

# Samen duurzaam (het) verschil maken

Ondernemingsplan Woonveste  
2020 - 2024

Vastgesteld door bestuur op 4 december 2019

**woonveste** 

## **Ondernemingsplan Woonveste 2020 - 2024**

### **Samen duurzaam (het) verschil maken**

#### **WELKOM bij Woonveste**

##### ***Woord vooraf***

*In dit ondernemingsplan hebben we opgeschreven waar we voor gaan de komende jaren, hoe we dit gaan waarmaken en wat daarvoor nodig is. Kijkend naar de maatschappelijke context waarin wij opereren. In die maatschappelijke context zien we een aantal dingen veranderen ten opzichte van de vorige ondernemingsplanperiode. Dat is een belangrijke reden voor ons om nu onze koers te vernieuwen en op onderdelen andere accenten te leggen de komende jaren. Niet als een blauwdruk voor ons handelen trouwens. Maar als een kompas dat houvast en richting geeft, en tegelijkertijd ruimte biedt om te ontdekken en onderweg kansen te benutten. Samen duurzaam (het) verschil maken in de ons vertrouwde regio Heusden, Haaren en 's-Hertogenbosch. Dat is waar wij voor gaan.*

Het vorige ondernemingsplan stond vooral in het teken van het bestendigen van de koers, rekening houdend met de vereisten van de Woningwet, die toen net in werking was getreden. Met een sterk accent op de kerntaak van de corporatie; op de zorg voor beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van (sociale) huurwoningen. En als onderdeel van deze kwaliteit een hoge ambitie op duurzaamheid. Overigens ook met de nadrukkelijke keuze om er te zijn voor de doelgroep die qua inkomen net buiten de boot valt in de sociale huur.

Het heeft ons gebracht waar we nu staan. In het visitatierapport, dat begin dit jaar werd opgeleverd, spreekt de visitatiecommissie over een corporatie die goed en gedegen presteert vanuit een duidelijke visie en daarop gebaseerde beleidskeuzes. De basis deugt, zagezgd. Woonveste doet wat verwacht mag worden, en heeft volgens de commissie alles in huis om nog beter te worden. Door zich nog meer te verbinden: met elkaar en met huurders, partners en de samenleving.

Het intensiveren van die verbinding is nodig om ál onze bewoners goed te kunnen blijven bedienen. Zo zien we steeds meer mensen, die eigenlijk 'gisteren' al een dak boven hun hoofd nodig hadden, maar nu geen urgentie krijgen. Voor hen hebben wij nog niet altijd een passende woonoplossing. Ook zien we als gevolg van de extramuralisering steeds meer mensen 'gewoon' in de wijk wonen, die voorheen beschermd woonden. Mensen die soms moeite hebben het hoofd boven water te houden en voor wie wonen en samenleven niet altijd vanzelfsprekend zijn. Met alle gevolgen van dien. Voor hen zelf, maar ook voor de buurt. Problematiek concentreert zich steeds nadrukkelijker in de wijken waar wij actief zijn, mede als gevolg van de veranderingen in het landelijke toewijzingsbeleid in de afgelopen jaren. Wij zien en horen het iedere dag opnieuw. En realiseren ons dat dit soms net iets anders van ons vraagt de komende jaren.

In essentie gaat dat 'anders' over écht in verbinding zijn; over beter weten wie je voor je hebt en daar welbewust en proactief naar handelen. Ook als dat vraagt om net even iets anders te doen dan we gewend zijn. Het verschil maken door meer verschil te maken. Het liefst op tijd, voordat situaties escaleren. Dat betekent tevens meer variatie en flexibiliteit aanbrengen in onze vastgoedportefeuille en het beleid daaromheen. En in de verduurzamingsopgave de verbinding weten te maken naar de belevingswereld van onze huurders. Zodat maatregelen zacht landen en effectief zijn. Want de verduurzamingsopgave waar we voor staan, is groot. We willen en zullen onze rol pakken. In het belang van de volgende generaties.

Ook de verbinding met samenwerkingspartners gaan we verstevigen. We realiseren ons dat wij 'slechts' één schakel zijn in het geheel; dat een goede woonoplossing in veel situaties om meer vraagt dan wat wij zelf kunnen leveren. Alleen in samenwerking met anderen kunnen we hiervoor zorgen. In de dagelijkse praktijk werken we nu al intensief en goed met elkaar samen, maar om door organisatiegrenzen heen te breken en financiële belemmeringen weg te nemen, is meer nodig. Dan moeten uitvoeringspraktijk, beleid en bestuur elkaar continu versterken. Daar kunnen we nog winst behalen.

Het zijn enkele belangrijke inzichten die we samen opdeden in het proces op weg naar dit ondernemingsplan. Een bijzonder proces waarbij een groot deel van de organisatie betrokken was. Medewerkers liepen voorop en gingen met collega's en de huurdersorganisatie op expeditie. Samen de opgave doorleven, de verwondering opzoeken en samen het gesprek voeren over de betekenis daarvan voor de te maken keuzes en voor onszelf. In contact komen: met elkaar, met huurders, met samenwerkingspartners, met de samenleving. Het proces stond daarmee symbool voor wat we de komende jaren te doen hebben. *WELKOM bij Woonveste!*

*WELKOM! Het staat in grote letters geschreven bij binnenkomst van ons kantoor. WELKOM gaat over de manier waarop je bij ons ontvangen wordt, maar vooral ook gezien en gehoord wordt. WELKOM gaat daarmee over onze dienstverlening en hoe die beleefd wordt. Maar WELKOM zijn bij Woonveste betekent meer. Bijvoorbeeld dat mensen zich WELKOM voelen in de woning die ze van ons huren. Dat ze zich er thuis voelen en zich WELKOM voelen in de straat en buurt waar ze wonen. Zich onderdeel voelen van de maatschappij. Dat is het WELKOM, waar we bij Woonveste maximaal aan willen bijdragen voor onze huurders, woningzoekenden en andere belanghebbenden. En niet te vergeten voor de volgende generaties.*

Eric van den Einden  
Directeur-bestuurder Woonveste

## Het Woonveste-DNA

### Onze missie, doelgroep, visie en kernwaarden

#### Onze missie: waar staan wij voor?

*'Wij werken samen aan een betaalbaar en duurzaam (t)huis voor iedereen die -om wat voor reden dan ook- onze ondersteuning nodig heeft bij het vinden van een geschikte woning.'*

Samen:	(in verbinding) met elkaar, met huurders en met partners.
Betaalbaar:	het bieden van een betaalbaar huis is ons bestaansrecht als corporatie; dat was zo, dat is zo en dat blijft zo.
Duurzaam:	het gaat voor ons vanzelfsprekend over een CO2-neutrale woningvoorraad en bedrijfsvoering en over het beperken van de milieubelasting in brede zin, als onderdeel van onze (maatschappelijke) rol. Maar duurzaam gaat verder; ook duurzame woonoplossingen en verbindingen horen daarbij.
(T)huis:	wij bouwen en exploiteren voldoende en goede huizen, maar willen tegelijkertijd ons steentje bijdragen aan een thuis voor onze huurders; dat gaat verder dan een huis en vraagt ook om een prettige woonomgeving en een gevoel van welkom.
Ondersteuning:	wij richten ons op mensen die anders niet aan bod komen op de vrije woningmarkt: <i>zie verder doelgroep.</i>

#### Onze doelgroep: Voor wie zijn wij er?

*In onze missie staat: 'Woonveste is er voor iedereen die -om wat voor reden dan ook- onze ondersteuning nodig heeft bij het vinden van een geschikte woning.'*

Wie dat precies zijn, kan variëren in de tijd. Dit is afhankelijk van onder meer landelijk beleid, het economisch getij, de lokale woningmarkt en de rol van andere partijen. Belangrijk daarbij is de vraag of mensen een alternatief hebben. Voor wie dat nodig heeft, zetten wij graag een stapje extra; binnen onze mogelijkheden en zo lang als nodig.

#### Onze visie op de opgave: waar wij voor gaan

*'WELKOM bij Woonveste.'*

Samen en bevlogen maken wij duurzaam (het) verschil in de kernen waar wij actief zijn. Empathisch, proactief, duidelijk en in verbinding met onze omgeving spelen wij in op woonvragen van nu en de toekomst. Alert op situaties die net iets anders van ons vragen dan we gewend zijn. Op weg naar een samenleving, waarin een ieder zich redt en zich thuis voelt.

#### Onze kernopgaves

Onze visie vertaalt zich de komende jaren naar vijf kernopgaves. Het zijn de vijf maatschappelijke thema's waarop we een veranderopgave hebben. Ze vormen de inhoudsopgave van dit ondernemingsplan en kennen elk een aantal onderliggende ambities met bijbehorende keuzes. De

veranderopgave van Woonveste betekent tot slot iets voor wat we binnen te doen hebben: onze interne ontwikkelopgave. Dat is het zesde thema van ons ondernemingsplan.

De vijf thema's staan niet voor niets in deze volgorde. De volgorde zegt ten eerste iets over de mate van prioriteit en ook over de omvang van de veranderopgave.

<b>Gevarieerde woonoplossingen</b>	<b>Dienstverlening met verschil</b>	<b>Samen duurzaam</b>	<b>Schakel voor samenleven</b>	<b>Midden in de samenleving</b>
Betaalbare woonlasten	Tevreden bewoners	CO2-neutraal in 2050	Veilige en leefbare woonomgeving	Versterking participatie-(structuur)
Wonen met kwaliteit	Persoonlijke dienstverlening	Woonveste duurzaam	Vitale wijken: sociale draaglast en draagkracht in balans	Ondersteuning eigenaarschap huurders
Genoeg woonoplossingen	Verskil maken waar nodig	Bewustwording huurders	Sociale en fysieke opgave verbonden	Maatschappelijke legitimatie
Variatie aan woonoplossingen (met zorg)	Er op tijd bij zijn		Samenwerken in een sluitend partnernetwerk	
<b>INTERNE OPGAVE: Toegerust voor de toekomst</b>				
Werken vanuit een heldere, gezamenlijke koers We maken het verschil Blijvend ontwikkelen: een leven lang leren Bruggen bouwen: binnen en buiten Randvoorwaarde: de basis op orde				

## Onze kernwaarden

Onze kernwaarden zijn voor ons als een ethisch kompas. Met elkaar hebben we betekenis gegeven aan de vier kernwaarden, die we bovendien een plek hebben gegeven in onze visie:

Empathisch	Empathisch gaat vooral over écht luisteren naar de ander. Over je inleven en verplaatsen in de ander, zonder meteen te oordelen. En vervolgens over meedenken en samen zoeken naar passende oplossingen of alternatieven.
Proactief	Proactief betekent dat je iets doet zonder dat een ander je daartoe aanzet. Zelf verantwoordelijkheid nemen en dragen. Initiatief nemen en ondernemerschap tonen. En tot slot problemen vóór zijn, door tijdig te signaleren en te acteren.
Duidelijk	Duidelijk zijn betekent dat de ander begrijpt wat je bedoelt en dat er ook geen ruimte is voor een andere interpretatie. Het vraagt van ons dat we helder zijn over wat we doen, maar ook over wat we niet doen of kunnen. Op een begrijpelijke manier.
In verbinding	In verbinding staan betekent dat je écht in contact bent met, en betrokkenheid toont bij de ander: bij huurders én partners. En bij Woonveste. Dat je elkaar kent en weet wat je voor elkaar kunt betekenen en hoe je elkaar aanvult. Dat je elkaar hoort, ziet en waardeert.

## Gevarieerde woonoplossingen

### **Opgave 1: van ‘traditioneel aanbod’ naar ‘flexibel inspelen op woonvragen’**

*“Bianca<sup>1</sup> is pas 18 jaar, maar haar levensverhaal liegt er niet om. Bianca is weg bij haar ouders, want het ging niet meer thuis. Ze ‘hopt’ nu van het ene logeeradres naar het andere. Een alternatief is er niet. Bianca heeft geen diploma, maar gelukkig wel een baan in de plaatselijke supermarkt. Bianca vindt het prima en het verdient goed, zegt ze. Tijdens het gesprek dat we hebben met Bianca, blijkt er een kindje op komst te zijn. Oei! Die hadden we niet zien aankomen. Ze stelt geen hoge eisen aan een woning, behalve dat het niet duur mag zijn. En een apart kamertje voor de baby zou fijn zijn. Maar het kan niet. Bianca komt niet in aanmerking voor een urgentieverklaring en heeft geen inschrijftijd opgebouwd. Haar perspectief? Een plek in de maatschappelijke opvang misschien, maar dan raakt ze haar baan kwijt. Want hoe moet ze vanuit daar op haar werk komen?”*

#### **Wat zien we?**

Naast de verhuringen van alledag, komen we ook dit soort verhalen steeds vaker tegen. Elk verhaal is uniek en toch ook weer niet. Steeds gaat het om mensen zonder urgentie, maar mét haast. En meestal met een smalle portemonnee. Voor dit soort situaties bieden wij nu niet altijd een passende oplossing. Met als risico, dat mensen van de regen in de drup kunnen komen. Daarnaast zien we een groeiende groep mensen voor wie ‘gewoon’ wonen en samenleven helemaal niet zo gewoon is. Die daar zorg en begeleiding bij nodig hebben, meer of minder intensief. Soms in een beschutte woonomgeving. De ene keer stelt dat specifieke vereisten aan het vastgoed, de andere keer niet. Gevarieerde woonbehoeften dus, die vragen om meer maatwerk van onze kant. Naast datgene wat we al doen en ook hard nodig blijft.

#### **Wat betekent dat voor ons?**

Onze woningportefeuille en ons beleid bieden op dit moment antwoord op de reguliere markt vraag en de verwachte ontwikkeling daarin; verschuivingen in de portefeuille realiseren we nu vooral door middel van nieuwbouw en permanente huisvesting. Met daarbij vanzelfsprekend ook aandacht voor de betaalbaarheid en kwaliteit van woningen. Het aanbieden van woningen doen we op basis van inschrijftijd. Dit alles werkt prima voor de meeste woningzoekenden en dat zetten we dan ook door de komende jaren. Als aanvulling daarop is echter meer nodig. De opgave reikt verder en vraagt vooral om meer variatie en flexibiliteit dan wat wij nu al bieden. We moeten meer meebewegen met de vraag en creatiever worden, want stenen geven uit zichzelf niet mee. Meer variëren dus, bijvoorbeeld door slimme combinaties te maken van anders toewijzen, andere huurcontracten, (verplichte) zorgarrangementen en nieuwe vastgoedoplossingen, al dan niet tijdelijk. Dat gaat ook over het beter benutten van mogelijkheden die er zijn. Want er kan en mag soms meer dan we denken. Dit vraagt van ons om te DOEN! Uitproberen en daarvan leren.

#### **Wat hebben we bereikt in 2024?**

Het is ons in 2024 gelukt om in samenwerking met onze partners óók goede woonoplossingen te vinden voor huisvestingsvragen die we nu nog niet of onvoldoende kunnen beantwoorden. Zonder dat dit ten koste gaat van de slaagkans van andere (reguliere) woningzoekenden. Het is daarmee een aanvulling op de reguliere opgave. Uitgangspunt is een zo duurzaam mogelijk evenwicht tussen vraag en aanbod, waarbij alle doelgroepen aan bod komen.

---

<sup>1</sup> Naam is fictief.

## Hoe vertaalt dit zich in ambities en keuzes?

### a. Betaalbare woonlasten

- We houden grip op de totale woonlasten van onze huurders (in plaats van alleen huurlasten). Het gaat ons om de optelsom van huurlasten en energielasten, wetende dat ook energielasten drukken op de portemonnee van onze huurders. Dit gaat hand in hand met onze inzet op verduurzaming (opgave 3).
- We richten ons in eerste instantie op de betaalbaarheid voor de primaire doelgroep (= binnen de inkomensgrenzen). Onze sociale voorraad bestemmen we voor hen. Anderen sluiten we echter niet uit. We bedienen hen via onze vrije sectorwoningen.
- Binnen de huursombenadering leggen we het accent op huurharmonisatie bij mutatie. Op dat moment trekken we de huur op naar de streefhuur en wijzen de woning passend toe.
- Als zich betaalarisico's voordoen door een te hoge woonlastendruk, kijken we of we op maat een oplossing kunnen bieden.

### b. Wonen met kwaliteit

- We werken aan een toekomstbestendige woningvoorraad (aansluitend op de vraag), door woningen te verbeteren of te vervangen (na sloop/verkoop) of toe te voegen door nieuwbouw. Om hierin technisch en financieel de juiste afwegingen te kunnen maken, werken we met complex prestatie analyses.
- We kiezen voor differentiatie in kwaliteitsniveaus van ons vastgoed. Het exploitatieperspectief speelt daarbij een belangrijke rol, net als onze duurzaamheidsambities.
- We monitoren nauwgezet de vraagontwikkeling van senioren met een fysieke beperking in relatie tot de toegankelijkheid van onze woningvoorraad.
- We kiezen voor het vraaggestuurd ondersteunen van het langer zelfstandig thuis wonen. Dat hoeft lang niet altijd via een nultreden-woning, maar kan soms ook door aanpassing in de huidige woning (in overleg met de zittende huurder) of een andere woning in de buurt. Vanwege schaarste kiezen we ervoor onze seniorenpluswoningen (= nabij zorgcentra) altijd te bestemmen voor degenen die hier op basis van hun actuele situatie behoefte aan hebben. Met de gemeente maken we afspraken om het WMO beleid goed te koppelen aan individuele vraagstukken van huurders.

### c. Genoeg woonoplossingen

- We benaderen de woningmarkt als één geheel. Omdat er anders huishoudens zijn die net buiten de boot vallen en omdat de marktwerking dan stagneert, bieden wij ook woningen aan in de vrije sector. Samen met collega-corporaties in Brabant Noordoost zijn we actief op de regionale woningmarkt.
- In Heusden kiezen we voor uitbreiding en in Haaren voor behoud van de (reguliere) woningvoorraad. We gaan onderzoeken wat onze opgaven zijn/worden in onze "nieuwe" gemeenten Oisterwijk, Vught en Boxtel na het opsplitsen per 1-1-2021 van de gemeente Haaren.
- Onze nieuwbouw moet altijd bijdragen aan een betere *match* tussen vraag en aanbod. Dit betekent in de komende jaren een uitbreiding van het aantal woningen voor 1-2 persoons huishoudens en extra oog daarbinnen voor de vraag van het groeiend aantal senioren (zie ook kwaliteit). Per locatie bepalen we het programma op basis van zowel sociaal-maatschappelijke als financieel-technische afwegingen.
- Binnen de diverse huurprijssegmenten sturen we op gelijke slaagkansen van diverse doelgroepen.
- We realiseren tijdelijke (woon)vormen in de wetenschap dat de vraag naar tijdelijke huisvesting er altijd zal zijn. Deze flexibele oplossingen bieden we bovenop het reguliere aanbod, dus niet 'in plaats van'. We leren daarbij door te doen. Zo krijgen we geleidelijk beter zicht op de omvang van deze toch wat 'onzichtbare' groep en ervaren we tegelijkertijd wat wel en niet werkt. Oplossingen zoeken we trouwens niet alleen in het vastgoed, maar ook in de vernieuwing van de spelregels voor woningtoewijzing en andere contractvormen.

### d. Meer variatie aan woonoplossingen (met zorg)

- We maken werk van meer variatie aan woonoplossingen voor mensen met een zorg- en begeleidingsbehoefte, in samenwerking met onze partners; als onderlegger hiervoor investeren we (samen met partners) in inzicht in en monitoring van de omvang en aard van de (te verwachten) vraag.
- Waar nodig benutten we de mogelijkheden om aanvullende afspraken op te nemen in het huurcontract, bijvoorbeeld over het verplicht accepteren van zorg. Ook bij zittende huurders. Daar hoort bij dat we afspraken maken met zorgaanbieders over zorg(arrangementen).

## Dienstverlening met verschil

### **Opgave 2: van ‘collectieve benadering’ naar ‘individueel en persoonlijk’**

*“Turia en Marian<sup>2</sup>. Zomaar twee huurders. Turia heeft een gezin en huurt al lang bij ons. Ze is best tevreden, alhoewel het onderhoud beter kan en vooral de communicatie over wanneer er wat gaat gebeuren. Marian is alleen en huurt pas kort van ons, nadat haar man vorig jaar overleed. Binnenkort verhuist ze alweer; terug naar de buurt waar ze eerder woonde. Het huis is heerlijk, maar de eenzaamheid breekt op. Toen ze dit kenbaar maakte bij Woonveste, voelde ze zich eerst niet gehoord. Een nummer. Maar toen kwam onze woonconsulent in beeld. Hij luisterde echt. Ook Turia hecht aan dat vaste gezicht. Anders is Woonveste toch de anonieme club, waar je alleen je huur aan betaalt.”*

#### **Wat zien we?**

Zoveel mensen, zoveel wensen. Iedereen is nu eenmaal anders. En iedere situatie is anders. Het zijn in eerste instantie dan ook de verschillen die opvallen als je met huurders<sup>3</sup> in gesprek bent; verschillen die duidelijk maken dat onze standaarden niet altijd passen. Zeker als er net iets meer nodig is. Die situaties zijn er steeds meer, omdat onze doelgroep nu eenmaal verandert. Meer senioren en meer huurders met een zorg- en begeleidingsbehoefte. Ook ontmoeten we meer eenzaamheid en huurders die er (even) doorheen zitten. Door de verschillen tussen mensen en situaties wil of kan ook niet iedereen op dezelfde wijze benaderd worden. Waar de een graag snel en efficiënt zelf zijn zaakjes regelt en daar ook prima toe in staat is, heeft een ander juist behoefte aan persoonlijke begeleiding. Toch zijn er zeker ook overeenkomsten als je boven de individuele verhalen gaat ‘hangen’. Iedereen wil als mens, als individu, gezien worden door Woonveste. Dat Woonveste je kent en je serieus neemt. En andersom: ook Woonveste moet een (vast) gezicht hebben voor de huurder. Als basis voor een goede en op het individu gerichte dienstverlening. Verder vinden huurders het belangrijk dat Woonveste duidelijk communiceert en afspraken nakomt.

#### **Wat betekent dat voor ons?**

Onze inspanningen richtten zich de afgelopen jaren vooral op het standaardiseren en verder professionaliseren van processen en (digitale) dienstverlening. Met succes. Alhoewel er best nog her en der wat te verbeteren valt, werken we efficiënt en zijn huurders doorgaans tevreden. Wel valt op dat we nog sterk denken en werken vanuit één type dienstverlening voor iedereen. Onze uitdaging gaat over meer ruimte maken voor individuele situaties van mensen. Dat kan door het gros van onze huurders goed digitaal te helpen. Zodat er tijd is voor een meer persoonlijke benadering waar dat past. Een individuele klantbenadering vraagt ook om investeren in het écht kennen van je huurders. En in de toegankelijkheid van onze organisatie, zodat huurders ook ons kunnen vinden. Door slim datagebruik en goede vastlegging, maar ook door zichtbaar en aanwezig te zijn. Weten wat er speelt. En er op tijd bij zijn als er meer aan de hand is.

---

<sup>2</sup> Fictieve namen.

<sup>3</sup> Waar we hier en in volgende hoofdstukken spreken over huurders, kan het ook gaan over woningzoekenden, kopers of meer algemeen over bewoners.



## **Wat hebben we bereikt in 2024?**

In 2024 zijn we in staat om alle huurders tijdig en adequaat te woord te staan en te helpen op een manier die bij hen past. Dus diegenen die het allemaal prima zelf kunnen regelen, maar ook de huurders die daar niet of minder toe in staat zijn. Doordat we onze huurders kennen en zij ons, weten we elkaar op tijd en eenvoudig te vinden waar nodig en gewenst. Dit resulteert in een gevoel van welkom.

### **Hoe vertaalt dit zich in ambities en keuzes?**

#### **e. Tevreden huurders**

- We stellen met huurders en met elkaar de uitgangspunten vast voor onze dienstverlening (de *Woonveste-beloften*) en handelen daarnaar.
- We kiezen voor gelijktijdige optimalisering van het digitale kanaal en intensivering van het persoonlijke contact. Door het één aantrekkelijk te maken, maken we ruimte voor het ander. De wens en situatie van de individuele huurder zijn daarbij leidend voor de wijze waarop het contact met Woonveste plaatsvindt. De huurder bepaalt dus.
- We meten continu de tevredenheid van huurders over onze dienstverlening en sturen bij waar nodig.

#### **f. Persoonlijke dienstverlening**

- We investeren in kennis van onze huidige en toekomstige huurders, onder andere door een adequate vastlegging van contacten met huurders, door slimmer en beter gebruik van data en door te onderzoeken wat we kunnen met de zogenaamde persona-methodiek (waarbij huurders een 'gezicht' krijgen) of vergelijkbare instrumenten. Vanzelfsprekend respecteren we daarbij de geldende wet- en regelgeving.
- We maken werk van nazorg, bijvoorbeeld als een verhuizing of renovatie al achter de rug is.
- *Zie e:* We versterken onze digitale dienstverlening en maken zo meer ruimte voor persoonlijk contact.

#### **g. Verschil maken waar nodig**

- We gaan de ruimte die er is binnen regels en systemen, beter benutten om tot passende woonoplossingen te komen voor onze huurders. Waar onze regels en systemen niet in een oplossing voorzien, wijken we waar mogelijk beargumenteerd af. De passende oplossing staat voorop. Dat betekent trouwens niet dat we zelf altijd de uitvoerende partij hoeven te zijn. Dat kan soms ook in samenwerking met onze partners.
- We stellen samen spelregels op voor het maken van verschil, zodat onze medewerkers weten welke ruimte ze hebben en hoe deze aan te wenden.

#### **h. Er op tijd bij zijn**

- We spannen ons in om samen met partners onze zichtbaarheid in de wijken / kernen te versterken én achter de voordeur te komen. Met als doel om beter en sneller te kunnen signaleren en te acteren als er iets aan de hand is. En de drempel voor huurders te verlagen om contact met ons te zoeken. Problemen liefst voor zijn of in ieder geval erger voorkomen. We spreken partners daar ook op aan, in het belang van onze huurders.
- We versterken onze signalerende vaardigheden. Waar moet je bijvoorbeeld op letten om armoede te signaleren?

## Samen duurzaam

### **Opgave 3: samen van een duurzaam huis naar een duurzaam thuis**

*“We spraken met collega’s over onze duurzaamheidsambities. We vinden dat we als eigenaar van veel woningen nadrukkelijk een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben en ook de mogelijkheden om een fundamentele bijdrage te leveren aan de verduurzaming. En daarin zelf een voorbeeld te zijn als organisatie. Bijvoorbeeld door onze rol als opdrachtgever te benutten, en ons aanbestedings- en inkoopbeleid in te zetten om aannemers en andere leveranciers uit te dagen om hun steentje bij te dragen. Dat soort keuzes kunnen en willen we nog bewuster gaan inzetten in onze bedrijfsvoering. Door ons als organisatie zelf zichtbaarder in te zetten voor een duurzamere wereld, slaan we bovendien gemakkelijker de brug naar onze huurders. Want hun gedrag is van belang om de duurzaamheidsingrepen ook écht duurzaam te laten zijn in de praktijk.” (Bron: medewerkersbijeenkomst, juni 2019)*

#### **Wat zien we?**

De maatschappelijke en politieke aandacht voor duurzaamheid is groter dan ooit. We zijn ons steeds meer bewust van onze eigen invloed op de gesteldheid van de aarde. Overheden, bedrijven én burgers ondernemen tal van acties; in samenhang en gelijk gericht. Zowel globaal, landelijk, regionaal als lokaal worden in rap tempo akkoorden gesloten. Natuurlijk is er het recente landelijke Klimaatakkoord. Corporaties hebben in lijn hiermee afgesproken een CO<sub>2</sub>-neutrale voorraad in 2050 te realiseren, met als tussenstap een CO<sub>2</sub>-reductie van 49% in 2030 ten opzichte van 1990. Regionaal is het overleg gestart over de warmtetransitie in de gebouwde omgeving; als motor voor de transitie op lokaal niveau. En de gemeenten in ons werkgebied werken aan het opstellen van een warmtevisie. Als eigenaar van vastgoed kunnen én willen ook wij lokaal een belangrijke bijdrage leveren aan de verduurzaming. Wij staan als wooncorporatie immers voor het huisvesten van de huidige én de toekomstige generatie. En zien dat dit niet langer zomaar vanzelfsprekend is.

#### **Wat betekent dit voor ons?**

Willen we de aarde kunnen doorgeven aan toekomstige generaties, dan moeten wij als Woonveste nú iets doen. Overigens is dat niet nieuw voor ons. We hebben bij Woonveste duurzaamheid al jaren hoog op de beleidsagenda staan. De afgelopen jaren lag de focus daarbij op het verduurzamen van de woningvoorraad. De komende periode verbreden we onze inzet én gaan we slimmer en preciezer kijken. Dat laatste betekent heldere keuzes maken voor de aanpak van ons woningbezit, zodat we sneller en effectiever meters kunnen maken. De klimaatdoelstellingen benutten we hierbij om de juiste prioriteiten te stellen. Wij zijn ons verder steeds meer bewust van de milieubelasting van de bouwcyclus en kiezen daarom voor duurzame materialen (productie en gebruik). Daarnaast weten we dat duurzaamheidsingrepen alleen effectief zijn in combinatie met duurzaam gedrag. Dat betekent dat we meer oog moeten hebben voor de directe belangen van huurders (in termen van woonlasten en comfort) en ook zelf als organisatie duurzaam gedrag moeten laten zien. Dat vergroot onze geloofwaardigheid. We vinden dat we in die zin een voorbeeldfunctie hebben. Tot slot wordt verduurzaming steeds nadrukkelijker een netwerkopgave. We bereiken samen meer als we (lokaal, maar ook regionaal) onze krachten bundelen met die van anderen en de pijlen gelijk(er) richten. Uitdaging voor de komende jaren is daarmee niet alleen een verbreding en precisering van de duurzaamheidsinzet, maar tevens om de inzet in nauwere samenwerking en samenhang met anderen te realiseren.

## **Wat hebben we bereikt in 2024?**

In 2024 liggen we op koers als het gaat om ons aandeel in het realiseren van de landelijke én lokale klimaatdoelstellingen op basis van een onderliggend plan van aanpak, dat we opstellen. Met als uitgangspunt om in 2050 CO2-neutraal te zijn. We wegen duurzaamheid en huurdersbelangen steeds in onderlinge samenhang af bij beslissingen. Huurders ervaren daardoor een effect in termen van woonlasten en comfort. Daarbij helpt het dat ons eigen bewustzijn bij Woonveste is gegroeid. Dit wordt zichtbaar in de verkleining van onze eigen CO2- footprint als organisatie.

### **Hoe vertaalt dit zich in ambities en keuzes?**

#### **i. 49% CO2-reductie in 2030 en CO2-neutraal in 2050**

- We conformeren ons aan de doelstellingen uit het Klimaatakkoord, om in 2050 CO2-neutraal te zijn. Als afgeleide hiervan streven we naar 49% CO2-reductie in 2030
- We verliezen daarbij de betaalbaarheid en beschikbaarheid nooit uit het oog. We zien verduurzaming als een instrument om nu en ook in de toekomst nog passende, kwalitatieve, betaalbare en gezonde woningen aan te kunnen bieden aan onze doelgroep. Voorgenomen duurzaamheidsinvesteringen dragen hieraan bij.
- We maken een specifiek plan van aanpak voor al onze woningen om in 2050 een CO2-neutrale voorraad te hebben. We kiezen bij de uitwerking voor het trias energetica principe. De eerste stap is het beperken van de energetische vraag, de tweede stap (het gebruik van) duurzaam opgewekte energie en de derde stap het (zo beperkt mogelijk) gebruik van fossiele energie.
- We kiezen voor het 'no regret' principe. Maatregelen die we treffen, houden rekening met vervolgstappen op technisch of financieel vlak. We reduceren als eerste de warmtevraag door het isoleren van onze woningen en zetten in op de juiste investeringen op het juiste moment. Leidend in onze afwegingen zijn de momenten waarop vanuit technische levensduur maatregelen in en aan de woningen nodig zijn.
- Bij nieuwbouw kiezen we in principe voor NOM, mits de investering past binnen onze betaalbaarheidsdoelen. We handhaven samen met de gemeente Heusden onze ambities om NOM-woningen te realiseren in de toonaangevende nieuwbouwwijk Geerpark.
- Wij staan open voor externe initiatieven voor energieopwekking en voor kansen om aan te sluiten op duurzame warmtenetten.
- We zijn ons bewust van de milieubelasting in de bouwcyclus en kiezen voor duurzame materialen (productie én gebruik).
- We zijn een actieve netwerkpartner als het gaat om duurzaamheid, in de wetenschap dat we meer kunnen bereiken door de pijlen gelijk te richten, waar mogelijk de vraag naar oplossingen te bundelen met collega-corporaties en kennis en ervaringen met elkaar te delen.

#### **j. Woonveste duurzaam**

- We beperken onze eigen CO2-footprint als organisatie. Daarbij zetten we in op een duurzaam kantoor(gebruik) en een duurzame bedrijfsvoering.
- We verankeren duurzaamheid in ons aanbestedings- en inkoopbeleid door het onderdeel te maken van de selectie van onze opdrachtnemers .
- We laten binnen én buiten zien wat we doen aan de verduurzaming van Woonveste zelf. Zo willen we bijdragen aan meer bewustwording bij medewerkers, huurders én partners en een goed voorbeeld zijn.

#### **k. Bewustwording huurders**

- We zetten de komende periode nadrukkelijk in op instructie en voorlichting ten aanzien van energiebesparend gedrag via de kanalen die ons ter beschikking staan en op het actief delen van goede resultaten. Daarbij gaan we onder meer werken met rolmodellen en ambassadeurs. Ook intensiveren we de nazorg na ingrepen. Zo ondersteunen we huurders om het effect van ingrepen op hun woonlasten en comfortbeleving te optimaliseren.
- We willen dat huurders waar mogelijk eigen keuzes kunnen maken als het gaat om woningverbetering. Dus als huurders in dit kader duurzame keuzes willen maken, dan faciliteren wij dat indien mogelijk.

## Schakel voor samenleven

### **Opgave 4: van samen doen naar verbinden**

*“We spraken met Theo<sup>4</sup>. Theo huurt al tientallen jaren van Woonveste. De ene keer gaat het beter met Theo dan de andere keer. Dat wisselt, maar de laatste jaren gaat het slechter. Eigenlijk sinds Theo’s dochter de deur uit is. Soms heeft Theo last van psychoses. Schreeuwen, vloeken en tieren zijn dan ‘normaal’. Hij heeft wel hulp en medicatie, maar dat voorkomt niet dat het regelmatig escaleert. Het gedrag van Theo geeft overlast in de buurt en is soms beangstigend. Dat vertellen de burens die net als Theo al jaren hier wonen. De buurvrouw, een alleenstaande moeder met twee kinderen, is nogal eens het mikpunt van Theo op die momenten. De kinderen en ook andere kinderen uit de buurt durven niet te spelen op straat; het voelt niet veilig. Toch valt ons op dat de burens niet eens boos zijn op Theo, want hij kan er immers ook niks aan doen. Ze zijn vooral bezorgd.”*

#### **Wat zien we?**

We zien steeds meer huurders voor wie zelfstandig wonen niet vanzelfsprekend is. Die zichzelf verwaarlozen en/of overlast veroorzaken in hun directe omgeving. We zien ook dat er verschillen zijn in hoe mensen willen wonen en leven. Samenleven met elkaar kan dan best ingewikkeld zijn. Zeker als huurders al genoeg hebben aan zichzelf, bijvoorbeeld door schulden, een beperking of psychische problemen. Dat dit vaker voorkomt dan voorheen is logisch. Mensen wonen langer zelfstandig thuis en mensen die voorheen beschermd woonden, wonen nu ‘gewoon’ in de wijk door de extramuralisering. En omdat corporaties zich door onder meer het landelijke toewijzingsbeleid steeds meer richten op de laagste inkomensgroepen, kan dit her en der leiden tot concentratie van bepaalde problematiek. Voorbij de individuele problematiek. Ook zien we in de wijken steeds meer verschillende culturen en nationaliteiten samenkomen. Zorgstructuren zijn (nog) niet altijd ingericht op deze fundamentele veranderingen en ook van ons vraagt het extra en misschien ook wel een andere inzet. In goede afstemming met gemeente en (andere) partners in de uitvoering, zodat er geen gaten ontstaan. Daarbij richten we ons niet alleen op de individuele huurder, maar ook op het woon- en leefklimaat in de straat en buurt.

#### **Wat betekent dat voor ons?**

De toenemende druk op (een aantal) wijken heeft impact op onze medewerkers. Situaties worden complexer. Dat vraagt een intensieve samenwerking met onze partners in de wijk, omdat vraagstukken nu eenmaal niet stoppen bij het wonen, maar tegelijkertijd gaan over andere leefdomeinen zoals werk, gezondheid of inkomen. Die samenwerking met professionals van partnerorganisaties en ook met de huurders(vereniging) loopt in de praktijk trouwens al meer dan goed, zoals ook blijkt uit de recente visitatie. We voelen ons allemaal zeer betrokken bij het wel en wee van huurders en doen er samen alles aan om een situatie het hoofd te bieden of op z’n minst beter hanteerbaar te maken. Maar soms is het niet genoeg om een casus op individueel niveau te benaderen. Dan zijn er andere, structurele ingrepen nodig. Bij ons of bij één van onze partners. Of zitten er financiële, organisatorische of beleidsmatige schotten in de weg om dingen voor elkaar te krijgen en duurzaam op te lossen. Dan moet je als professional kunnen opschalen en helpt het als we samen met onze partners vanuit een gemeenschappelijk kader denken en werken. Eén gezamenlijke visie dus op de ontwikkeling en (leefbaarheids)aanpak in een bepaald gebied, waarin bovendien de fysieke en sociale inzet van ons én anderen bij elkaar komen. Een breed bestuurlijk commitment ook om niemand door de mazen van het net te laten glippen. De losse puzzelstukjes samenbrengen tot

---

<sup>4</sup> Fictieve naam

een mooi en sluitend plaatje met duidelijke afspraken. Dat is waar wij voor gaan. In samenwerking met huurders, huurdersvereniging en partners. Wij agenderen en mobiliseren en nodigen anderen uit met ons mee te doen.

### **Wat hebben we bereikt in 2024?**

In 2024 is er –voortbouwend op de huidige kwaliteit van samenwerken- sprake van een gezamenlijke leefbaarheidsaanpak in alle kernen en wijken waar wij actief zijn. Eén aanpak per kern/wijk, waarin sociale en fysieke ingrepen van ons én anderen verbonden zijn en die aantoonbaar bijdraagt aan een verbetering van de leefbaarheidsscores en aan de balans tussen sociale draaglast en draagkracht op wijkniveau. Dit resultaat is mede gestoeld op een goed sluitend partnernetwerk. Niet alleen in de uitvoering, maar ook bestuurlijk en beleidsmatig verankerd. Met gedeelde waarden en principes als basis en gericht op de kwetsbare huurder en zijn omgeving.

#### **Hoe vertaalt dit zich in ambities en keuzes?**

##### **l. Een veilige en leefbare woonomgeving**

- We zijn zichtbaar aanwezig in de wijk en buurt. Door er zelf letterlijk te zijn, maar ook via onze partners en via een gerichtere inzet van communicatiemiddelen. We versterken op deze manier onze signaleringsfunctie en verlagen bovendien de drempel voor huurders om tijdig contact met ons te zoeken. Ook het intensiveren van persoonlijk contact (zie opgave 2) draagt hieraan bij.
- We nemen het initiatief om te komen tot een gezamenlijke (leefbaarheids)aanpak in onze kernen. Samen met gemeente, huurdersvereniging, bewoners(organisaties) en onze partners in zorg en welzijn.
- We agenderen het behoud van noodzakelijke voorzieningen in de kernen waar wij actief zijn.
- We juichen initiatieven op het gebied van leefbaarheid toe in wijken en buurten en zetten ons binnen onze rol en mogelijkheden in deze tot een succes te maken.

##### **m. Vitale wijken: sociale draaglast en draagkracht in balans**

- We bepalen samen met de gemeente Heusden en andere betrokkenen aan de hand van wijkanalyses waar extra inzet en middelen nodig zijn met het oog op differentiatie. We maken daarbij maximaal gebruik van de instrumenten die ons ter beschikking staan, zoals woningtoewijzing en huurbeleid. Met de overige gemeenten (ook na splitsing van de gemeente Haaren) onderzoeken we hoe we hieraan invulling gaan geven.

##### **n. Verbinding van de sociale en fysieke opgaven**

- We verbinden aan de voorkant de sociaal-maatschappelijke en vastgoeddeskundigheid binnen onze organisatie, zodat we voorgenomen investeringen steeds integraal beoordelen en wegen.

##### **o. Samenwerken in een sluitend partnernetwerk**

- We nemen het initiatief om tot gedeelde (bestuurlijke) uitgangspunten te komen als het gaat om de inzet voor kwetsbare huurders en hun omgeving. We maken vervolgens duidelijke afspraken over ieders rol daarbij en de manier van (samen)werken.

## Midden in de samenleving

### **Opgave 5: van uitleggen naar meer betrekken**

*“Hoe midden in de samenleving staan wij eigenlijk? Waar konden we deze vraag beter stellen dan op de markt? Gewoon in gesprek met mensen. Soms huurders van ons. Soms ook niet. Maar bijna altijd wel bekend met Woonveste. Omdat ze iemand kennen die er huurt, omdat er huurwoningen in de buurt staan. Of omdat ze ingeschreven staan voor het geval dat. En iedereen vindt ook wel iets van ons en ons doen en laten. Mevrouw de Jong<sup>5</sup> bijvoorbeeld. Het valt haar op dat je aan de directe omgeving vaak al ziet of het sociale huur of koop is. Als het rondom een wooncomplex niet netjes is, motiveert dat niet om zelf netjes te zijn op de woning en de directe omgeving daarvan. Goed voorbeeld doet goed volgen. De kunst is om mensen zich eigenaar te laten voelen van de manier waarop ze wonen en samenleven. Opvallend veel mensen op de markt hebben het over de (veranderende) kwaliteit van de woonomgeving en de kwaliteit van samenleven. Over de rol van mensen zelf. Én van ons. Ze hebben er niet altijd hele concrete ideeën over. Maar mensen staan wel zeer open met ons het gesprek aan te gaan. Zijn graag betrokken. Liefst aan de voorkant.”*

#### **Wat zien we?**

De manier waarop mensen met elkaar en met instituties verbindingen aangaan, verandert. Steeds minder huurders willen zich via onze formele overlegstructuren aan ons verbinden. Voor onze huurdersvereniging en ook voor de bewonerscommissies op complexniveau wordt het in die zin steeds lastiger om hun (wettelijke) rol goed te vervullen. Onze huurdersvereniging is zeer betrokken en geworteld in de lokale samenleving, maar is tegelijkertijd kwetsbaar naar de toekomst. Dit alles betekent niet dat huurders geen betrokkenheid tonen bij hun complex, bij hun woonomgeving of bij ons doen en laten. De gesprekken die we op de markt voerden, laten dat ook zien. Mensen hebben wel degelijk een mening. Zo denken ze dat er verbeterpunten zijn als het gaat om de wijze waarop wij hen nu informeren en betrekken. Het mag eerder en vaker. Mensen moeten nog te vaak mee in de dingen die wij bedacht hebben. Terwijl oplossingen bewezen effectiever zijn, als mensen aan de voorkant betrokken zijn. Omdat ze zich dan mede-eigenaar en dus medeverantwoordelijk voelen. Dat geldt trouwens niet alleen voor individuele vraagstukken. Het zegt ook iets over de manier en het moment waarop we (groepen) huurders bij onze beleidsvorming en voorgenomen activiteiten zouden moeten betrekken. Meer aan de voorkant. En ook op andere manieren dan alleen via de formele participatiestructuur die we nu kennen. Manieren, die aansluiten bij hoe mensen gewend zijn te communiceren. Zodat we als organisatie nog beter de mening van onze huurders en partners laten meewegen in onze beslissingen. En zo onze legitimatie versterken.

#### **Wat betekent dat voor ons?**

We hebben bij Woonveste een betrokken huurdersvereniging. Een huurdersvereniging, waarvan de bestuursleden bovendien allerlei verbindingen hebben met de lokale samenleving. Er zijn in onze kernen ook al meerdere voorbeelden van vergaande participatie en eigenaarschap, zoals Buurt bestuurt. Naar de toekomst toe willen we dit versterken. Meer variëteit in formele en informele participatievormen, om daarmee de veelstemmigheid in de samenleving te kunnen laten weerklinken in ons doen en laten en daarin de juiste keuzes te maken. Het vraagt bovendien meer creativiteit van onze organisatie en de Huurdersvereniging Heusden om onze huurders en woningzoekenden zo aan te spreken dat ze hun stem ook willen laten horen. En dat we laten zien wat we met hun inbreng doen, hoe dat ons doen en laten beïnvloedt. Participatie valt of staat met betrokkenheid en draagvlak. Meer ruimte ook voor eigen keuzes en eigen initiatief van groepen

---

<sup>5</sup> Fictieve naam

huurders, zodat ze zelf meer aan het roer staan als het gaat om (hún) wonen en samenleven. En bovenal moeten we mensen eerder betrekken, zodat de stem van de huurder en ook van andere belanghebbenden nog meer invloed krijgt op de uiteindelijke keuzes en de uitwerking daarvan. Dat betekent soms schipperen tussen belangen, die nu eenmaal kunnen verschillen van elkaar. Het is aan ons deze belangen goed af te wegen en vervolgens verantwoording aan de samenleving af te leggen over de uiteindelijke gemaakte keuzes. We maken deze beweging niet alleen, maar doen dit in nauwe samenwerking met onze huurdersvereniging.

### **Wat hebben we bereikt in 2024?**

In samenwerking met de Huurdersvereniging Heusden is het ons gelukt om meer huurders én partners op meer manieren en vroegtijdig aan ons te verbinden en hen te laten meepraten over ons doen en laten. Zo versterken we onze maatschappelijke legitimatie. We laten steeds zien hoe deze betrokkenheid leidt tot keuzes en verantwoorden ons daarover actief naar de samenleving. Groepen huurders die ideeën hebben over of eigen initiatieven willen ontplooien in hun complex of de buurt, ondersteunen wij waar mogelijk.

#### **Hoe vertaalt dit zich in ambities en keuzes?**

##### **p. Versterking participatie(structuur)**

- We doen –samen met de Huurdersvereniging Heusden- ervaring op met alternatieve, informele vormen van huurdersparticipatie, naast de formele structuur die we al kennen. We leren daarbij door te (blijven) experimenteren en te doen.
- We sluiten bij het versterken van onze participatiestructuur nadrukkelijker aan bij de verschillende doelgroepen binnen ons huurdersbestand. Zowel als het gaat om de inhoudelijke thema's waarop we mensen betrekken als om de vorm die we kiezen.

##### **q. Ondersteuning eigenaarschap**

- We faciliteren en ondersteunen groepen huurders, die ideeën hebben en initiatieven ontplooien op het gebied van bijvoorbeeld zelfwerkzaamheid (*aansluitend op opgave 2 en opgave 4*)

##### **r. Maatschappelijke legitimatie**

- We betrekken naast huurders ook andere maatschappelijke partners bij de keuzes die we maken over de besteding van ons maatschappelijk vermogen en de afwegingen daarbij. Zo zorgen we er over en weer voor dat de wederzijdse verwachtingen over de rol van Woonveste ten opzichte van de samenleving helder zijn.

## **Onze interne opgave: toegerust voor de toekomst**

### **Opgave 6: Van vasthouden naar loslaten**

*“In de aanloop naar dit ondernemingsplan, gingen medewerkers samen met collega’s op expeditie. Collega’s die elkaar functioneel niet altijd dagelijks tegenkomen. We gingen in gesprek met huurders en partners; en doorgrondde de betekenis voor onze opgave de komende jaren. En voor onze manier van (samen)werken. Want die moet daar goed op aansluiten. Er spelen buiten zaken en daar moet je binnen wat voor doen. In die volgorde. Het was mooi te zien wat voor energie er los komt als medewerkers de ruimte en het vertrouwen krijgen en nemen om zelf koers en richting te bepalen. En welke onverwachte talenten dan boven komen. Samen spraken we erover door. Welke vaardigheden moeten we als Woonveste de komende jaren ontwikkelen? En wat is daarvoor nodig?”*

#### **Wat zien we?**

Ons werk wordt steeds meer maatwerk. ‘Standaardbeleid’ en ‘alleen stenen’ zijn niet meer genoeg om de complexer wordende vragen en de diversiteit binnen onze doelgroep goed te kunnen bedienen. Mensen en hun behoeften verschillen en het is aan ons om daar op in te spelen, waar nodig in samenwerking met onze partners. Het liefst op tijd, dus voordat situaties escaleren. Dit alles in een omgeving die kritischer wordt; waar mensen een mening hebben en deze ook laten horen. Dat vraagt om ruimte en tegelijkertijd ook om richting en sturing. Het lijkt strijdig, maar het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Ook zijn vertrouwen en steun nodig om ruimte te kunnen en durven nemen. Fouten mogen maken, maar daar dan wel van leren. Liefst met elkaar, aan de hand van praktijksituaties. En jezelf ontwikkelen. Je bewust zijn waar je meer en minder energie van krijgt en deze talenten verder (mogen) ontwikkelen. Natuurlijk in lijn met wat de organisatie nodig heeft. Ook in termen van vaardigheden en gedrag. Hierin steeds een optimale *match* bewerkstelligen. Weten wat de kracht en potentie is van een ieder en deze gericht aanvullen waar nodig.

#### **Wat betekent dat voor ons?**

We investeerden de afgelopen jaren in het standaardiseren en professionaliseren van onze processen, data en onze dienstverlening. Ook werken we met een nieuw primair systeem om ons beter te ondersteunen in de dingen die we dagelijks te doen hebben. We pasten bovendien de organisatie aan. Een belangrijke basis, waarop we te allen tijde moeten kunnen terugvallen om ons werk goed te doen. De basis moet deugen. Daarin blijven we investeren. Maar het is ook tijd voor de volgende stap. Een stap die eerder gaat over cultuur dan structuur; over waarden, gedrag en competenties. Minder vasthouden aan de standaarden en meer verschil (durven) maken. Minder werken volgens strak omliggende functies, maar doen wat nodig is. Over de grenzen van het eigen werk, het eigen team en soms zelfs de eigen organisatie heen. Verbindend en autonoom. Varend op het Woonveste-kompas en de waarden die daarin belangrijk zijn. Dat is het speelveld waarbinnen we ruimte en verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Waarbij onze organisatie een vertrouwde en veilige leeromgeving biedt. Minder vasthouden en meer loslaten. Dat is de kern van de beweging, die we gestart zijn en de komende jaren zullen voortzetten .

#### **Wat hebben we bereikt in 2024?**

Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. Medewerkers ervaren ruimte om te doen wat nodig is en pakken deze ruimte ook. Daarbij werken zij samen met collega’s binnen en buiten de organisatie. Sturing vindt plaats vanuit een duidelijke en gezamenlijk bepaalde koers. De leiderschapstijl binnen Woonveste sluit hierbij aan. Dit alles leidt tot minder systeemdenken en meer denken en werken vanuit de bedoeling. Ten dienste van onze bewoners. Dit kan, omdat onze basis duurzaam op orde is. In de zin van financiën, bedrijfsvoering, structuur, cultuur en governance.



## Hoe vertaalt dit zich in ambities en keuzes?

### s. Werken vanuit een heldere, gezamenlijke koers

- We hebben dit ondernemingsplan samen gemaakt. Van buiten naar binnen en met medewerkers op de eerste rij. Ook nu het ondernemingsplan klaar is, blijven we continu de verbinding maken met de opgave en sturen proactief bij waar nodig. Dat doen we langs de lijn van onze jaarcyclus. Zo hebben we steeds helder wat ons gezamenlijk speelveld is.
- We kiezen een leiderschapsstijl die past bij de interne opgave. Situationeel, waarbij verantwoordelijkheden zo laag als mogelijk in de organisatie liggen en waarbij leidinggevend en eerder ondersteunend en coachend zijn dan sturend. Zij geven ruimte, laten los waar dat kan en faciliteren en stimuleren de (door)ontwikkeling van een ieder.

### t. We maken het verschil

- We investeren in meer zelforganisatie binnen Woonveste en het daarbij behorende ondernemerschap. Ieder van ons staat zelf aan het stuur van zijn eigen handelen. Met de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en budgetten die daarbij horen. Zo ontstaat de ruimte die nodig is om onze huurders in iedere situatie op maat te kunnen bedienen.
- We organiseren het leren met en van elkaar op allerlei manieren. Allereerst het leren over concrete praktijksituaties. Maar ook over de nieuwe manier van (samen)werken die we voorstaan en de vragen en dilemma's die dat met zich meebrengt. En over thema's die we lastig vinden. Daarover gaan we actief het gesprek aan. Soms alleen met elkaar. Soms met partners erbij.
- We leren vooral door te doen. Dat betekent dat we veel uitproberen en zowel het proces als de inhoudelijke opbrengst van experimenten actief evalueren.
- We werven en selecteren nieuwe medewerkers niet alleen op expertise, maar ook en juist op het Woonveste-DNA: onze kernwaarden.
- We staan regelmatig met elkaar stil bij de betekenis van onze kernwaarden in de praktijk.

### u. Blijvend ontwikkelen: een leven lang leren

- We brengen ieders competenties, vaardigheden en talenten in beeld en verbinden deze aan de opgave. Dit vertaalt zich enerzijds in een strategische personeelsplanning voor Woonveste en anderzijds in individuele ontwikkelplannen, gericht op blijvend leren.
- We maken werk van duurzame inzetbaarheid. Om collega's gezond, ontwikkeld en werkend te houden, ook in de toekomst. Aanvullend op de eigen verantwoordelijkheid die ieder van ons hierin heeft.
- We bekwamen ons in het geven van onderlinge feedback en maken gebruik van intervisietechnieken.

### v. Bruggen bouwen: binnen en buiten

- We investeren in het beter leren kennen van elkaar en elkaars werk. Bijvoorbeeld door met elkaar mee te lopen of vaker te werken in multidisciplinaire teams rondom concrete vraagstukken of opgaven. Dit doen we binnen, maar waar nodig ook buiten: met onze partners

### w. Randvoorwaarde: De basis op orde

- We zorgen voor continuïteit van onze organisatie en onze bedrijfsvoering. We blijven voldoen aan de ratio's van de extern toezichthouders.
- We zorgen voor een goede risicobeheersing en benutten kansen die zich voordoen.
- We voldoen aan wet- en regelgeving en de vereisten op het gebied van governance.
- We rusten medewerkers goed uit en faciliteren hen met werkende systemen en processen, die hen helpen bij het bedienen van onze huurders. We zorgen er bovendien voor dat onze data kloppen.
- We zetten ons maatschappelijk vermogen zo effectief mogelijk in. We houden geen overmatige reserves aan, maar willen wel duurzaam aan onze verplichtingen kunnen doen. Over de besteding van ons maatschappelijk vermogen voeren we actief het gesprek met belanghebbenden.
- We zorgen ervoor dat de personele bezetting in kwantitatieve en kwalitatieve zin duurzaam op orde is.

## **Tot ziens bij Woonveste**

### ***Slotwoord***

In dit ondernemingsplan hebben we opgeschreven hoe wij duurzaam (het) verschil willen maken de komende jaren en wat we daarvoor gaan doen. Kijkend naar de opgaven waar wij voor staan. Dat doen we in verbinding met elkaar, met huurders en met partners.

In het proces om te komen tot dit ondernemingsplan werkten we 'van buiten naar binnen'. En 'van onder naar boven'. Met ontmoeting als sleutelwoord. Het proces stond symbool voor een manier van werken en samenwerken, die we de komende jaren graag verder willen uitbouwen. Niet alleen binnen Woonveste, maar ook daarbuiten. Samen de wijken in. Daar waar het gebeurt. De leefwereld van onze huurders voorop. We zullen elkaar dus vaker ontmoeten de komende jaren. Zodat we met elkaar de benodigde stappen kunnen zetten.

Tot ziens bij Woonveste!