

Koersplan 2026-2030

Bouwen aan betekenis

Omdat wonen de basis is



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
	<i>Stek anno 2026.....</i>	<i>3</i>
	<i>Vooruitblik naar 2030.....</i>	<i>3</i>
	<i>Een koersplan vol ambitie en verbinding.....</i>	<i>4</i>
2	Wat we zijn	5
	<i>Onze missie.....</i>	<i>5</i>
	<i>Onze visie.....</i>	<i>5</i>
	<i>Onze kernwaarden</i>	<i>6</i>
3	Wat we zien en wat we doen	7
	<i>We dragen bij aan VN ontwikkeldoelen</i>	<i>7</i>
	<i>Uitvoering geven aan Nationale prestatieafspraken.....</i>	<i>7</i>
4	Huurders	8
	<i>Speerpunt 1 Vergroten van grip op wonen</i>	<i>8</i>
	<i>Speerpunt 2 Ruimte voor iedereen in sterke gemeenschappen.....</i>	<i>8</i>
5	Woningzoekenden	9
	<i>Speerpunt 3 Aanbod voor wie buiten de boot valt.....</i>	<i>9</i>
	<i>Speerpunt 4 Doorstroming makkelijker maken</i>	<i>9</i>
6	Woningen.....	10
	<i>Speerpunt 5 In 10 jaar ruim 2.400 woningen met toekomstwaarde toevoegen.....</i>	<i>10</i>
	<i>Speerpunt 6 Woonconcepten voor specifieke woonvragen.....</i>	<i>11</i>
	<i>Speerpunt 7 Verduurzaming in brede zin.....</i>	<i>11</i>
7	Dorpen	13
	<i>Speerpunt 8 Stek werkt gebiedsgericht</i>	<i>13</i>
8	De organisatie van Stek	15
	<i>Mensen maken Stek</i>	<i>15</i>
	<i>Goed werkgeverschap</i>	<i>15</i>
	<i>We doen het samen.....</i>	<i>15</i>
	<i>Pijlers van organisatieontwikkeling.....</i>	<i>15</i>
9	Financiën en risicomanagement	17
10	Tot slot: het kan alleen samen.....	19

1 Inleiding

Stek anno 2026

Stek is een woningcorporatie met ruim 11.000 woningen, geworteld in de Duin- en Bollenstreek. Een aantrekkelijk gebied met dorpse woonomgevingen vol voorzieningen, met stranden, duinen en omliggende steden binnen handbereik.

Onze maatschappelijke opdracht vullen we breed in. We maken verschil in wonen én welbevinden. Onze woningvoorraad is gevarieerd, betaalbaar en van goede kwaliteit. Gemiddeld hebben onze woningen energielabel A. Dit helpt goed bij het laag houden van de woonlasten van onze huurders. Een klein deel van de woningen voldoet nog niet aan onze eisen. Daar investeren we fors in verbetering en vernieuwing. Met een indrukwekkend en uitvoerbaar nieuwbouwprogramma van zo'n 2.400 woningen voor de komende jaren, en met een scherpe blik op de energietransitie, geven we richting aan de toekomst. We bouwen toekomstbestendig, met oog voor de gemeenschap, met ruimtelijke kwaliteit, energiezuinig en steeds vaker klimaatadaptief, circulair en biobased.

We zijn actief in wonen met zorg. We verhuren – soms bijzondere - woningen waar huurders wonen die wat steun in de rug nodig hebben. Een deel van onze woningen is daarom zorggeschikt en levensloopbestendig of heeft een ontmoetingsruimte. We werken aan het versterken van de sociale samenhang en bevorderen onderlinge hulp en ondersteuning. Dat doen we samen met onze huurders, die soms verenigd zijn in bewonerscommissies. De huurderstevredenheid is op een goed niveau dankzij onze verbeterde dienstverlening. Onze goede samenwerking met Huurdershart – onze huurdersorganisatie – brengt meerwaarde bij onze werkzaamheden.

We hebben een financieel gezonde uitgangspositie en kunnen veel waarmaken van wat ons wordt gevraagd. Eerder maakten we al de keuze om maximaal te investeren om het maatschappelijk vermogen zo goed mogelijk in te zetten. Deze keuze heeft een grote impact op onze financiële positie. Waar we nu nog veel financiële ruimte hebben, verdrievoudigt onze leningenportefeuille in de komende jaren. Kostenbewustzijn en waarde(n)gericht werken moeten daarom in de toekomst – meer dan nu - hand in hand blijven gaan.

Vooruitblik naar 2030

We zetten de koers van de afgelopen periode door. De opdracht van de woningcorporaties is duidelijk, en verankerd in nationale en lokale prestatieafspraken. Om onze inzichten over de toekomstige opgave te versterken en de beste keuzes te maken, voerden we dorpsgesprekken met huurders, inwoners en maatschappelijke organisaties. Daarnaast vroegen we Huurdershart, de gemeenten, partners in zorg en welzijn en onze co-makers om ons mee te geven wat zij als belangrijkste speerpunten voor de komende jaren zien.

In gesprekken met bewoners en partners horen we steeds weer dezelfde oproep: *zorg dat niemand tussen wal en schip valt*. Zorg voor woonruimte. Werk aan sociale samenhang en heb oog voor degenen die (nog) niet op de krachtige netwerken zijn aangesloten. En we hoorden zorgen van huurders over de toenemende diversiteit, waardoor bewoners niet meer vanzelfsprekend met elkaar omgaan en er meer inspanning nodig is om plezierig te blijven wonen. Ook het klimaat vraagt aandacht. Problemen rond hittestress en wateroverlast spelen ook bij onze complexen. Daar moeten we werk van maken. Ook dat betekent iets voor onze maatschappelijke agenda.

Een koersplan vol ambitie en verbinding

Met deze opbrengst maakten we een koersplan met daarin de vertrouwde ambitie en betrokkenheid van Stek, met **acht nieuwe speerpunten** die passen bij deze tijd.



2 Wat we zijn

Onze missie

Iedereen in de Duin- en Bollenstreek moet goed en betaalbaar kunnen wonen. Zich kunnen thuisvoelen, in een fijne en duurzame woning. Nu en in de toekomst.

Onze visie

De **maatschappelijke opgaven zijn leidend** voor wat we doen. De belangen van onze huurders en woningzoekenden zijn ons vertrekpunt. Zoveel levens van huurders en woningzoekenden, zoveel verschillen. Daarom durven we **verschillende oplossingen** te bieden, om uiteindelijk voor iedereen **dezelfde kansen** te creëren. We werken **zonder vooroordelen** en brengen belangen samen.

We zijn sociaal verhuurder, een maatschappelijke speler, een lokale verbinder en een investeerder in duurzame leefkwaliteit.

- ✓ **We zijn van wonen:** we bieden voldoende goede woningen met een lage milieu-impact die passen bij woonwensen en levensfase van mensen met een laag of middeninkomen
- ✓ **We dragen eraan bij dat een woning een thuis kan zijn:** een huis in een woonomgeving die er goed bij staat, in een buurt waar de bewoners zich fijn voelen
- ✓ **Met hoe we werken maken we maatschappelijke impact:** we geven extra aandacht aan mensen die het moeilijk hebben, we dragen eraan bij dat onze huurders zich verbonden kunnen voelen met burens, aan zorgzame buurten, aan iedereen een thuis en aan een duurzamer leefklimaat
- ✓ **We zijn partner voor alle huurders en organisaties die zich inzetten voor onze huurder:** voor de bouw van sterke gemeenschappen, welzijn en zorg en voor het behalen van doelstellingen op het gebied van verduurzaming en het tegengaan van klimaatrisico's.

We hebben **kwaliteit** hoog in het vaandel. Kwaliteit in alle opzichten. In het hier en nu, voor de bewoners van vandaag, en kwaliteit voor de lange termijn. Onze ambitie is het **bouwen aan waarde** – sociaal, ruimtelijk, economisch en ecologisch – en het versterken van de samenleving in al haar verscheidenheid. Dat doen we in zes dorpen, met elk hun eigen karakter en kwaliteiten. We werken **gebiedsgericht**, om krachten te versterken en kansen te benutten.

We werken vanuit kennis van de positieve gezondheid. Door onze manier van dienstverlening, ons sociaal beheer en door de kwaliteit van bouwen kunnen we bijdragen aan gezondheid, welbevinden, en de mate waarin mensen kunnen meedoen.

We werken in een markt waar de **middelen schaars** zijn. Daarom willen we met elke euro die we uitgeven zoveel mogelijk bereiken. En met elke investering die we doen, de maatschappelijke doelen zo breed mogelijk dienen. Dat vraagt **creativiteit en slimme oplossingen**, waar de grote opgaven van deze tijd om vragen. Soms kost dat nu iets meer, maar brengt het op termijn meer op. En soms kost het niets meer, omdat slim werken de oplossing is.

Onze kernwaarden

Gewoon bijzonder

We zijn mensen. We werken voor mensen. En met zijn allen maken we iets bijzonders: fijne plekken om te wonen, te leven, te groeien. Een (t)huis is noodzakelijk voor een 'gewoon' leven, en van bijzonder grote waarde. Ook voor wie het niet makkelijk is. Wat wij doen is voor ons heel gewoon, maar eigenlijk heel bijzonder.

Dichtbij

We staan dicht bij onze huurders, onze partners en ons werkgebied: we kennen ze goed en weten wat er speelt. Onze woningen zijn van ons én van onze huurders. Daar zorgen we dus ook samen voor. We zijn toegankelijk, benaderbaar, vertrouwen elkaar. We helpen, we leven en denken mee. We staan ook dichtbij onszelf: bij het werk dat we graag doen en belangrijk vinden. We zijn oprecht betrokken en zoeken naar passende (maatwerk) oplossingen.

Open We zijn open: we vertellen wat we (gaan) doen en waarom, zijn transparant over wat goed ging en wat niet, en duidelijk over wat wel en niet kan. En we staan open: we luisteren, zijn echt geïnteresseerd, aanspreekbaar, kunnen kritiek verdragen en zijn veranderbereid. We werken in gelijkwaardigheid, waarderen en stimuleren diversiteit, zien de mens achter het gedrag en wachten met oordelen.

Verantwoordelijk We nemen verantwoordelijkheid. We geven richting en ruimte. We zeggen wat we doen, doen wat we zeggen, houden ons aan afspraken. We doen het goede en dat doen we goed. We dragen bij aan duurzame leefomgevingen voor huidige en toekomstige generaties. We houden sociaal en zakelijk goed in balans. We zijn daadkrachtig en komen tot resultaten.

Nieuw We innoveren verantwoord, ontwikkelen onze creativiteit, verkennen grenzen, willen vooruit en gaan uitdagingen aan. We leren en vernieuwen onszelf, onze woningen en woonomgevingen. We gaan nieuwe verbindingen aan en dragen bij aan een nieuwe start voor onze huurders.

3 Wat we zien en wat we doen

We zien dat de **maatschappelijke opgaven groot** zijn, en dat dit **vraagt om andere oplossingen** dan de oplossingen van vandaag. Leefbaarheid, sociale samenhang en welzijn zijn niet altijd vanzelfsprekend. Klimaatverandering vraagt om nieuwe keuzes in wonen en bouwen. Tegelijk zien we ook de kracht van buurten, gemeenschappen en lokale verbondenheid. We zien bewoners die iets willen betekenen voor elkaar, en partners die samenwerking zoeken.

We dragen bij aan VN ontwikkeldoelen

Naast de inzichten die uit de gesprekken met huurders, woningzoekenden en andere belanghouders kwamen, laten we ons inspireren door de Duurzame Ontwikkeldoelen 2015-2030 van de Verenigde Naties.

2030 komt ongelooflijk dichtbij en veel van de doelen zijn verder weg dan ooit. Op de bescheiden schaal van Stek willen we ons maximaal inzetten om bij te dragen aan een deel van deze VN doelen. We benutten daarbij **koppelmansen**: waar we verduurzamen, versterken we ook de buurt. Waar we bouwen, versterken we welzijn. We combineren doelen – zoals CO2-reductie, waar mogelijk toepassing van circulaire en biobased materialen, betaalbaarheid en ontmoetingsplekken – in één actie.



Hoewel onze bijdrage op wereldschaal niet meer is dan een druppel op de gloeiende plaat, kan het voor een individuele huurder echt verschil maken. En bovendien: veel druppels maken samen een plas.

Uitvoering geven aan Nationale prestatieafspraken

De Nationale Prestatieafspraken (NPA) vormen de vanzelfsprekende leidraad voor wat we als corporaties te doen hebben. We hebben uit de NPA afgeleid welk deel van de opgaven in ons werkgebied valt, en hebben hier ons portefeuilleplan en het beleid voor betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid op ingericht.

Stek en de Nationale prestatieafspraken 2025-2035



4 Huurders

Voor de meeste huurders kunnen we een woningaanbod doen dat aansluit bij hun wensen. Zij zijn blij met hun woning, wonen er soms al heel lang en zijn tevreden over onze dienstverlening. Maar soms is meer nodig om een huis een thuis te laten zijn. Dat kan gaan over verwachtingen rondom de dienstverlening, over de wens om samen met burens initiatief te nemen om naar elkaar om te kijken of over het samenleven dat in de buurt lastig is. Stek gaat met twee speerpunten aan het werk.

Speerpunt 1 Vergroten van grip op wonen

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) schreef in 2023 over het wel of niet hebben van grip op de persoonlijke situatie. Met grip bedoelt de WRR dat mensen door hun eigen handelen invloed kunnen hebben op hun eigen situatie, bijvoorbeeld hun woonsituatie. Hoe **minder grip, hoe meer onzekerheid** mensen voelen. De stress die voortkomt uit onzekerheid zorgt voor gezondheidsproblemen, zowel mentaal als fysiek.

De WRR laat zien dat met name de **lage en middeninkomens** veel onzekerheden in het leven ervaren en dat de onzekerheden bij deze groepen **vaker stapelen**. Onzekerheid op het ene terrein, bijvoorbeeld inkomen, leidt vaak tot onzekerheid op een ander domein, bijvoorbeeld wonen. Ook heeft grip verband met gevoelens van maatschappelijk onbehagen. Maar bovenal leidt meer grip tot het verhogen van het welzijn en de gezondheid van onze huurders.

Stek wil bijdragen aan het vergroten van grip voor onze huurders en woningzoekenden zodat zij minder (woon)onzekerheid ervaren. Dit doen we **door onze dienstverlening nog makkelijker te maken en door meer woonzekerheid te bieden**. Het bieden van grip op de eigen situatie zal naar verwachting ook bijdragen aan de klanttevredenheid. We zijn tevreden wanneer we van huurders horen 'Stek regelt het goed'.

Speerpunt 2 Ruimte voor iedereen in sterke gemeenschappen



In de zes dorpen waar Stek actief is, is het niveau van welbevinden in het algemeen hoog. Er is een levendig verenigingsleven, men kijkt naar elkaar om. Toch vallen ook hier mensen tussen wal en schip.

Stek wil bijdragen aan een goed onderling contact tussen huurders en hun burens. We **werken hierbij nauw samen met de welzijns- en zorgorganisaties en de gemeenten**. Voor Stek is de inzet en samenwerking relevant, want daar waar sterke gemeenschappen zijn, is de leefbaarheid beter en de veerkracht groter. Ook mensen die wat minder makkelijk aansluiting vinden of hier minder behoefte aan hebben, hebben hier voordeel van wanneer er wat aan de hand is.

Stek wil faciliteren dat onze huurders elkaar kunnen **ontmoeten in onze complexen**. We streven daarbij **inclusiviteit** na. Zoveel als mogelijk leggen we het beheer en de organisatie van activiteiten bij de huurders zelf. Daarnaast willen we ontmoeten voor de buurt mogelijk maken. Dat kan door in de plint een ruimte geschikt te maken voor ontmoeten. Stek is dan **verhuurder**. Ontmoeten kan ook zonder ruimte. Stek zet dan de **Stek-caravan** in als mobiel trefpunt.

5 Woningzoekenden

Het grootste deel van de ingeschreven woningzoekenden zijn huurders die wachten op de door hen gewenste huurwoning. Zij hebben de tijd om te wachten omdat ze al ergens wonen, maar dat geldt niet voor iedereen.

Speerpunt 3 Aanbod voor wie buiten de boot valt

Waar de een wacht op de ideale doorstroomstap, verkeert de ander in echte nood en heeft geen dak boven het hoofd. De effecten van die nood zijn groot: geen woonzekerheid betekent verminderde grip op de eigen situatie. Het betekent ook uitstel van belangrijke levensstappen en zorgt voor veel stress.

Stek wil daarom oplossingen bieden voor de woningzoekenden die binnen de huidige regels buiten de boot vallen. Door hen een **dak boven het hoofd** te bieden, dragen we bij aan het voorkomen van problemen die ontstaan als je maar lang genoeg geen thuis hebt. Dit voorkomt veel ellende voor de betrokkenen zelf én kosten voor de gemeenschap. Met andere corporaties in de regio werken we daarom aan een **innovatieproject gericht op het uitbannen van dakloosheid**.

Allereerst maken we **woningdelen** makkelijker en vaker mogelijk, bijvoorbeeld via friendswoningen, kamerverhuur of wonen bij een hospita. Om dit op grotere schaal te kunnen doen, is nodig dat belemmeringen worden opgelost, onder andere in het gemeentelijke domein. Ook is nodig om het matchen en verhuren met woningdelen via de woonruimtebemiddeling te verbeteren. Inzet van de **vrije ruimte** in de toewijzing is een tweede middel dat een oplossing kan bieden.

We willen - voor hen die tussen wal en schip vallen - **de kans structureel vergroten om via de woonruimteverdeling een woning te vinden**. De insteek is om de woonruimtebemiddeling zo in te richten dat deze woningzoekenden zelfredzamer zijn op de woningmarkt. We verliezen ons daarbij niet in het zoeken van een eigen definitie van wat maakt dat iemand een spoedvraag heeft. Dit kan alleen de woningzoekende zelf bepalen.

Speerpunt 4 Doorstroming makkelijker maken

Het overheidsbeleid is erop gericht mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen en daar zo nodig zorg te ontvangen. Er zijn echter niet overal voldoende zorg en voorzieningen en eenzaamheid dreigt. Veel ouderen die verhuizen naar een beter passende woning in een omgeving met zorg, voorzieningen en ontmoeting, geven aan dat zij de stap eigenlijk eerder hadden moeten maken. Daarom wil Stek nog **actiever inzetten op bewustwording bij ouderen en op de advisering over doorstroming** voor ouderen die dat willen. Door samenwerking met ketenpartners kunnen mensen eerder in contact komen met onze doorstroomadviseurs. Daarnaast willen we inzetten op het **vergemakkelijken van doorstroming** en het **vergroten van de keuzemogelijkheden**. Dat laatste willen we doen door een ruimer aanbod te creëren en de mogelijkheden voor doorstroming via **voorrang via de woonruimtebemiddeling** te verruimen.

Een andere groep huurders heeft behoefte aan doorstroming omdat zij te klein wonen. Gezinsuitbreiding vraagt om meer ruimte en een extra kamer. Overbewoning dreigt. Door de lange wachtlijsten is het voor een deel van deze gezinnen niet zomaar mogelijk om die grotere woning te vinden. Stek wil werken aan een regeling in de woonruimtebemiddeling met de bedoeling **'Van klein naar groter'**. Het faciliteren van **woningruil** kan ook onderdeel van de oplossing voor deze groep zijn.

6 Woningen

Speerpunt 5 In 10 jaar zo'n 2.400 woningen met toekomstwaarde toevoegen

De krapte op de woningmarkt is groot, zowel op de koop- als de huurmarkt. **Stek is een ontwikkelende corporatie en gaat de komende 10 jaar zo'n 2.400 woningen toevoegen** (waarvan ruim 2.250 sociaal en ruim 150 middenhuur). Dat sluit aan bij de lokale behoefte, maar is ruim boven ons aandeel van gemiddeld 150 woningen per jaar in de Nationale prestatieafspraken (2025-2035). We liggen goed op stoom om onze ambitie – het **toevoegen van 2.700 woningen tot 2040** - te realiseren.

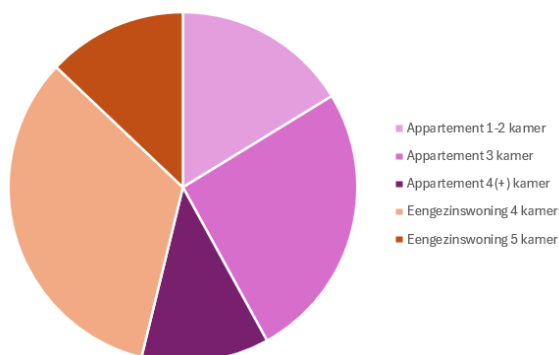
Om het aanbod in de middenhuur te laten groeien, liberaliseren we 200 woningen naar een middenhuurprijs. Met de 150 middenhuurwoningen uit de nieuwbouw erbij, komen we op een aantal van **350 woningen in de middenhuur**. Dit betreft 50% van de huidige regionale opgave voor middenhuurwoningen, waarmee we aanvullend zijn op het aanbod van marktpartijen. We houden vinger aan de pols voor de ontwikkeling van de vraag naar voor middenhuur.

Om de nieuwbouwambitie te realiseren werken we aan de **realisatiekracht** en gaan we nog realistischer plannen. Dit kunnen we niet alleen. Onze wens is daarom om het samenspel met de gemeenten goed op orde te hebben en houden, parallel te plannen en waar mogelijk bouwplannen op meerdere plekken uit te voeren.

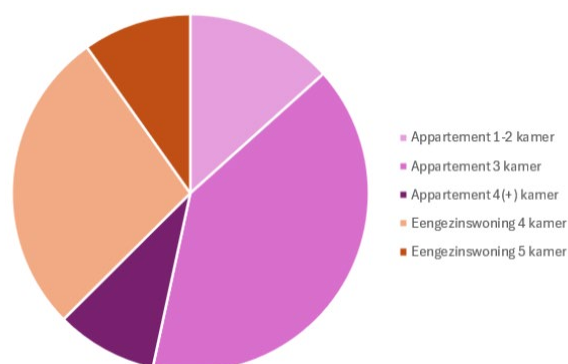
De meeste nieuwbouwprojecten worden binnen de bestaande dorpen gebouwd. Dit heeft veel impact op de omgeving. Daarom hechten we aan **goede participatie**. Naast huurders en omwonenden, wil Stek ook **woningzoekenden een stem** geven. We verwachten dat dit ons extra informatie oplevert, zodat we projecten kunnen realiseren die nog beter aansluiten bij de ideeën van woningzoekenden.

Onderdeel van de opgave om nieuwe woningen te bouwen is een **transformatieopgave**. We slopen tot 2030 300 woningen, om er op die plekken 650 voor terug te bouwen. Zo zijn we bouwvoorbereidingen aan het treffen bij Groot Hoogwaak in Noordwijk, op de Julianalaan en Sportlaan in Voorhout, op de Mauritslaan in Hillegom, en aan de Charbonlaan en Arend Verkleijstraat in Sassenheim.

Portefeuille Stek 2025



(Wens) Portefeuille Stek 2040



Stek bouwt veelal compacte **levensloopbestendige 3-kamerappartementen**, al dan niet met mogelijkheden voor ontmoeten. Dit product bedient de meeste doelgroepen goed en heeft daarom de meeste toekomstwaarde. Ook bij ouderen die willen verhuizen is dit woningtype in trek, in tegenstelling tot een tweekamerwoning waar onder deze doelgroep veel minder animo voor is. Stek heeft – gezien de vraag - op portefeuilleniveau voldoende 2-kamerwoningen en eengezinswoningen in haar bezit. **Kleinere woningen voor kleine (jonge) huishoudens voegen we vooral toe waar een tekort is.**

Speerpunt 6 Woonconcepten voor specifieke woonvragen

Steeds vaker wonen senioren die een zorgvraag hebben thuis. Om dit mogelijk te maken, introduceert Stek **vitaal wonen en (g)oud wonen**. Dit zijn woonvormen die **toegankelijk en dementievriendelijk** zijn, waar **ontmoeten** mogelijk is, waar de huurders **naar elkaar omkijken** en waar **welzijn en zorg nabij** zijn. Daar waar we specifieke woonvormen realiseren, houden we altijd rekening met de gebruiksmogelijkheden voor de toekomst.

Jongeren willen graag een goede start op de woningmarkt maken. Stek wil dit mogelijk maken met woonvormen die aansluiten bij de diversiteit van deze groep. We zetten in op een breed aanbod: van **woningdelen, een starterswoning met een jongerencontract tot gemengd wonen**, waar jongeren samenleven met bewoners die kwetsbaar zijn of een moeilijke periode achter de rug hebben.

Voor sommige huurders is iets meer nodig. Zij zijn niet goed in staat om – al dan niet door een psychische kwetsbaarheid of overgevoeligheid voor prikkels – zich aan gangbare omgangsvormen en woonregels te houden. Voor deze huurders willen we **op kleine schaal skaev huse realiseren**.

Speerpunt 7 Verduurzaming in brede zin



We hechten veel belang aan verduurzaming van onze woningen en woonomgevingen. Daarmee dragen we bij aan de klimaatdoelen voor huidige en toekomstige generaties, bieden we een prettig wooncomfort en – niet in de laatste plaats – helpen we zo de woonlasten betaalbaar te houden.

Stek realiseert woningen boven de BENG-norm (Bijna Energie Neutraal Gebouwen), vooruitlopend op een mogelijke nieuwe Europese norm (ZEB-norm) die uitgaat van energieneutraal bouwen. Ook liggen we op koers om in 2050 CO₂ neutraal te zijn. Gemiddeld halen we 400 woningen per jaar van het gas af. **Door verduurzaming daalt de CO₂ uitstoot jaarlijks met 1 miljoen kilo.** In ons werkgebied is de aanleg van een warmtenet in voorbereiding. Mogelijk worden vanaf 2030 woningen aangesloten. Bij uit- of afstel kiezen we andere technieken.

Stek spant zich in om de **milieubelasting van de bouw en het onderhoud te verminderen**. We dragen zo bij aan de landelijke ambitie om in 2050 volledig circulair te werken. Omdat we investeren met het oog op de lange termijn en toekomstwaarde, lopen we vooruit op wetgeving en streven we naar een Milieu Prestatie Gebouwen Waarde (MPG) van 0,5 terwijl 0,8 nu nog de norm is. **Ook hanteren we de richtlijnen uit Het Nieuwe Normaal (HNN)**, een raamwerk binnen de bouwsector dat verder gaat dan de wettelijke eisen.

Om **circulariteit** te bevorderen gebruiken we de **R-ladder als afwegingskader**. Dat doen we voor onze woningen en woonomgeving, maar ook voor Stek als duurzame organisatie. Bij elke vervangingsvraag onderzoeken we of we met onderhoud of hergebruik een lagere milieu-impact kunnen realiseren. We bouwen en onderhouden **steeds vaker biobased**. We gebruiken materialen of producten die (gedeeltelijk)

zijn gemaakt van hernieuwbare, biologische grondstoffen zoals planten, gewassen of reststromen, in plaats van fossiele bronnen.

We gaan de mogelijkheden om **grijs water in te zetten** verkennen en waar mogelijk toepassen. We zijn hier op kleine schaal al mee begonnen door regentonnen beschikbaar te stellen. De komende jaren willen we het aantal maatregelen uitbreiden.

En ten slotte werken we aan Stek als duurzame organisatie. Goed voorbeeld doet immers goed volgen. Daarom staan we als organisatie niet stil en bouwen we een duurzaam DNA.

7 Dorpen

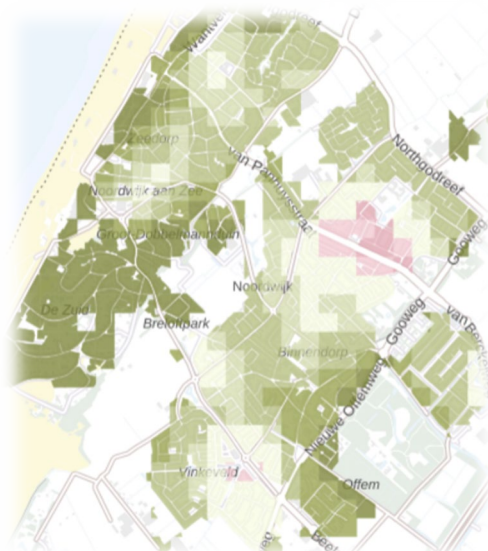
Stek werkt in Warmond, Voorhout, Sassenheim, Lisse, Hillegom en Noordwijk. Mooie dorpen, met ieder een eigen karakter. We willen goed aansluiten bij de netwerken in de dorpen. Opgaven die een individuele huurder of enkele woning overstijgen, pakken we gebiedsgericht aan, op het niveau van het dorp of van een buurt. Het gaat om leefbare buurten, wonen voor ouderen en klimaatadaptatie.'

Speerpunt 8 Stek werkt gebiedsgericht

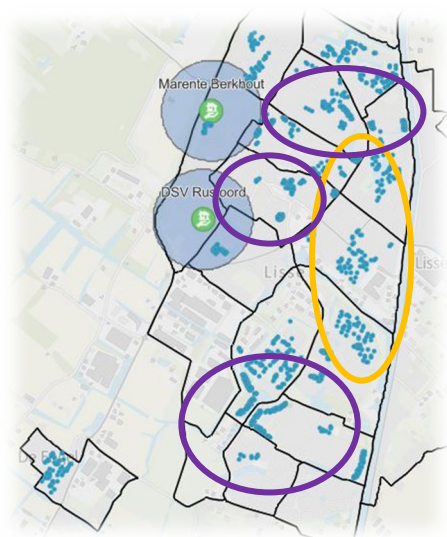
Stek gaat vaker **gebiedsgericht** werken. De reden daarvoor is dat vraagstukken daarom vragen, én we meerdere doelen in één aanpak kunnen behalen. We noemen dat koppelkansen.

Leefbaarheid

Schoon, heel en veilig blijven onverminderd van groot belang. We zijn zichtbaar en aanspreekbaar in straten en buurten en we maken werk van signalen. **Onze gebiedsteams** hebben hierin een belangrijke rol en verantwoordelijkheid. We besteden extra aandacht aan de (enkele) gebieden waar de leefbaarheid onder druk staat. Hiernaast is als voorbeeld de Leefbaarometer van Noordwijk opgenomen. De roze gebieden zijn gebieden waar meerdere indicatoren wijzen op mogelijke problemen. Soms botsen levensstijlen en ervaren bewoners hinder van het woongedrag van hun buren. Stek werkt samen met **Buurtbemiddeling**, zodat bewoners onderling worden geholpen om tot oplossingen te komen. Dat doen we door voorlichting te geven, te investeren in **woonvaardigheden** en door goede contacten met bewoners op te bouwen, en door aan te spreken waar dat nodig is.



Wonen voor ouderen



De vergrijzing neemt de komende jaren verder toe. Stek wil graag ook voor deze levensfase een fijne woonplek bieden. Dat is een plek met een gelijkvloerse woning, met voorzieningen in de buurt en burens die naar elkaar omkijken.

De buurt is belangrijk voor het creëren van de fijne woonplek. Daarom onderscheiden we woonzorgzones (blauwe cirkels), vitale buurten met gelijkvloerse woningen en voorzieningen (paarse cirkels) en gebieden waar we ouderen bewust willen maken (gele cirkel) omdat zij in eengezinswoningen wonen en ook in een buurt waar weinig voorzieningen zijn. Op de kaart van Lisse hiernaast is zichtbaar waar huurders wonen die nu 65+ zijn.



Klimaatadaptatie

De zomers kennen steeds vaker warme dagen en hittegolven. 400 woningen hebben een hoog risico op hittestress. Voor maatregelen werken we graag samen met de gemeente. Want **hittestress** kan veroorzaakt worden door verstening van de omgeving, door de bouwwijze van het gebouw of gebrek aan groen. Hiernaast staat een kaart van Sassenheim waarop de mate van hittestress zichtbaar is.

Nederland heeft te maken met veranderingen in het klimaat, waardoor hevige regenval steeds vaker voorkomt. Een deel van onze woningen heeft hierdoor een risico op **wateroverlast**. De kaart



hiernaast laat de risicogebieden voor een deel van Hillegom zien. De gevolgschade en kosten kunnen groot zijn, en wateroverlast is erg belastend voor onze huurders. Voor de complexen die onvoldoende bestand zijn, passen we maatregelen toe zoals regentonnen, groene tuinen en bij nieuwbouw voldoende waterberging. Zo dragen we binnen onze mogelijkheden bij aan dit vraagstuk, waar vaak ook ingrijpendere maatregelen van overheden nodig zijn. De provincie stimuleert dit via een speciaal convenant voor klimaatadaptief bouwen.



Een **rijke biodiversiteit en veel groen** in de buurt dragen bij aan het welzijn van de bewoners en aan het voorkomen van hittestress en wateroverlast. Het is daarbij belangrijk dat het groen in de nabijheid is, dus in de eigen tuin of in het plantsoen rondom een complex.

We werken aan vergroening en biodiversiteit via bewust beheer van de plantsoenen die Stek in eigendom heeft. Daarnaast werken we met de gemeente samen aan vergroening en biodiversiteit in de woonomgeving en ondersteunen we onze huurders met advies over hun tuin.

Natuur-inclusief bouwen is een belangrijk aandachtspunt in de Provincie Zuid-Holland om de biodiversiteit te versterken. Dit houdt in dat de nieuwbouw wordt ontworpen en gebouwd op een manier die de natuur en de leefomgeving voor planten en dieren ten goede komt.

8 De organisatie van Stek

Mensen maken Stek

De ambities in dit koersplan worden waargemaakt door de mensen van Stek. Zij maken het verschil in de contacten met huurders en woningzoekenden, zij brengen creativiteit in om nieuwe oplossingen te vinden, zij staan in goede verbinding met onze maatschappelijke partners. En zij zorgen voor stabiliteit en betrouwbaarheid van onze bedrijfsvoering.

Goed werkgeverschap



We willen een organisatie zijn waar iedereen het beste uit zichzelf kan halen en zich gezien en gewaardeerd voelt. Waar je het werk kan doen waarin je talent en expertise helemaal tot hun recht komen, en waar de energie stroomt in de samenwerking met collega's. Waar collega's warmlopen voor de maatschappelijke doelen, elkaar inspireren én met elkaar werken om voor elkaar te krijgen wat nodig is voor onze huurders, woningzoekenden, de ontwikkeling van de woningvoorraad en de dorpen waar we werken. We willen mogelijk maken dat iedereen bij Stek kan werken, en staan voor inclusief werkgeverschap.

Er is veel ruimte voor leren en ontwikkelen. Zowel om mee te gaan met de tijd, als voor professionele en persoonlijke ontplooiing. Als nieuwe dingen niet in een keer goed gaan leren we ervan. Zo worden we elke dag een beetje beter.

Net zoals we kijken naar gemeenschappen waarin huurders elkaar kunnen versterken, zo kijken we ook naar Stek. We doen leuke dingen met elkaar, hebben een actieve personeelsvereniging en een kantoor dat niet alleen ons werk goed faciliteert, maar ook de onderlinge ontmoeting.

We doen het samen

We werken in teams met eigen resultaatsgebieden, én weten dat we het meeste succes boeken wanneer we over de grenzen van de teams heen goed samenwerken. Het werk van de een, raakt immers altijd het werk van de ander. We zetten de organisatieontwikkeling onder de noemer 'Samen Stek' de komende jaren door.

We zorgen dat de onderlinge lijnen kort zijn. Wie een goed idee heeft, kan er via korte stappen voor zorgen dat dit wordt uitgevoerd. We kunnen hier nog veel beter in worden. Via een open houding, nieuwsgierigheid en door de kunst om met elkaar op onderzoek uit te gaan over hoe we zaken kunnen realiseren te versterken.

Pijlers van organisatieontwikkeling

Drie inhoudelijke pijlers van ontwikkeling sluiten aan bij de maatschappelijke doelstellingen in dit koersplan: Goede Dienstverlening, Gebiedsgericht Werken en Integrale Vastgoedsturing

De pijlers Permanente Procesverbetering en Digitaal en Datagedreven Werken versterken onze professionalisering en het doelmatiger werken, met als doel om makkelijker te werken en meer te doen met dezelfde middelen.

De pijler van 'opdrachtgeverschap' staat voor de doorontwikkeling van deze rol. In ons opdrachtgeverschap aan strategische partners gaan we bij voorkeur verbindingen aan voor de langere termijn. Zodat partijen die voor onze huurders werken dat doen in de lijn van de visie van Stek en ons kunnen bijstaan in het realiseren van onze bredere doelen. De



rol van opdrachtgever benutten we ook om nieuwe oplossingen in de markt te stimuleren. Immers: zonder toekomstgerichte opdrachtgevers geen toekomstgerichte marktontwikkeling.

9 Financiën en risicomanagement

De uitvoering van het koersplan zal grote investeringen vragen. We realiseren ons dat scherpe financiële sturing en zorgvuldig risicomanagement essentieel zijn. Financieel sturen we hoofdzakelijk op drie ratio's:

1. solvabiliteit.
2. financierbaarheid (Loan to value(LTV)).
3. kasstromen (Interest coverage rate (ICR)). In de financiële sturing gaan we onderscheid maken tussen de middelen die nodig zijn voor de instandhouding van de woningvoorraad en de beheeractiviteiten. Om onze rol duurzaam te vervullen zullen deze middelen op lange termijn beschikbaar moeten zijn uit de huurinkomsten. Om dit te bewaken, voegen we de ratio '**volkshuisvestelijke continuïteit**' toe aan ons sturingskader.

Om de ambities uit het koersplan te realiseren en tegemoet te komen aan de woningnood en bij te dragen aan het inperken van de klimaatverandering, gaan we veel investeren. Een groot deel van de investeringen is onrendabel. Dit betekent dat de we interen op ons eigen vermogen en binnen afzienbare tijd de grenzen van onze mogelijkheden naderen. We blijven investeren **zolang onze financiële positie daar ruimte voor biedt**. Om dit beter mogelijk te maken zullen we Aedes steunen in de lobby om onder meer de winstbelasting af te schaffen. Met ons hogere investeringsniveau zijn het in control zijn en het hebben van een goed risicomanagement van groot belang.

Slim werken

We zullen slim moeten werken en zoveel mogelijk kansen moeten koppelen. Zo zetten we de investeringsruimte slim in en bereiken we meer dan wanneer we elke opgave apart benaderen. We kiezen voor oplossingen waarmee we bijdragen aan de meeste volkshuisvestelijke opgaven tegen een goede prijs.

Kostenontwikkeling

We zijn gematigd positief over de toekomstige kostenontwikkeling in bouw en verduurzaming. De technieken kunnen zich— door schaalgrootte en innovatie - zo ontwikkelen dat dit de betaalbaarheid ten goede komt. Het is van belang om daarbij actief betrokken te zijn, kennis te hebben van de markt en de mogelijkheden.

Middenhuur en betaalbare koop

Stek ontwikkelt zowel sociale huurwoningen als middenhuurwoningen. Die laatste kunnen we alleen blijven realiseren als er een kostendekkend rendement op gemaakt kan worden. We heroverwegen om de portefeuille van Maatschappelijke Gebonden Eigendom te laten groeien en om sociale koop te realiseren, waarmee we mensen met een middeninkomen een kans bieden op de koopmarkt. Dit aanbod is voor veel huishoudens een aantrekkelijk alternatief voor middenhuur. Bijkomend voordeel is dat we meer woningen kunnen bouwen dan wanneer we alleen huur realiseren.

Risicomanagement

De risico's bij de uitvoering van het ondernemingsplan zijn verschillend van aard. Externe risico's zien we in de ontwikkeling van de rente, wijzigingen in het overheidsbeleid met een negatief effect op de volkshuisvesting en de tekorten op de arbeidsmarkt, zowel bij ons als bij de overheid en marktpartijen. Voor onze bouwagenda zien we de stikstofproblematiek, netcongestie, marktontwikkelingen en materiaaltekorten als grootste risico's. Risicomanagement is geïntegreerd in onze bedrijfsvoering.

Bijsturen wanneer nodig

Mocht Stek in de toekomst financieel moeten bijsturen, dan hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We blijven altijd invulling geven aan de basis: onderhoud van de bestaande woningen, de uitvoering van sociaal beheer en onze dienstverlening aan huurders.
- We sturen bij door:
 - Af te schalen wat we bovenwettelijk doen. In dit koersplan kiezen we om te anticiperen op nieuwe wetgeving, om onze voorraad eerder aan toekomstige eisen te laten voldoen. Wanneer we middelen tekort komen, kunnen we vertragen. Ook kiezen we voor het toevoegen van kwaliteit boven het bouwbesluit, aangezien we uitgaan van de toekomstwaarde. Noodgedwongen kunnen we ervoor kiezen hier terughoudend in te zijn.
 - Onze activiteiten over de hele linie af te schalen. Wanneer bezuinigen nodig zijn, zoeken we een combinatie van maatregelen waarbij we op alle thema's blijven leveren, zij het minder dan de volledige opgave.
 - Meer woningen te verkopen dan wenselijk vanuit portefeuilledoelen.

Solidariteit in de sector

In de corporatiesector speelt het vraagstuk van onderlinge solidariteit. Het is algemeen bekend dat de opgaven waar de corporaties voor staan te groot zijn om waar te maken met de beschikbare middelen. De sector ontwikkelde een 'duurzaam prestatiemodel', dat inzicht geeft in de mate waarin we de opgaven kunnen waarmaken. In het model zijn niet alle opgaven opgenomen. Daarnaast krijgen we steeds met nieuwe of hogere kosten te maken voor bijvoorbeeld veiligheid, toegankelijkheid en hittestress. Om het met elkaar zo lang mogelijk vol te houden, kunnen corporaties met een overmaat aan middelen bijspringen bij de opgaven van corporaties waar het tekort nu al tastbaar is. Stek kan de komende jaren nog goed investeren in het eigen werkgebied, maar investeren elders in de regio heeft directe consequenties voor de prestaties die lokaal gevraagd worden. Om de opgaven op langere termijn in te blijven vullen, zullen additionele inkomsten nodig zijn.

10 Tot slot: het kan alleen samen

Het koersplan is gemaakt met inbreng van tientallen belanghebbenden en nagenoeg alle collega's van Stek. We gaan door met de brede inzet voor de volkshuisvesting in de Duin- en Bollenstreek en hebben een aantal thema's toegevoegd aan onze agenda. Thema's waar deze tijd om vraagt. Voor verreweg de meeste opgaven is samenwerking de sleutel tot succes. Door de complexiteit van de opgaven raken onze activiteiten altijd die van een andere partij, en veelal is er sprake van wederzijdse afhankelijkheden. We stellen ons graag op als goede partner en goede buur, en kijken ernaar uit om de komende jaren in goede samenwerking te blijven komen tot de beste resultaten!

