangeboden diensten van het dienstencentrum, worden sterker gekoppeld aan de vraag van de bewoners en er wordt actiever gestuurd op afname van de diensten (er is een



structurele analyse van wie wel en niet gebruik maakt van de diensten). Verhuur en Dienstencentrum gaan nauwer samenwerken. Het dienstencentrum wordt meer een ontmoetingscentrum.

- De vrijwilligersorganisatie zal versterkt worden om ouderen uit hun eenzaamheid te halen. Onderzocht zal worden hoe een team van zogenaamde “ buddy 's “ kan gaan ondersteunen bij het activeren van bewoners inzake het afnemen van de diensten (bijvoorbeeld: eenzame bewoners helpen gebruik te maken van groepsactiviteiten). Daarbij zullen we ook onderzoeken in hoeverre bewoners hulp nodig hebben bij het aanvragen van financiële vergoedingen (zoals PGB) benodigd om aan bepaalde activiteiten deel te nemen.

Dit scenario heeft de volgende pluspunten:

- Het kan de bedreigingen op langere termijn afwenden door een sterkere positie van het woningbezit aangevuld met een klantgerichte dienstverlening.
- Het daagt de organisatie uit, niet alleen qua doelen maar ook inzake de realisatie van een moderner totaalconcept voor een specifieke buurt voor ouderen.
- Het genereert meer waarde voor de huurders van Stichting Duivenvoorde. Het woningaanbod wordt immers gevarieerder en de organisatie zal haar aanbod van diensten sneller vernieuwen en actiever aan bewoners aanbieden.

Het scenario heeft natuurlijk ook minpunten:

- Het is duur (iets hogere personeelskosten, investeringen in 3 liften).
- Het vraagt meer van de organisatie en van samenwerkingspartners zoals de gemeente (bij de verduurzaming, bij sloop-nieuwbouw).

Dit toekomstgerichte scenario is ambitieus en voorkomt dat een latere generatie met een verouderd woningbezit verder moet met alle risico dat juist de missie van de stichting daarmee in het geding komt (want zijn in 2040 de huidige woningen voor ouderen nog wel aantrekkelijk?). Dat is de extra inzet en het extra geld meer dan waard.

Er wordt een grote kostenpost gevormd door de verduurzaming van het woningbezit. Feitelijk zijn hier 2 scenario's te onderscheiden. Een scenario waarbij op eigen kracht alle woningen op een zeer hoog niveau verduurzaamd worden (Nul op de Meter). Kosten ergens tussen de 60.000 en 100.000 euro per woning. En een scenario waarbij de woningen een hoog niveau van isolatie krijgen maar via aansluiting op een warmtenet (hergebruik van restwarmte) een hoge duurzaamheids-score krijgen. Kosten hiervan ergens tussen 15.000 en 25.000 euro per woning. Stichting Duivenvoorde zet in op het tweede scenario waarmee gelijk gekozen wordt voor een innige samenwerking met de overheid, corporaties en energieleveranciers.



De organisatie: veranderen passend bij het scenario

Doelen realiseren lukt alleen met de juiste middelen. De eigen organisatie is er daar één van.

De organisatie dient zich op de volgende punten aan te passen of te ontwikkelen:

- In de structuur moet geregeld worden dat er zowel regie gevoerd wordt op alle verhuuractiviteiten (verhuur, mutatie, incasso, dagelijks onderhoud, huismeesterdiensten, leefbaarheid e.d.) als op het leveren van de aanvullende diensten van het dienstencentrum. Bij deze laatste dient de regierol zo ingevuld te worden dat de vele vrijwilligers aangestuurd worden met een meer coördinerende rol voor de beheerder.
- Ook dient in de structuur een eindverantwoordelijke, een regisseur en opdrachtgever, benoemd te worden voor het komende proces van verduurzaming. De Directeur-Bestuurder zou deze rol in kunnen vullen. Let op dat bij deze rol zowel gestuurd moet worden op de eigen verduurzamingsacties als dat wat van anderen gevraagd gaat worden.
- Hetzelfde geldt voor het proces van portefeuille- en assetmanagement (regie over maken en vervolgens realiseren van complexplannen). Ook daarvoor dient een regisseur benoemd te worden. De Teamleider zou deze rol in kunnen vullen.
- De dataverzameling inzake het klantgedrag (en vervolgens analyse) dient te verbeteren. Juist om klanten meer maatwerk te kunnen bieden. Bezien moet worden in hoeverre dat met REMS (vastgoedsoftware gebruikt door MVGM) lukt.
- Er moeten beschrijvingen komen van de belangrijkste werkprocessen zodat dit de kwetsbaarheid reduceert bij het wegvallen van een medewerker.
- Er moet structureel gestuurd worden op de kennisontwikkeling binnen de eigen organisatie. Klantgericht werken (vanuit de eigen kernwaarden), verduurzaming, assetmanagement, marketing & communicatie, stakeholdermanagement en data-analyse werden genoemd als aandachtsgebieden.
- In de functie Beleidsmedewerker Bewonerszaken dient er iets meer uren-capaciteit (vermoedelijk 1 of 2 uur per week) te komen om de wensen van nieuwe huurders goed in kaart te brengen en deze met regelmaat te evalueren. Tevens dient het verhuurproces op deze nieuwe activiteit aangepast te worden. De Beleidsmedewerker Bewonerszaken dient in haar functiebeschrijving de taak toegewezen te krijgen.
- De Beheerder van het Dienstencentrum dient de taak te krijgen op basis van de in kaart gebrachte klantwensen, het dienstenpakket aan te passen en ook actief in te zetten op het gebruik van deze diensten. Daardoor krijgt de Beheerder ook een taak bij het in kaart brengen en analyseren van het



gebruik van de diensten. Dit lijkt binnen de huidige uren gerealiseerd te kunnen worden.

- Er dient een regisseur benoemd te worden voor de herontwikkeling van het terrein en de daar gewenste nieuwbouw. De directeur-bestuurder kan deze rol invullen.
- Er dient een regisseur benoemd te worden voor het sturen op de belevingskwaliteit van het gebied waarin het woningbezit ligt. De Teamleider zou deze rol in kunnen vullen. Dit kan in de huidige uren gerealiseerd worden.

Meerdere functiebeschrijvingen dienen aangepast te worden als gevolg van de toegewezen taken zoals hiervoor beschreven. Dit zal als actie opgenomen worden in het nog te maken Uitvoeringsprogramma. Ook zal daarin benoemd worden welke externe ondersteuning en welke samenwerking nodig is.



Samenvattende conclusies en aanbevelingen

De missie van Stichting Duivenvoorde, het zonder winst oogmerk huisvesten van ouderen in betaalbare woningen, heeft nog een belangrijke toekomstwaarde. Dat is mogelijk de belangrijkste conclusie. Er zal de komende decennia nog een grote en zelfs groeiende vraag zijn naar betaalbare huurwoningen die geschikt zijn voor senioren (55+).

In die zin kan Stichting Duivenvoorde vanuit een bepaald comfort naar de toekomst kijken: de vraag naar haar woningen blijft en neemt zelfs toe.

Maar er zijn ook uitdagingen. De eerste, direct aan de missie gerelateerd, is dat de doelgroep ook in de toekomst een zwakke koopkracht zal hebben (de meeste huurders hebben een laag inkomen) en een beperkte woonquote voor deze groep noodzakelijk is (met een laag inkomen is een hoge huur en zijn hoge energiekosten simpelweg niet te dragen). Met andere woorden, betaalbaarheid van de woningen blijft een hoge prioriteit hebben. Een gematigd huurbeleid en beheersing van de energielasten staan dan centraal in het beleid.

Met de energielasten zijn we aan de tweede uitdaging gekomen. Om deze te beperken (ze gaan immers flink stijgen in de nabije toekomst) is een forse verduurzaming van de woningportefeuille noodzakelijk. Die noodzaak sluit weer aan op de druk die de overheid geeft om de woningportefeuille te verduurzamen. Plicht en noodzaak komen hier samen.

Met een betaalbare woningvoorraad die verduurzaamd is, versterkt Stichting Duivenvoorde haar marktpositie ook nog eens met de aanwezigheid van een dienstencentrum voor de doelgroep.

Daarmee lijkt er geen vuiltje aan de lucht en lijkt de stichting in een comfortabele positie te zitten. Maar kijken we wat verder in de toekomst, dan zien we toch enkele zwaktes verschijnen in de positie van Stichting Duivenvoorde. Zo is het woningbezit eenzijdig van leeftijd, woningtype en woninggrootte en is de aangeboden dienstverlening wat passief van aard. Het gevaar van een verouderd woningbezit met te beperkte diensten voor ouderen, ligt dan op de loer. Niet op de korte termijn maar mogelijk wel als de demografische ontwikkeling weer ombuigt.

Stichting Duivenvoorde kijkt daarom nadrukkelijk om zich heen. Hierbij wordt ook gekeken naar herontwikkeling en nieuwbouw. Ook wordt er meer werk gemaakt om het dienstencentrum voor meer huurders het ontmoetingscentrum te laten worden in een buurt die zich nog meer laat zien als een op ouderen ingerichte buurt.

Een zelfstandige stichting

Stichting Duivenvoorde ziet nog voldoende mogelijkheden om zelfstandig verder te gaan. Er is geen grotere organisatie nodig al zal de komende jaren vaker specialistische ondersteuning ingehuurd moeten worden op het gebied van verduurzaming en mogelijk op het gebied van herontwikkeling/nieuwbouw en het verbeteren van de dienstverlening.



Waar mogelijk wel de zelfstandigheid ter sprake kan komen is bij het niet zelfstandig financieel kunnen invullen van de verduurzamingsopgave. Bij vaststelling van het ondernemingsplan is dan ook inzicht nodig in de financiële slagkracht van Stichting Duivenvoorde op het gebied van verduurzaming. Met name de warmtevisie van de gemeente Leidschendam-Voorburg is hierbij essentieel. Een zelfstandige positie heeft als groot pluspunt het hebben van een eigen beleidsruimte en het ten volle kunnen inzetten van de eigen middelen voor het eigen woningbezit en de eigen dienstverlening.

Vervolgacties

Een ondernemingsplan geeft richting aan een organisatie en het is een leidraad die doelen aanreikt en de basis levert voor strategische maar ook tactische beslissingen. Maar een goed plan hebben is niet genoeg. Zeker niet op het deels abstracte niveau van een ondernemingsplan.

Belangrijke vervolgactie is dan ook het maken van een Uitvoeringsprogramma. Een programma met alle uit te voeren acties die nodig zijn om de in het ondernemingsplan gestelde doelen, nader te concretiseren (SMART).

Daarnaast is het belangrijk om het uitvoeringsplan financieel te vertalen en op te nemen in de meerjaren begroting van Stichting Duivenvoorde.

