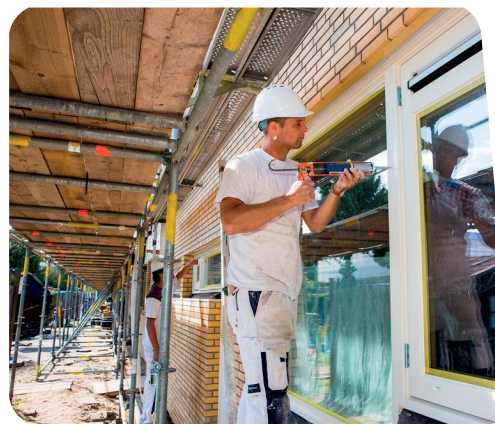


ONDERNEMINGSPLAN 2018-2023



INSPIREREN & VERBINDEN

Meeleesversie

INLEIDING ONDERNEMINGSPLAN

Over dit plan

Voor u ligt het nieuwe ondernemingsplan¹ van Oost Flevoland Woondiensten (OFW). Met dit plan geven wij richting aan ons handelen voor de periode 2018-2023. OFW is een woningcorporatie in de gemeente Dronten. Met bijna 5.000 woningen en circa 50 medewerkers bedienen we zo'n 10.000 huurders in de kernen Biddinghuizen, Dronten en Swifterbant. Het beleidsplan (nu ondernemingsplan genoemd) is altijd een belangrijk sturingsinstrument voor ons geweest, waarin we onze doelen en maatregelen voor de komende periode helder en concreet vastleggen. Dit geeft houvast en zorgt ervoor dat we na afloop van de planperiode kunnen evalueren in hoeverre wij aan onze eigen ambities hebben voldaan.

We bevinden ons momenteel in een dynamisch werkveld. Onze omgeving verandert steeds sneller. Ook wordt het voor ons belangrijker om uitdagingen samen met anderen op te pakken. Dit is voor ons de aanleiding geweest om ons met dit plan meer te richten op de *bedoeling*, waarbij we vooral stilstaan bij het *waarom* en het *hoe* van ons handelen. De verdere uitwerking hiervan – in de

vorm van concrete doelen, acties en maatregelen – vindt vervolgens plaats in deelbeleidsplannen, zoals in het jaarplan en ons strategisch beleidsplan voorraad en nieuwbouw, maar bijvoorbeeld ook in de prestatieafspraken die we samen met de gemeente Dronten en de HuurdersBelangen Vereniging (HBV) overeenkomen. Dit zorgt ervoor dat we met dit plan beter en sneller kunnen inspelen op de veranderende omgeving en tegelijkertijd meer ruimte laten voor inbreng van onze huurders, belanghouders en samenwerkingspartners.

Hopelijk ziet u dit ondernemingsplan dan ook als een uitnodiging, want zo is het zeker bedoeld. We hopen dat het u inspireert en uitnodigt om met ons mee te denken en mee te doen. Het is daarmee een ander plan dan u wellicht van ons gewend bent, maar een plan dat past bij nu en hoe wij als OFW de toekomst tegemoet treden. We wensen u veel leesplezier toe!

Namens OFW,

Truus Sweringa
directeur bestuurder



Meeleesversie

Dit is de meeleesversie van ons ondernemingsplan. Dit betekent dat de inhoud hiervan voorlopig is vastgesteld. De definitieve vaststelling vindt plaats in mei 2018. Voordat het zover is, leggen we ons plan graag nog een keer voor aan onze belanghouders, waaronder de gemeente, de Huurdersbelangen Vereniging, onze huurders en partners en natuurlijk onze eigen medewerkers.

We gebruiken het voorjaar om met belanghouders in gesprek te gaan over ons plan. Tijdens deze momenten horen we graag of er nog bepaalde zaken zijn die u hoopt terug te zien in de definitieve versie van dit plan. Wij proberen deze dan zo goed mogelijk te verwerken. Het lukt ons waarschijnlijk niet om in deze korte periode iedereen te spreken, maar u kunt ook een afspraak maken om over uw ideeën en suggesties met ons in gesprek te gaan. Ook kunt u uw reactie mailen (we ontvangen die dan graag uiterlijk 15 maart 2018 via anniquelassche@ofw.nl).

We willen graag iedereen bij voorbaat bedanken dat u de tijd en moeite neemt om met ons mee te lezen. Dankzij uw input komen we tot een nog beter ondernemingsplan!

¹ In de Governancecode Woningcorporaties 2015 wordt de term 'ondernemingsplan' gebruikt. In het verleden noemden we dit plan 'beleidsplan'.

Leeswijzer

De missie van OFW

Alle opgaven en ambities die in dit plan verwoord staan, zijn te herleiden tot de missie van OFW:

“Wij bieden onze doelgroep **voldoende beschikbare, betaalbare, passende, kwalitatief goede** en **duurzame** huisvesting in wijken waar het prettig **samen wonen** is. Wij bereiken dit met een **klantgerichte, efficiënte** en **transparante** organisatie en een **doeltreffende** inzet van (financiële) middelen.”

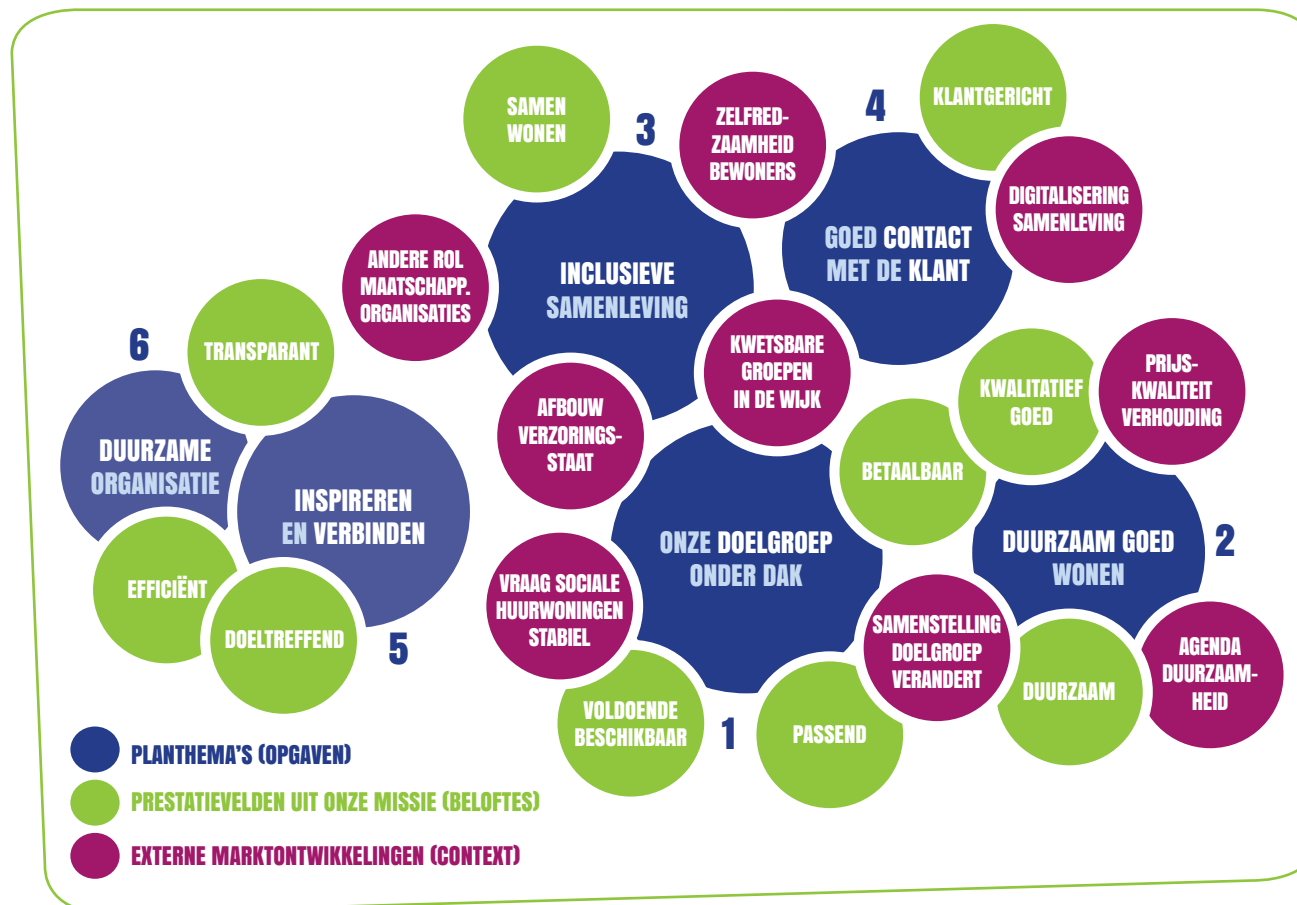
De vetgedrukte woorden in de missie zijn prestatievelden. Ieder prestatieveld vormt een belofte die we doen richting onze doelgroep.

Overzicht van onze planthema's

We hebben op basis van onze missie zes planthema's benoemd. Deze vormen gezegd de opgaven waar wij ons de komende jaren samen met partners en huurders voor inzetten. Deze thema's zijn voor een deel tijdeloos, omdat ze onderdeel uitmaken van onze missie en identiteit. Tegelijkertijd passen zij sterk in het huidige tijdsgewricht: ze zijn belangrijk vanwege de ontwikkelingen en uitdagingen die op dit moment binnen onze omgeving spelen. Dit wordt duidelijk in het overzicht hiernaast, waarin we onze planthema's schematisch weergeven.

Hoofdstukindeling

De hoofdstukken in dit plan corresponderen met de nummering in het schema. We lichten de eerste vier planthema's toe aan de hand van een vast format, waarbij we de volgende punten doorlopen:



1. Visie & belofte: wat is onze visie op een thema? Waarom vinden we deze belangrijk en wat is de belofte die we daarbij doen op basis van de prestatievelden in onze missie?

2. Ontwikkelingen: wat zien we in de markt gebeuren? Welke trends en ontwikkelingen zijn van invloed op het thema?

3. Principes: hoe geven we invulling aan een thema? Vanuit welke principes doen we dit?

In de laatste hoofdstukken van dit plan staan we stil bij de thema's die op onze organisatie van toepassing zijn.

Let op: ten behoeve van het leesgemak hebben we bij dit plan een los kaartje toegevoegd, waarop bovenstaand schema wordt weergegeven. Op deze manier kunt u het schema erbij houden terwijl u het plan leest. Het kaartje bevat ook een uitgebreide inhoudsopgave met nummers die corresponderen met de hoofdstukken en paragrafen in dit plan.

1 ONZE DOELGROEP ONDER DAK

Onze visie & belofte

Wij zijn er voor huishoudens met een bescheiden inkomen die graag prettig willen wonen en leven in de gemeente Dronten en daarvoor aangewezen zijn op een sociale huurwoning. Onze doelgroep kent een grote diversiteit. De huishoudens die wij bedienen verschillen in huishoudenssamenstelling, maar ook in (culturele) achtergrond en mate van zelfredzaamheid. Binnen al deze groepen is de variatie dan ook groot: de woningbehoefte varieert, de dienstverleningsvraag verschilt maar zeker ook de mate waarin we als corporatie actieve aandacht voor de klant nodig hebben. We bieden de huishoudens binnen onze doelgroep passende, betaalbare woonruimte in de gemeente Dronten, zodat zij op een positieve manier invulling kunnen geven aan hun eigen woonbehoefte.

Onze belofte:

Onze doelgroep mag rekenen op:

- **Voldoende beschikbaar** woningaanbod met acceptabele wachttijden
- Gevarieerd woningaanbod, **passend** bij de behoeften van de doelgroep
- **Betaalbaar** woningaanbod dat toegankelijk is voor onze doelgroep

Ontwikkelingen

Vraag naar sociale huurwoningen stabiel

Als we kijken naar de omvang van onze doelgroep, dan zien we dat de Drontense bevolking tot 2030 licht groeit. Voor een deel gaat het hier om autonome groei: er worden meer mensen geboren dan er overlijden. Daarnaast is er sprake van een positief migratiesaldo. Dit betekent dat er meer mensen onze kant op komen dan vertrekken. De gemeente Dronten² bevindt zich wat dit betreft tussen twee groeiende woningmarktgebieden aan de westkant (Amsterdam en Almere) en aan de oostkant (Zwolle en Kampen). Met haar centrale ligging, relatief korte wachttijden en ruime woningen vormt Dronten voor deze gebieden een aantrekkelijk alternatief. Wanneer de druk op de woningmarkt in deze steden verder toeneemt, leidt dat al snel tot een sterkere verhuisstroom richting ons werkgebied. Maar ook de huishoudensverdunding binnen onze eigen gemeente zorgt de komende jaren voor een groeiende vraag naar woonruimte.

Deze demografische ontwikkelingen passen in de groeiambitie van de gemeente. Zij wenst met behulp van marketing en een ambitieus bouwprogramma het inwoneraantal van de gemeente Dronten verder te vergroten door extra woningzoekenden van buiten de regio aan te trekken.

Ondanks de toename van de bevolking voorzien we dat de vraag naar sociale huurwoningen in Dronten stabiliseert. Dit komt allereerst omdat de Woningwet onze doelgroep steeds scherper afbakt. De overheid verlangt dat corporaties zich zoveel mogelijk richten op hun kerntaak: het bedienen van huishoudens met een bescheiden inkomen (de zogeheten sociale doelgroep). Om hiervoor te zorgen, schrijft de Woningwet voor welke huishoudens wij wel en niet mogen bedienen en onder welke voorwaarden. Het voert te ver om deze voorwaarden hier toe te lichten, maar zij leiden ertoe dat wij wettelijk gezien een beperktere groep huishoudens mogen huisvesten dan voorheen.

Een andere reden waarom de vraag naar sociale huurwoningen stabiliseert, is de aantrekkende economie. Door de toegenomen kansen op de arbeidsmarkt zien veel huishoudens hun inkomen toenemen en hebben daardoor meer perspectief op een koop- of vrije (huur)sectorwoning. Ook is er voor ons geen noodzaak om de middeninkomens te bedienen. Dit zijn huishoudens die net iets meer verdienen dan de sociale doelgroep en waar corporaties maximaal 20% van hun woningen aan mogen verhuren. Binnen de Randstad komt deze groep vanwege de hoge huizenprijzen moeilijk in aanmerking voor koop of vrije sector en zijn



daardoor aangewezen op een sociale huurwoning. In de gemeente Dronten speelt deze problematiek minder. Mensen kunnen hier met een relatief laag middeninkomen zelf een woning kopen of huren.

Binnen onze doelgroep doen zich soms urgente situaties voor. Mensen die vanwege omstandigheden met spoed (andere) woonruimte nodig hebben. We kunnen hierbij denken aan statushouders, die naarstig op zoek zijn zelfstandige woonruimte, maar ook aan spoedzoekers: mensen die al ergens wonen, maar daar plotseling niet langer kunnen blijven. Bijvoorbeeld moeders met kinderen die vanwege huiselijk geweld het huis moeten verlaten of iemand die door een ongeluk niet kan terugkeren naar zijn vertrouwde woning. We spelen hierop in met behulp van een speciale regeling, waarbij we een deel van onze vrijkomende woningen reserveren voor mensen met een dergelijke urgente woningvraag. Gaat het hier om een grote groep,

dan kan dit leiden tot verdringing van de gewone woningzoekenden. De toestroom van statushouders heeft weliswaar in de afgelopen beleidsperiode voor een tijdelijke huisvestingspiek in de gemeente Dronten gezorgd, maar deze groep neemt momenteel weer in omvang af. Ook de groep spoedzoekers is binnen Dronten goed op te vangen. Dit leidt nu niet tot ernstige verdringing of andere problemen.

Al deze ontwikkelingen leiden ertoe dat er binnen ons werkgebied sprake is van een stabiele vraag naar sociale huurwoningen. We zien dan ook dat de wachttijden voor onze woningen relatief kort zijn in vergelijking met de omliggende regio's.

² Ons werkgebied bestaat uit de gemeente Dronten met daarbinnen de woonkernen Biddinghuizen, Dronten en Swifterbant. Ten behoeve van de leesbaarheid duiden we ons werkgebied in dit plan afwisselend aan als 'Dronten' of 'de gemeente Dronten'. Zodra het gaat om de woonkern Dronten vermelden we dit expliciet in de tekst.

Samenstelling doelgroep verandert

Terwijl de omvang van onze doelgroep stabiel is, zien we dat deze qua samenstelling verandert. De komende jaren bestaan onze klanten in toenemende mate uit kleine huishoudens van één of twee personen. Het gaat hier niet om een plotseling kentering, maar om een geleidelijke huishoudensverdunding die zich de komende jaren steeds verder doorzet.

Vergrijzing

Een belangrijke oorzaak hiervan is de toenemende vergrijzing. De groep senioren binnen onze doelgroep groeit niet alleen in omvang, maar wordt ook steeds ouder. Het is inmiddels heel gewoon dat mensen tot achter in de zestig en langer blijven werken. Ook voelen zij zich langer vitaal en hechten veel waarde aan hun zelfredzaamheid. Het is dan ook niet vreemd dat senioren langer zelfstandig willen en ook moeten wonen. Vaak wonen zij in de eengezinswoning waarin zij het grootste deel van hun leven hebben gewoond. Dat is voor hun een vertrouwde omgeving. Zodra de gezondheid echter begint af te nemen, is het mogelijk dat ze tegen bepaalde knelpunten aanlopen, waaronder mobiliteit in en rondom de woning en tuinonderhoud. Toch maken veel senioren niet zomaar de stap om te verhuizen naar een andere, meer geschikte woning. Dat heeft te maken met het gedoe van de verhuizing, een sprong in huurprijs en bovenal het achterlaten van hun vertrouwde woning en omgeving. Ook het aanpassen van de eigen woning is een belangrijke reden waarom senioren hun vertrouwde plek niet zomaar loslaten. Het zijn daarmee kritische consumenten, die pas een verhuizing overwegen als de nieuwe woning aan al hun eisen voldoet. Dit verklaart wellicht waarom we vooralsnog – tegen de vergrijzingstrend in – te maken hebben met een stabiele vraag naar seniorenwoningen.

Starters

Ook de groep starters in de gemeente Dronten neemt toe, zij het in minder sterke mate. Starters staan aan het begin van hun (woon)carrière en zijn vanwege een beperkt inkomen aangewezen op sociale huur of goedkope koopwoningen. Vanwege de strengere hypotheekregels stellen veel starters het kopen van een woning tegenwoordig uit. Toch zien we dat de vraag naar huurwoningen voor starters niet storm loopt. Dronten is wat dit betreft niet te vergelijken met de Randstad waar bijvoorbeeld in Amsterdam praktisch iedere woning binnen de Ring geaccepteerd wordt. In Dronten kunnen jonge starters veel kritischer zijn over wat zij wel en niet accepteren. Ze hechten veel waarde aan de kwaliteit en betaalbaarheid van de woning, maar vooral ook waar deze gelegen is. Het is daarmee



niet vanzelfsprekend dat jongeren binnen Dronten hun wooncarrière starten met een klein appartement. Als het aanbod in hun ogen niet voldoet, blijven ze langer thuis wonen en wachten zij tot het moment dat ze een kleine grondgebonden woning kunnen huren of kopen. Dit maakt het lastig te voorspellen hoe groot de feitelijke vraag naar starterswoningen de komende jaren zal zijn.

Studenten

Een bijzondere groep jongeren binnen Dronten zijn de ruim 1.400 studenten die een voltijd agrarische studie volgen aan de Aeres Hogeschool. Een groot deel hiervan is niet thuiswonend en zoekt naar woonruimte op de campus. Ook particulieren spelen in op het huisvesten van studenten, maar dit is niet zonder haken of ogen. Soms worden er kamers of huizen verhuurd, waarbij er sprake is van overbewoning en overlast voor omwonenden. Het bieden van passende huisvesting voor studenten in Dronten blijft daarom belangrijk, vooral omdat Aeres voor de komende jaren een forse toename van haar studenten verwacht.

Kwetsbare huurders

Een andere belangrijke ontwikkeling is de toename van kwetsbare, vaak alleenstaande huurders die vanwege de verbouwing van de verzorgingsstaat (langer) zelfstandig moeten wonen en daardoor een beroep doen op sociale huurwoningen. Het gaat hier bijvoorbeeld om alleenstaanden met een verstandelijke of psychiatrische beperking, dementerende ouderen, mensen met mobiliteitsbeperkingen en andere huurders met een zorgvraag (zie ook hoofdstuk 3, blz. 16-17).

Huishoudensverdunding

Vanwege de hierboven geschetste huishoudensverdunding voorzien we voor de komende jaren een verschuiving in de vraag van grote eengezinswoningen

naar woningen die geschikt zijn voor kleine huishoudens. Woningen die wat compacter zijn, betaalbaar, minder tuinonderhoud met zich meebrengen en eventueel ruimte bieden voor het leveren van ongeplande zorg. Op dit moment bestaat ons woningaanbod vooral uit eengezinswoningen. We staan daarmee voor de opgave om ons woningaanbod kwalitatief aan te passen op de veranderende marktvraag. Ondanks deze ontwikkeling is er op dit moment juist nog een sterke vraag naar eengezinswoningen.



Principes

1.1 Waarborgen beschikbaarheid

We vinden het belangrijk dat onze doelgroep kan rekenen op voldoende beschikbaar aanbod, waarbij de wachttijden om in aanmerking te komen voor een woning acceptabel zijn. Voor ons is dat bij een gemiddelde inschrijfduur van twee jaar. We waarborgen de beschikbaarheid van onze woningen als volgt:



A

We focussen ons op de sociale doelgroep in Dronten

We houden ons woningaanbod zoveel mogelijk toegankelijk voor de huishoudens die op ons zijn aangewezen en een woning zoeken in de gemeente Dronten. Hier ligt onze primaire verantwoordelijkheid. Dit betekent dat we in ons toewijzingsbeleid vasthouden aan de inkomensgrenzen die gelden voor de sociale doelgroep. Ook doen we geen bijzondere inspanning om de middeninkomens te huisvesten zolang zij over voldoende alternatieven beschikken op de Drontense woningmarkt. Bij het adverteren van ons woningaanbod richten we ons op de mensen die bewust een woning zoeken in Dronten, bijvoorbeeld omdat zij hier vandaan komen, familie of werk hebben of zich op een andere manier verbonden voelen met de gemeente.

B

We vragen huurprijzen die huurtoeslag toelaten

We willen ervoor zorgen dat onze woningen ook qua prijs bereikbaar zijn voor onze doelgroep. Daarom houden we onze streefhuren zoveel mogelijk onder de aftoppingsgrenzen. Dit zorgt ervoor dat huurders die daar recht op hebben in aanmerking komen voor huurtoeslag. Slechts een zeer beperkt deel van onze woningen kennen een huurprijs boven de aftoppingsgrenzen.

C

We volgen de ontwikkeling van onze doelgroep

We volgen nauwlettend hoe onze doelgroep zich qua omvang ontwikkelt en stemmen onze kernvoorraad hierop af. We hanteren daarbij als uitgangspunt dat woningzoekenden binnen een wachttijd van gemiddeld twee jaar een woning bij ons kunnen huren.

D

We hebben selectieve aandacht voor voorrangzoekers

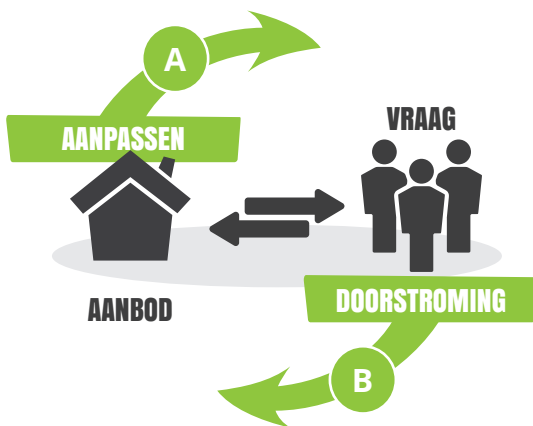
Voor sommigewoningzoekenden betekent beschikbaarheid iets anders. Zoals statushouders en spoedzoekers. Zij hebben geen twee jaar de tijd om op een woning te wachten. We bieden hen daarom de mogelijkheid om op te schuiven in de rij als er een woning vrijkomt. Het toewijzen met voorrang houden we zo minimaal mogelijk, zodat het ook echt uitzonderingsgevallen blijven. Dit houdt het woonruimteverdeelsysteem gezond en rechtvaardig. Bij het toewijzen met voorrang blijven we kijken naar de passendheid van de woning, ondanks de urgentie. We houden daarbij rekening met de bewoner en zijn situatie, maar ook met het draagvlak in de wijk.

Principes

1.2 Kwalitatief inspelen op de vraag

Naast beschikbaarheid is het ons ook te doen om de passendheid van onze woningen. Dat wil zeggen: sluiten deze qua type, kwaliteit, prijs en locatie aan op de specifieke behoeften van onze bewoners? We volgen daarom nauwlettend hoe de samenstelling van onze doelgroep zich ontwikkelt en toetsen of ons woningaanbod hierop voldoende aansluit.

Ervaren we hierin knelpunten, dan spelen we daar kwalitatief op in: enerzijds door ons woningaanbod aan te passen en anderzijds, door waar nodig, de doorstroming te stimuleren. We doen dit als volgt:



A Aanpassen woningaanbod



VERKOOP/NIUWBOW, TENZIJ...

Het aanpassen van ons woningaanbod kunnen we op verschillende manieren realiseren. Bijvoorbeeld met behulp van nieuwbouw, sloop of het transformeren van bestaande woningen. Onze voorkeur gaat uit naar een combinatie van nieuwbouw en verkoop:

- Nieuwbouw biedt ons de mogelijkheid om een kwalitatief goed en passend product neer te zetten voor de kritische consumenten binnen onze doelgroep. We hebben immers gezien dat senioren en jongeren niet zomaar een woning accepteren in Dronten. Zij stellen hoge eisen aan de kwaliteit van de woning, maar ook aan de woonomgeving waarin deze zich bevindt. Met nieuwbouw kunnen we op beide aspecten goed inspelen, vooral omdat er vooralsnog voldoende bouwlocaties binnen Dronten voorhanden zijn.
- Nieuwbouw past binnen onze duurzaamheidsprincipes, omdat er op deze manier geen grondstoffen verloren gaan, zoals bijvoorbeeld wel het geval is bij sloop.
- Met de verkoop van eengezinswoningen bouwen we niet alleen een financiële buffer op voor het financieren van onze nieuwbouwopgave, we spelen ook in op de behoefte van huishoudens met een middeninkomen die heel graag een woning willen kopen in Dronten.

Ondanks onze uitgesproken voorkeur voor verkoop/nieuwbouw zijn er ook gevallen waarin we sloop/nieuwbouw overwegen. Bijvoorbeeld als een bestaande locatie zich beter leent voor een andere bestemming en/of de kwaliteit van het bestaande bezit hier aanleiding toe geeft. In deze tenzij-gevallen wegen we het belang van woningzoekenden af tegen de impact die slopen heeft op zittende huurders. Voor de komende periode voorzien we echter geen concrete maatregelen op dit vlak.

Integraal kijken naar de totale zorgvraag

De zorgorganisaties waarmee wij samenwerken, voorzien voor de komende jaren een groei in het aantal cliënten dat zij willen huisvesten. Hier ligt voor ons dan ook een nieuwbouwopgave. Het is daarbij van belang dat we de behoefte aan extra zorgwoningen niet per individuele zorgorganisatie vaststellen, maar dat we dit gezamenlijk en onder aansturing van de gemeente integraal doen, op basis van de totale zorgvraag in Dronten.

B Doorstroming stimuleren

Met het toevoegen van extra woningen bieden we onze huurders de gelegenheid om naar een andere woning te verhuizen die wellicht beter aansluit bij hun behoefte en situatie. We zijn van mening dat bewoners deze keuze zoveel mogelijk zelfstandig maken. Het is niet aan ons om ze daarin te betuttelen of een keuze op te leggen. Tegelijkertijd willen we voorkomen dat bewoners knelpunten ervaren omdat hun huidige woning niet volledig (meer) aansluit op hun situatie. Bijvoorbeeld met betrekking tot mobiliteit, betaalbaarheid of het kunnen leveren van zorg. We kijken daarom proactief waar en hoe we op een positieve manier doorstroming kunnen stimuleren. We onderscheiden hierin drie situaties:



ZELFSTANDIG KIEZEN FACILITEREN

We faciliteren woningzoekenden die zelfstandig en op eigen kracht voor een andere woning willen kiezen die beter aansluit bij hun behoefte en situatie. Dat doen we door:

- **inzicht te bieden in het aanbod:** we hebben ons woningaanbodmodel aangepast, zodat bewoners een nog beter inzicht hebben in de woningen die beschikbaar zijn, met meer zoekmogelijkheden en tot de verbeelding sprekende woningadvertenties.
- **het systeem simpel te houden:** we zorgen voor een simpel en begrijpelijk toewijzingssysteem, waarbij we voorkomen dat mensen door bureaucratische regels (net) niet in aanmerking komen voor een passende woning. Zit een regel in de weg, dan kijken we binnen de wettelijke kaders wat er mogelijk is om de toewijzing alsnog te realiseren.
- **een wenkend perspectief te bieden:** we geven een extra zetje aan mensen die nog twifelen of zich niet bewust zijn van de mogelijkheid om door te stromen naar een passende woning. We helpen ze met hun afweging door een wenkend perspectief te bieden: niet door in te spelen op hun angsten en zorgen, maar door de voordelen en kansen van het andere product aan te prijzen. Bijvoorbeeld in de vorm van persoonlijke voorlichting of marketingcampagnes. Marketing zetten we vooral in wanneer er nieuw aanbod vrijkomt, zodat het niet bij bewustwording blijft maar bewoners ook echt de stap kunnen maken.



HELPEN WAAR HET MOET

Terwijl we zoveel mogelijk uitgaan van de zelfstandigheid van bewoners, is er bij sommige kwetsbare groepen meer ondersteuning nodig. Bijvoorbeeld bij alleenstaanden met een psychische beperking die voorheen beschermd woonden, maar nu op zoek zijn naar zelfstandige woonruimte in de wijk. Daar is het belangrijk dat we juist niet loslaten, maar meedenken over wat voor hun passend is: wat voor type woning hebben zij nodig, hoe ziet die eruit, wat is een handige locatie (bijvoorbeeld dichtbij voorzieningen of een zorgorganisatie) en hoe zorgen we ervoor dat omwonenden zo min mogelijk overlast ervaren?

We trekken hierin samen op met onze partners, waarbij we samen nadenken over passende woonconcepten en hoe we deze het beste kunnen toewijzen.



VRAAGGESTUURD AANPASSEN VOOR ZIJ DIE BLIJVEN

Er zijn ook bewoners die in hun vertrouwde woning willen blijven, zelfs wanneer deze niet langer voldoet aan hun wensen en behoeften. Denk bijvoorbeeld aan een echtpaar van middelbare leeftijd waarbij een van de twee een chronische ziekte heeft en daardoor moeite heeft om de trap in zijn woning op te komen. We helpen deze bewoners langer zelfstandig te wonen door het aanbrengen van aanpassingen in de woning. Waaronder het verwijderen van drempels, het plaatsen van beugels en trapleuningen, het aanbrengen van een tweede toilet en het installeren van domotica. We werken hierbij nauw samen met de gemeente, die via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) een deel van deze woningaanpassingen financiert.

Het aanpassen van de woning doen we vraaggestuurd. Dit betekent dat we het verzoek van de klant in principe inwilligen, zolang de opbrengsten van de aanpassing in verhouding staan tot de kosten. Dit kan ertoe leiden dat we:

- sommige aanpassingen überhaupt niet doorvoeren, bijvoorbeeld als de woning zich daar structureel niet voor leent;
- op zoek gaan naar de 'voorliggende' aanpassing, bijvoorbeeld door eerst een extra trapleuning te bevestigen in plaats van een volautomatische traplift;
- de bewoner vragen om de aanpassing (deels) zelf te bekostigen.

2 DUURZAAM GOED WONEN

Onze visie & belofte

We streven naar duurzame, kwalitatief goede woningen, waarin onze bewoners prettig kunnen wonen en zich thuis voelen. Woningen die technisch in orde zijn, goed onderhouden en veilig, gezond en comfortabel zijn om in te wonen. De kwaliteit van onze woningen zien we altijd in relatie tot betaalbaarheid: welke woonlasten brengen onze woningen met zich mee en passen deze bij het inkomensniveau van onze doelgroep? We zoeken hierbij naar de juiste prijs-kwaliteitverhouding, zodat onze woningen er goed bij staan, maar wel betaalbaar blijven. In het verlengde hiervan doen we er alles aan om onze woningen zo duurzaam mogelijk te maken. Dit betekent dat ze lang meegaan (toekomstbestendig), duurzaam gerealiseerd zijn en zo min mogelijk energie verbruiken. Hiermee lever-en we een positieve bijdrage aan de betaalbaarheid van onze woningen en aan het milieu.

Onze belofte:

Onze doelgroep mag rekenen op:

- Een **kwalitatief goede** woning die goed onderhouden is, technisch in orde is (afhankelijk van bestemming) en veilig en gezond is om in te wonen
- Een **duurzame** woning die energiezuinig is, langjarig invulling geeft aan zijn bestemming (toekomstbestendig) en duurzaam gerealiseerd is
- Een **betaalbare** woning, waarbij de kwaliteit van de woning in verhouding staat tot de prijs

Ontwikkelingen

De kwaliteit van ons woningbezit

De kwaliteit van onze woningen is goed op orde. Ons oudste bezit stamt uit de periode 1964-1973. Door het ontstaan van de polder Oost Flevoland zijn er in deze periode in de gemeente Dronten grote hoeveelheden woningen gebouwd, die qua casco en kwaliteit sterk op elkaar lijken en aantrekkelijk gelegen zijn nabij de centra van de drie woonkernen. We hebben de afgelopen jaren stevig ingezet op het moderniseren van deze woningen, waardoor zij nu weer aan de kwaliteitseisen voldoen en qua levensduur weer 40 jaar meekunnen. In 2018/2019 moderniseren we de laatste 48 woningen uit deze periode.

Vervolgens richten we ons op de 480 woningen uit de periode 1973-1980 waarvan we de buitenschil moderniseren. We ontwikkelen hier de komende periode een aanpak voor. Naar verwachting maken we in 2021 een start met de uitvoering hiervan, die in totaal zo'n 10 jaar in beslag zal nemen. Daarnaast zetten we ons in voor het verder verbeteren van de veiligheid en gezondheid van onze woningen, bijvoorbeeld door het verwijderen van asbest, het toepassen van brand- en inbraakpreventie en het verbeteren van de luchtkwaliteit en warmteverdeling in de woning.

Onder kwaliteit verstaan we ook de esthetiek van de woning. Bewoners denken hierbij al snel aan de binnenkant, zoals het afwerkingsniveau van keuken en badkamer. De buitenkant van de woning is echter even belangrijk. Woningen in Dronten kennen over het algemeen grote voor- en achtertuinen die voor een belangrijk deel het gezicht bepalen van de wijk. Ook hier zien we uitdagingen, omdat er een groeiende groep huurders is die hun eigen buitenruimte niet goed kan of wil onderhouden.

Duurzaamheid hoog op de agenda

Als we kijken naar onze ambities op het gebied van verduurzaming en energiebesparing, dan zijn we goed op weg. Dit is het gevolg van een jarenlang consistent beleid, waarbij we onszelf continu hebben uitgedaagd om te voldoen aan de verschillende convenanten waaraan wij ons verbonden hebben. In 2008 hebben Aedes, de Woonbond en de ministeries van VROM en WWI het *Convenant Energiebesparing Corporatiesector* ondertekend. Hierin worden corporaties uitgedaagd om in de periode 2008-2020 een energiebesparing van 33% in de bestaande voorraad te realiseren en toe te werken naar een gemiddelde Energie Index van ten minste 1,25 (gemiddeld energielabel B). We zijn er trots op

dat onze woningen inmiddels over een gemiddeld B-label beschikken en we ook voldoen aan de andere voorwaarden uit dit convenant, ruim voor de gestelde deadline van 2020.

Duurzaamheid blijft onverminderd hoog op de agenda staan; bij ons, maar ook landelijk. We hebben inmiddels de ambities uit het *Energieakkoord voor duurzame groei* m.b.t. woningbouw overgenomen in ons beleid. Dit akkoord streeft ernaar dat alle burgers in 2050 in een energieneutraal huis wonen (per saldo geen CO₂ uitstoot). Dit betekent voor ons dat we de energievraag van onze woningen volledig kunnen compenseren met zelf opgewekte duurzame energie. Er zijn vier redenen waarom wij energieneutraliteit nastreven:

1. **Woonlasten:** minder energieverbruik beperkt de woonlasten voor onze bewoners.
2. **Milieu:** door minder fossiele brandstof te gebruiken, wordt het milieu minder belast.
3. **Comfort en gezondheid:** energiezuinige woningen zijn over het algemeen comfortabel en gezond om in te wonen.
4. **Toekomstwaarde:** energiezuinige woningen zijn langer exploitabel en vertegenwoordigen een hogere marktwaarde.

Duurzaamheid gaat ook over de toekomstbestendigheid van ons woningbezit: hoe zorgen we ervoor dat onze woningen zo lang mogelijk meegaan? Het is onze ambitie om passend te bouwen, maar wat gebeurt er met de passendheid van onze woningen als de marktvraag opeens verandert? Denk bijvoorbeeld aan het bouwen van seniorenwoningen. Dit is een groep die de komende jaren sterk groeit, maar daarna weer in omvang afneemt. Of het realiseren van maatschappelijk vastgoed voor publieke functies die wellicht over een aantal jaar uit het straatbeeld

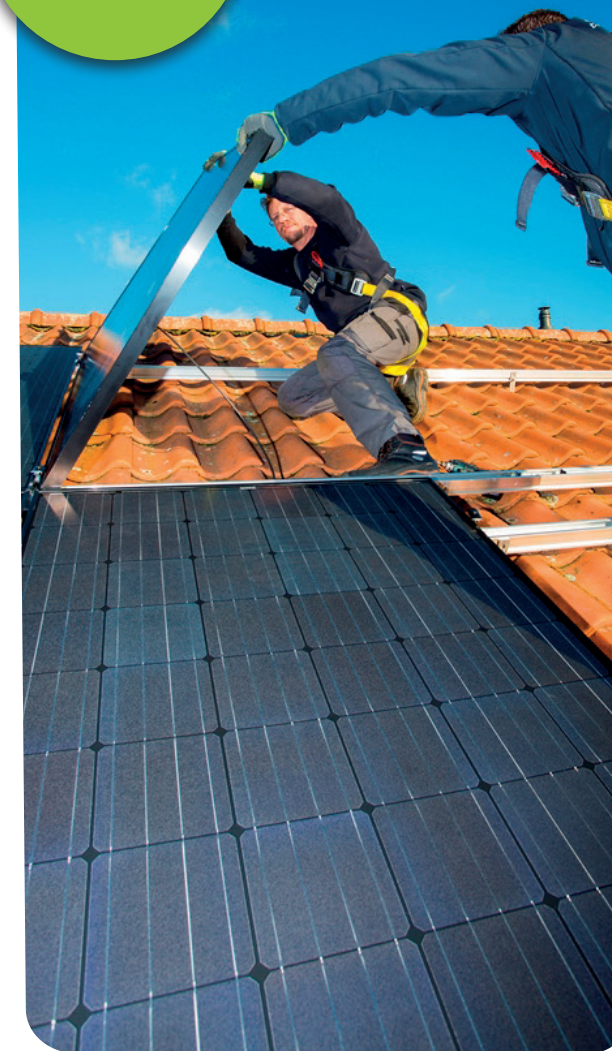
zijn verdwenen. Maar ook het bouwen van vastgoed voor zorgpartners die door teruglopende budgetten dreigen vast te lopen in hun exploitatie. In hoeverre zijn onze woningen in staat om met dergelijke ontwikkelingen in de vraag mee te bewegen en hun waarde te behouden? Kunnen we onze woningen/vastgoed flexibel ontwerpen, zodat herbestemming mogelijk is? Ook dat is een duurzaamheidsvraagstuk dat steeds meer onze aandacht vraagt.

Betaalbaarheid blijft van belang

De huishoudens die wij bedienen, beschikken over een bescheiden inkomen en zijn gebaat bij betaalbare woningen. Dit geldt in het bijzonder voor de groeiende groep kwetsbare huurders waarvan het totale huishoudensbudget zeer beperkt is. Het is daarom van groot belang dat we actief blijven sturen op de woonlasten. In de discussie over betaalbaarheid heeft de focus lang gelegen op de hoogte van de huur. Inmiddels is duidelijk dat betaalbaar wonen ook door andere aspecten wordt bepaald, waaronder de energielasten. Dit zijn kosten waarover onze huurders geen huurtoeslag ontvangen. Het verduurzamen van onze woningen heeft daarmee een positief effect op de betaalbaarheid.

Tegelijkertijd gaat het kwalitatief verbeteren en verduurzamen van onze woningen gepaard met hoge investeringen. We staan daarmee voor de uitdaging om de juiste balans te vinden tussen woningen met een goede (energetische) kwaliteit, zonder dat dit te grote financiële investeringen tot gevolg heeft waardoor de betaalbaarheid in het geding kan komen. Wat deze uitdaging verder bemoeilijkt, is dat we de komende periode te maken krijgen met stijgende bouwkosten nu de bouwsector weer aantrekt.

ENERGIENEUTRAAL
IN 2050



Principes

2.1 Integrale aanpak

Duurzaam goed wonen bestaat voor ons uit:

- **Kwaliteit**
- **Duurzaamheid**
- **Betaalbaarheid**

Deze drie aspecten vormen tezamen de basis van onze vastgoedstrategie en zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Verduurzamen leidt immers tot een hogere kwaliteit van ons woningbezit. Andersom zorgen veel kwaliteitsingrepen, zoals isolatie, voor een beter energiegebruik in de woning. En tot slot staan kwaliteit en duurzaamheid in direct verband met de betaalbaarheid van onze woningen. We hanteren daarom een integrale vastgoedaanpak, waarbij we onze ambities op het vlak van kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid:

- **altijd in samenhang tot elkaar bekijken.** Dit werkt onderling versterkend en leidt tot een effectievere en efficiëntere inzet van middelen dan wanneer we ieder aspect los benaderen.
- **zoveel mogelijk integraal en in één keer goed uitvoeren.** Dat doen we op natuurlijke momenten in de vastgoedcyclus van onze woningen, bijvoorbeeld tijdens de bouw, aan het einde van de exploitatieduur of tijdens groot onderhoud-momenten.

IN SAMENHANG BEKIJKEN

- ✓ ONLOSMAKELIJK VERBONDEN
- ✓ INTEGRAAL BENADEREN
- ✓ WERKT ONDERLING VERSTERKEND

INTEGRAAL UITVOEREN

- ✓ OP NATUURLIJKE MOMENTEN TIJDENS VASTGOEDCYCLUS
- ✓ IN ÉÉN KEER GOED
- ✓ LAGERE ONDERHOUDSKOSTEN



Onze integrale aanpak in de praktijk

Onze integrale aanpak ziet er in de praktijk als volgt uit. Bij nieuwbouw gaan we uit van een gemiddelde exploitatieduur van 50 jaar. Gedurende deze periode houden we het aantal investeringsmomenten zo laag mogelijk. In plaats van tussentijds halve verbeterslagen uit te voeren, sparen we het onderhoud op en voeren deze zoveel mogelijk gebundeld uit aan het einde van de exploitatieduur, waarbij we de hele woning in één keer goed moderniseren. Tijdens deze modernisering kijken we integraal naar alle facetten die van invloed zijn op de kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid van de woningen, waaronder:

- ✓ de technische (onderhoud)staat en energetische prestaties van de woning
- ✓ de indeling van de woning (plattegrond)
- ✓ de gezondheid en veiligheid
- ✓ de uitstraling van de woning
- ✓ de woonlasten
- ✓ de aantrekkelijkheid van de wijk

Door met onze vastgoed- en onderhoudstrategie op dat ene integrale moment te sturen, waarin we onze woningen in één keer weer klaarmaken voor de toekomst, zijn we in staat om aanzienlijk te besparen op onze reguliere onderhoudskosten (deze liggen ver onder het gemiddelde van de sector). Daarnaast zorgt onze integrale aanpak voor minder overlast voor bewoners, omdat we minder vaak in de woning aanwezig zijn om (groot) onderhoud uit te voeren. Omdat de woning in één keer op alle fronten wordt aangepakt en verbeterd, is het resultaat voor bewoners heel zichtbaar. We horen dan ook vaak terug hoe trots bewoners zijn op hun eigen woning na zo'n ingreep.

Kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid

We hebben hierboven omschreven hoe we integraal sturen op de kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid van ons woningbezit. Hierna lichten we ieder onderdeel apart toe.

A Kwaliteit

Duurzaam goed wonen begint met een kwalitatief goede woning, want dit vormt voor huurders de basis om prettig te kunnen wonen. De kwaliteit van onze woningen zien we op drie niveaus:

1. BASISKWALITEIT: OP ORDE

Klanten mogen erop vertrouwen dat de basiskwaliteit van onze woningen in orde is. Hiermee bedoelen we dat onze woningen aan alle technische kwaliteitseisen voldoen, een veilig en gezond woonklimaat bieden en energetisch in orde zijn. De basiskwaliteit is een norm die we onszelf opleggen (op basis van richtlijnen en wettelijke eisen) en omschrijft de minimale kwaliteitsgrens waar wij naartoe streven; deze is dus niet zondermeer overal aanwezig. We streven ernaar om in 2022 alle woningen aan deze basiskwaliteit te laten voldoen, mits bewoners hieraan meewerken.

2. WOONBELEVING: JE THUIS VOELEN

Daarnaast vinden we het belangrijk dat huurders zich thuis voelen in hun woning. Dit gaat verder dan de technische kwaliteit. In dit geval gaat het om de totale woonbeleving van de klant: staat de woning er mooi bij, biedt deze voldoende comfort, is er ruimte voor eigen invulling en aankleding? Allemaal aspecten die ervoor zorgen dat bewoners trots zijn op hun woning en het gevoel hebben van eigenaarschap. We ondersteunen dit gevoel door keuzemogelijkheden te bieden en zelf aangebrachte voorzieningen³ (ZAV) toe te staan, zolang deze geen afbreuk doen aan de waarde van de woning en de veiligheid niet in gevaar brengen. Daarnaast nemen we maatregelen die het wooncomfort en de uitstraling van de woning verbeteren.

Veel kwaliteitseisen staan verwoord in richtlijnen en keurmerken. Terwijl dit handige hulpmiddelen zijn om

de kwaliteit van een woning te waarborgen, betekent dit niet automatisch dat we daarmee een prettige woonomgeving voor onze huurders creëren. Daarom nemen we bij het nadenken over woonbeleving liever de klant als uitgangspunt. Zo komen we vanzelf tot kwalitatief goede woningen die tegelijkertijd de juiste basis bieden om prettig te kunnen wonen.

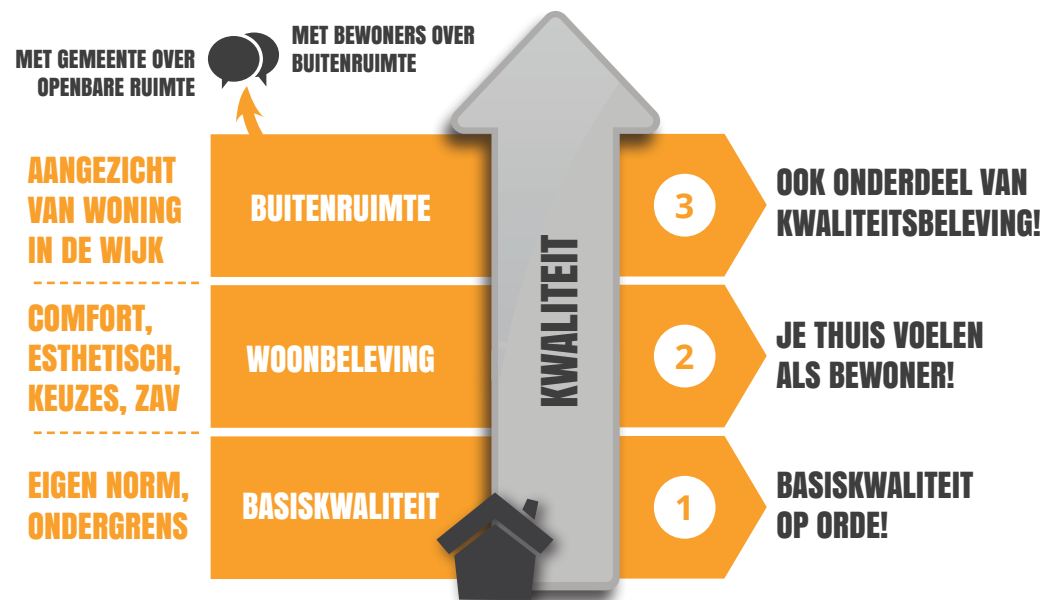
3. BUITENRUIMTE: OOK ONDERDEEL KWALITEITSBELEVING

De buitenruimte van de woning maakt ook onderdeel uit van de kwaliteitsbeleving van bewoners. Denk hierbij aan de voor- en achtertuin, schuttingen, achterpaden en buitenverlichting. Deze aspecten bepalen voor een belangrijk deel het aanzicht van de woning in de wijk en zijn daarmee niet alleen van belang voor de bewoner zelf, maar ook voor omwonenden. Het onderhoud van de buitenruimte vraagt in toenemende mate onze aandacht, omdat er een groeiende groep bewoners is

die dit niet zelfstandig kan of wil doen. We proberen hierop te sturen door actief het gesprek aan te gaan: waar lopen bewoners tegenaan in het onderhouden van hun buitenruimte en hoe kunnen we ze hierin alsnog stimuleren of ondersteunen? Ook proberen we aan de voorkant te sturen op de verwachtingen. Komt er bijvoorbeeld een woning vrij met veel buitenruimte, dan vermelden we in de woningadvertentie dat tuinieren een pré is.

Tot slot hebben we aandacht voor de overgang van onze woningen naar het openbaar gebied. We denken daarom samen met de gemeente mee over het verder verbeteren van de fysieke kwaliteit en inrichting van de wijken waarin wij actief zijn.

³ Zelf aangebrachte voorzieningen (ZAV) zijn aanpassingen en verbouwingen die de bewoner zelf doet of laat doen aan zijn woning.



B Duurzaamheid

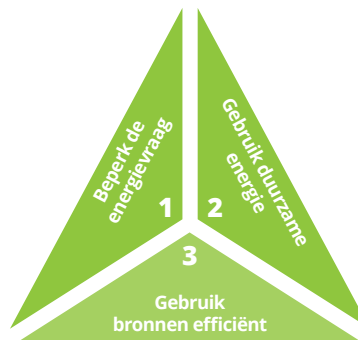
We streven naar duurzame woningen die energiezuinig zijn, langjarig invulling geven aan hun bestemming (toekomstbestendig) en duurzaam gerealiseerd zijn. We hanteren hierbij de volgende drie principes:



WE PASSEN TRIAS ENERGETICA TOE

Een belangrijk aspect van duurzaamheid is het verminderen van het energieverbruik van de woningen. We hebben ons ten doel gesteld om in 2050 energieneutraal te zijn. Dit betekent dat we de energievraag van onze woningen en gebouwen volledig kunnen compenseren met zelf opgewekte duurzame energie. Bij het realiseren van deze ambitie maken we gebruik van de Trias Energetica. Deze strategie kijkt integraal naar alle aspecten die van invloed zijn op duurzaam energiegebruik en stimuleert ons maatregelen te nemen op de volgende vlakken:

1. **Beperk de energievraag**, bijvoorbeeld door woningen te isoleren en door energiebewust woongedrag van bewoners te bevorderen;
2. **Gebruik duurzame energiebronnen**, bijvoorbeeld door wind- en zonne-energie te gebruiken in plaats van fossiele brandstoffen;
3. **Gebruik eindige energiebronnen efficiënt**, bijvoorbeeld door energiezuinige installaties te gebruiken.



Vanuit het tweede Trias Energetica principe is het belangrijk dat we toewerken naar wijkenergieplannen, waarin we samen met partners nadenken hoe we op wijkniveau willen omgaan met duurzame energievoorziening. Hoe verminderen we het gebruik van fossiele brandstoffen? Wat zijn hierin de lange termijn ambities van bijvoorbeeld de gemeente en energieleveranciers? En hoe sluiten die aan op onze eigen verduurzamingsplannen? Besluiten op dit vlak hebben immers een grote impact op de uitrusting van onze woningen. Het is daarom goed om daar ruim op tijd met elkaar over na te denken en onze plannen op elkaar afstemmen.



WE HOUDEN REKENING MET DE BEWONER

Er zijn in de markt veel energiebesparende oplossingen die mooi staan op papier, maar voorbijgaan aan het feit dat er in onze woningen huurders wonen. Een energiebesparing is ons weinig waard als bewoners hierdoor bijvoorbeeld niet zelf de temperatuur kunnen bedienen of last ondervinden van luidruchtige ventilatiesystemen. Vaak wordt de potentiële besparing ook te rooskleurig voorgesteld. Wij vinden het vooral belangrijk wat energiemaatregelen opleveren in de praktijk. Wat is de werkelijke besparingswinst en houden de maatregelen voldoende rekening met het woongenot van de bewoner in termen van gebruiksvriendelijkheid, dummy-proof, zelfbeschikking, wooncomfort en gezondheid?

Daarnaast nemen we bewoners altijd mee in de energiemaatregelen die we rondom hun woning treffen. Bewuster bewonersgedrag kan namelijk veel energiebesparing opleveren, zelfs zonder technische ingreep aan de woning. Door middel van bewustwordingscampagnes, voorlichting en tips zorgen we ervoor dat huurders bewuster omgaan met hun eigen energieverbruik. Ook helpt het om de 'besparingswinst' inzichtelijk te maken. Dit zorgt ervoor dat bewoners het resultaat zien van hun handelen en daardoor nog bewuster omgaan met hun eigen energieverbruik.



WE GAAN VOOR CIRCULAIR BOUWEN

We hebben de afgelopen jaren een consistent beleid gevoerd om het energieverbruik en de CO₂ uitstoot van ons woningbezit te verminderen. We merken dat we klaar zijn voor de volgende stap. We willen toe naar circulair bouwen, waarbij we ervoor zorgen dat de door ons gebruikte grondstoffen zolang mogelijk hun waarde behouden. Dit betekent dat we aan de voorkant heel bewust nadenken over de herbruikbaarheid van onze woningen en materialen. Bijvoorbeeld door te kiezen voor duurzame keukens, die aan het einde van hun levensduur volledig recyclebaar zijn. Of door het bouwen van flexibele woningen die we relatief eenvoudig en goedkoop kunnen aanpassen als de veranderende markt hierom vraagt. Dit is vooral van belang nu de samenstelling van onze doelgroep aan het veranderen is (zie ook hoofdstuk 1, blz. 5-6).

Veel circulaire oplossingen vergen een dusdanig specialistische kennis dat het niet aan ons is om deze te bedenken en uit te werken. Het is vooral onze rol als opdrachtgever om de markt hierin uit te dagen. Dit lukt ons sneller vanuit een collectief. We kijken daarom naar de mogelijkheid om hierin samen met collega corporaties op te trekken.

C

Betaalbaarheid

INTEGRAAL STUREN OP WOONLASTEN

Het is voor onze huurders van groot belang dat we actief sturen op de totale woonlasten van onze woningen. Lasten die niet alleen bestaan uit de huur, maar ook uit energielasten, servicekosten en lokale heffingen. We hebben daarmee meerdere knoppen waaraan we kunnen draaien om onze woningen betaalbaar te houden. Onze woonlastenbenadering zorgt ervoor dat we integraal naar al deze facetten kijken en op ieder vlak de juiste maatregelen nemen:

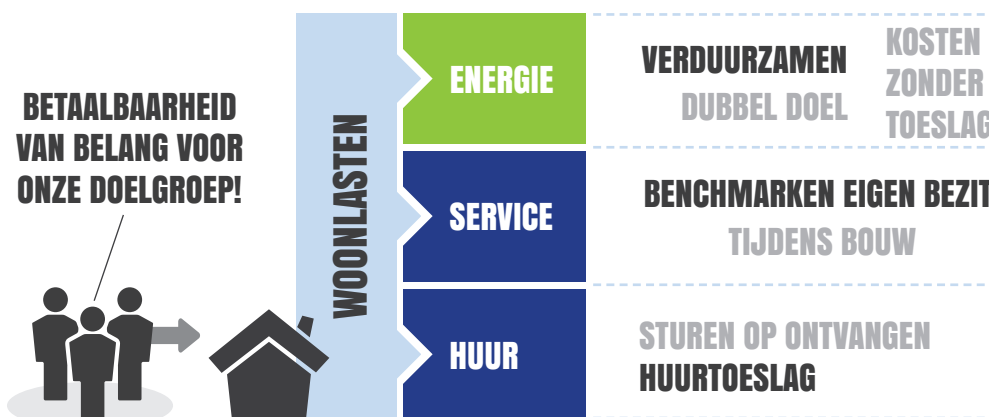
1. Huurlasten: we sturen met behulp van ons huurbeleid op het vragen van huurprijzen die huurtoeslag toelaten. Huurders met lage inkomens kunnen hierdoor rekenen op een flinke korting op de huur van hun woning (zie ook hoofdstuk 1, blz. 7).

2. Servicekosten: we houden de servicekosten van onze complexen beperkt door tijdens de bouw alvast na te denken over het toekomstig beheer van gezamenlijke ruimtes en de kosten die hiermee gemoeid gaan. Daarnaast benchmarken we tijdens het beheer van onze complexen op uitschieters

in de servicekosten en spelen daar actief op in. Bijvoorbeeld door het vervangen van verouderde installaties en het aanbrengen van energiezuinige verlichting.

3. Energielasten: we verlagen de energielasten van onze woningen door deze met behulp van technische aanpassingen en bewonersvoorlichting energiezuiniger te maken.

In het sturen op betaalbaarheid vormt verduurzaming ons belangrijkste wapen. Energiekosten vormen een wezenlijk deel van de woonlasten waarover huurders geen huurtoeslag ontvangen. Zij ervaren hierdoor meer voordeel van een besparing op hun energierekening dan een verlaging van de huur. Investerings in duurzaamheid blijven ook langer bij ons: het zorgt voor een verbetering van ons vastgoed en een besparingsvoordeel voor onze bewoners. Het dient daarmee een dubbel doel!



3 INCLUSIEVE SAMENLEVING

Onze visie & belofte

We zetten ons in voor een leefbare woonomgeving waar bewoners prettig samen wonen en leven, zich veilig voelen en trots zijn op hun eigen woning en wijk. De wijk is van en voor iedereen. Het is belangrijk dat niemand zich uitgesloten voelt. Dit geldt in het bijzonder voor kwetsbare huurders die minder zelfredzaam zijn en daardoor moeite hebben om zelfstandig mee te komen in de maatschappij. Ons streven is een inclusieve samenleving, waarin iedereen het wel redt, met een klein steuntje van elkaar. Waarbij wijkbewoners elkaar niet in de weg zitten, maar zich juist aan elkaar kunnen optrekken en op die manier de woonomgeving als kansrijk ervaren. Een inclusieve samenleving werkt wat dit betreft twee kanten op: het gaat erom dat kwetsbare huurders het redden, maar ook dat de andere wijkbewoners prettig kunnen wonen. We bewaken daarom scherp de grens van wat een wijk aankan en stimuleren een positieve wisselwerking tussen de verschillende bewonersgroepen in de wijk.

Onze belofte:

Onze doelgroep mag rekenen op:

- een leefbare woonomgeving waar bewoners prettig **samen wonen** en leven, zich veilig voelen en trots zijn op hun eigen woning en wijk.

Ontwikkelingen

Afbouw van de verzorgingsstaat

Een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling betreft de afbouw van de verzorgingsstaat. Burgers mogen en kunnen steeds minder rekenen op ondersteuning vanuit de overheid en worden geacht zich zoveel mogelijk zelfstandig te redden in de maatschappij. Dit vertaalt zich onder meer in een versobering van uitkeringen, minder ondersteuning vanuit zorg- en welzijnsorganisaties en ook minder begeleiding bij het wonen. Vooral

dit laatste is van invloed op onze doelgroep. De eisen voor intramurale opname zijn de afgelopen jaren sterk verhoogd, waardoor veel bewoners met een zorgvraag niet langer in aanmerking komen voor beschermd of begeleid wonen. Onze doelgroep bestaat hierdoor in toenemende mate uit bijzondere, vaak kwetsbare huurders die voortaan zelfstandig moeten (blijven) wonen in de wijk, zoals mensen met een verstandelijke



**EEN SAMEN-
LEVING WAARIN
IEDEREEN HET REDT,
MET EEN STEUNTJE
VAN ELKAAR...**

of psychiatrische beperking. Daarnaast zien we ook andere kwetsbare groepen in de wijken toenemen, zoals langdurig werklozen, verslaafden, statushouders en vereenzaamde ouderen. Voor deze mensen is het niet vanzelfsprekend dat ze op eigen kracht kunnen meekomen. Ze kampen vaak met lichamelijke en/of psychische klachten, beschikken over een beperkt inkomen en hebben meestal geen sociaal netwerk waarop zij kunnen terugvallen. Ze maakten voorheen bovengemiddeld gebruik van de verzorgingsstaat en vrezen nu de afbraak ervan. Toch gaat de overheid ervan uit dat ook deze mensen zoveel mogelijk zelfstandig deelnemen aan de samenleving. Op eigen kracht of door meer op elkaar te leunen, bijvoorbeeld in de vorm van informele zorg, vrijwilligerswerk, burgerinitiatieven en burenhulp. De gedachte is mooi, maar in de praktijk zien we toenemende overlast en verloedering in de wijk. Het spanningsveld groeit tussen bewoners die de wijk graag keurig houden en bewoners die daar andere en/of lagere normen aan stellen. Vaak is het daarbij onduidelijk of een bewoner simpelweg niet kan bijdragen (vanwege een beperking) of dat er sprake is van onwil. Dit zet druk op de leefbaarheid van wijken en zorgt voor een groeiend onbegrip tussen bewoners.



Principes

3.1 Faciliteren inclusieve samenleving

We streven naar een inclusieve samenleving waarin iedereen het net wel redt, met een klein steuntje van elkaar. Het is onze unieke capaciteit om hier samen met partners een bijdrage aan te leveren. We doen dit vanuit de volgende principes:

- **Inzetten op kracht**
- **Verbinden**
- **Draagvlak van de wijk**



A. INZETTEN OP KRACHT

Het is ons uitgangspunt om mensen zoveel mogelijk aan te spreken op hun eigen kracht en inzet, ook als ze kwetsbaar zijn. Wat kan iemand (nog) zelf en wat kan hij eventueel samen met zijn omgeving? We willen hierbij voorkomen dat we bewoners teveel en te snel zaken uit handen nemen. Want hoe langer iemand zijn eigen kracht blijft aanwenden, hoe langer hij zelfredzaam blijft. We proberen dit op verschillende manieren te stimuleren, bijvoorbeeld door:

- te zorgen voor passende woningen, zodat bewoners ondanks hun beperkingen (langer) zelfstandig kunnen blijven wonen. En mocht een woning niet helemaal voldoen, dan proberen we deze via fysieke aanpassingen alsnog geschikt te maken. In het verlengde hiervan kijken we samen met de gemeente naar de indeling en inrichting van de openbare ruimte. Welke aanpassingen zijn hier nodig en mogelijk om bewoners langer zelfstandig te laten wonen?
- in te spelen op leefbaarheidssignalen die gaan over de sociale veiligheid van de wijk. Denk bijvoorbeeld aan het verlichten van achterpaden of het aanbrengen van inbraakwerend hang- en sluitwerk. Dergelijke maatregelen kunnen ervoor zorgen dat bewoners zich langer veilig voelen in hun eigen woonomgeving. Uitgangspunt hierbij is dat we per ontvangen signaal de situatie onderzoeken en passende maatregelen treffen die (het gevoel van) veiligheid verhogen, zonder dat dit ten koste gaat van andere leefbaarheidsaspecten.
- beleidsregels simpel en toegankelijk te houden, zodat bewoners overzien wat hun mogelijkheden zijn binnen het systeem (bijvoorbeeld woonruimteverdeling) en daar zonder onze hulp gebruik van kunnen maken.
- ruimte te geven aan bewonersinitiatieven, waarbij het nadrukkelijk de bedoeling is dat zij eigenaar blijven van hun eigen idee. Wij denken hooguit na hoe we hen hierin kunnen ondersteunen. Successen op dit vlak zijn waardevol voor het zelfvertrouwen van bewoners en zorgt ervoor dat zij trots zijn op wat ze zelf hebben bedacht en bereikt.

Tegelijkertijd is het belangrijk dat we realistisch blijven over wat iemand wel en niet kan. Bijvoorbeeld wanneer iemand handelingsonbekwaam is of met ernstige beperkingen heeft te maken. In dergelijke gevallen is het belangrijk dat we samen met onze partners passende ondersteuning bieden, zodat bewoners de hulp krijgen die zij ook echt nodig hebben.



B. VERBINDEN

Alhoewel we zoveel mogelijk inzetten op kracht, is het belangrijk dat we ons bewust zijn van de nieuwe maatschappelijke realiteit waarin we ons met zijn allen bevinden. Het afbouwen van de verzorgingsstaat leidt per definitie tot een groter aandeel kwetsbare huurders in de wijk. We zullen daarom met elkaar moeten accepteren dat we ook meer excessen krijgen in de wijk, waaronder overlast, vervuiling en achterstallig onderhoud. Dit zijn zaken die we slechts beperkt kunnen voorkomen en waar vaak geen kant en klare oplossingen voor zijn. Daar komt nog eens bij dat maatschappelijke organisaties vanwege toenemende regeldruk steeds minder voor de wijk mogen en kunnen betekenen.

Het lastige van al deze regels is dat het organisaties dwingt om in hokjes te denken en de nadruk legt op wat er allemaal niet kan. Wij willen dit voor onszelf omdraaien, waarbij we vanuit een nieuw realisme kijken naar wat er juist wel mogelijk is. Dat doen we enerzijds door de verbinding te zoeken met onze partners. Door over de eigen organisatiegrenzen heen te kijken, zijn we in staat om samen tot krachtige, integrale maatwerkoplossingen te komen en een sluitend vangnet te creëren voor bewoners. Een mooi voorbeeld hiervan is de Dronter Koers. Dit is een netwerkplatform van verschillende organisaties die samen werken om inwoners te helpen met ondersteuningsvragen. De kracht van dergelijke samenwerkingsverbanden bestaat eruit dat we signalen van sociale problematiek vroegtijdig aan elkaar kunnen doorspelen. Bijvoorbeeld wanneer onze vakmannen bij een bewoner voor onderhoud over de vloer komen, maar daar ook andere zaken aantreffen. Ook kunnen we bewoners beter en sneller doorverwijzen als zij met een vraag komen die we zelf niet kunnen beantwoorden. Bij het doorspelen van signalen en informatie is het natuurlijk wel belangrijk dat we de privacywetgeving in acht nemen.

Onder verbinden verstaan we ook het samenbrengen van mensen in de wijk. Bijvoorbeeld door kwetsbare huurders in contact te brengen met hun burens. Als mensen weten welk verhaal er achter iemand schuil gaat, is de kans groot dat ze daar meer begrip voor hebben en zelfs misschien bereid zijn om een handje te helpen. Ook denken we na over de rol die statushouders, studenten en anderen eventueel kunnen vervullen in het bieden van een helpende hand in hun woonomgeving. Bijvoorbeeld in het geval van tuinonderhoud.



C. DRAAGVLAK VAN DE WIJK

Een inclusieve samenleving gaat uit van een sterke wijk waar kwetsbare huurders zich aan kunnen optrekken. Waarbij er sprake is van onderling begrip en de bereidheid om elkaar een handje te helpen. Er is echter een grens aan wat we van de wijk kunnen en mogen vragen. Als wijkbewoners het gevoel krijgen dat het ondersteunen van kwetsbare groepen ten koste gaat van hun eigen woongenot, zal hun bereidwilligheid op een gegeven moment omslaan in onbegrip en weerstand. Met als gevolg dat de wijk langzaam maar zeker onderuit getrokken wordt.

Het is daarom van groot belang dat we deze grens scherp bewaken en oog houden voor het draagvlak van de wijk. Dat doen we bijvoorbeeld door mensen aan te spreken op hun eigen gedrag en verantwoordelijkheid in het geval van verloedering. Of door tijdig in te grijpen als er sprake is van aanhoudende overlast waar bewoners onderling niet uitkomen. In dergelijke gevallen is het belangrijk dat we een heldere grens trekken richting bewoners die overlast blijven geven en daarmee het woongenot van anderen negatief beïnvloeden. Hiermee geven we immers een duidelijk signaal af aan de wijk, maar het zorgt vaak ook voor een positieve impuls bij de bewoner zelf: een wake-up call die ertoe leidt dat hij zijn gedrag en houding aanpast. Omdat er bij aanhoudende overlast meestal meerdere problemen spelen, is het belangrijk dat we hierin samen met partners optrekken, zodat we het totale plaatje overzien en er zeker van zijn dat we de juiste maatregelen treffen, passend bij de persoonlijke situatie van de bewoner.

4 GOED CONTACT MET DE KLANT

Onze visie & belofte

Huurders en woningzoekenden vormen het bestaansrecht van onze organisatie en zijn de reden waarom wij ons dagelijks inzetten. We hechten daarom veel waarde aan een klantgerichte dienstverlening en goed contact met de klant. Dit betekent dat we bereikbaar zijn, oog en oor hebben voor de klant en vragen in één keer goed en eenduidig beantwoorden. We beseffen dat iedere klant anders is en daardoor ook andere verwachtingen kan hebben bij onze dienstverlening. Dat kan gaan over de wijze van contact, maar bijvoorbeeld ook over de mate van aandacht. We houden hiermee rekening door de klant meerdere contactmogelijkheden te bieden, passend bij zijn gedrag en behoefte. Terwijl we het belangrijk vinden dat de klant bepaalt hoe hij contact met ons opneemt, zijn er ook gevallen waarin wij het type contact bepalen.

Onze belofte:

Onze doelgroep mag rekenen op:

- een **klantgerichte** dienstverlening, waarbij we oog en oor hebben voor de klant en hem helpen op een manier die bij hem of haar past.

Ontwikkelingen

Digitalisering van de samenleving

De samenleving verandert als gevolg van digitalisering. Met het groeiend gebruik van internet en mobiele apparaten geven steeds meer mensen de voorkeur aan digitaal contact. Ze willen zelf bepalen waar, hoe en wanneer ze hun zaken regelen, het liefst 24/7. Dienstverlenende organisaties kiezen hierdoor in toenemende mate voor het digitaal ontsluiten van hun diensten en informatie. Ze komen hun klanten tegemoet met toegankelijke websites, goed werkende apps en digitale contactkanalen. Ook corporatieklanten willen in toenemende mate hun zaken digitaal kunnen regelen, maar geven daarbij wel aan dat persoonlijk contact te allen tijde mogelijk moet blijven.



Toename kwetsbare huurders

Door de afbouw van de verzorgingsstaat bestaan onze klanten steeds vaker uit mensen met een verstandelijke en/of psychiatrische beperking (zie ook hoofdstuk 3, blz. 16-17). Deze huurders zijn over het algemeen minder redzaam en hebben vaak geen standaard vraag en/of situatie. In sommige gevallen loopt het contact met deze klanten ook indirect, via een persoonlijk of professioneel netwerk. Voor deze groep huurders biedt digitaal contact vaak onvoldoende ondersteuning. Ze hebben vooral behoefte aan persoonlijk contact, waarbij er ruimte is voor extra uitleg en ondersteuning, begrip en aandacht voor de individuele situatie en het bieden van maatwerkoplossingen.

Er zijn ook klanten waar wij moeilijk mee in contact komen. We zien bijvoorbeeld een groeiende groep zorgmijders, die gebaat zijn bij hulp en ondersteuning maar zich heel bewust onttrekken van ieder contact; met ons en onze partners. Ook het kunnen lezen, schrijven en spreken van de Nederlandse taal kan een barrière vormen in het contact. Zeker met de toenemende vestiging van statushouders. Het blijft daarom een uitdaging om ook met deze groepen goed in contact te blijven.

Principes

We streven naar een klantgerichte dienstverlening, waarbij we oog en oor hebben voor de klant en hem helpen op een manier die bij hem past. We geven hier invulling aan vanuit twee principes:

4.1 Passend contact met onze klanten

4.2 Klantgericht als mindset

1 Passend contact met onze klanten

Door de ontwikkelingen in de samenleving hebben klanten uiteenlopende verwachtingen bij onze dienstverlening. De een wil vooral online zelf alles kunnen regelen, terwijl de ander meer behoefte heeft aan persoonlijke aandacht en ondersteuning. Klantgerichtheid betekent daarmee voor beiden iets anders. We vinden het belangrijk dat we al onze klanten passend bedienen. We spelen hier als volgt op in:

A. WE BIEDEN 2 VOLWAARDIGE, GELIJKWAARDIGE KANALEN

We bieden onze klanten twee volwaardige en ook gelijkwaardige contactmogelijkheden: online en persoonlijk. Beide kanalen zijn voor ons even belangrijk en bieden allebei een volwaardige range van mogelijkheden.

Klanten die de voorkeur geven aan online contact beschikken bij ons over een digitaal loket waar zij hun informatie online kunnen halen en brengen en een groot deel van onze diensten zelf kunnen regelen, op een tijdstip dat het hun uitkomt. Deze vorm van contact leent zich met name voor veel voorkomende vragen en/of zaken die in principe zonder tussenkomst van onze medewerkers kunnen worden afgehandeld. Basisvoorwaarde hierbij is dat onze online toepassingen goed werken, eenvoudig zijn in het gebruik, over een aantrekkelijk uiterlijk beschikken en geschikt zijn voor mobiele apparaten. We hebben op dit vlak inmiddels grote vooruitgang geboekt door ons complete interne informatiesysteem te vernieuwen en deze meer geschikt te maken voor het ontsluiten van klantinformatie. Huurders kunnen hierdoor via een (afgeschermd) huurdersportaal hun eigen gegevens bekijken.

Naast het toegankelijk maken van de techniek proberen we ook onze achterliggende processen eenvoudig en simpel te houden. Bijvoorbeeld het proces om in aanmerking te komen voor een woning. Dat moet met zo min mogelijk ingewikkelde regels en procedures omkleed zijn, zodat klanten zelf online op een woning kunnen reageren.

Daarnaast is er de mogelijkheid om persoonlijk contact met ons op te nemen: telefonisch, aan de balie of in de wijk. Persoonlijk contact is bij ons altijd mogelijk. Huurders hechten immers veel waarde aan deze contactvorm en waarderen deze ook bovengemiddeld hoog. We zullen een huurder dan ook nooit dwingen om digitaal contact met ons op te nemen als hij daar niet zelf voor kiest. We sturen echter wel op de bereikbaarheid. Dit betekent dat we alle reguliere contactmomenten aan de telefoon en balie binnen een vaste, compacte tijdspanne afhandelen.



B. DE KLANT KIEST ZELF HET KANAAL, TENZIJ...

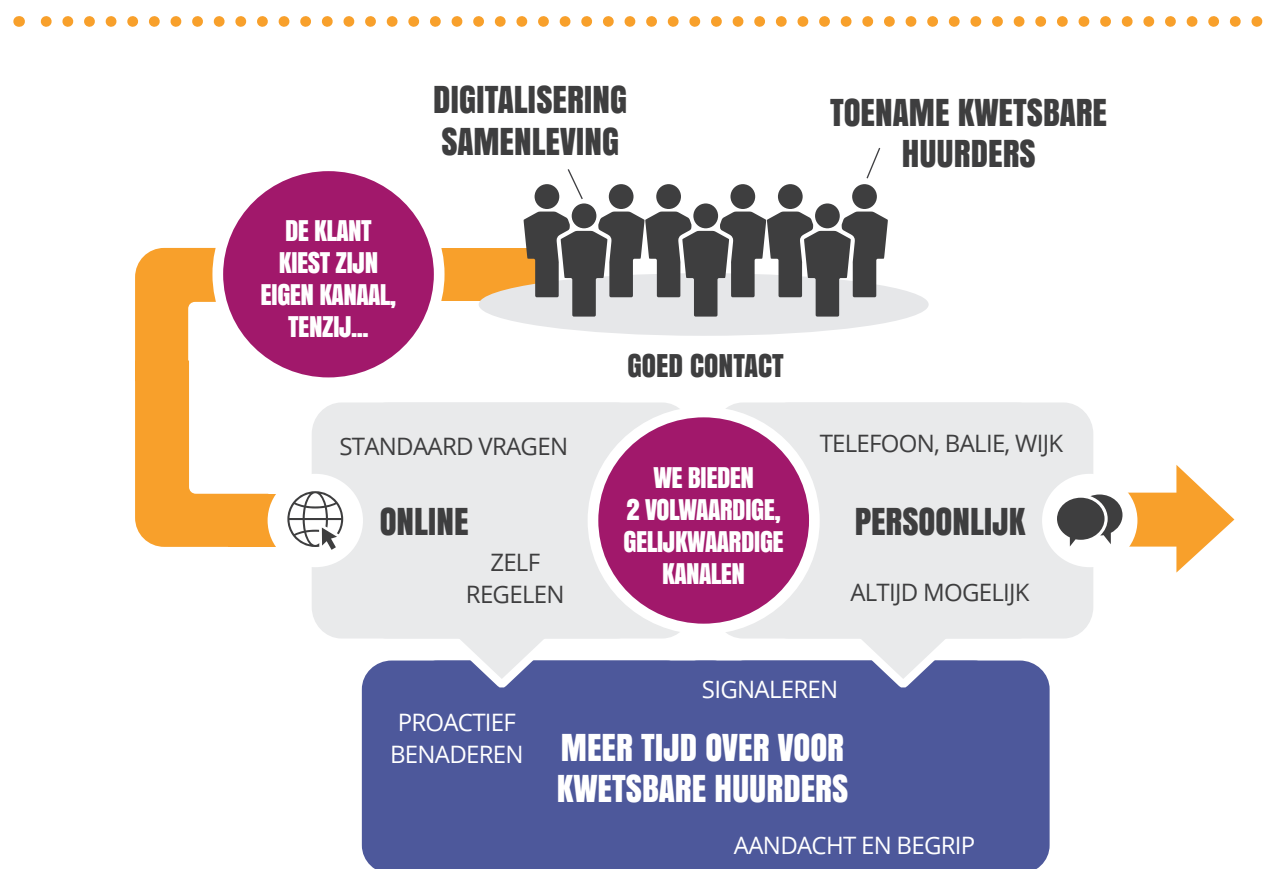
Door twee volwaardige, gelijkwaardige contactmogelijkheden aan te bieden, kan de klant zelf kiezen voor het kanaal dat het beste past bij zijn persoonlijke voorkeur en gedrag. We hoeven hier dus niet op te sturen of in te verleiden. Het is aan de klant zelf hoe hij contact met ons opneemt. Dit vinden we belangrijk vanuit zelfbeschikking, maar ook omdat we vaak niet weten of een klant ons liever online of persoonlijk benaderd, alleen dat ze er beiden zijn.

Er zijn ook een aantal tenzij-gevallen, waarin wij het type contact bepalen. Bijvoorbeeld als er sprake is van aanhoudende overlast of huurachterstand. In deze gevallen vinden we het belangrijk dat we de klant persoonlijk spreken en is online contact uitgesloten.

C. WE SPELEN TIJD VRIJ VOOR KWETSBARE HUURDERS

Voor het bedienen van de groeiende groep kwetsbare huurders hebben we als organisatie meer tijd nodig. We spelen deze tijd vrij door aan de ene kant de digitale klant zo goed mogelijk te faciliteren. Als onze digitale contactmogelijkheden goed werken en aansluiten bij de verwachtingen, zullen klanten die online contact willen daar ook steeds meer gebruik van maken. Met als bijkomstig voordeel dat veel vragen voortaan online afgehandeld worden, zonder (of met minimale) tussenkomst van onze medewerkers. Aan de andere kant zorgen we voor meer tijd door onze reguliere contactmomenten aan de telefoon en balie binnen een vaste, compacte tijdspanne af te handelen.

De tijd die vrijvalt gebruiken we voor het bedienen van kwetsbare huurders die extra persoonlijke aandacht en begeleiding nodig hebben. Dat doen we bijvoorbeeld door bij iemand langs te gaan die slecht



ter been is en het lastig vindt om naar ons te komen. Meer tijd betekent ook dat we beter kunnen luisteren naar klanten met een verhaal, dat we aandacht en begrip tonen voor hun situatie en meedenken over passende (maatwerk)oplossingen. Ook kunnen we klanten proactiever gaan benaderen. Bijvoorbeeld in het geval van zorgmijders die zich onttrekken aan contact of statushouders die vanwege een taalbarrière het lastig vinden om in contact te komen. Hoe meer we erop uittrekken, hoe meer we ontdekken wat er achter

de voordeur van onze bewoners speelt. Signalen die wij weer door kunnen spelen aan onze partners in het netwerk. En zo zijn er meer voorbeelden hoe wij onze kwetsbare huurders, met het efficiënter organiseren van onze dienstverlening, beter kunnen en willen ondersteunen.

2 Klantgericht als mindset

We streven naar tevreden klanten. Een goed klantproces is hierbij een randvoorwaarde, maar waar het echt om draait is onze mindset. Het zijn de medewerkers van OFW die ervoor zorgen dat klanten zich echt gehoord en geholpen voelen. We hebben daarom vier gedragsprincipes benoemd die ervoor zorgen dat we klantgerichtheid top of mind hebben:

A. KLANTBELANG ALS VERTREKPUNT

Als we een klant helpen, proberen we ons zo goed mogelijk te verplaatsen in zijn belang. Waar heeft hij precies behoefte aan en hoe kunnen we hem daarin het beste ondersteunen? Onze processen geven hierbij richting en houvast, maar zijn geen sluitstuk. Een klant is immers geen proces. Vaak valt een klantvraag net even buiten de standaard. Juist in deze gevallen is het van belang dat we oog en oor houden voor de klant en er ruimte is voor maatwerk. We maken hierbij gebruik van collegiale toetsing: door samen met onze collega's te sparren, komen we tot creatieve klantoplossingen en voorkomen we tegelijkertijd willekeur.

D. KLANTTEVREDENHEID ALS LOGISCH GEVOLG

Een klantgerichte mindset heeft ook invloed op hoe we naar klanttevredenheid kijken. Want als we ons werk goed doen – met de voorgaande principes als richtsnoer – dan leidt dat vanzelf tot tevreden klanten. Het verhogen van de klanttevredenheid is daarmee geen doel op zich of iets waarop wij actief sturen. Het is een logisch gevolg van hoe we in ons werk staan. Door vast te houden aan onze principes, kunnen we klanten optimaal bedienen en zijn we misschien zelfs in staat om hun verwachtingen te overtreffen (de zogeheten 9+ momenten).

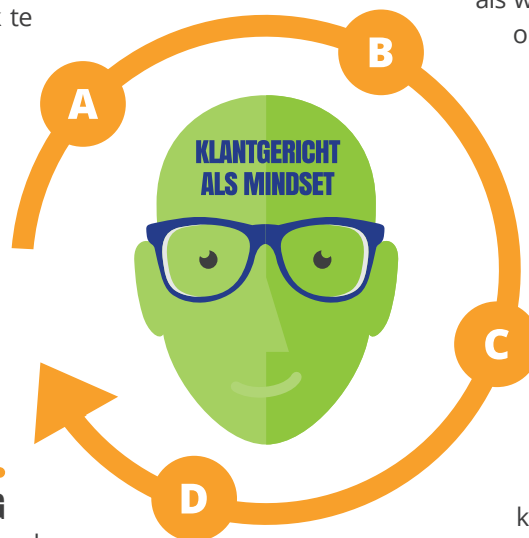
B. OPEN STAAN VOOR DE KLANT

We vinden het belangrijk dat we open staan voor de klant. Dat we ieder contact onbevangen instappen, zonder verwachting of oordeel. Dit zorgt ervoor dat we echt luisteren naar de klant en niet uitgaan van onze eigen beelden. Vaak zit er namelijk nog een hele wereld achter de vraag die de klant ons stelt. Pas als we deze kennen en doorgronden, zijn we in staat om de klant echt te helpen en hem een passend antwoord te geven op zijn vraag.

C. HELDER EN BETROUWBAAR

In het contact met onze klanten zijn we helder en betrouwbaar. Dit betekent dat we begrijpelijke taal gebruiken en zaken zo simpel mogelijk uitleggen, ook wanneer het complexe onderwerpen betreft zoals bijvoorbeeld passend toewijzen of het treffen van een betalingsregeling. We checken na afloop of de klant het begrepen heeft en overziet wat het voor hem persoonlijk betekent. En als we merken dat een klant worstelt met een taal- of andere contactbarrière, dan kijken we hoe we er alsnog voor kunnen zorgen dat hij ons begrijpt.

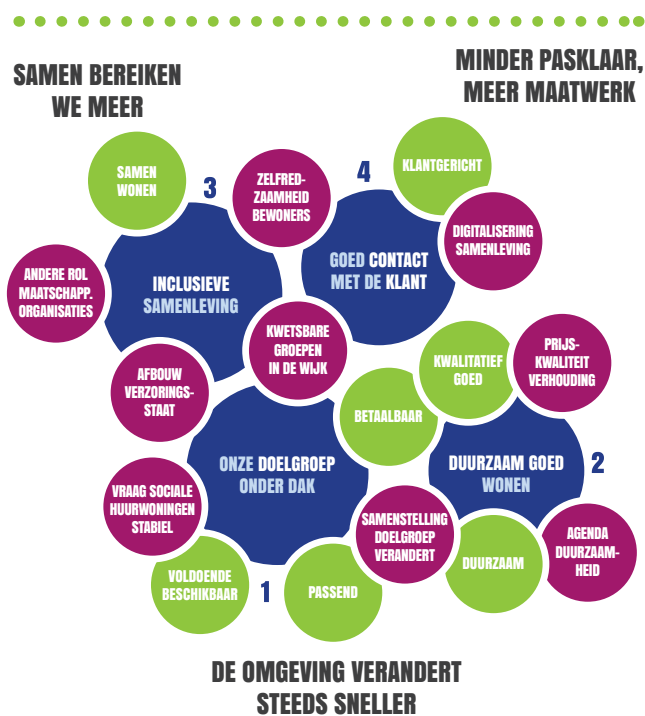
We zijn ook duidelijk en betrouwbaar als het antwoord nee is. Want oog en oor hebben voor de klant betekent niet dat we altijd (kunnen) doen wat hij van ons verlangt. Bijvoorbeeld bij overlast of huurachterstand. In dit soort gevallen is het belangrijk dat de klant weet waar hij aan toe is en dat hij ook van iedereen binnen de organisatie hetzelfde antwoord krijgt.



5 INSPIREREN & VERBINDEN

De rode draad in ons plan

In de voorgaande hoofdstukken hebben we gekeken naar de thema's die wij als organisatie belangrijk vinden en die daarmee richting geven aan onze opgaven en ambities voor de komende periode. Daarbij vallen ons drie dingen op, die als een rode draad door alle thema's heen lopen:



1. DE OMGEVING VERANDERT STEEDS SNELLER

Als we kijken naar het huidige tempo waarin de omgeving verandert, dan voelt dat steeds meer als schieten op een bewegend doel. Ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op, waarbij de houdbaarheid van vraagstukken en oplossingen steeds korter lijkt te worden. Dit maakt het lastig voor ons om ambities van tevoren helemaal vast te schroeven en uit te werken. Vooral wanneer we een langere periode proberen te overzien, zoals met dit ondernemingsplan. Het is juist belangrijk dat onze plannen voldoende lucht en ruimte bevatten om mee te bewegen met de veranderende omgeving.

2. OPLOSSINGEN ZIJN MINDER PASKLAAR

Een andere constatering is dat veel oplossingen tegenwoordig minder pasklaar zijn. Dit merken we bijvoorbeeld terug in het contact met kwetsbare huurders. Hun situatie past vaak niet binnen de standaard, waardoor er binnen onze dienstverlening een groeiende behoefte is aan maatwerk. Goede processen en procedures geven daarbij nog steeds houvast, maar ook hier neemt het belang toe om vooral de bedoeling helder te hebben. Zodat we op basis daarvan kunnen bedenken hoe we iedere klant het beste bedienen, passend bij zijn vraag en situatie.

3. SAMEN BEREIKEN WE MEER

Tot slot zijn we ervan overtuigd dat we samen meer bereiken dan alleen. Terwijl de regeltjes ons dwingen om in hokjes te denken, ontstaan de beste oplossingen juist door ergens integraal naar te kijken. Neem bijvoorbeeld de inclusieve samenleving. Daar spelen allerlei maatschappelijke vraagstukken die ons, maar ook onze partners bezig houden. Door hierin samen op te trekken, komen we tot krachtige oplossingen die we in ons eentje niet kunnen realiseren.

5.1 Inspireren & verbinden op thema's

Deze drie inzichten hebben ertoe geleid dat we onze doelen en ambities in dit plan meer vanuit de bedoeling hebben beschreven. De bedoeling verklaart waarom we doen wat we doen. Het vormt daarmee een krachtig vertrekpunt op basis waarvan we onszelf en anderen kunnen en willen inspireren. Niet door zaken vast te schroeven, maar door gemeenschappelijke thema's te benoemen waar anderen zich aan kunnen verbinden en de ruimte voelen om daar samen met ons invulling aan te geven. Dit geldt zowel voor onze partners als onze medewerkers:



In het samen nadenken over oplossingen is het van belang dat we dit altijd op basis van gelijkwaardigheid doen, waarbij iedere partner van-uit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid een bijdrage levert en het nooit de bedoeling is dat we op elkaars stoel gaan zitten.



Het geven van meer ruimte betekent niet dat we alles loslaten. Het is juist belangrijk dat we te allen tijde in control blijven en met elkaar de integriteit en risico's van onze inspanningen blijven bewaken (zie het hoofdstuk 'duurzame organisatie' hoe we dit precies doen).



6 DUURZAME ORGANISATIE

Over onze organisatie

In dit laatste hoofdstuk van het plan staan we stil bij onszelf. Want wat voor type organisatie zijn wij eigenlijk? Wat is de onderliggende drijfveer die bepaalt wat wij doen, hoe we naar de wereld kijken en waar wij ons wel en niet voor inzetten? Als we dat in één woord moeten omschrijven, dan is dat duurzaam.

6.1 We stellen doelen en ambities duurzaam vast

Duurzaam heeft voor ons een hele eigen betekenis. Het betekent allereerst dat we onze doelen en ambities duurzaam vaststellen: met een lange termijn focus, goed doordacht en vanuit de juiste, integere intentie. Pas wanneer een doel of ambitie aan deze drie uitgangspunten voldoet, kunnen we ons eraan committeren. Daarom stellen we onszelf aan de voorkant altijd deze drie vragen:

- 1. Hanteren we een lange termijn focus?** Kijken we ver genoeg vooruit bij het vaststellen van onze doelen en ambities? We zijn er namelijk van overtuigd dat een lange termijn oriëntatie altijd tot betere resultaten leidt en minder risico's.
- 2. Doen we de dingen vanuit de juiste intentie?** Hebben we kristalhelder waarom we iets doen? En dat we dit niet doen om er zelf beter van te worden of omdat het van ons verwacht wordt, maar omdat we er echt van overtuigd zijn dat dit het juiste is om te doen. Voor onze (toekomstige) klanten en voor de maatschappij!
- 3. Hebben we de zaken goed doordacht?** Zijn we ervan overtuigd dat we over alle benodigde informatie beschikken en de consequenties overzien van onze plannen voordat we deze uitvoeren?

6.2 We gaan rollend op onze doelen af

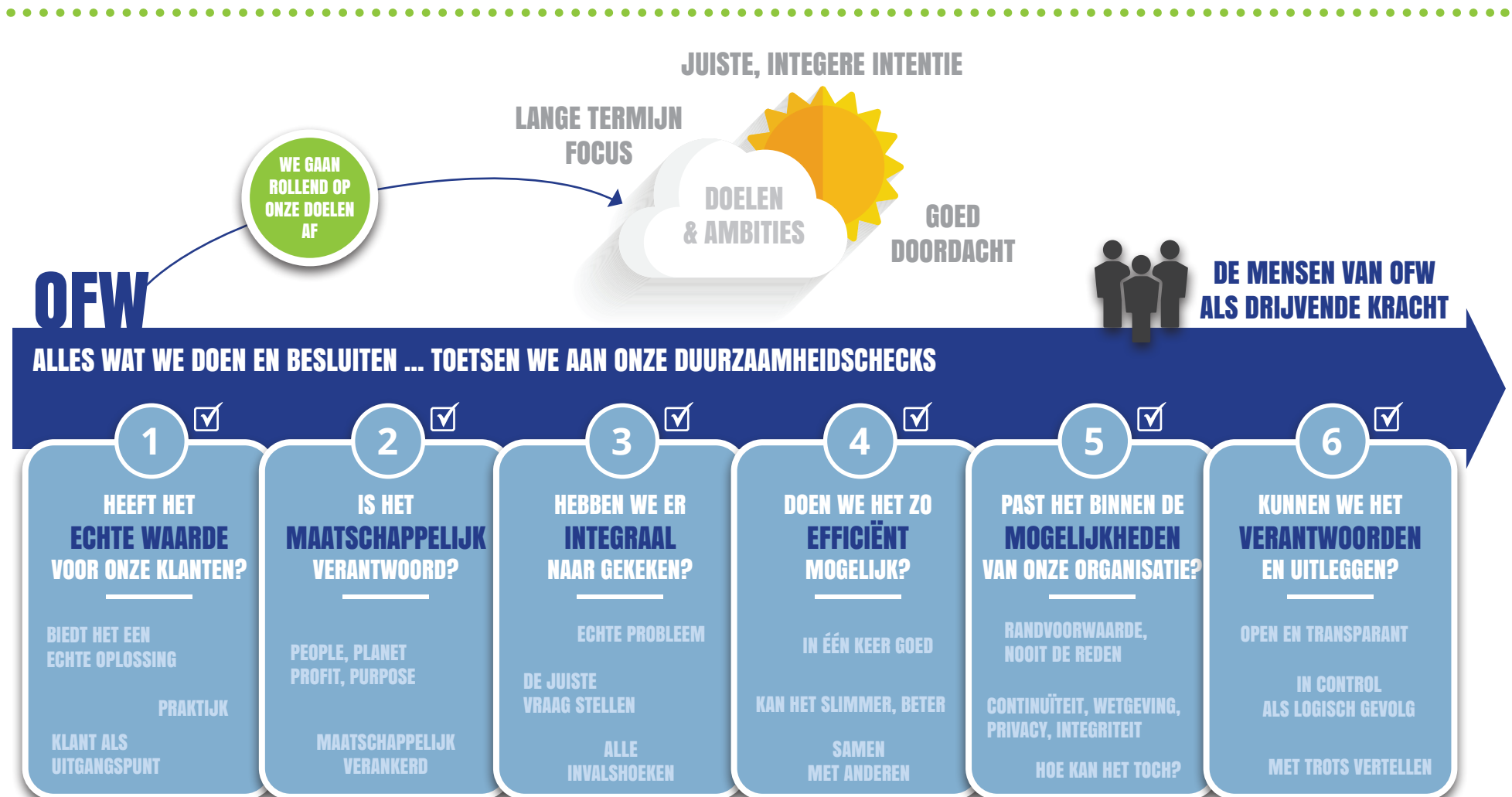
Onze duurzame focus maakt dat we “rollend” op onze doelen afgaan. In plaats van continu het roer om te gooien of telkens halve maatregelen te nemen, richten we ons veel liever op een punt ver aan de horizon en werken daar geleidelijk en stapsgewijs naartoe. Dat is wellicht minder spannend, maar het maakt ons heel betrouwbaar en consistent. En dat is precies wat we als duurzame organisatie nastreven.



6.3 Alles wat we doen, toetsen we aan onze duurzaamheidschecks

Het uitdagende van duurzaamheid is dat het zich niet laat beperken tot één specifiek onderdeel van onze bedrijfsvoering, maar juist gebaat is bij een integrale, alomvattende aanpak. Om hiervoor te zorgen, hebben we zes principes benoemd. Deze fungeren als duurzaamheidschecks, waaraan we al onze beslissingen, acties en ideeën toetsen. De principes werken in elkaar door en zijn daarom in een specifieke volgorde geplaatst: als we de eerste check kunnen afvinken, is de kans groot dat we ook aan de opvolgende check voldoen. Voldoen we aan de eerste twee checks, dan is de kans groot dat we ook aan de derde voldoen, etc. etc. Door alle checks in de juiste volgorde te doorlopen, kunnen we onze plannen en ideeën heel gedegen toetsen en groeit met iedere stap de zekerheid dat zij binnen onze duurzaamheidsgedachte passen.

We hebben onze duurzaamheidschecks verpakt in de vorm van een vraagstelling. Dit maakt het voor ons makkelijker om ze in de praktijk toe te passen:



1. HEEFT HET **ECHTE WAARDE** VOOR ONZE KLANTEN?

Dit is de eerste vraag die we onszelf stellen bij het bedenken van een nieuw plan of idee: wat heeft de (toekomstige) klant eraan? Dat is namelijk voor wie we bezig zijn. We zijn hierbij alleen geïnteresseerd in echte oplossingen. Veel ideeën staan mooi op papier, maar houden onvoldoende rekening met de praktijk van onze bewoners. Is een oplossing bijvoorbeeld wel eenvoudig genoeg in het gebruik? Houdt het voldoende rekening met het comfort van de bewoner? Want anders is de kans groot dat zij het überhaupt niet gebruiken. Door telkens de klant als uitgangspunt te nemen, komen we vanzelf tot waardevolle ideeën en oplossingen die ook echt werken in de praktijk.

2. IS HET **MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD**?

Onze oplossingen moeten niet alleen waardevol zijn voor de klant, maar ook voor de maatschappij. Als maatschappelijk verantwoord ondernemer vinden we het immers belangrijk dat we rekening houden met het lange termijn effect van onze beleidskeuzes op mens, milieu en maatschappij. We maken hierbij gebruik van de 4 P's: People, Planet, Profit, Purpose. Deze zorgen ervoor dat we vraagstukken vanuit alle relevante invalshoeken benaderen (sociaal-cultureel, ecologisch, bedrijfseconomisch, missie) en dat deze met elkaar in balans zijn.

Maatschappelijk verantwoord betekent ook dat we aandacht hebben voor de maatschappelijke verankering van onze plannen en ideeën. We houden hiertoe structureel overleg met onze belanghouders en partners, waaronder de gemeente en de Huurders

Belangen Vereniging. Dit zorgt ervoor dat we bekend zijn met hun visie en werkwijze en dat we precies weten wat er op de (lokale) maatschappelijke agenda staat. Dit vormt immers belangrijke voeding voor onze eigen plannen. Zodra we verder zijn met onze ideeën en voornemens, stemmen we deze tijdig en proactief af met onze omgeving, waarbij we heel bewust ruimte houden voor inbreng van belanghouders en partners.

3. HEBBEN WE ER **INTEGRAAL** NAAR GEKEKEN?

We vinden dat we meer voor elkaar krijgen door integraal naar vraagstukken te kijken. Dat begint voor ons met het helder krijgen van het echte probleem. Wat willen we precies opgelost hebben? We komen in de praktijk veel maatregelen tegen die zich richten op het bestrijden van symptomen of het dragelijker maken van het probleem door deze eerlijker te verdelen. Wij richten ons liever op het oplossen van de onderliggende oorzaak. Dit lukt alleen als we onszelf de juiste vraag stellen, waarbij we het probleem centraal stellen in plaats van het symptoom. De vraag "hoe dringen we de kosten van de zorg terug" levert ons bijvoorbeeld andere ideeën op dan de vraag "hoe zorgen we dat mensen zo gezond mogelijk oud kunnen worden".

Integraal betekent ook dat we vanuit alle invalshoeken naar iets kijken. Een vraagstuk bevindt zich immers niet in een vacuüm, maar is vaak verbonden met andere beleidsvelden die ook voor ons van belang zijn. Wat zijn onze doelen en ambities op deze andere vlakken en hoe grijpen die op elkaar in? Zijn er wellicht slimme, handige koppelingen te maken, zodat er sprake is van een onderling versterkende werking?

4. DOEN WE HET ZO **EFFICIËNT** MOGELIJK?

We doen ons werk vanuit een maatschappelijke opdracht en met maatschappelijk kapitaal. We willen daarbij zo efficiënt mogelijk omgaan met de beperkte middelen waarover wij beschikken. Want iedere euro die we niet hoeven uit te geven, is een euro die we kunnen gebruiken voor het bedienen van onze doelgroep. Daarom proberen we ons werk altijd in één keer goed te doen en stellen we onszelf continu de vraag of het nog slimmer en beter kan. Dat doen we op basis van eigen kracht, maar ook door samen te werken met anderen.

5. PAST HET BINNEN ONZE **MOGELIJKHEDEN**?

Oplossingen dienen te passen binnen de mogelijkheden van onze organisatie. Dit bedoelen we in de ruimste zin van het woord. Het gaat er niet alleen om of iets financieel en organisatorisch mogelijk is, maar ook of het is toegestaan vanuit wet- en regelgeving, privacyoverwegingen en integriteit. Hierbij is het van groot belang dat we oog hebben voor eventuele risico's en de (financiële) continuïteit van onze organisatie te allen tijde bewaken.

Terwijl onze investeringsruimte een belangrijke randvoorwaarde is voor de uitvoerbaarheid van onze ambities, is het nooit de reden waarom we iets wel of niet doen. Dat zit immers besloten in de voorgaande checks. En als we merken dat iets net niet past, zoeken we binnen de kaders naar mogelijkheden om het toch voor elkaar te krijgen. Bijvoorbeeld via samenwerking of door andere scenario's te overwegen.

6. KUNNEN WE HET **VERANTWOORDEN** EN UITLEGGEN?

De laatste check bestaat eruit dat we ons handelen kunnen verantwoorden en uitleggen. Als transparante organisatie willen we open en eerlijk communiceren over de beleidskeuzes die we maken en hoe we deze tot uitvoering brengen. Dat doen we niet alleen voor onze toezichthouders, zoals de RvC en de Autoriteit Wonen, maar vooral ook voor onszelf. We vinden het namelijk belangrijk dat we als organisatie in control zijn. Dit zorgt ervoor dat we vaak dezelfde vragen en zorgen hebben als onze toezichthouders. Wat is bijvoorbeeld het (maatschappelijk) resultaat van onze inspanningen en keuzes? Wat is de impact hiervan op onze financiële positie? Met welke risico's moeten we rekening houden en hoe kunnen we deze beheersen? Voor ons is het afleggen van verantwoording daarmee geen aparte activiteit, maar een integraal onderdeel van ons werk. Door stuk voor stuk onze duurzaamheidschecks te doorlopen, beschikken we aan het einde van de rit vanzelf over alle benodigde antwoorden. Dat we in control zijn, is daarmee een logisch gevolg van onze duurzaamheidschecks (zie ook hoofdstuk 7)!

Naast het afleggen van verantwoording vinden we het ook belangrijk dat we met trots vertellen over onze successen en resultaten. Niet om op de eigen borst te kloppen, maar omdat we ons oprecht trots voelen en anderen hiermee hopen te inspireren.

6.4 Onze mensen als drijvende kracht

We hebben hiervoor uitgelegd wat we onder een duurzame organisatie verstaan en welke principes we hierbij hanteren. Maar wat is nu de drijvende kracht hierachter? Hoe zorgen we ervoor dat we onze duurzaamheidschecks ook echt toepassen in de dagelijkse werkp praktijk? Dat zit hem niet in onze processen, producten of systemen. Het zijn de mensen van OFW die hiervoor zorgen: door duurzaamheid als mindset te omarmen en hun eigen werk op te laden met de principes die we zojuist hebben besproken. Zij zijn daarmee de drijvende kracht achter onze organisatie.

Het ligt daarmee voor de hand dat we ook een duurzaam personeelsbeleid hanteren, zodat we blijvend beschikken over de juiste groep mensen: professionele, verantwoordelijke medewerkers die de missie van OFW een warm hart toedragen en hun werk vol passie en betrokkenheid uitvoeren; dag in dag uit. Als werkgever zien we het als onze plicht om te zorgen voor een veilige, gezonde werkomgeving, waarin medewerkers de ruimte voelen voor eigen initiatief en creativiteit, de kans krijgen om zich verder binnen de organisatie te ontwikkelen en gestimuleerd worden om vanuit eigen kracht invulling te geven aan hun werk.



7 DE BELEIDSCYCLUS VAN OFW

Van plan tot uitvoering

Dit ondernemingsplan staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van een bredere beleidscyclus. De beleidscyclus van OFW beschrijft het proces waarlangs we onze doelen en ambities (zoals beschreven in dit ondernemingsplan) nader concretiseren in deelbeleidsplannen en deze vervolgens uitvoeren en monitoren. We maken voor onze beleidscyclus gebruik van het PDCA-model, dat onderscheid maakt tussen vier fasen:

- **Plan-fase:** plan wat je gaat doen.
- **Do-fase:** voer uit wat je van plan bent.
- **Check-fase:** controleer of alles volgens plan verloopt.
- **Act-fase:** bepaal op basis van de check-fase of het nodig is om de aanpak bij te stellen of in de uitvoering bij te sturen.

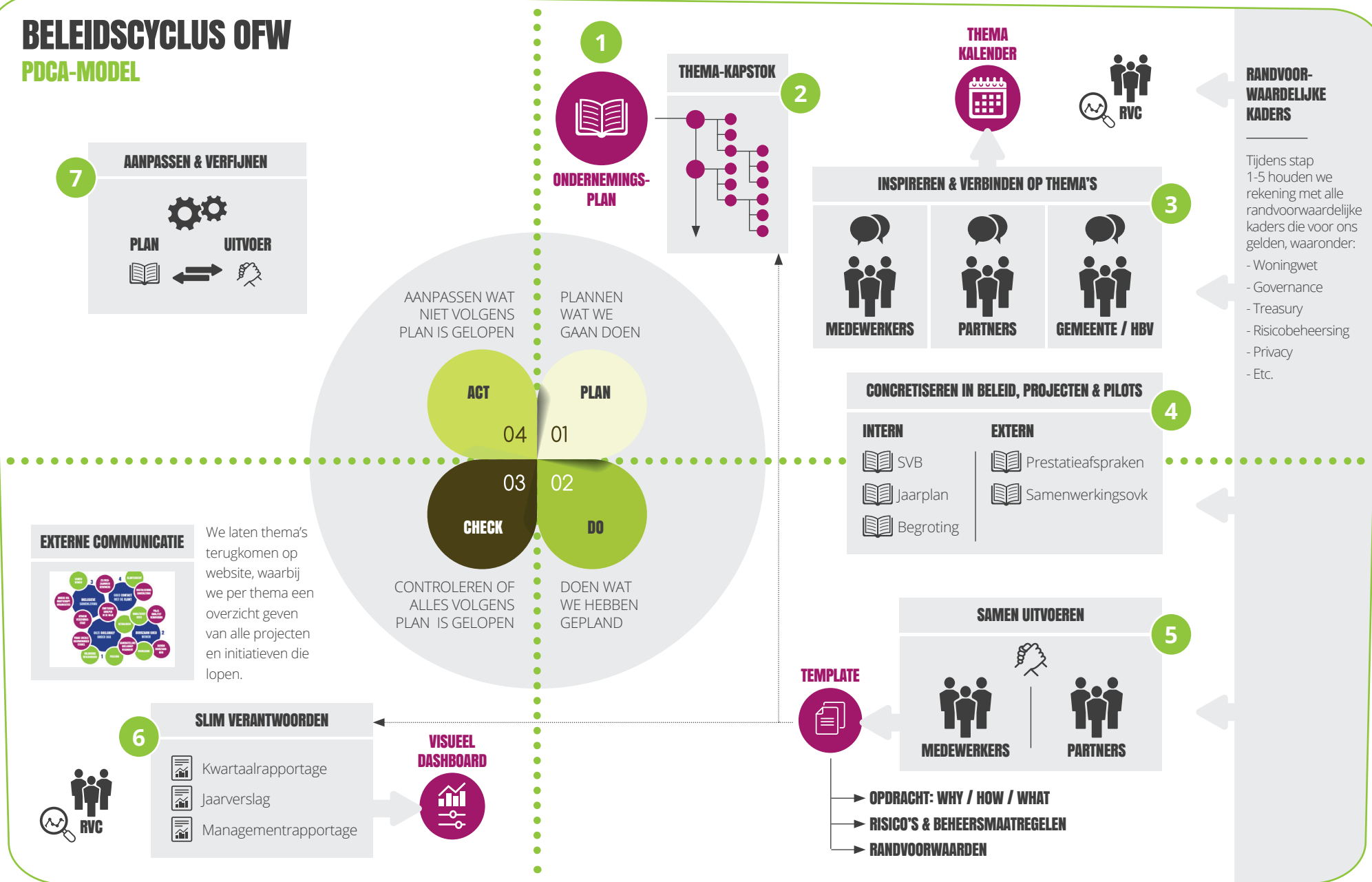


De beleidscyclus maakt met andere woorden inzichtelijk hoe we van plan tot uitvoering komen, maar ook hoe we daarbij rekening houden met bestaand facetbeleid, financiële randvoorwaarden, wettelijke kaders en governance. Om een en ander te verduidelijken, geven we op de volgende pagina onze beleidscyclus schematisch weer, inclusief de stappen die we per fase nemen.



BELEIDSCYCLUS OFW

PDCA-MODEL



7.1 De stappen in onze beleidscyclus

We geven hieronder een korte toelichting op de stappen in onze beleidscyclus⁴.

1. ONDERNEMINGSPLAN GEEFT RICHTING

De planfase begint met het opstellen van ons ondernemingsplan, dat op strategisch niveau richting geeft aan ons handelen voor de komende jaren. We hebben dit plan bewust op een hoger abstractieniveau ingestoken, zodat we beter kunnen meebewegen met de snel veranderende omgeving en meer ruimte laten voor inbreng van onze medewerkers en partners (zie ook hoofdstuk 5).

Bij het opstellen van het ondernemingsplan kijkt en denkt de Raad van Commissarissen altijd met ons mee en benoemt de thema's die zij vanuit haar toezichtrol en visie op de volkshuisvesting belangrijk vindt om hierin mee te nemen. Daarnaast heeft zij een formele rol in het vaststellen en goedkeuren van het ondernemingsplan zodra deze is opgesteld.

2. THEMA'S EN PRINCIPES ALS KAPSTOK

Ons ondernemingsplan is opgebouwd rondom een zestal plan- en organisatiethema's die op hun beurt weer uit verschillende hoofd- en subprincipes zijn opgebouwd. Zij vervullen de volgende functies:

- De thema's geven aan waar wij ons als OFW voor inzetten en *waarom* wij dit belangrijk vinden, enerzijds vanuit onze eigen visie en anderzijds vanuit de ontwikkelingen die we in onze omgeving zien.
- De principes die we per thema hebben benoemd,

gaan over het *hoe*. Oftewel, hoe geven we invulling aan ieder thema, waarbij de verschillende principes dienen als ons richtinggevend kader.

De thema's en principes in dit plan fungeren tezamen als "kapstok". Zij vormen als het ware de haakjes in onze PDCA-cyclus waaraan we al onze projecten, besluiten, ideeën, maatregelen en acties kunnen ophangen. Anders gezegd, alles wat we de komende planperiode doen en ondernemen, valt te herleiden tot een van de thema's en principes in dit plan. Het is daarom van groot belang dat we deze kapstok-ordening consistent gebruiken, zodat we vanuit iedere fase kunnen terug redeneren naar de start van onze beleidscyclus: het ondernemingsplan.

3. INSPIREREN & VERBINDEN OP THEMA'S

Vervolgens gebruiken we ons ondernemingsplan als middel, waarmee we partners en medewerkers inspireren en verbinden op de thema's die we als organisatie belangrijk vinden. Dit is een van de redenen waarom we voldoende lucht en ruimte in ons ondernemingsplan hebben gelaten, zodat we in tweede instantie samen met medewerkers en partners meer lading en inkleuring kunnen geven aan onze planambities (zie ook hoofdstuk 5). Hier vindt met andere woorden de doorvertaling plaats naar het *wat*: welke concrete maatregelen en acties gaan we samen met medewerkers en partners nemen?

Om ervoor te zorgen dat we onszelf en onze partners tijdens deze stap niet overvragen, stellen we aan de voorkant een *themakalender* op. Hierin zetten we onze kapstok van thema's en principes over de tijd

uit en benoemen we per thema wie we daarbij willen betrekken. De themakalender geeft daarmee houvast bij de uitrol van ons ondernemingsplan.

Tijdens deze stap voeren we ook overleg met de gemeente en de Huurdersbelangen Vereniging, die vanuit de Woningwet een bijzondere positie innemen bij de totstandkoming van ons huisvestingsbeleid. De gemeente heeft hierin een regierol en stelt indien gewenst een woonvisie op voor haar eigen regio. In dit geval is de corporatie verplicht hierover prestatieafspraken te maken. De Huurdersbelangen Vereniging is een volwaardige overlegpartner in dit traject en wordt gevraagd de prestatieafspraken mede te ondertekenen. De lopende prestatieafspraken hebben als input gediend bij het opstellen van ons ondernemingsplan. De inhoud van beide stukken staan daarmee niet los van elkaar, maar liggen in elkaars verlengde.

Terwijl de belangen van onze huurders behartigd worden door de HBV, vinden we het belangrijk om bewoners ook rechtstreeks te betrekken bij de invulling (en uitvoering) van onze planthema's. Dit noemen we bewonersparticipatie. Bij het opstellen van onze themakalender benoemen we de onderwerpen die zich hiervoor lenen. Vervolgens nodigen we onze bewoners uit om samen met ons hierover na te denken. Bewonersparticipatie kent bij ons geen vaste vorm, maar organiseren we op verschillende manieren, afhankelijk van het onderwerp.

4. CONCRETISEREN IN BELEID, PROJECTEN EN PILOTS

Op basis van de input uit stap 3 concretiseren we onze ambities in de vorm van beleid, projecten en pilots. Dit is met andere woorden het moment waarop we onze plannen financieel doorvertalen en onze ambities kwantificeren en kwalificeren. Bijvoorbeeld in de vorm van ons SVB, jaarplannen, prestatieafspraken en samenwerkingsovereenkomsten. We houden daarbij rekening met alle randvoorwaardelijke kaders die op ons van toepassing zijn, waaronder de Woningwet, de governance code, financiële kaders, treasury, risicobeheersing etc.

5. SAMEN UITVOEREN

In de do-fase gaan we samen met medewerkers, huurders en partners aan de slag om onze plannen uit te voeren. Omdat we medewerkers meer regelruimte willen geven om zelf invulling te geven aan hun werk, is het belangrijk dat zij heel scherp voor ogen hebben hoe hun werk bijdraagt aan de hogere doelen van OFW. Het is daarom handig als zij over een toegankelijke *template* beschikken, waarin helder staat beschreven wat hun opdracht is en hoe deze bijdraagt aan het ondernemingsplan.

Ter illustratie: we vragen een groep medewerkers invulling te geven aan het principe 'doorstroming stimuleren' en daarbij zelf een aantal concrete ideeën en maatregelen te bedenken. In dit geval is het belangrijk dat medewerkers begrijpen hoe 'doorstroming stimuleren' bijdraagt aan onze planambities, waarom we dit überhaupt belangrijk vinden

(het *waarom*) en wat onze manier van doen daarbij is (het *hoe*). Zodat zij vervolgens zelf een doorvertaling kunnen maken naar de concrete maatregelen (het *wat*). Tegelijkertijd daagt de template medewerkers uit om na te denken over alle randvoorwaardelijke zaken, die op hun werk van toepassing zijn, zoals risico's en beheersmaatregelen, wet- en regelgeving en financiële randvoorwaarden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich nog verantwoordelijker voelen voor hun eigen werk en alvast nadenken over de volgende fase van de beleidscyclus, waarin we verantwoording moeten afleggen over ons handelen.

STAP 6: SLIM VERANTWOORDEN

In stap 6 leggen we verantwoording af over alles wat we in gang hebben gezet. We steken onze verantwoordingsmiddelen in een nieuw jasje, zodat deze mooi aansluiten bij de rest van onze PDCA-cyclus. We gebruiken de themakapstok als ordening voor onze jaarverslagen, management- en kwartaalrapportages, zodat we telkens de lijn terug kunnen vinden naar het ondernemingsplan. Daarnaast voegen we een *visueel dashboard* toe aan onze rapportages, die in één oogopslag laat zien welke projecten en initiatieven er allemaal lopen en hoe deze ervoor staan. Het dashboard geeft daarmee een totaaloverzicht, dat vervolgens puntsgewijs nader wordt toegelicht aan de hand van tekstuele en cijfermatige onderbouwingen. Deze nieuwe vorm zorgt ervoor dat we snel overzicht hebben en eenvoudig antwoord kunnen geven op verantwoordingsvragen, bijvoorbeeld richting de RvC en onze andere toezichthouders.

Ook zorgen we ervoor dat de template die onze medewerkers bij stap 5 gebruiken naadloos aansluit op onze verantwoordingsmiddelen. Dit maakt het voor hun eenvoudiger en logischer om de benodigde input aan te leveren. In de huidige praktijk kost het soms nog wat moeite om alle benodigde verantwoordingsinformatie tijdig uit te vragen, maar straks jagen onze medewerkers dit proces zelf meer aan. Het is zegge dat onderdeel van hun werk geworden.

We trekken deze aanpak ook door in onze externe communicatiemiddelen. Zo laten we de thema's bijvoorbeeld terugkomen op onze website, waarbij we per thema een overzicht geven van alles wat we binnen dat kader al gedaan hebben en nog van plan zijn te doen.

STAP 7: AANPASSEN EN VERFIJNEN

Tijdens deze laatste stap zetten we onze plannen af tegen hetgeen we gedurende een kalenderjaar hebben gerealiseerd en uitgevoerd. Zitten daarin discrepanties en zo ja, wat lag daaraan ten grondslag? Waar is het nodig om onze plannen aan te passen en/of te verfijnen? Behoeft de uitvoering van bepaalde projecten bijsturing? Ook in deze fase houden we vast aan onze themakapstok, zodat we eventuele aanpassingen snel en overzichtelijk kunnen doorvoeren in onze staande plannen en beleidstukken.



⁴ We rollen onze nieuwe beleidscyclus geleidelijk uit. 2018 geldt hierbij als een overgangsjaar, waarin we ons voorbereiden op de nieuwe werkwijze en alle bijbehorende middelen uitwerken. Het jaarverslag 2017 zal nog op de oude leest geschoeid zijn.

Colofon

Oost Flevoland Woondiensten
De Noord 47 Dronten
0321-38 55 00
www.ofw.nl

Redactie en vormgeving

BarcC, in opdracht van Oost Flevoland Woondiensten
Op alle teksten berust copyright.

Dronten, 22 december 2017

