

# OP AMBACHTELIJKE WOONWIJZE



# voorwoord

**W**ij van Woonwijze zijn met elkaar aan de slag gegaan om een nieuw ondernemingsplan te schrijven.

Zelf. Zonder dure adviseurs. Gewoon met elkaar en voor elkaar. En voor onze klanten natuurlijk.

Inspiratie vonden we dicht bij huis en soms wat verder weg.

Een belangrijke vraag die we ons zelf stelden, was: 'als je over vijf jaar op een verjaardagsfeestje bent, en ze praten over Woonwijze, wat wil je dan dat ze over ons zeggen? Hoe ze over ons praten?

Zijn wij een zakelijke club waar niet veel kan, een Sinterklaas, inventief, modern, traditioneel, of... of...?

De antwoorden op deze vraag waren divers. Samengevat:

Over vijf jaar zeggen mensen dat Woonwijze een betrouwbare organisatie is, die mee gegaan is in de tijd. Met oog en zorg voor haar bewoners. Een organisatie die zich ondanks de kanteling in de samenleving inzet voor het welzijn van haar klanten.

We kunnen er alleen maar naar streven dat onze huurders en woningzoekenden over vijf jaar op een verjaardagsfeestje, in de winkel of op straat zo over ons praten.

Want daar doen we het voor, daar gaan we voor.

Gerard Velthuisen  
Directeur / bestuurder

# inhoud

## 5 INLEIDING

### 6 SAMENVATTING

## 8 H1 VISIE, KERNWAARDEN EN MISSIE

In hoofdstuk 1 staan de visie, kernwaarden en missie die wij hanteren verwoord.

## 9 H2 EXTERNE ONTWIKKELINGEN

In hoofdstuk 2 staan actuele externe ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op de keuzes die wij als maatschappelijke onderneming maken.

## 12 H3 STRATEGISCHE KEUZES

In hoofdstuk 3 brengen we de belangrijkste strategische keuzes in beeld. Deze keuzes betreffen het financiële vermogen, de doelgroepen, de bestaande voorraad en de dienstverlening. Per onderdeel formuleren we de verwachte ontwikkelingen, de gemaakte keuzes en de acties die we gaan nemen om onze doelen te bereiken.

### 13 3.1 BEHEERSTE INZET VAN VERMOGEN

### 15 3.2 VARIATIE IN WONEN EN WOONOMGEVING

### 16 3.3 DYNAMIEK IN DE BESTAANDE WONINGVOORRAAD

### 17 3.4 EIGENTIJDSE DIENSTVERLENING

### 18 3.5 (LOKALE) VERANKERING

## 20 H4 ORGANISATIE

In hoofdstuk 4 staan onze organisatorische keuzes beschreven. We geven aan waar we nu staan als bedrijf, waar we heen willen en wat daar voor nodig is.

## 22 H5 DOELSTELLINGEN EN ACTIES 2012 – 2016

In hoofdstuk 5 staat een overzicht van de doelstellingen en de acties die we in dit ondernemingsplan hebben benoemd. Hier wordt weergegeven wat wij concreet van 2012 tot en met 2016 gaan doen om onze strategische keuzes te realiseren.



Woonwijze is een middelgrote  
woningcorporatie.

We verwachten eind 2012  
de portefeuille van woning-  
bouwvereniging Eigen Bezit  
in 's-Hertogenbosch over te  
nemen. Daarmee komt  
onze woningvoorraad op  
ongeveer 3.000 woningen.

# inleiding

HET VORIGE ONDERNEMINGSPLAN  
BESLOEG DE PERIODE 2008 TOT  
EN MET 2012 EN DROEG ALS TITEL  
'(SAMEN) WERK AAN DE WINKEL'.  
IN DIT PLAN WAREN VEERTIEN  
AMBITIES OPGENOMEN.

**D**oor het waarmaken van deze ambities kunnen we concluderen dat onze organisatie een sterke ontwikkeling doorgemaakt heeft in professionaliteit, klantgerichtheid en kennisverbreding.

Ondertussen heeft de tijd niet stil gestaan en zijn de omstandigheden drastisch veranderd. Wij zijn daarom toe aan een herijking van onze koers. In ons nieuwe ondernemingsplan hebben we deze koers vastgelegd en de mijlpalen die we de komende vier jaar willen bereiken. Bij het opstellen van dit ondernemingsplan zijn ook onze belanghouders betrokken zodat we onze maatschappelijke doelstellingen konden legitimeren of aanscherpen.

De titel van dit ondernemingsplan luidt: 'OP AMBACHTELIJKE WOONWIJZE'.

Woonwijze is klaar voor de toekomst. Onze organisatie is op orde en we kunnen de opgaven die voor ons liggen op een goede, professionele manier oppakken. Dit kunnen we doordat onze mensen het vak verstaan. Want zo zien wij de volkshuisvesting. Als een metier. Een metier dat door ons op een ambachtelijke wijze wordt uitgevoerd. We werken vanuit een bewuste, betrokken en betrouwbare basis. We zijn ons bewust van onze rol en taken en we weten wat we willen bereiken. Met elkaar en met onze belanghouders gaan we daarvoor.

# samenvatting

DE KOMENDE PERIODE WORDEN WIJ GECONFRONTEERD MET EEN AANTAL BELANGRIJKE UITDAGINGEN. DE SAMENLEVING VOERT EEN GROTE DRUK UIT OP DE PRESTATIES VAN WONINGCORPORATIES. DE LEGITIMITEIT VAN DE WONINGCORPORATIESECTOR STAAT STEEDS VAKER TER DISCUSSIE. DAARDOOR ZIJN DE VOLGENDE VRAGEN ACTUEEL: WAT IS HET DOEL VAN EEN MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING? WAARAAN ONTLEENEN WIJ ONS BESTAANSRECHT? KORTOM: WAAR ZIJN WIJ VAN?

IN HET ONDERNEMINGSPLAN 2012-2016 GEVEN WIJ EEN DUIDELIJK ANTWOORD OP DEZE VRAGEN. WOONWIJZE IS IN DE EERSTE PLAATS VOLKSHUISVESTER. WIJ ZETTEN ONZE FINANCIËLE EN PROFESSIONELE KRACHT IN OM BLIJVEND EEN PASSENDE WONINGVOORRAAD AAN TE BIEDEN VANUIT DE BEHOEFTE VAN ONZE HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE HUURDERS.

**W**ij willen wonen betaalbaar houden voor doelgroepen die hier afhankelijk van zijn en tegelijkertijd op een verantwoorde manier investeren in de toekomst van de woningmarkt. We zijn erop gericht om onze rol bij het oplossen van sociaal maatschappelijke vraagstukken hanteerbaar te houden en moeten daarom keuzes maken. Hierover willen we duidelijkheid bieden aan onze huurders en andere belanghouders. Door duurzame relaties met strategische partners op te bouwen, kunnen we doelgericht samenwerken om het gemeenschappelijke belang te dienen. Mede op basis van maatschappelijke ontwikkelingen maakt Woonwijze strategische keuzes. De belangrijkste strategische keuzes voor de komende jaren zijn:

#### Beheerste inzet van vermogen

De basisgedachte achter ons financiële beleid is heel simpel, namelijk balans in de inkomsten en de uitgaven. Ook hier vullen we onze rol als volkshuisvester duurzaam in. Risicomanagement is een belangrijk thema in onze bedrijfsvoering, zowel in bewustwording als in risicobeheersing.

#### Variatie in wonen en woonomgeving

De primaire doelgroep voor Woonwijze wordt gevormd door woningzoekenden en huurders met een relatief laag inkomen. Daarnaast zetten we ons ook in om huisvesting te realiseren voor woningzoekenden met een middeninkomen. Om aan deze doelgroepen een passend en gevarieerd aanbod te kunnen bieden, stemmen we de prijs en kwaliteit van onze woningen op elkaar af.

#### Dynamiek in de bestaande woningvoorraad

Woonwijze vindt het belangrijk vooruit te kijken en te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in woonvraag. Hierbij denken we aan benodigde en gewenste woningaanpassingen om het comfort te verhogen en de oudere huurder de mogelijkheid te bieden langer zelfstandig in de woning te blijven wonen. Woonwijze streeft naar een aanbod van huurwoningen met lage woonlasten. Hierbij onderzoeken we onder

meer mogelijkheden tot vermindering van energielasten door verbetering van de energieprestatie van de woningen en door voorlichting aan huurders over energieverbruik.

#### Eigentijdse dienstverlening

Tijden veranderen. Online communicatie maakt steeds meer deel uit van ons leven. Daarom breiden wij onze digitale service verder uit en kijken we hoe we online communicatie kunnen integreren in onze werkprocessen. Maar, onze dienstverlening blijft ambachtelijk van karakter. Efficiënt waar nodig, vernieuwend waar mogelijk maar altijd met respect voor het vak volkshuisvesting en met zorg voor onze klanten. Woonwijze stimuleert en faciliteert zelfredzaamheid daar waar het kan. Waar het niet kan, werken we nauw samen met hulpverleners uit ons netwerk of pakken we onze taak breder op. De komende periode zetten we ons in om bewonersparticipatie een stap verder te brengen, we horen graag van bewoners wat er speelt en informeren hen over waar Woonwijze zich mee bezighoudt.

#### Lokale verankering

Als kleine betrokken corporatie staan wij midden in ons werkveld. We hebben veel persoonlijk contact met onze huurders en weten wat er speelt in onze gemeente. Deze kennis willen we delen en we zetten in op een bewuste dialoog met de Vughtse samenleving en onze belanghouders.

#### Organisatie

Woonwijze is een betrouwbare en solide organisatie met een gezonde financiële positie. Een organisatie met betrokken mensen die het vak volkshuisvesting verstaan. Onze organisatie is op orde en voldoende uitgerust om de opgaven uit te voeren die voor ons liggen. Aanzienlijke wijzigingen in de omvang en indeling van de organisatie zijn in de periode 2012-2016 niet voorzien.

**Wij willen wonen betaalbaar houden voor doelgroepen die hier afhankelijk van zijn**

## 1

VISIE, KERNWAARDEN  
EN MISSIE

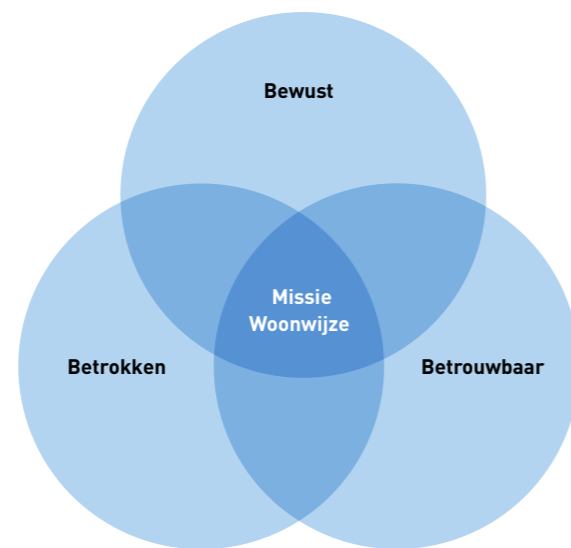
## VISIE

HET HUISVESTEN VAN MENSEN MET EEN RELATIEF LAAG INKOMEN ZIEN WIJ ALS ONZE BELANGRIJKSTE TAAK, MAAR NIET ALS ENIGE TAAK. WE BEDIENEN EEN GEVARIËERDE GROEP KLANTEN, MENSEN DIE BEWUST KIEZEN VOOR WOONWIJZE, MAAR OOK MENSEN DIE OM ALLERLEI REDENEN OP ONS AANGEWEEZEN ZIJN. ONZE MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT IS ECHTER BREDER EN REIKT VERDER DAN HUISVESTING ALLEEN. WOONWIJZE LEVERT EEN BIJDRAGE AAN DE OPLOSSING VAN LOKALE MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN EN DOET DIT SAMEN MET

PARTNERS. WIJ GEVEN BIJ MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN DUIDELIJK AAN TOT HOEVER ONS WERKTERREIN EN ONS INSTRUMENTARIUM REIKT. ONS UITGANGSPUNT HIERBIJ IS DAT MENSEN IN DE EERSTE PLAATS ZELF VERANTWOORDELIJK ZIJN VOOR HUN EIGEN LEVEN EN GEDRAG.

## KERNWAARDEN

ONZE KERNWAARDEN ZIJN ONZE BASISPRINCIPES. ZE LIGGEN TEN GRONDSLAG AAN ONZE VISIE. HET ZIJN DE PRINCIPES DIE ONZE BESLUITVORMING BEÏNVLOEDEN EN BEPALEN HOE WIJ HANDELEN.



## Bewust

We zijn ons bewust van de veranderingen die plaatsvinden en van wat er in onze omgeving gebeurt, we zorgen dat we geïnformeerd zijn. Ook gaan we bewust om met ons bezit en richten we ons op duurzaamheid in de breedste zin van het woord. En we zijn ons bewust van onszelf.

## Betrouwbaar

Het begrip betrouwbaar geven wij vorm door een (samenwerkings) partner te zijn waar op gerekend kan worden. Zowel intern als extern komen we onze afspraken na en handelen we integer.

## Betrokken

Betrokkenheid betekent voor Woonwijze investeren in netwerken en zorgen voor lokale verankering. Weten wat er speelt en actief bijdragen aan een prettige (lokale) samenleving. Maar ook betrokkenheid bij onze klanten. Door participatie zoeken wij de dialoog met onze belangrijkste belanghouders: onze huurders.

## Missie

Woonwijze voorziet in wonen voor een brede doelgroep, maar vooral voor mensen die hierin niet zelf kunnen voorzien. Woonwijze biedt wonen op maat in een betaalbare woning, in een veilige en gevarieerde woonomgeving in Vught en omgeving.

EXTERNE  
ONTWIKKELINGEN

## 2

DE BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN DIE WE IN DE HUIDIGE TIJD EN VOOR DE KOMENDE VIER JAAR SIGNALEREN ZIJN:

Accent op kerntaak:  
huisvesten primaire  
doelgroep

In 1995 werden door de brutering de financiële banden tussen de overheid en de woningcorporaties doorgesneden waardoor zij zelfstandige bedrijven werden. De woningcorporaties ontwikkelden zich tot (maatschappelijk) ondernemers. Na een periode van relatief 'vrij' ondernemerschap, dat slechts werd beperkt door de wettelijke kaders van het BBSH, ontstaat de laatste tijd een omslag naar meer aansturing door de overheid. Vanuit Europa wordt ook opgedragen om een duidelijk onderscheid te maken tussen het werkveld van commerciële ontwikkelaars en dat van woningcorporaties. Er wordt gestuurd om het takenpakket van woningcorporaties in te perken tot de oorspronkelijke kerntaak; het huisvesten van kwetsbare doelgroepen, in het bijzonder lagere inkomens.

## Woningmarkt

De woningmarkt zit vast en het einde van de economische en financiële crisis lijkt voorlopig nog niet in zicht. De vraag naar koopwoningen is vele malen lager dan het aanbod; dit zorgt voor dalende huizenprijzen. Mensen die willen verhuizen, raken hun woning niet kwijt; dit beperkt de doorstroming. De arbeidsmarkt is onzeker; hierdoor is het lastig om een hypotheecaire financiering te krijgen. Ook de regels die gelden voor hypotheeken worden verder aangescherpt en dat beperkt de mogelijkheden voor een woningzoekende op de koopmarkt. Door al deze ontwikkelingen verwachten we een stijgende vraag naar huurwoningen.

Schaalvergroting en  
gebiedsverruiming

Er heeft binnen de corporatiesector een aanzienlijke schaalvergroting plaats gevonden. Het afgelopen decennium is het aantal zelfstandige corporaties door fusies aanzienlijk afgenomen. Veel woningcorporaties hebben ook hun

werkgebied uitgebreid. Een substantiële vergroting van een corporatie zorgt veelal voor afstand tussen de organisatie en de klant. Ook gaat dit ten koste van wendbaarheid, flexibiliteit en snelheid van handelen.

Financiële Autoriteit  
Woningcorporaties

De recente affaires in de corporatiesector vragen uitdrukkelijk om meer toezicht op corporaties. In dit kader wordt gesproken over een Financiële Autoriteit Woningcorporaties. De huidige minister Spies wil dat de toezichthouder, het Centraal Fonds voor Volkshuisvesting, opgaat in een nieuwe Financiële Autoriteit. Deze toezichthouder moet vooral financieel toezicht houden. De minister zou verantwoordelijk moeten blijven voor het toezicht op onder meer governance, integriteit en de prestaties van de corporaties. Dit voorstel ligt op het moment van schrijven van dit plan bij de Tweede Kamer.

**Regierol voor gemeenten**

Samenhangend met de decentralisatie van taken van het rijk naar gemeenten ontstaat voor gemeenten in toenemende mate een regierol. Met name op het gebied van welzijn en zorg zijn de verantwoordelijkheden van gemeenten sinds de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) toegenomen. De invulling van deze regierol is in belangrijke mate afhankelijk van het gemeentebestuur, de visie van het zittende College en van de betrokken wethouder in het bijzonder.

**Zelfredzaamheid burgers, van verzorgingsstaat naar doe-het-zelf-maatschappij**

De verzorgingsstaat verandert; de recessie en de veranderende maatschappij zorgen voor een heroverweging van de verzorgingsstaat. Gevolg hiervan is dat de burger meer en meer aangesproken wordt op zijn of haar eigen verantwoordelijkheid en de doe-het-zelf-maatschappij zijn intrede doet. Hierdoor zoeken burgers andere wegen. Woonwijze maakt zich ernstige zorgen over deze ontwikkeling. Met name omdat dit voor een deel

van onze huurders voor (meer) problemen zorgt. Niet iedereen kan deze mate van zelfredzaamheid aan en dit kan gevolgen hebben voor individuele situaties, maar ook voor de samenleving.

**Claim op financiële middelen**

De maatschappelijke druk op de woningcorporaties om efficiënt en concurrerend te functioneren neemt toe. Hoewel Woonwijze bekend staat als een zeer betrouwbare partner, heeft de corporatiesector als geheel de laatste jaren een negatief imago gekregen als verkwistend en zelfverrijkend. Toezicht wordt dan ook steeds nadrukkelijker. Er wordt van ons verwacht dat we ons vaker en meer transparant verantwoorden. Bovendien wordt er een steeds grotere claim op onze middelen gelegd. Zo is in 2008 besloten woningcorporaties te beschouwen als commerciële ondernemingen. Dat betekent dat we belastingplichtig zijn voor vennootschapsbelasting. Dat kost geld, volkshuisvestingsgeld. Met 'Europa' als excuus is bepaald dat mensen met een inkomen hoger dan 34.085 euro (prijspeil 2012) geen beroep meer kunnen doen op onze sociale huurwoningen.

De derde slag: de huurtoeslag moet ten laste komen van de woningcorporaties. Woonwijze kost dat naar verwachting een miljoen euro per jaar. Een bedrag dat wij niet meer kunnen investeren in woningen en woonomgeving. En tot slot, voor ons de genadeslag: het recente voorstel om corporaties te verplichten 75% van het woningbezit aan te bieden aan zittende huurders, het zogenaamde kooprecht. Wanneer dit doorgaat zal dit leiden tot versnipperd bezit waardoor wij niet meer kunnen sturen op beheer en strategisch voorraadbepaald. Met als gevolg een directe negatieve invloed op de waarde van onze vastgoedportefeuille.

**Einde aan kwantitatieve groei**

De afgelopen decennia is de woningvoorraad toegenomen. De wederopbouw na de oorlog, de groei van de bevolking en het verkleinen van de omvang van huishoudens zorgden voor een forse nieuwbouwopdracht. Aan de groei van de bevolking komt nu een einde. In Vught is volgens de laatste onderzoeken tot 2030 een geringe groei te verwachten. Daarnaast zien we dat de woonkwaliteit steeds belangrijker

wordt, de vraag vanuit de markt is lang niet meer zo eenduidig als voorheen. Het is een uitdaging om ons huidige aanbod goed aan te laten sluiten bij de toekomstige vraag.

**Vergrijzing**

De bevolkingssamenstelling in Vught verandert, de gemiddelde leeftijd stijgt. Vught vergrijst in de komende jaren en de groep in de leeftijd van 35 tot 54 jaar wordt kleiner. Op langere termijn kan dit gevolgen hebben voor de aanwezigheid van voorzieningen zoals winkels en verenigingen en daarmee voor de aantrekkelijkheid van de gemeente. Tegelijkertijd zien we dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen. Mede omdat ze zich prettig en 'thuis' voelen in hun woonomgeving en deze niet graag inruilen voor een onbekende woonomgeving. Ook is de doelgroep senioren niet langer eenduidig, maar bestaat uit verschillende subdoelgroepen, in verschillende leeftijds-categorieën, achtergronden en financiële posities. Nieuwe

ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van levensloopbestendigheid, energiebesparing, zorg en dienstverlening door middel van ICT-toepassingen, bieden mogelijkheden om kwaliteit aan woningen toe te voegen.

**Extramuralisering in de zorg**  
Zeker in een gemeente als Vught waar veel zorgpartijen gevestigd zijn, zien we de toename van extramuralisering in de zorg. Het

## Wij maken ons zorgen over de groeiende doe-het-zelf-maatschappij

principe van deze extramuralisering is dat mensen zelfstandig kunnen blijven wonen en zorg krijgen vanuit de intramurale instelling. Uit gesprekken die we zelf voeren met de lokale zorgpartijen en uit landelijke onderzoeken blijkt dat extramurale zorg makkelijker aan te bieden is als de woningen nabij de zorgverlener gelegen zijn.

**Aandacht voor duurzaamheid**

Er is een steeds meer toenemende aandacht voor duurzaamheid. Duurzaamheid is een breed begrip en afhankelijk of het bedrijven of de consument betreft, ligt de nadruk bij de invulling van duurzaamheid op andere vlakken. Voor bedrijven kan duurzaamheid vertaald worden naar duurzame oplossingen en producten. Op de woningmarkt en in de corporatiebranche komt duurzaamheid onder andere zichtbaar terug in de energielabels voor de woningen. Daarnaast constateren we dat er steeds meer gesproken wordt over woonlasten inclusief energiekosten in plaats van alleen over huurlasten te spreken. Onze inzet blijft bestaan. De (technologische) ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid komen voorlopig niet tot stilstand.

# 3 STRATEGISCHE KEUZES

OP BASIS VAN DE GENOEMDE EXTERNE ONTWIKKELINGEN EN ONZE EIGEN BEVINDINGEN EN STATUS VAN DE ORGANISATIE MOETEN WE STRATEGISCHE KEUZES MAKEN AAN DE HAND WAARVAN WE DE KOMENDE VIER JAAR ONZE KOERS ZULLEN VAREN. IN DIT HOOFDSTUK BRENGEN WE DAN OOK ONZE BELANGRIJKSTE STRATEGISCHE KEUZES IN BEELD. WE GEVEN ONZE PRIORITEITEN AAN EN DE DOELEN DIE WE WILLEN BEREIKEN.

DIT DOEN WE VOOR DE VOLGENDE VIJF STRATEGISCHE THEMA'S:

- BEHEERSTE INZET VAN VERMOGEN
- VARIATIE IN WONEN EN WOONOMGEVING
- DYNAMIEK IN DE BESTAANDE WONINGVOORRAAD
- EIGENTIJDSE DIENSTVERLENING
- (LOKALE) VERANKERING

PER THEMA FORMULEREN WE DE VERWACHTE ONTWIKKELINGEN, DE GEMAAKTE KEUZES EN DE ACTIES DIE WE NEMEN.

## BEHEERSTE INZET VAN VERMOGEN

# 3.1

### Verwachte ontwikkelingen

De komende jaren krijgen we te maken met de (dreigende) claims op het besteedbare vermogen van de woningcorporatiesector door de maatregelen die volgen uit de Europese Beschikking Staatssteun en door de bezuinigingen van de overheid. Leningen voor woningen met een huur onder de huurtoeslaggrens (per 1 januari 2012 € 664,66) worden door het WSW geborgd. In het woningwaarderingstelsel (WWS) wordt de maximale huurprijs voor een woning bepaald. In 2011 hebben wijzigingen plaatsgevonden in de waardering van de energieprestatie van de woning en is in schaarstegebieden de maximale huurprijs van de woningen verhoogd. Vught is gelegen in een schaarstegebied en dit heeft gevolgen voor de huurprijzen van onze woningen. Door het toekennen van de beschikbare schaarstepunten wordt bij mutatie de huur verhoogd.

### Strategische keuzes

De basisgedachte achter ons financiële beleid is heel simpel. Namelijk balans in inkomsten en uitgaven. Dit wordt bevestigd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in haar jaarlijkse oordeelsbrief. Ook de ontwikkeling van de netto bedrijfslasten vindt binnen de geldende normen plaats. De strategische keuzes voor de komende jaren zoals in dit ondernemingsplan verwoord, kunnen alleen plaatsvinden als onze financiële mogelijkheden dit toelaten.

We vinden het belangrijk om in de komende onzekere periode een extra financiële buffer te

creëren. Door deze buffer zijn we beter in staat om onverwachte toekomstige ontwikkelingen die een mogelijk negatief effect op onze financiële positie hebben, op te vangen. De afgelopen jaren hebben we flink geïnvesteerd in ons vastgoed door onderhoud en renovatie op grote schaal toe te passen, zonder dat daar een huurverhoging tegenover stond. De kwaliteit van de woningen is door de forse investeringen van de afgelopen jaren inmiddels op niveau. In de tijd dat de verbeterlag aan de woningen heeft plaatsgevonden, zijn onze huren niet substantieel verhoogd. Om de aankomende lastenverzwaringen op te kunnen vangen, zien wij ons genoodzaakt om extra inkomsten te genereren uit de huuropbrengsten en uit de verkoop van woningen.

**We willen de huurprijs in verhouding brengen met de woonkwaliteit**

We willen de huurprijs in verhouding brengen met de woonkwaliteit en kiezen er daarom voor ons huurbeleid meer marktconform te maken. Voor iedere

woning geldt een maximaal redelijke huurprijs op basis van de woningwaardering (WWS). Op dit moment vraagt Woonwijze aan haar huurders gemiddeld 56% van deze maximaal redelijke huur. Om de huuropbrengsten te verhogen, maken we bij mutatie gebruik van deze ruimte. Om met recht te kunnen spreken van een sociale huursector, kan deze ruimte slechts beperkt benut worden. De huurtoeslaggrens en lokale marktwerking zijn hierin grensbepalende factoren. Uiteraard houden we er rekening mee dat we voldoende woningen beschikbaar hebben voor mensen met een laag inkomen.



## VARIATIE IN WONEN EN WOONOMGEVING

# 3.2

Een andere mogelijkheid om extra inkomsten te genereren, is de verkoop van woningen. We hebben zeshonderd woningen in onze portefeuille geselecteerd voor verkoop. Deze woningen worden verkocht aan de zittende huurder of bij mutatie op de markt aangeboden. Wanneer we honderd woningen hebben verkocht, evalueren we ons beleid met betrekking tot de verkoop van woningen. We streven ernaar jaarlijks gemiddeld 25 woningen te verkopen. Wanneer de verkoop achterblijft bij de prognose ondernemen we actie om een extra impuls te geven aan de verkoop.

Risicomanagement heeft continue aandacht binnen onze organisatie. We hebben veel aandacht besteed aan het bewustwordingsproces bij alle medewerkers en constateren een positief effect op de organisatie. De risico's zijn in kaart gebracht en waar mogelijk afgedekt. Een punt van aandacht hierbij is onze planning- (externe risico's) en controlcyclus (interne risico's). We hebben bij het in kaart brengen van de risico's geconstateerd dat deze aangescherpt kunnen en moeten worden. Een ander punt waar het gaat om risicomanagement is het risico bij herfinanciering van leningen. Woonwijze hanteert als beleid een maximaal renterisico van 10%. Dit betekent dat jaarlijks nooit meer dan 10% van de leningenportefeuille geherfinancierd hoeft te worden. Hiermee dempen we de effecten van het risico van een stijgende rente. We blijven risico's continu monitoren en doen in periodieke verslagen verslag van eventuele bijzonderheden op het gebied van risicomanagement.

Beheerkosten vormen een belangrijk onderdeel in onze begroting. We volgen hierbij de benchmark en constateren dat we qua formatieplaatsen keurig in lijn lopen met het gemiddelde van de branche, waarmee onze personeelskosten binnen de norm blijven. Op totaalniveau komen onze beheerkosten licht boven het gemiddelde uit. We sturen de komende jaren dan ook op een verlaging van onze beheerkosten. Daarnaast blijven we kritisch kijken of er ook andere manieren zijn om de kosten die op ons af komen op te brengen.

### WOONWIJZE:

- CREËERT EEN FINANCIËLE BUFFER
- MAAKT IN HAAR HUURBELEID GEBRUIK VAN DE RUIMTE IN DE WONINGWAARDERING
- SCHERPT IN 2012 / 2013 DE INTERNE PLANNING- EN CONTROLCYCLUS VERDER AAN
- HANTEERT EEN RENTERISICO VAN MAXIMAAL 10%
- EVALUEERT NA HONDERD VERKOCHTE WONINGEN HET VERKOOPBELEID
- STUURT OP EEN VERLAGING VAN DE BEHEERKOSTEN

### Verwachte ontwikkelingen

De variatie binnen de doelgroepen neemt in de volle breedte toe en er is sprake van vergrijzing onder de huurders. Door de Europese toewijzingsregels is het voor woningzoekenden met een middeninkomen moeilijker, zo niet onmogelijk, om passende woonruimte te vinden. Daarnaast zien we dat men steeds kritischer wordt wat een te betrekken (volgende) woning betreft en dat de wensen en mogelijkheden betreffende prijs, kwaliteit en voorzieningen in en om de woning sterk uiteenlopen. De woonwensen zijn afhankelijk van de individuele omstandigheden van woningzoekenden. De grote diversiteit binnen de doelgroepen leidt tot een breed scala aan huisvestingsbehoeften. Hier ligt voor Woonwijze een grote uitdaging.

### Strategische keuzes

Woonwijze kiest primair voor het huisvesten van mensen met een relatief laag inkomen. Daarnaast zetten we ons in om huishoudens met een middeninkomen te voorzien van passende huisvesting. Vrijwel alle huurwoningen van Woonwijze bevinden zich in het sociale huursegment, het aantal duurdere huurwoningen is gering. Om woningen aan te kunnen bieden aan huishoudens met een middeninkomen bekijken we of het haalbaar is om in onze woningvoorraad (duurdere) huurwoningen te creëren. In ons huurprijsbeleid richten we ons op een juiste verhouding tussen de huurprijs en de kwaliteit van de woning. We houden hierbij rekening met de draagkracht van mensen die zijn aangewezen op een sociale huurwoning. Dit betekent echter niet dat de huren niet kunnen worden verhoogd. Er is voldoende ruimte om huurprijzen te differentiëren en zo een gevarieerd aanbod te bieden aan woningzoekenden.

We willen graag variatie in wonen aanbieden en aansluiten op de toekomstige woningbehoeften. Om te weten wat deze toekomstige woningbehoefte inhoudt, voeren we een gedegen woningbehoefte-onderzoek uit. Ook verzamelen en analyseren we structureel marktinformatie om flexibel en adequaat op de ontwikkelingen te kunnen inspelen.

We richten onze activiteiten voornamelijk op Vught en Cromvoirt, maar wanneer mogelijkheden zich voordoen, onderzoeken we ook kansen die zich buiten Vught aandienen. Of we hier op ingaan hangt onder andere af van het perspectief en de reden waarom het voor een andere (lokale) corporatie niet uitvoerbaar is. Daarnaast is de beheersbaarheid een belangrijk criterium om al dan niet te besluiten tot activiteiten buiten Vught. Op dit moment zijn we in een vergevorderd stadium om de Bossche woningbouwvereniging Eigen Bezit over te nemen. Het gaat hierbij enkel om de overname van een woningportefeuille. Het beheer van deze portefeuille wordt volledig aan medewerkers van Woonwijze overgedragen. Dit heeft verder geen effect op de samenstelling van onze organisatie. Deze overname zou een logische stap zijn. Woningbouwvereniging Eigen Bezit voorziet een aantal ontwikkelingen en veranderingen waardoor zij in de huidige samenstelling niet het optimale kan blijven bieden aan haar klanten. Het bestuur is op zoek gegaan naar een partner om het bezit aan over te dragen. Het bestuur vond deze partner in ons, Woonwijze. In de ogen van Eigen Bezit is Woonwijze een stabiel en financieel gezonde organisatie, een klantgerichte woningcorporatie met een sociaal hart en een organisatie die qua omvang en cultuur past bij Eigen Bezit. Voor Woonwijze geldt dat het ambachtelijke karakter



## 3.3

DYNAMIEK IN DE  
BESTAANDE WOONVOORRAAD

van Eigen Bezit past bij de visie van Woonwijze op de volkshuisvesting. Bovendien grenst het werkgebied aan dat van Woonwijze en zijn we daardoor in staat de sterke lokale verankering die we nastreven te kunnen waarborgen.

Om de bij Woonwijze ingeschreven woningzoekenden een bredere kans en keuze te bieden op de huurwoningmarkt oriënteren we ons om aan te sluiten bij een regionale woonruimteverdeling. Dit betekent dat het mogelijk wordt voor woningzoekenden om op een vrijkomende woning in bijvoorbeeld 's-Hertogenbosch te reageren.

Andersom geldt ook dat ingeschreven woningzoekenden van andere aangesloten corporaties kunnen reageren op ons woningaanbod. Kortom; extra kansen en mogelijkheden voor woningzoekenden.

**WOONWIJZE:**

- HERIJKT EN ACTUALISEERT IN 2012 HET HUURPRIJSBELEID IN OVEREENSTEMMING MET HET STRATEGISCH VOORRAADBELEID EN PASSENDHEID VOOR DE BETREFFENDE DOELGROEP
- VERZAMELT MARKTINFORMATIE ONDER ANDERE DOOR KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE MEEST VOORKOMENDE WONINGBEHOEFTE IN DE TOEKOMST
- ONDERZOEKT OF AANSLUITING OP REGIONALE WOONRUIMTEVERDELING HAALBAAR IS
- WERKT MOGELIJKHEDEN UIT VOOR HET AANBIEDEN VAN WONINGEN BUITEN HET SOCIALE HUURSEGMENT

**Verwachte ontwikkelingen**

Tot dusver hebben wij uitstekend aan de vraag kunnen voldoen. De afgelopen periode hebben wij veel energie gestoken in de aanpak van onze bestaande woningvoorraad. We hebben zeer fors geïnvesteerd in onderhoud en renovatie van onze woningen waarbij ook de energieprestatie van de woning is verbeterd. Maar wij vinden ook dat we vooruit moeten kijken. De woningbehoeften veranderen en we zien dat mensen het liefst zo lang mogelijk in hun eigen woning blijven wonen. Ook zien we een verdere toename in de vraag naar levensloopbestendige woningen.

Door de economische tegenwind neemt voor velen de spanning tussen bestedingsruimte en woonlasten toe. Huurders letten steeds meer op hun woonlasten, die niet alleen uit het huurbedrag bestaan maar onder andere ook uit de energiekosten. De mogelijkheden voor aanspraak op de huurtoeslag en huurkortingen nemen af. Steeds meer dringt het besef door dat huurders zelf hun woonlasten moeten opbrengen. Het aandeel van woonlasten ten opzichte van het inkomen, de zogenoemde woonquote, neemt toe. Dit geldt zowel voor eigen

woningbezitters als voor huurders. Voor huurders die gewend waren aan zeer lage woonlasten is deze verandering een moeilijk proces. Dit brengt mogelijk een verhoogd risico op huurachterstanden met zich mee.

**Strategische keuzes**

De toenemende verschillen in woonbehoeften van zowel zittende huurders als toekomstige bewoners vraagt om een vernieuwende blik. We zien dat de juiste verhouding tussen prijs en kwaliteit steeds belangrijker wordt. Woonwijze gaat zich heroriënteren op haar bestaande woningvoorraad om deze aan te laten sluiten op de ontwikkelingen in woningbehoeften. Dit doen we met het doel om ook in de toekomst goede en gewilde woningen te kunnen blijven aanbieden. Om ouderen te helpen langer comfortabel in hun 'eigen' huis te kunnen wonen, zetten we ons in om onder andere voor hen door middel van glasvezel (zorg)diensten aan te bieden. Ook door het aanbieden van comfortpakketten in de vorm van kleine woningaanpassingen, kan het gemak van

de bewoner worden vergroot en de termijn om langer in de eigen woning te blijven wonen worden verlengd.

Bij ontwikkelingen in de woningvoorraad vinden wij het belangrijk dat niet alleen gekozen wordt naar de kwaliteit van de materialen, de grootte van de woning en indeling maar ook naar de architectuur. De uitstraling van een gebouw heeft, zo vinden wij, invloed op de directe omgeving. Dit heeft niet alleen esthetische invloed, maar kan ook de wijze van gebruik en gedrag beïnvloeden. We zien architectuur als een bepalend onderdeel voor het realiseren van een in de tijd duurzame omgeving.

**WOONWIJZE:**

- ZOEKT ACTIEF NAAR PARTNERSHIPS OM VIA HET GLASVEZELNETWERK ZORG EN EVENTUEEL ANDERE DIENSTEN AAN TE BIJDEN DIE KUNNEN BIJDAGEN AAN HET ZO LANG MOGELIJK ZELFSTANDIG WONEN
- NEEMT WAAR MOGELIJK EN REDELIJK ACTIE OM ENERGIEKOSTEN VOOR HUURDERS TE BEPERKEN
- NEEMT HET INITIATIEF TOT HET ORGANISEREN VAN EEN BIJEENKOMST OVER WONEN, WELZIJN EN ZORG, GERICHT OP HET ZO LANG MOGELIJK ZELFSTANDIG WONEN VAN MENSEN
- VERFIJNT EN ACTUALISEERT HET STRATEGISCH VOORRAADBELEID
- ONDERZOEKT OF HET ONDERHOUDSBELEID AANSLUIT OP MARKTONTWIKKELINGEN ZOALS DE VRAAG NAAR LEVENSLIJPBESTENDIG WONEN, BLIJFT INVESTEREN IN HET WONINGBEZIT EN IN NIEUWE PROJECTEN EN HEEFT DAARBIJ OOG VOOR ARCHITECTUUR EN LANDSCHAPINRICHTING

In het belang van duurzaamheid en het beperken van de woonlasten voor onze huurders, streven we naar een beperking in energiekosten voor de bewoner. Dit kan door maatregelen aan de woningen te treffen, maar ook door zelf in energiebronnen te voorzien. Woonwijze heeft bijvoorbeeld al een aantal woningen voorzien van zonnepanelen. Uiteraard is het energieverbruik mede in grote mate afhankelijk van het gedrag van bewoners. Ook daar besteden we aandacht aan, om in totaliteit tot een maximaal resultaat te komen.

# 3.4

## EIGENTIJDSE DIENSTVERLENING

### Verwachte ontwikkelingen

De overheid verwacht meer en meer zelfredzaamheid van burgers bij zorgvragen en maatschappelijke problemen. In het kader van de leefbaarheidsaanpak krijgen omgevingsfactoren in en om de woning meer aandacht in het contact tussen de huurder en Woonwijze en tussen huurders onderling. Woonwijze wordt dus op veel meer zaken aangesproken dan alleen de woningen. Het gaat bijvoorbeeld ook om sociaal gedrag en culturele verschillen. De toenemende druk op de (financiële) middelen bij overheid en woningcorporaties laat minder ruimte voor brede dienstverlening. Maatschappelijke ondernemingen worden in toenemende mate verplicht om verantwoording af te leggen over de gevolgen van beleidskeuzes.

Een andere ontwikkeling die we signaleren is dat steeds meer dienstverlening via website en email verloopt. In onze organisatie zien we dit terug in de afname van bezoeken aan onze woonwinkel. Daarentegen neemt de behoefte aan digitale voorzieningen voor eenvoudige vragen en handelingen toe. Mensen komen vooral nog persoonlijk langs met complexe vragen of problemen die niet via de website zijn op te lossen. Dit persoonlijk contact koesteren we en willen we ondanks onze digitale voornemens niet verloren laten gaan. In deze vorm van dienstverlening zit juist onze kracht.

### Strategische keuzes

Waar het gaat om dienstverlening staat het ambachtelijke karakter van onze organisatie voorop. We hebben zorg voor onze klanten. Met diezelfde zorg en toewijding vullen wij als organisatie onze volkshuisvestelijke taak in. Ons credo daarbij is, koesteren wat we hebben en wat we goed doen, efficiëncyslagen maken waar nodig en vernieuwen waar mogelijk. Woonwijze stimuleert en faciliteert de zelfredzaamheid en het zelfregulerend vermogen van

de huurder daar waar de persoon het aankan. We willen graag contact met onze huurders houden en weten wat er (achter de voordeur) speelt door veel in kijken en buurten aanwezig, zichtbaar en aanspreekbaar te zijn. In de afgelopen jaren hebben we tijdens de vele onderhoudsprojecten veel huisbezoeken gedaan. In de komende periode houden we graag zicht op hoe het met onze huurders gaat. We streven naar het vroegtijdig signaleren van mogelijke problemen om wanneer nodig (pro)actief te kunnen handelen. Bij individuele sociaal-maatschappelijke problemen verwijzen we de huurder door naar aangewezen hulpverleners binnen ons netwerk. We brengen welzijnsdiensten actief onder de aandacht bij huurders. Wij voeren deze diensten niet zelf uit. Onze kracht ligt in het signaleren van mensen die met hun hulpvraag tussen de wal en het schip dreigen te vallen. Meer dan ooit moeten we ons van die signaalfunctie bewust zijn. We vinden dat we, daar waar we dat kunnen, deze mensen moeten begeleiden en de problemen op moeten pakken. Om dit goed te kunnen doen, nemen wij deel aan verschillende netwerken van maatschappelijke instellingen, zodat (ook) wij hen kunnen doorverwijzen indien nodig. In Vught is een groot netwerk actief van vrijwilligers die samen veel kunnen bereiken. Waar mogelijk maken we in de toekomst gebruik van de kracht van vrijwilligers.

Als het gaat om huisvestingsvraagstukken of daaraan gerelateerde problemen staat Woonwijze garant voor een adequate, duurzame oplossing. Voor woonruimteverdeling, urgentie, overlastsituaties en huurachterstanden hebben wij regels vastgesteld waar wij duidelijk over communiceren. Wij zijn er alert op dat de aandacht die wij geven aan individuele probleemgevallen niet ten koste gaat van de service aan de rest van onze huurders. Woonwijze communiceert helder en handelt betrouwbaar. We evalueren de effecten van ons woonruimteverdeling-

systeem en onderzoeken de mogelijkheid om aan te sluiten bij regionale woonruimteverdeling.

De proactieve wijze waarop we omgaan met huurachterstanden werpt zijn vruchten af. Dit willen we ook in de komende jaren zo behouden. Waar wenselijk proberen we betalingsachterstand te voorkomen door aan huurders ondersteuning te bieden in budgetbeheer. Als er toch betalingsproblemen ontstaan, houden we die zo beperkt mogelijk door het intensiveren van onze begeleiding of door het tijdig doorverwijzen naar schuldhulpverlening.

Tijden veranderen, online communicatie maakt steeds meer deel uit van het dagelijkse leven. Ook Woonwijze wil en moet met deze nieuwe tijden meegaan. Daarom breiden wij onze digitale service de komende periode verder uit en bekijken we hoe we dit in onze huidige werk-processen kunnen integreren. In onze communicatiemiddelen maken we nog geen gebruik van social media. We gaan ons beraden of, en zo ja op welke manier we social media in onze communicatie en bedrijfsvoering gaan inzetten. Dit kan bijvoorbeeld door het in te zetten bij de invulling van bewonersparticipatie, zowel voor de huurders als voor andere belanghouders.

We horen graag van bewoners welke onderwerpen voor hen actueel zijn en informeren hen over waar Woonwijze zich mee bezig houdt. Daarom zetten we ons de komende periode in om bewonersparticipatie verder te ontwikkelen. Door met bewoners contacten te leggen en hen op diverse manieren te betrekken bij onze keuzes en activiteiten, bieden we onze belangrijkste belanghouder, namelijk de klant, een platform om mee te denken. In de reguliere klantcontacten zijn we in gesprek met de klant. Dit biedt op een

laagdrempelige manier de mogelijkheid voor dialoog en informatieuitwisseling. Overigens zien we in het totstandbrengen van de dialoog met onze huurders een belangrijke rol voor de Bewonersraad, onze huurdersbelangenvereniging. Met hen blijven we in gesprek en toetsen we belangrijke beleidswijzigingen.

De dialoog met de klant zetten we ook in om vereenzaming tegen te gaan. Onderzoek leert dat achter de behoefte om langer zelfstandig te blijven wonen vaak ook een grote mate van eenzaamheid onder bewoners schuil gaat. Wij willen deze eenzaamheid, waar we kunnen, doorbreken. Initiatieven zoals De Rode Rik 2.0, een wijkaccommodatie die we samen met (maatschappelijke) partners, bewoners uit de wijk en met hulp van de gemeente Vught geopend hebben, moeten bijdragen aan het tegengaan van vereenzaming. Woonwijze is sterk vertegenwoordigd in de verschillende commissies die invulling geven aan De Rode Rik 2.0. Vanuit deze vertegenwoordiging worden activiteiten ontplooid voor en door bewoners waardoor een maximale dialoog ontstaat en mensen hun woning uit gaan om onder de mensen te komen.

De tevredenheid van de klant geeft aan of we de goede dingen op de goede manier doen. Om erachter te komen waar de klant wel of niet tevreden over is, gaan we dit met regelmaat onderzoeken. Met de uitkomst van deze onderzoeken kunnen we onze dienstverlening verder optimaliseren. Onze focus hierbij is gericht op de onderwerpen waarop we de laagste score behalen. In deze onderzoeken komt ook de tevredenheid over opdrachtnemers, die veel contact hebben met onze huurders, aan bod.

### WOONWIJZE:

- ONDERZOEKT DE MOGELIJKHEDEN OM ONLINE DIENSTEN VOOR ONZE HUURDERS AAN TE BIJEN, BIJVOORBEELD EEN HUURDERSPORTAAL EN EEN AANNEMERSPORTAAL
- GEEFT KLANTEN ONDERSTEUNING OP HET GEBIED VAN BUDGETBEHEER
- NEEMT WAAR MOGELIJK EN HAALBAAR DIGITALISERING OP IN HAAR DIENSTVERLENING, WERKPROCESSEN EN BEDRIJFSVOERING
- ONDERZOEKT NUT EN NOODZAAK VAN SOCIAL MEDIA EN DE EVENTUELE INZET ERVAN
- ONDERZOEKT KLANTTEVREDENHEID OVER ZOWEL WOONWIJZE ALS OVER ONZE OPDRACHTNEMERS
- BETREKT KLANTEN MEER BIJ ONDERWERPEN DIE HEN DIRECT AANGAAN DOOR HET STIMULEREN VAN COLLECTIEVE EN INDIVIDUELE BEWONERSPARTICIPATIE
- GAAT PROACTIEF WIJKEN EN BUURTEN IN OM BETER OP DE HOOGTE TE ZIJN EN SNELLER TE KUNNEN REAGEREN OP WAT ER SPEELT
- ORGANISEERT TWEE KEER PER JAAR EEN THEMABIJEENKOMST VOOR HUURDERS

# 3.5

## LOKALE VERANKERING

### Verwachte ontwikkelingen

Door veranderingen als de terugtrekkende verzorgingsstaat, de toenemende regierol van gemeenten en de dreigende financiële claim op onze middelen zijn we ons er steeds meer van bewust dat we uit moeten gaan van onze kracht. Als kleine betrokken corporatie staan wij midden in ons werkveld. We hebben veel persoonlijk contact met onze huurders en weten goed wat er speelt in onze gemeente. Deze kennis willen we delen. Maar we hebben ook behoefte om informatie te ontvangen, niet alleen van onze huurders maar ook van mensen die op welke wijze dan ook nauw betrokken zijn bij Vught.

### Strategische keuzes

We kiezen ervoor om betrokken te zijn via de dialoog met de Vughtse samenleving. Deze betrokkenheid en dialoog willen we verder vormgeven. Resultante van ons vorige ondernemingsplan is de Raad van Wijsheid, opgericht vanuit het oogpunt lokale verankering. Deze Raad is opgericht met het doel om met lokale belanghebbers voor de corporatie relevante thema's te bespreken. Door verschillende, goed te verklaren, omstandigheden is deze Raad onvoldoende van de grond gekomen. Uit de evaluatie beseffen we dat we misschien terug naar de basis moeten. Terug naar vroeger. Terug naar de tijd waarin het bestuur bestond uit mensen die direct betrokken waren bij het dorp waarin de corporatie gevestigd was. Natuurlijk niet zo letterlijk. Maar met die gedachte in het hoofd stellen we ons als doel om de Raad van Wijsheid te verdiepen. We leggen hierbij de focus op de zoektocht naar Vughtenaren die zich verbonden voelen met Vught én met Woonwijze. Leden die de dialoog aan willen gaan met de mensen van Woonwijze. Met de mensen die het beleid maken en de koers van Woonwijze

bepalen. Om ervoor te zorgen dat de Raad van Wijsheid niet alleen wijsheid brengt voor Woonwijze, zoeken we de samenwerking met externe gesprekspartners. Afhankelijk van het onderwerp dat we in de Raad van Wijsheid bespreken, zoeken we een partner die ons kan inspireren en voorzien van nieuwe inzichten. Lokale verankering is van wezenlijk belang maar het gevaar van het creëren van een kokervisie kan in een klein hoekje zitten. Daarom schuwen we gesprekspartners met andere, onconventionele invalshoeken hierbij niet.

Verankering betekent voor ons ook samenwerking. De focus op samenwerking was niet voor niets een belangrijk onderwerp in ons vorige ondernemingsplan. We werken samen met de gemeente Vught en met sociaal maatschappelijke organisaties wanneer het gaat om leefbaarheid en sociaal maatschappelijke problematieken.

Voor Woonwijze is het van groot belang dat we het gedachtegoed dat tijdens een jarenlange samenwerking met de gemeente Vught zorgvuldig is opgebouwd, behouden blijft. We denken hierbij aan de diverse convenanten op sociaal maatschappelijk gebied, het energieconvenant en het accommodatiebeleid in de Vughtse wijken. Onze insteek is om met de gemeente te kijken naar gemeenschappelijke belangen en doelen en de verantwoordelijkheden hiervoor delen. We zien onze samenwerking met de gemeente Vught graag verankerd in heldere prestatieafspraken.

Lokale verankering betekent ook weten wat er speelt in Vught. Daarom vinden we een goed netwerk naast onze Raad van Wijsheid van grote toegevoegde waarde. Een netwerk waarin mensen elkaar kunnen vinden. Op alle niveaus, collega's uit het werkveld, de beleidsmakers en op

# Lokale verankering betekent weten wat er speelt in Vught. Meeleven en mee- belevén.

managementniveau. Om dit te stimuleren gaan we meer inzetten op het onderhouden en delen van netwerken.

Door uitbreiding van ons werkgebied ontstaat ook verbondenheid met andere regio's. De mate van deze verbondenheid relateren we aan de omvang van onze aanwezigheid en lokale opgave en dienstverlening in een bepaald gebied.

### WOONWIJZE:

- GAAT AAN DE SLAG MET HET WERVEN VAN LEDEN EN HET HERVORMEN VAN DE RAAD VAN WIJSHEID
- STREEFT NAAR HET MAKEN VAN CONCRETE PRESTATIEAFSPRAKEN MET DE GEMEENTE VUGHT
- ORGANISEERT ÉÉN KEER PER TWEE JAAR EEN DEBAT MET VUGHTSE BELANGHOUDERS



# 4 ORGANISATIE

IN DIT HOOFDSTUK BRENGEN WE IN BEELD WAAR WE NU STAAN ALS BEDRIJF EN WAAR WE HEEN WILLEN. WE HEBBEN GEKEKEN NAAR ONZE STERKE PUNTEN, DE KRACHT VAN WOONWIJZE. WE HEBBEN OOK ONDERZOCHT WELKE PUNTEN WE MOETEN DOORONTWIKKELEN EN HOE WE DAT WILLEN BEREIKEN. ONZE ORGANISATIE IS OP ORDE EN VOLDOENDE UITGERUST OM DE OPGAVEN UIT TE VOEREN DIE VOOR ONS LIGGEN. WIJZIGINGEN IN DE OMVANG EN INDELING VAN DE ORGANISATIE ZIJN IN DE PERIODE 2012-2016 NIET VOORZIEN.

## De kracht van Woonwijze

Woonwijze is een betrouwbare en solide organisatie. Daarbij hoort ook een gezonde financiële positie. We hebben korte lijnen en zijn daardoor slagvaardig. Nadrukkelijk zijn we betrokken bij de samenleving in het algemeen en die in ons werkgebied in het bijzonder. Woonwijze heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een professionele en klantgerichte organisatie. Dit is alleen mogelijk met de juiste inzet van onze medewerkers.

We hebben een goed team in dienst, dat gestalte geeft aan de eigentijdse organisatie die wij willen zijn. De medewerkers van Woonwijze zijn flexibel en richten zich expliciet op de klant. We benaderen de klant open, luisteren en reageren zelfbewust. Woonwijze voert een strategisch voorraadbeleid, dat frequent wordt herijkt. Onze huidige en toekomstige voorraad woningen en maatschappelijk vastgoed wordt bewust samengesteld, gerelateerd aan de maatschappelijke behoefte en de benodigde diversiteit aan prijs- en kwaliteitsniveaus. Woonwijze ontwikkelt proactief visie en uitgangspunten van beleid. Beleid komt steeds meer tot stand vanuit een integrale aanpak. Hierdoor vindt besluitvorming weloverwogen plaats.

## Ontwikkelpunten

Woonwijze heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een sterke organisatie. We hebben veel kennis in huis en onze medewerkers zijn betrokken en hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. We streven ernaar plezier in ons werk te hebben, bevlogen te zijn in ons werk. Kracht en talent moeten we in onze organisatie stimuleren en benutten. Uit onderzoek blijkt dat waar je je

op focust, groeit en daardoor nog meer aandacht krijgt. Je wordt enthousiast en dat straalt je uit. Precies wat onze klanten moeten ervaren bij een contact met een medewerker van Woonwijze. Bevlogenheid en motivatie moeten pijlers zijn van ons personeelsbeleid. We streven naar het oppakken van taken en creëren van producten in gezamenlijkheid. Ieder met inbreng vanuit de eigen kennis, vakkundigheid en persoonstype.

Anders dan uit gesprekken, hebben we geen inzicht in de daadwerkelijke tevredenheid van onze medewerkers. Daarom stellen we ons ten doel in de periode van dit ondernemingsplan ten minste een medewerkerstevredenheidsonderzoek te laten uitvoeren. Met dit onderzoek hopen we inzicht te creëren in hoe medewerkers het werkgeverschap van Woonwijze beleven. Met deze inzichten gaan we ons personeelsbeleid verder verfijnen, zodat we het goed werkgeverschap kunnen borgen voor nu en in de toekomst.

Innovatie staat hoog op onze agenda. Het Nieuwe Werken is een tendens die wij als innovatieve werkgever omarmen. Werken bij Woonwijze, jouw manier van werken wordt ons nieuwe credo waar het gaat om werkgeverschap. De mogelijkheid om flexibel te werken is al lange tijd aanwezig. Echter, de komende periode gaan we kijken of we het flexibel werken nog breder kunnen inzetten. Belangrijke ontwikkelingen hierbij zijn de mogelijkheden die ICT ons biedt en een andere manier van leidinggeven. Een managementstijl die niet gericht is op aanwezigheid maar op resultaat. Een cultuurtraject dat we de komende jaren verder vorm geven.

We hebben onszelf de vraag gesteld of een kleine organisatie (te) kwetsbaar is. Woonwijze gaat vooralsnog uit van haar eigen kracht: een kleine, flexibele organisatie met daardoor een hoge snelheid van handelen. Als we om ons heen kijken naar de grote fusiecorporaties zien we dat anonimiteit troef is. Wij kunnen als kleine, ambachtelijke corporatie persoonlijk contact waarborgen en zolang we de gewenste kwaliteit als organisatie op een verantwoorde, financieel gezonde en efficiënte manier kunnen blijven leveren, voelen we geen noodzaak om te groeien of te fuseren. We realiseren ons dat we aan de slag en aan zet moeten blijven om onze zelfstandigheid te blijven behouden. Daarom zijn we langzaam en weldoordacht ons werkgebied aan het verruimen.

Door onze beperkte omvang hebben we te maken met een groot aantal 'eenmansfuncties'. Deze posities vormen mogelijke kwetsbare plekken in de organisatie. Onderlinge vervangbaarheid van collega's stimuleren we. We moeten echter ook constateren dat dit niet op alle plekken mogelijk is. We zijn van mening dat door kennisdeling en een goed functionerend netwerk deze kwetsbaarheid verkleind kan worden.

Een goed netwerk is belangrijk. Dit moet door iedereen zorgvuldig worden opgebouwd. Een netwerk moet gevoed worden en benut. Niet alleen het hebben van een netwerk is van belang, ook het delen en het inzage geven aan anderen is essentieel voor het benutten ervan. We zullen de komende periode meer focus aanbrengen op het opbouwen, onderhouden en delen van netwerken om hiermee onze kwetsbaarheid te verkleinen.

Onze focus gaat permanent uit naar onze klant. We zijn klantvriendelijk en klantgericht. Het is de kunst om te realiseren dat wat voor ons dagelijks werk is, voor onze klant wel eens een heel uniek moment in zijn of haar leven kan zijn. Immers, hoe vaak verhuis je in je leven? We willen meer aandacht en meer gevoel hiervoor ontwikkelen. Iedere klant is uniek en heeft een eigen verhaal. We moeten ons hiervan bewust zijn en iedere klant met een open vizier, dus zonder vooroordelen, tegemoet treden.

Hoewel beleid steeds meer tot stand komt dankzij een integrale, organisatiebrede aanpak, zien we dat we op

sommige vlakken de discussie meer en scherper met elkaar kunnen vormen. Echter, door de totstandkoming van dit plan waarbij we intensief en veelvuldig met elkaar gesproken hebben over ons vak en over de koers voor de komende jaren, zien we dat we als organisatie steeds meer discussieproof worden. Een hele positieve ontwikkeling en een lijn die we tijdens de implementatie en uitvoering van dit ondernemingsplan door willen zetten. Gebruik van de aanwezige expertise en steeds weer met elkaar, organisatiebreed de dialoog voeren en met elkaar de scherpte aanbrengen in ons dagelijkse werk.

## WOONWIJZE:

- **FACILITEERT, ACTIVEERT EN ONDERSTEUNT MEDEWERKERS OM TEN MINSTE ÉÉN KEER PER JAAR EEN ACTIVITEIT TE ONDERNEMEN MET EEN VOOR HEM OF HAAR RELEVANTE WOONWIJZE-RELATIE**
- **ONTWIKKELT EN IMPLEMENTEERT EEN, BIJ VOORKEUR ONLINE, MIDDEL OM KENNIS TE HEBBEN VAN ELKAARS NETWERK**
- **BEDENKT EN IMPLEMENTEERT HET NIEUWE WERKEN BIJ WOONWIJZE**
- **VOERT TEN MINSTE ÉÉN KEER EEN MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK UIT**
- **INTENSIVEERT DE FOCUS OP KLANTBENADERING**
- **BENUT TALENTEN, KRACHTEN EN MOTIVATIE VAN MEDEWERKERS EN MAAKT DEZE ZICHTBAAR**

# 5 DOELSTELLINGEN EN ACTIES 2012 - 2016

IN DIT HOOFDSTUK ZIJN PER HOOFDSTUK DE ACTIES OVERZICHTELIJK WEERGEGEVEN. EEN EERSTE STAP IN DE ORGANISATIE IS PRIORITERING AANBRENGEN IN DE BENOEMDE ACTIES. AAN IEDERE ACTIE WORDT EEN JAARTAL GEKOPPELD WAARIN DEZE WORDT UITGEVOERD. VERVOLGENS MAKEN WE PER JAAR EEN JAARPLAN WAARIN DE ACTIES WORDEN GECONCRETISEERD, EN DOELSTELLINGEN WORDEN GEFORMULEERD EN MEETBAAR GEMAAKT. OOK WORDT IN DE JAARPLANNEN PER ACTIE EEN PROJECTTEAM GEFORMEERD DAT VERANTWOORDELIJK WORDT VOOR HET GEVEN VAN INVULLING EN HET TERUGKOPPELEN AAN DE ORGANISATIE EN DE BELANGHOUDERS.

## BEHEERSTE INZET VAN VERMOGEN

Doelstelling Investerings afstemmen op investeringsruimte.

- Acties Woonwijze:
- Creëert een financiële buffer
  - Maakt in haar huurbeleid gebruik van de ruimte in de woningwaardering
  - Scherpt de interne planning- en controlcyclus verder aan
  - Hanteert een renterisico van maximaal 10%
  - Evalueert na honderd verkochte woningen het verkoopbeleid

## VARIATIE IN WONEN EN WOONOMGEVING

Doelstelling Maatwerk aanbieden in het woningaanbod passend bij de wensen en mogelijkheden van specifieke doelgroepen.

- Acties Woonwijze:
- Herijkt en actualiseert het huurprijsbeleid in overeenstemming met het strategisch voorraadbeleid en passendheid voor de betreffende doelgroep
  - Verzamelt marktinformatie onder andere door kwalitatief onderzoek naar de meest voorkomende woningbehoeften in de toekomst
  - Onderzoekt of aansluiting op regionale woonruimteverdeling haalbaar is
  - Werkt mogelijkheden uit voor het aanbieden van woningen buiten het sociale huursegment

## DYNAMIEK IN DE BESTAANDE VOORRAAD

Doelstelling De bestaande voorraad aanpassen zodat woningen ook in de toekomst niet alleen technisch maar ook functioneel in orde zijn en aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van de beoogde doelgroepen.

- Acties Woonwijze:
- Zoekt actief naar partnerships om via het glasvezelnetwerk zorg en eventueel andere diensten aan te bieden die kunnen bijdragen aan het zo lang mogelijk zelfstandig wonen
  - Neemt waar mogelijk en redelijk actie om energiekosten voor huurders te beperken
  - Neemt het initiatief tot het organiseren van een bijeenkomst over wonen, welzijn en zorg gericht op het zo lang mogelijk zelfstandig wonen van mensen
  - Verfijnt en actualiseert het strategisch voorraadbeleid

## EIGENTIJDSE DIENSTVERLENING

Doelstelling Met gepaste inzet van actuele middelen op klantvriendelijke en efficiënte wijze blijven werken.

- Acties Woonwijze:
- Onderzoekt de mogelijkheden om online diensten voor onze huurders aan te bieden, bijvoorbeeld een huurdersportaal en een aannemersportaal
  - Geeft klanten ondersteuning op het gebied van budgetbeheer
  - Neemt waar mogelijk en haalbaar digitalisering op in haar dienstverlening, werkprocessen en bedrijfsvoering
  - Onderzoekt nut en noodzaak van social media en de eventuele inzet ervan
  - Onderzoekt klanttevredenheid over zowel Woonwijze als over onze opdrachtnemers
  - Betreft klanten meer bij onderwerpen die hen direct aangaan door het stimuleren van collectieve en individuele bewonersparticipatie
  - Gaat proactief wijken en buurten in om beter op de hoogte te zijn en sneller te kunnen reageren op wat er speelt
  - Organiseert twee keer per jaar een themabijeenkomst voor huurders

## (LOKALE) VERANKERING

Doelstelling Contact behouden, geïnformeerd blijven en de dialoog voeren met belanghouders in ons werkgebied.

- Acties Woonwijze:
- Gaat aan de slag met het werven van leden en het hervormen van de Raad van Wijsheid
  - Streeft naar het maken van concrete prestatieafspraken met de gemeente Vught
  - Organiseert één keer per twee jaar een debat met Vughtse belanghouders

## ORGANISATIE

Doelstelling Op ambachtelijke wijze met elkaar uitvoering geven aan het vak volkshuisvesting

- Acties Woonwijze:
- Faciliteert, activeert en ondersteunt medewerkers om ten minste één keer per jaar een activiteit te ondernemen met een voor hem of haar relevante Woonwijzerrelatie
  - Ontwikkelt en implementeert een, bij voorkeur online, middel om kennis te hebben van elkaars netwerk
  - Bedenkt en implementeert Het Nieuwe Werken bij Woonwijze
  - Voert ten minste één keer een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit
  - Intensiveert de focus op klantbenadering
  - Benut talenten, krachten en motivatie van medewerkers en maakt deze zichtbaar



Volkshuisvesting is  
een ambacht.  
Woonwijze heeft dat  
in de vingers.







Secretaris van Rooijstraat 17, 5261 EP Vught | T. 073 6562382  
info@woonwijze.nl | www.woonwijze.nl

