

Ondernemingsstrategie 2020 - 2024

# Helpt Elkander, onze naam is onze missie

6 februari 2020

helptelkander  
woningstichting

# Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	3
<b>2 De legitimering</b>	4
<b>3 De opgave</b>	5
1 Beschikbaarheid	6
2 Betaalbaarheid	7
3 Leefbaarheid	8
4 Meedoen	9
<b>4 De organisatorische en financiële randvoorwaarden</b>	10
4.1 Werken volgens 'de bedoeling'	11
4.2 Samenwerken	12
4.3 De organisatie(ontwikkeling)	14
4.4 De trekkracht	15
4.5 De governance	16
4.6 De financiën en de risico's	17
4.7 Behoud van zelfstandigheid	18





# 1

## Inleiding

De intrede van de participatiesamenleving en de crisis, die nu enkele jaren achter ons ligt, zijn ook in Nuenen niet zonder gevolgen gebleven. Ouderen worden ouder en moeten langer 'thuis' wonen. Mensen met enigerlei beperking wonen, min of meer zelfstandig, in buurten en wijken. Jongeren hebben moeite om te starten op de woningmarkt. De integratie van statushouders verloopt moeizaam. De wachttijden voor een sociale huurwoning lopen op. En we maken ons zorgen over de woonlasten voor huurders, vooral als gevolg van de te verwachten stijgende energielasten.

Helpt Elkander heeft zich in 2019 beraden op de vraag welke volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave zich in Nuenen voordoet en welke rol zij daarin heeft te spelen. Dat beraad vond plaats na een relatief lange periode waarin Helpt Elkander zich gedwongen wist om intern orde op zaken te stellen en om zich opnieuw te positioneren binnen Nuenen. Helpt Elkander heeft gedurende een reeks van jaren op bescheiden schaal investeringen in de lokale volkshuisvesting gedaan. Het jaar 2018 is voor Helpt Elkander een overgangsjaar geweest. Voorzichtig kon er weer geïnvesteerd worden in nieuwbouw en in verduurzaming.

In dit document presenteert Helpt Elkander haar ondernemingsstrategie voor de periode 2020 tot en met 2024. Het is een verdieping van een al in 2018 verschenen eerste aanzet.

De titel van deze ondernemingsstrategie luidt: **Helpt Elkander; onze naam is onze missie**. Daaruit spreken de rol en positie die Helpt Elkander wenst in te nemen in de Nuenense gemeenschap.

**In dit document wordt achtereenvolgens ingegaan op:**

- de legitimering;
- de opgave;
- de organisatorische en financiële randvoorwaarden.

# 2

## De legitimering

De ondernemingsstrategie die nu voorligt, is tot stand gekomen in samenspraak tussen Helpt Elkander en haar lokale partners. Zo werden de volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave, in de vorm van het zogenaamde “bod aan de samenleving” en in het kader van de jaarlijkse prestatieafspraken, besproken met het Huurdersplatform Helpt Elkander (hierna: Huurdersplatform), de gemeente en de andere in Nuenen werkzame woningcorporaties. Over de (strategische) keuzevraagstukken vond een dilemmabijeenkomst plaats met het Huurdersplatform. In het vroege najaar van 2019 stond de jaarlijkse belanghouders-bijeenkomst in het teken van de opgave en de eisen die deze stelt aan de onderlinge samenwerking. De financiële vertaling en onderbouwing van de opgave is tenslotte getoetst bij de accountant en bij het WSW.

De medewerkers van Helpt Elkander hebben inbreng gehad in de ondernemingsstrategie. Door middel van interviews hebben zij, rond de zomer van 2019, hun visie op de opgave gegeven en ook hun opvattingen met betrekking tot de vraag hoe deze te vervullen. Vervolgens vond ook met hen over de (strategische) keuzevraagstukken een dilemmabijeenkomst plaats.

De directeur-bestuurder van Helpt Elkander heeft leiding gegeven aan het proces van totstandkoming van de ondernemingsstrategie. De inhoudelijke verantwoordelijkheid heeft hij gedeeld met de leden van het directieoverleg. De Raad van Toezicht van Helpt Elkander is in drie informele bijeenkomsten gevraagd om de directeur-bestuurder van advies te dienen, zowel over de volkshuisvestelijke en

sociaal-maatschappelijke opgave, over de daaraan te verbinden ondernemingsstrategie als over de financiële vertaling ervan. De ondernemingsstrategie is op 12 november 2019 door de directeur-bestuurder van Helpt Elkander rijp bevonden voor behandeling in een vergadering van de Raad van Toezicht. Het plan, zoals dat nu voorligt, is door de Raad van Toezicht goedgekeurd in zijn vergadering van 6 februari 2020 en direct daarna ook door de bestuurder vastgesteld.

# 3

## De opgave



Op 17 juni 2019 heeft Helpt Elkander (in tabellen aangegeven als HE) haar bod aan de samenleving uitgebracht. Het bod was een co-creatie van Helpt Elkander en het Huurdersplatform (in tabellen aangegeven als HP). In het bod hebben Helpt Elkander en het Huurdersplatform zich vastgelegd op een bijdrage aan de Nuenense volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave voor de periode 2020- 2024. In de maanden daarna is gebleken dat onze partners de opgave (h)erkennen.

De opgave verdeelt zich over 4 thema's, waarbij de volgorde tevens de prioritering aangeeft:

### 1. Beschikbaarheid

Nuenen komt de komende 10 jaar ruim 325 sociale huurwoningen tekort met daarin een accent op woningen voor één- en tweepersoons huishoudens. De productie van sociale huurwoningen krijgt prioriteit.

### 2. Betaalbaarheid

De betaalbaarheid staat onder druk vanwege de stijging van de woonlasten. Om de woonlasten betaalbaar te houden, krijgt het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad, zonder huurverhoging prioriteit (Helpt Elkander versnelt en breidt het contingent uit). De betaalbaarheid van de huren is en blijft geborgd in het streefhuurbeleid in combinatie met het huurtoeslaginstrumentarium.

### 3. Leefbaarheid

Nuenen heeft (gelukkig) geen grootstedelijke leefbaarheidsproblemen. Desalniettemin is er sprake van een toename van het aantal vraagstukken op dat gebied en zijn de vraag-

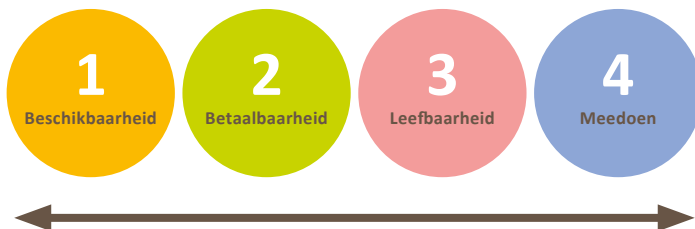
stukken gecompliceerder. Het gesprek met de huurders daarover en een zichtbare, gezamenlijke inzet op voorkoming en oplossing ervan krijgt prioriteit.

### 4. Meedoen

Nuenen vergrijst. Nuenen vangt binnen haar sociaal huurwoningenbestand relatief veel nieuwkomers op. De groep mensen die moeite heeft om 'aangehaakt' te blijven, groeit. Goed wonen is vanzelfsprekend. Vanuit die eigen plek meedoen aan de samenleving niet altijd. Een betere en consequentere verbinding tussen de leefdomeinen wonen, zorg en welzijn en de domeinen wonen, leren en werken krijgt prioriteit.

Het bod is integraal opgenomen in voorliggende ondernemingsstrategie. Op basis van de doorvertaling van ons bod in de begroting en afwegingen en keuzes die we binnen een aantal projecten gemaakt hebben, is het bod op een aantal onderdelen genuanceerd. Waar dit het geval is, staat met een voetnoot de nuancering opgenomen.

*Helpt Elkander levert in de periode 2020 - 2024 de volgende bijdrage aan de Nuenense gemeenschap.*



De vier thema's staan niet los van elkaar. Deze verbindingen zijn zichtbaar gemaakt in het activiteitenoverzicht. Bij de activiteiten staat opgenomen aan welk(e) van de ander(e) thema(s) de activiteit ook bijdraagt.

## Behoefte/opgave in nuenen

De druk op de sociale woningmarkt in Nuenen neemt al jaren toe. Uit het woningbehoefte onderzoek van 2018 blijkt dat er tot 2028 behoefte is aan 325 extra sociale huurwoningen.

## Onze ambitie

HE staat voor de toevoeging van 325 sociale huurwoningen tot aan 2028. Hiervoor geeft HE de komende jaren prioriteit aan uitbreiding van de woningvoorraad door toevoeging in combinatie met verkoop/sloop en mogelijke herontwikkeling/herstructurering/verdichting.

# 1. Beschikbaarheid

## Ons bod voor de periode 2020 t/m 2024

HE voegt, al dan niet in samenwerking met partners, in de periode 2020 t/m 2024 netto 150 sociale huurwoningen toe in Nuenen. Deze woningen hebben een betaalbare huurprijs (tot de 1e en 2e aftoppingsgrens voor huurtoeslag).



Binnen de toevoeging van 150 sociale huurwoningen realiseert HE woningen, onder meer voor:

- De reguliere woningzoekenden
- Woonwagenbewoners
- Bijzondere doelgroepen

Daarbij kijkt HE ook naar de mogelijkheid voor tijdelijke woonoplossingen.



Binnen de toevoeging van netto 150 woningen realiseert HE een aantal projecten (x%) van waaruit de leefbaarheid en het meedoen aan de samenleving worden bevorderd. Bijvoorbeeld:

- CHO-project (CPO voor sociale huurders)
- Groepswonen voor ouderen
- Jongeren (combinatie wonen met werken/leren)



HE onderzoekt de mogelijkheid om de beschikbaarheid van (grotere) grondgebonden woningen te bevorderen door middel van een voorrangbeleid bij de toewijzing van nieuwbouw appartementen voor ouderen die in Nuenen een sociale grondgebonden huurwoning of een voor verkoop gelabelde woning achterlaten.

### Behoeft/opgave in nuenen

Een betaalbare huurwoning is voor veel mensen van groot belang. Gemeente, corporaties en huurdersorganisaties willen de woonlasten van huurders met een laag inkomen beheersbaar houden en hun invloed daarop zo doelmatig mogelijk benutten.

### Onze ambitie

HE heeft aandacht voor de stijgende woonlasten van huurders en de betaalbaarheidsproblemen die daarmee mogelijk gepaard gaan.

Om de woonlasten betaalbaar te houden investeert HE in het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad, zonder huurverhoging. HE streeft naar een energieneutrale voorraad in 2050. Eind 2021 hebben alle woningen gemiddeld energielabel B. HE start met het verbeteren van de isolatiekwaliteit. HE is in 2019 een samenwerking aangegaan met een partner voor de verduurzaming van circa 440 sociale huurwoningen in Nuenen in de periode 2019 tot en met eind 2022. Deze samenwerking heeft als werktitel: "de Nuenense verduurzamingstrein".

## 2. Betaalbaarheid

### Ons bod voor de periode 2020 t/m 2024

HE heeft in de periode 2019 t/m 2022 circa 440 woningen verduurzaamd tot label B of hoger (zonder huurverhoging).<sup>1</sup>



HE schrapt haar eerdere beleidskeuze de gelabelde woningen voor verkoop niet te verduurzamen. HE neemt deze woningen volledig mee in de verduurzaming.



HE neemt in de afweging van het huurverhogingsbesluit per 1 juli 2020 de vraag mee of een extra matiging van de huurstijging als onderdeel van de woonlasten wenselijk is voor de huurder(s) van de nog niet verduurzaamde woningen en zo ja of dit financieel haalbaar is binnen de mogelijkheden van HE mede in relatie tot de effecten op de investeringscapaciteit van HE. HE voert over de uitkomsten van dit onderzoek graag overleg met de partners in komende traject prestatieafspraken.

HE gaat (vooralsnog) uit van een gemiddelde reguliere jaarlijkse huurverhoging van maximaal inflatie voor de periode 2020 t/m 2024.

HE bepaalt nog hoe ze wil omgaan met goedkope scheefwoningers bij de jaarlijkse huurverhoging.<sup>2</sup>

HE zorgt ervoor dat 96% van de woningen bereikbaar blijft voor de primaire doelgroep. Dit betekent dat 96% van onze woningen een huurprijs kent onder de aftoppingsgrenzen voor huurtoeslag.



<sup>1</sup> Uitgangspunt blijft dat we woningen verduurzamen zonder huurverhoging. Echter bekijken we per project of dit haalbaar is op dat moment. Als het toevoegen van woningen onder druk komt te staan, kan het zijn dat we genoodzaakt zijn een (beperkte) huurverhoging door te voeren.

<sup>2</sup> Voor beide onderdelen heeft HE voor huurverhoging 2020 bepaald dit niet nader te onderzoeken. Vooralsnog verduurzamen we onze woningen zonder huurverhoging en is extra matiging niet noodzakelijk.

## Behoeft/opgave in nuenen

De gemeente, de corporaties en de huurdersorganisaties streven naar veilige en leefbare wijken en buurten. Ook in de komende jaren zetten de gemeente en de corporaties zich zoveel mogelijk in om leefbare wijken te behouden en de leefbaarheid te verbeteren of op peil te houden. Het doel hiervan is het bevorderen van de woon- en leefkwaliteit. Het behoud van voorzieningen in wijken en buurten maakt hier onderdeel van uit.

## Onze ambitie

HE is dé Nuenense woningcorporatie en daardoor de partij die leefbaarheidsproblemen kan opsporen. Vanuit haar rol neemt HE actief de medeverantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in wijken en buurten. In tegenstelling tot voorgaande jaren is HE bereid om daarin te investeren.

# 3. Leefbaarheid

## Ons bod voor de periode 2020 t/m 2024

- HE organiseert jaarlijks één of meerdere schouwen op complex-/buurtniveau waarin HE samen met huurders leefbaarheidsproblemen inventariseert. HE zoekt daarbij naar oplossingen die de leefbaarheid verbeteren, maar ook naar oplossingen die bijdragen aan het meedoen aan de samenleving. HE sluit voor de uitvoering van deze schouwen aan bij de conditiemetingen die wij uitvoeren voor het onderhoud aan onze woningen. Hierbij komt 1 keer per 3 jaar het gehele woningbezit voorbij.
- HP neemt de verantwoordelijkheid voor een zo hoog mogelijke participatiegraad van huurders aan de schouwen (eventueel met hulp van HE) en is 'luis in de pels' van HE waar het de realisatie van maatregelen betreft.
- HE zorgt ervoor dat er in het complex Jo van Dijkhof in Nuenen-Zuid een ontmoetingsplek voor o.a. ouderen in de wijk gehandhaafd blijft.
- HP zorgt samen met de gebruikers voor een minimum pakket aan eisen voor deze ontmoetingsruimte en organiseert en bewaakt de 'gebruikersparticipatie' in dit proces.
- HE hangt aan de verduurzamingstrein een extra wagon waarin 20 particuliere woningeigenaren zijn ingestapt met als resultaat dat ze hun woning geheel of gedeeltelijk hebben verduurzaamd.
- HE hangt aan de verduurzamingstrein een extra wagon waarin bewoners worden geholpen om de woonomgeving te verduurzamen door grijs eruit en groen erin.
- HP neemt verantwoordelijkheid voor een zo hoog mogelijke participatiegraad aan deze verduurzamingswagon.
- HE neemt de verantwoordelijkheid voor een leefbare en veilige woonomgeving bij al haar nieuwbouw- en herstructureringsplannen. Dat doet zij door bij elk plan ook een expliciet onderdeel op te nemen met betrekking tot de in en om het plan te creëren of realiseren woon- en leefomgeving. Een onderdeel hiervan is het indienen van een ecologisch plan van eisen. Op die manier verplichten wij ons om aan het begin van het project de afweging te maken in een goede mix van stenen, parkeerplaatsen, fietsenrekken en groen.
- HP neemt verantwoordelijkheid voor de communicatie over dit onderdeel van de plannen met bewoners en omwonenden.
- In 2020 neemt HE het initiatief om bewoners te stimuleren een ontmoetingsplek in de tuin van het complex Hugo Brouwerhof te realiseren.
- HP neemt verantwoordelijkheid voor de bewonersparticipatie in dit proces en bewaakt dat daarnaar ook geluisterd wordt



## Behoeftte/opgave in nuenen

Mede door het langer thuis blijven wonen van ouderen, de uitstroom uit beschermd wonen en de instroom van onze nieuwkomers is sprake van een toenemende opgave op het sociaal-maatschappelijk vlak. Bij deze opgave gaat het om ondersteuning van kwetsbare bewoners. Dit legt druk op samenwerking tussen maatschappelijke partijen en op het vinden van creatieve oplossingen.

## Onze ambitie

HE vindt het belangrijk dat mensen vanuit het wonen mee kunnen (blijven) doen aan de samenleving. HE streeft naar inclusiviteit voor de groeiende groep mensen die moeite hebben om deel te (blijven) nemen aan de samenleving. HE gaat graag samen met haar maatschappelijke partners op zoek naar haar rol in deze.

HE biedt aan individuele huurders, die om welke reden dan ook extra ondersteuning nodig hebben, maatwerk in de dienstverlening waarbij we werken vanuit 'de bedoeling'. Wat heeft die klant nodig om vanuit het wonen mee te kunnen (en blijven) doen aan de samenleving?

# 4. Meedoen

## Ons bod voor de periode 2020 t/m 2024

HE voert in 2020 overleg met haar maatschappelijke partners om op te halen wat volgens hen de bijdrage moet zijn van HE aan de inclusieve samenleving. Dit kan bijvoorbeeld gaan over nieuwe vormen van participatie, maar ook over experimenten die bijdragen aan de verbinding tussen wonen, werken en leren. Dit leidt tot een keuzepalet (5-6 experimenten) en een uitvoeringsprogramma/planning, waarvoor HE verantwoordelijkheid neemt.

- Op basis van dit palet pakt HE experimenten op die bijdragen aan het mee doen aan de samenleving.  
Bijvoorbeeld:
  - Een project 'jong helpt oud', bijvoorbeeld in ruil voor een incentive
  - Realisatie van een project binnen een complex als experiment voor buurtparticipatie
  - Woon-werk contracten voor statushouders
  - Leer- en werkervaringsplaatsen voor statushouders
  - Kamers met kansen in samenwerking met het VMBO/MBO? In MRE-verband?
- HP neemt in deze bijzondere projecten de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de gestelde resultaten.
- HE richt haar organisatie in voor en maakt samenwerkingsafspraken met haar partners over door HE te bieden maatwerk aan huurders die de aansluiting bij de samenleving kwijt zijn of dreigen kwijt te raken. Over de inhoud van het maatwerk komt HE tot afspraken met de natuurlijke partners in de aanpak van zogenaamde 'multiprobleem huishoudens'.
- HP vormt uit haar midden een commissie waarin HE haar maatwerkinzet voortdurend toetst.



## De organisatorische en financiële randvoorwaarden

Met de bijdrage die Helpt Elkander wil leveren aan de realisatie van de volkshuisvestelijke en sociaal- maatschappelijke opgave, raakt Helpt Elkander de grenzen van haar financiële en organisatorische kunnen. Het voorbehoud dat “niemand is gehouden tot het onmogelijke”, zoals Helpt Elkander en het Huurdersplatform dat maakten bij het uitbrengen van het bod aan de samenleving, blijft ook in deze ondernemingsstrategie overeind. Dat betekent overigens niet dat Helpt Elkander zich jegens de Nuenense gemeenschap niet verplicht voelt om de opgave uit te voeren als aangeboden. Het betekent wel dat er zal worden bijgestuurd als de omstandigheden daartoe nopen.

Helpt Elkander is met haar ruim 1.350 woningen en haar 13 formatieplaatsen tellende organisatie een kleine corporatie. In het najaar van 2018 besloot Helpt Elkander om zelfstandig te blijven. De toegewijde aandacht voor de (volkshuisvesting in de) Nuenense samenleving was daarbij, voor Helpt Elkander en voor haar partners, van doorslaggevende betekenis. Helpt Elkander kent haar huurders écht en kan, mede daardoor, binnen de gemeenschap het verschil maken. Daar staat echter tegenover dat enige organisatorische en financiële robuustheid nodig is om de vraagstukken van morgen het hoofd te kunnen bieden. Dat betreft zowel de fysieke opgave (de bouwproductie en de verduurzaming van

het bezit), als de sociaal-maatschappelijke opgave (onder meer de inzet op wonen en zorg, veranderende doelgroepen en impact op samenleven).

Er is spanning voelbaar tussen enerzijds de wens om de eigenheid van een op Nuenen gerichte corporatie te behouden en anderzijds de robuustheid en de daarbij behorende wendbaarheid die nodig zijn om de opgave aan te kunnen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatorische en financiële randvoorwaarden.



# 4<sup>1</sup>

## Werken volgens 'de bedoeling'

**Helpt Elkander zet in op een inclusieve samenleving. Het (kunnen blijven) meedoen van huurders en woningzoekenden aan de samenleving wordt leidend uitgangspunt in de dagelijkse dienstverlening.**

De ontwikkeling van de dienstverlening verloopt de komende periode en tegen die achtergrond langs twee lijnen.

- Voor onze bewoners en woningzoekenden, die zichzelf goed kunnen redden, wordt de dienstverlening verdergaand gestandaardiseerd en gedigitaliseerd. Daarbij wordt in toenemende mate een rechtstreekse verbinding tussen bewoner en uitvoerder/aannemer van diensten georganiseerd. Snelheid, directe planbaarheid en kwaliteit van dienstverlening zijn uitgangspunt.

- Voor onze bewoners en woningzoekenden, die extra aandacht behoeven voor wat betreft hun vermogen om te (kunnen blijven) participeren, wordt de dienstverlening gekenmerkt door maatwerkoplossingen. De bedoeling is dat, met die maatwerkoplossingen, het vermogen van de betreffende bewoner of woningzoekende om te (kunnen blijven) participeren wordt versterkt.



# 4<sup>2</sup>

## Samenwerken

**Helpt Elkander neemt in de volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave niet langer de ééndimensionale rol van aanbieder van goede en betaalbare huisvesting. Als enige toegewezen Nuenense corporatie weet Helpt Elkander zich verantwoordelijk als motor voor meedoen en inclusie. Het gaat dan bijvoorbeeld om 'oude(re) ouderen' wier mantelzorgnetwerk afbrokkelt en bij wie immobiliteit en vereenzaming op de loer liggen, om statushouders die moeilijk integreren op de plek waar zij wonen en moeizaam aan werk komen, om mensen met een lichte verstandelijke en/of fysieke beperking die geacht worden min of meer zelfstandig te wonen, maar ook om andere huurders die om allerlei redenen niet (meer) participeren.**

“Helpt Elkander”. Dat is het motto waar Helpt Elkander voor staat. Dat is de uitkomst van de zoektocht naar de volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave in Nuenen. Dat is ook de uitkomst van de gesprekken die Helpt Elkander daarover met haar netwerkpartners voerde. Helpt Elkander heeft de bereidheid bij haar partners gevoeld om het gesprek over de samenwerking voort te zetten en te verdiepen. Geen van de maatschappelijke partijen kan het nog alleen. Er is een gedeeld besef dat de toegenomen complexiteit van vraagstukken, die zich in Nuenen voordoen, dat van hen eist. De partners moeten en willen “elkander helpen” en zetten zich in voor de versterking van de sociale cohesie in de Nuenense samenleving, opdat ook de bereidheid van bewoners en inwoners om ‘elkaar te helpen’ toeneemt.

Samenwerken is in Nuenen niet nieuw. De ‘werkers in het veld’ weten elkaar over het algemeen goed te vinden bij vraagstukken op individueel niveau. Er is bereidheid om afstemming te zoeken over ieders inzet. Verbetering en verdieping van de samenwerking en de integratie van de gezamenlijke inzet zijn echter nodig. De focus moet daarbij meer komen te liggen op ‘kunnen doen wat nodig is’.



Helpt Elkander vliegt de inclusiviteit aan vanuit het wonen (als basis van waaruit bewoners mee kunnen doen). Tegelijkertijd meet Helpt Elkander dat wat zij doet af aan de vraag of en in hoeverre daarmee het meedoen wordt gefaciliteerd en gestimuleerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- geen wonen voor ouderen, zonder aandacht voor een bijpassend zorgconcept;
- geen verduurzaming van woningen zonder aandacht voor de verduurzaming van het samenleven;
- geen wonen voor statushouders, zonder oog voor werk en/of buurtintegratie;
- geen wonen voor mensen met een beperking, zonder inzet op werk of dagbesteding in de woonomgeving;
- geen wonen voor jongeren, zonder daarbij het leveren van enigerlei vorm van maatschappelijke ondersteuning in complex of woonomgeving bespreekbaar te maken.

De komende periode zet Helpt Elkander zich in voor een versterking van de verbinding tussen wonen, leren en werken en tussen wonen, zorg en welzijn. Daartoe zijn inmiddels al de nodige initiatieven genomen.

De samenwerking met gemeente Nuenen is voor Helpt Elkander onontbeerlijk. Daarin wordt dan ook veel geïnvesteerd. Die samenwerking is niet vrijblijvend. Helpt Elkander biedt afstemming en samenwerking aan, maar vraagt deze ook in retour.

Bijzondere aandacht krijgt de legitimering, van hetgeen Helpt Elkander onderneemt, bij de (toekomstige) huurders. Gezocht wordt naar een verbreding en versterking van de (huurders)participatie. Daarover wordt onder meer het gesprek met het Huurdersplatform aangegaan. Helpt Elkander zal nieuwe eigentijdse vormen van participatie ontwikkelen en uitproberen. Vlotter, themagericht, vaker eenmalig dan structureel, gebruik makend van nieuwe media en inzettend op betrokkenheid van alle (categorieën van) bewoners.

# 4<sup>3</sup>

## De organisatie (ontwikkeling)

De organisatie van Helpt Elkander zal zich moeten ontwikkelen. De opgave waarvoor Helpt Elkander zich gesteld weet, vergt een competentieshift binnen de organisatie en van haar medewerkers. De ontwikkeling die Helpt Elkander de komende periode inzet, laat zich als volgt kenschetsen:

- van risico mijden naar risico's onder ogen zien en passend reageren;
- van werken volgens protocol naar ondernemerschap;
- van beleid gestuurd naar samen ontwikkelen;
- van standaard naar maatwerk;
- van uitvoerend naar integraal verantwoordelijk;
- van doen volgens voorschrift naar doen wat nodig is;
- van stenen naar woonconcept;
- van onderscheid tussen beleid en uitvoering naar integratie van beleid en uitvoering;
- van afstemmen naar (echt) samenwerken.

Vanuit de wens om Helpt Elkander als zelfstandige Nuenense corporatie te behouden, wordt de komende tijd de ontwikkelbaarheid van de organisatie en de medewerkers zorgvuldig onderzocht. Daartoe wordt een deskundig (HRM/organisatiedeskundig) bureau in de arm genomen, dat de opdracht krijgt om die ontwikkelbaarheid, tot op het niveau van de individuele medewerkers, in kaart te brengen. Dat dient eind tweede kwartaal 2020 gereed te zijn, inclusief een op de bevindingen gebaseerd (organisatie)ontwikkelplan. Helpt Elkander maakt in de planperiode (financiële) ruimte voor de ontwikkelopgave, onder meer in de vorm van enige uitbreiding in personeelsformatie. Daarbij zal goed gemonitord worden of de ontwikkeling die de organisatie maakt voldoende synchroon loopt met de eisen die aan de organisatie gesteld worden.

# 4<sup>4</sup>

## De trekkracht

Helpt Elkander beschikt over trekkracht, zowel voor wat betreft de volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave als voor wat betreft de daarvoor noodzakelijke organisatorische ontwikkeling. Die trekkracht is echter 'dun'. Zowel voor wat betreft de inhoud als voor wat betreft het tempo 'hangt' de voortgang nog te veel aan de spankracht van een (te) beperkt aantal mensen. Teneinde de uitvoering van de opgave te zekeren, dient de trekkracht te verbeteren.

Helpt Elkander neemt maatregelen om de trekkracht te versterken:

- de binding van medewerkers met trekkracht aan Helpt Elkander wordt versterkt;
- het zorgen voor de juiste samenstelling van het team waarbij in voldoende mate sprake is van medewerkers met voldoende kennis en competenties om op tactisch niveau te kunnen functioneren. Tevens kunnen deze medewerkers mede de rest van het team mobiliseren/versterken in hun ontwikkeling en daarmee in het bereiken van onze opgaven;

- de Raad van Toezicht neemt een (advies)rol in de versterking van de trekkracht en weegt dit mee bij het opstellen van de profielen voor de in de komende jaren te werven toezichthouders. Bovendien heeft de Raad van Toezicht besloten om zichzelf, tegen deze achtergrond, uit te breiden naar vier leden.

# 4<sup>5</sup>

## De governance

**Helpt Elkander neemt verantwoordelijkheid voor de realisatie van de volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave, zoals die in het bod aan de samenleving zijn geformuleerd. Ondanks het voorbehoud dat 'niemand is gehouden tot het onmogelijke', leidt dat tot een verzwaring van het risicoprofiel van Helpt Elkander.**

Het risicomanagement binnen Helpt Elkander wordt versterkt. Daartoe te nemen maatregelen betreffen alle drie de 'lines of defence' en zijn als volgt samen te vatten:

- de eerste verdedigingslijn, gevormd door het management en de medewerkers, wordt versterkt door de introductie van integrale verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's binnen ieders verantwoordelijkheidsgebied. De ontwikkelbaarheid van de medewerkers naar meer integrale verantwoordelijkheid maakt onderdeel uit van de vraagstelling in het kader van het op te stellen ontwikkelplan (zie onder 'organisatieontwikkeling');
- de tweede verdedigingslijn, gevormd door de functies die zich richten op de ondersteuning van de eerste lijn bij het geven van invulling aan de beheersing van risico's, wordt ook versterkt. Dat betreft dan niet alleen de financial control, maar zeker ook de controlling met betrekking tot de portefeuillerisico's, de juridische, de personele en de reputatierisico's. Er zal versterking van deze auditfuncties plaatsvinden, onder meer door hiervoor deskundigheid van buiten (strakker en frequenter) aan de organisatie te binden;
- de derde verdedigingslijn, gevormd door de interne (Raad van Toezicht) en externe (accountant) audit functie, wordt tenslotte ook versterkt. De Raad van Toezicht breidt zichzelf de komende tijd uit van drie naar vier leden. Bovendien wordt in een vroeg stadium de vervanging van leden van de Raad van Toezicht in gang gezet. De accountant zal met regelmaat gevraagd worden om zijn oordeel te geven over (onderdelen van) het risico-beheersingsstelsel.



# 4<sup>6</sup>

## De financiën en de risico's



**Parallel aan het formuleren van de volkshuisvestelijke en de sociaal-maatschappelijke opgave heeft Helpt Elkander haar financiële polsstok onder de loep genomen. Dat heeft een financiële meerjarenprognose opgeleverd voor de periode 2020-2024 met een doorkijk naar de periode 2020-2029. Helpt Elkander kan en wil de uit de opgave voortvloeiende investeringen voor haar rekening nemen en gaat daarmee ‘scherp aan de (financiële) wind varen’.**

De bereidheid om de bij de opgave behorende investeringen te doen, heeft voor Helpt Elkander gevolgen. De belangrijkste daarvan zijn:

- de schuldenlast per verhuureenheid loopt in de planperiode op van circa € 40.000,- naar circa € 60.000,- en Helpt Elkander vindt dat aanvaardbaar;
- het bij de investeringsopgave behorende risicoprofiel vereist verscherping van de monitoring en een dito ('just in time') sturing;
- in geval van een (snel) intredende laagconjunctuur dan wel in geval van andere, nu niet te voorziene substantiële tegenvallers, zal de investeringsinzet dan wel de (zelfstandige) positie heroverwogen (moeten) worden;
- per deelproject in de verduurzaming van het bezit, wordt het uitgangspunt “verduurzaming zonder huurverhoging” opnieuw bezien.

Door de jaarlijkse verhuurdersheffing loopt Helpt Elkander circa twee maanden huur per woning per jaar mis. Het niet kunnen aanwenden van dit deel van de kasstroom ten behoeve van de noodzakelijke investeringen ziet Helpt Elkander met lede ogen aan. Helpt Elkander volgt met belangstelling hoe het politieke sentiment rondom dit thema zich de komende tijd ontwikkelt.

Met het investeringsprogramma dat de komende jaren wordt uitgerold, ziet Helpt Elkander de schuldenlast oplopen. Daarin bereikt Helpt Elkander de komende periode de grens van haar kunnen. Gedurende de planperiode zal dat tijgekeerd moeten worden. Hiertoe ontwikkelt Helpt Elkander de komende periode een aanvalsplan.

# 4<sup>7</sup>

## Behoud van zelfstandigheid

In het najaar van 2018 heeft Helpt Elkander onderzoek gedaan naar de vraag of zij de volkshuisvestelijke opgave 'op eigen kracht' zou kunnen volbrengen. Het antwoord luidde toen bevestigend tegen de achtergrond van hoe toen aangekeken werd tegen de opgave. Tevens was het duidelijk dat Helpt Elkander zich zou moeten versterken, vooral in financiële en organisatorische zin. Samenwerking in de regio en het verbinden van specifieke deskundigheid vanuit 'de markt' aan de organisatie stonden daarbij centraal.

In het kader van de voorliggende ondernemingsstrategie heeft Helpt Elkander de conclusie van eind 2018 herijkt. De eerder genoemde spanning tussen enerzijds de wens zelfstandig te blijven en anderzijds de robuustheid en wendbaarheid die nodig zijn als ook het brede maatschappelijk gekozen profiel, lagen hieraan ten grondslag.

Helpt Elkander meent dat zij de volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgave en de daarbij behorende organisatorische en financiële ontwikkelopgave aan kan. Het gegeven dat Helpt Elkander ervoor kiest om 'de komende jaren' de grenzen van haar kunnen op te zoeken, vereist alertheid en een open vizier benadering met betrekking tot de vraag of 'hulp van buiten' nodig is. De vorm waarin die hulp dan wordt opgezocht, ligt open. Wat nodig is, is nodig.