



Samen sterk

Ondernemingsplan 2018-2022

Inleiding

In de zomer van 2016 hebben medewerkers van WoonInvest koffiebezoeken gebracht aan huurders. Deze gesprekken zijn voor WoonInvest heel belangrijk geweest. Uit deze gesprekken is een schat aan informatie ontstaan. Sommige punten van huurders konden onmiddellijk worden verwerkt in oplossingen. Andere zaken vroegen meer tijd en onderzoek. Deze zaken zijn vertaald in dit ondernemingsplan. Zo is de behoefte van veel klanten om snelle op maat gesneden informatie en oplossingen vertaald in het speerpunt digitalisering, bijvoorbeeld het huurdersplatform. Maar ook aandacht voor leefbaarheid, samenwerking met partners in de wijk, duidelijke informatie en doorverwijzingen bij complexe situaties zijn door huurders naar voren gebracht in de vorm van verwachtingen naar WoonInvest. Duurzaamheid is een relatief nieuw speerpunt. Iedereen heeft daarmee te maken. Voor WoonInvest en haar huurders betekent dit dat de komende jaren investeringen worden gedaan om het wonen energievriendelijker te maken: meer schone energie en minder verbruik. En tenslotte betaalbaarheid: de financiële ruimte van een groot aantal huurders is beperkt. De huur legt een flink beslag op hun inkomen. Dat betekent voor WoonInvest ook in dit ondernemingsplan een permanente focus bij alles wat we doen op betaalbaarheid voor hen die het meest kwetsbaar zijn.

Dit ondernemingsplan geeft richting voor de komende vijf jaar. De speerpunten vormen een leidraad voor de jaarplannen. We zijn trots op het resultaat en de manier waarop het plan tot stand is gekomen. We maakten het met onze huurders en stakeholders. Samen sterk!

Marianne Straks
bestuurder

1. WIE WE ZIJN EN WAAROM WE ER ZIJN

WoonInvest is een woningcorporatie: een maatschappelijke organisatie op het gebied van wonen. Wij willen van waarde zijn voor 'de maatschappij'. Die is dynamisch en bestaat uit heel veel verschillende mensen, met uiteenlopende karakters, belangen en situaties. **Wij geloven dat er binnen die maatschappij voor iedereen een passende plek is. En dat mensen die hun plek moeilijk zelf kunnen vinden of creëren, daarbij hulp mogen krijgen. Wij bieden deze hulp in de vorm van woningen en met inspanningen rond het wonen.**

Wij zorgen voor goed en betaalbaar wonen voor mensen die ons het hardst nodig hebben. We doen dat in de regio Haaglanden. Binnen die regio is ons primaire werkgebied de gemeente Leidschendam-Voorburg en de wijk Leidschenveen in Den Haag. Daar zijn wij dé woningcorporatie. Dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee, die we met overtuiging nemen. De Woningwet geeft ons onze opdracht en onze eigen maatschappelijke betrokkenheid doet dat ook.

We staan niet alleen voor goede en betaalbare woningen. We staan ook voor en in onze wijken, samen met onze huurders en partners. We zoeken de verbinding met hen en helpen hen elkaar te vinden. Samenwerken en blijvend in gesprek zijn horen daarbij en 'er zijn' voor onze huurders ook. Omdat iedere klant verschillend is, houden wij zoveel mogelijk rekening met individuele situaties. We luisteren naar wat een specifieke klant nodig heeft, we denken mee en zijn duidelijk over wat we wel en niet kunnen doen. Wij werken voor én met hen, we komen onze beloften en afspraken na en we zijn vriendelijk en respectvol.

We zijn op allerlei manieren zichtbaar, toegankelijk en aanspreekbaar. We werken veel in de wijken. We zijn 'doeners' en daar zijn we trots op. We gaan dan ook vooral praktisch en realistisch te werk bij het waarmaken van onze ambities en uitdagingen.

Wij zijn een krachtige organisatie met betrokken en professionele medewerkers. Samen zijn we sterk en komen we ver. We zijn ervan overtuigd dat we in samenwerking en dialoog met onze huurders en partners nóg verder kunnen komen en dat we dan ook elkaar versterken. Zo zijn we het meest van waarde en brengen we mooie, belangrijke en noodzakelijke initiatieven tot uitwerking. **Samen sterk dus.**

Missie:

WoonInvest zorgt voor goed en betaalbaar wonen in Haaglanden voor mensen met een laag inkomen en voor kwetsbare mensen.

Kernwaarden:

Maatschappelijk betrokken – Professioneel – Realistisch

2. WAT WE ZIEN EN WAAR WE OP MOETEN REAGEREN

Onze samenleving verandert voortdurend. De invloeden van technologie, milieu, economie en politiek zijn aanzienlijk en divers. Ook onze doelgroepen veranderen, zowel in aantallen als in kenmerken en woonbehoeften. Niet alles is even relevant voor ons. Maar een paar specifieke ontwikkelingen hebben grote invloed op onze belangrijkste aandachtsgebieden en op onze mogelijkheden in de komende jaren. En daarmee op onze ambities en keuzes.

De relatie met onze klanten

Van binnen...

Woningcorporaties kregen in de afgelopen jaren om allerlei redenen te maken met ingrepen. Onder druk van publieke en politieke opinie en door wijzigingen in wet- en regelgeving, veranderden organisatie-inrichtingen, financiële mogelijkheden en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de woningcorporaties.

Ook WoonInvest is in de afgelopen jaren noodgedwongen veel met zichzelf bezig geweest. De organisatie veranderde en het aantal medewerkers nam af. De klanten hebben hier in algemene zin niet onder geleden; de relatie met onze huurdersorganisatie en de gemeten klanttevredenheid bleven goed. De klanttevredenheid van nieuwe huurders, vertrokken huurders en huurders met een reparatieverzoek is gemeten in de Aedes-benchmark 2017. Zij beoordeelden ons met respectievelijk een 7,6, 7,3 en 6,9. Als een klantvraag echt bijzonder of moeilijk was, spanden we ons daar graag extra voor in. Binnen de lastige context en de mogelijkheden hebben we het prima gedaan. Maar over het algemeen was het wel prettig als een klant, of de situatie waarin die klant verkeerde, paste binnen onze standaard processen, regels en systemen.

...Naar buiten

We zien twee grote veranderingen die maken dat we de komende jaren meer en anders moeten investeren in hoe we met onze klanten omgaan.

1. Meer druk op zelfredzaamheid

Onze maatschappij wordt lastiger voor mensen die daarin moeilijker mee kunnen komen. Terwijl de politieke beweging juist is dat meer mensen zichzelf, en als dat niet kan elkaar, moeten redden. In de praktijk leidt dat tot meer zichtbare kwetsbaarheid van mensen in onze woningen en wijken. Mensen die vanwege gezondheidsproblemen, geestelijke moeilijkheden, taalachterstand, cultuurverschil, schulden of andere redenen problemen ervaren. En die daarvoor vaak hun directe omgeving (familie, burens) of anderen om hulp moeten vragen. Nu is dit vooral het terrein van de zorg- en hulpverlening. Maar ook onze medewerkers hebben dagelijks te maken met veranderende klanten en hun moeilijker wordende problemen. Dit vraagt om meer tijd, meer handelingsvrijheid en aanvullende kennis en vaardigheden. Zodat onze medewerkers op een verantwoorde en veilige manier, samen met andere partijen, meer praktisch kunnen dóen.

2. Nieuwe technologieën

De huidige maatschappij is steeds meer 7 dagen per week, 24 uur per dag actief. Onze klanten zijn gewend om ook buiten kantooruren te kunnen communiceren met allerlei bedrijven. Bestellingen plaatsen, vragen stellen, afspraken inplannen, informatie inzien, betalingen doen, statusupdates volgen; veel kan digitaal en op elk moment van de dag. Ook in en om het huis zijn – en komen – steeds meer technologische mogelijkheden die het wonen en leven ondersteunen. Dit zorgt voor

gemak, plezier en verbinding, het levert tijd op en het verhoogt (meestal) de tevredenheid. Klanten en medewerkers verwachten ook een ontwikkeling bij WoonInvest op dit gebied. Klanten omdat zij hiermee de zaken die zij met WoonInvest moeten doen, eenvoudiger en sneller kunnen afhandelen. Medewerkers omdat het hun werk ondersteunt, vergemakkelijkt en versnelt. We creëren daarmee én meer tevredenheid én meer tijd. Tijd die we beter kunnen besteden: aan persoonlijke aandacht, maatwerkoplossingen, kennis- en vaardighedenontwikkeling en aan samenwerking.

Naast de kansen van nieuwe technologieën zien we ook een paar bedreigingen. Er zijn namelijk altijd mensen die hierin niet mee kunnen of willen. En hoewel dat niet per se gebonden is aan leeftijd, achtergrond, inkomen of gezondheid zullen dat er onder de klanten van WoonInvest meer dan gemiddeld zijn. Dat vraagt van ons een inspanning. Daarnaast zijn de bescherming van privacy en de veiligheid van de systemen zeer belangrijke aandachtspunten. En tenslotte denken sommige mensen bij 'digitaal' ook meteen 'afstandelijk'. Terwijl dat zeker niet hoeft. Het is daarom aan ons om te laten zien dat persoonlijke aandacht ook digitaal kan zijn en dat nabijheid diverse vormen kan hebben.

En samen met anderen

Wij zijn niet alleen aan zet in deze ontwikkelingen. Meer dan ooit hebben we andere mensen en partijen nodig om in samenwerking tot resultaten te komen. Wij en onze maatschappelijke partners hebben elk eigen opgaven en werkgebieden, maar vergelijkbare doelen. De gemeenten, politie, zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, andere organisaties die ten dienste staan van de samenleving: we streven allemaal naar duurzame wijken waarin iedereen een passende plek vindt en prettig met elkaar samenleeft. In ons samenwerken moeten daarom wat ons betreft de gemeenschappelijke doelen, gelijkwaardigheid, respect voor elkaars expertise en inbreng en praktische oplossingsgerichte werkwijzen centraal staan.

Datzelfde geldt voor de samenwerking met partijen die ons diensten leveren, zoals de bedrijven die voor ons het dagelijks onderhoud uitvoeren. Waar we voorheen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie hadden, of een afnemer-leverancierverhouding, streven we nu naar meer verbondenheid en gezamenlijk optrekken. Om bijvoorbeeld onze organisatie technologisch en digitaal op een hoger plan te tillen, hebben we marktpartijen nodig die zich werkelijk met ons verbinden, die ons helpen, die zich verdiepen in onze specifieke situatie en die samen met ons nieuwe mogelijkheden bedenken en realiseren.

De toekomstbestendigheid van ons bezit

Kwaliteit en passendheid

Onze woningvoorraad staat er goed bij. De woningen zijn relatief jong, de onderhoudsstaat en kwaliteit zijn over het algemeen goed en we beschikken over vrij veel grote, mooie woningen. Eigenlijk is de kwaliteit van een deel van onze woningen wat té hoog voor de doelstellingen die wij als woningcorporatie hebben. Dit deel is namelijk te duur voor onze doelgroepen. Daarnaast zien we dat onze huidige en toekomstige klanten voor een groot deel ouder worden, vaker alleenstaand zijn en vaker een zorg- of ondersteuningsbehoefte hebben. Daarvoor zijn veel van onze woningen te groot, onvoldoende toegankelijk of om een andere reden ongeschikt. Wij spelen hierop in door woningen aan te passen aan de behoeften van onze klanten.

Milieu en duurzaamheid

Onze sector heeft daarnaast afspraken gemaakt over onze gezamenlijke bijdrage aan de lokale, landelijke en wereldwijde milieudoelstellingen. De belangrijkste en meest ingrijpende afspraken zijn dat onze woningen op heel korte termijn, namelijk in 2021, gemiddeld energielabel B moeten

hebben, en dat ons totale woningbezit in 2050 CO2 neutraal moet zijn. We onderschrijven deze afspraken en we streven ernaar deze afspraken te halen. Waarbij we een optimale balans zoeken met onze andere opgaven. We realiseren ons tegelijkertijd dat het veel van ons zal vragen. In inzet en in investeringen

Opgaven en oplossingen

De toekomstbestendigheid van onze woningvoorraad heeft daarmee twee componenten: We moeten ervoor zorgen dat onze woningvoorraad zo goed mogelijk blijft passen bij de woonbehoefte van onze huidige en toekomstige doelgroep. Daarvoor moeten we die behoefte steeds in beeld hebben, daarnaar handelen én ons realiseren dat we flexibiliteit moeten inbouwen omdat we niet alles kunnen voorspellen. Tegelijkertijd moeten we ervoor zorgen dat we met onze woningvoorraad een zo klein mogelijke negatieve impact hebben op het milieu, en daarin de nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden volgen en toepassen. Dat zijn voor ons zeer grote opgaven.

In de filosofie van het circulair (recyclebaar) en toekomstgericht (aanpasbaar) bouwen, gecombineerd met nieuwe mogelijkheden in energiebesparing en -opwekking, vinden we antwoorden voor beide opgaven. Door het gebruik van onderhoudsarme materialen, hergebruik van bouwmaterialen en voorsorteren op flexibiliteit in woonvormen dragen we wezenlijk bij aan duurzaamheid, bouwen en verbouwen we nu en straks goedkoper en realiseren we hoger maatschappelijk en financieel rendement. Dit gedachtengoed is in ontwikkeling en zal in de komende jaren steeds breder toepasbaar worden.

Door te investeren in energiebesparende en -opwekkende maatregelen, zoals het plaatsen van zonnepanelen of warmtepompen, dragen we niet alleen bij aan het milieu, maar ook aan de betaalbaarheid van de woonlasten van onze huurders. We zien op dit gebied veel nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen. We zien ook dat de mogelijkheden die enkele jaren geleden state-of-the-art waren, nu alweer worden ingehaald door veel effectievere en goedkopere producten. Dat maakt dat wij verstandig willen omgaan met deze nieuwe technieken. We lopen niet voorop, maar willen wel een aantal nieuwe en beproefde technieken op korte termijn adapteren zodat we daar ervaring mee op kunnen doen en resultaat van kunnen zien.

We kunnen dit allemaal niet alleen. We hebben partijen nodig die voor en met ons onderzoeken en bedenken, die kennis en ervaring meebrengen die wij niet hebben, die hun creativiteit en zicht op wat er is en wat er gaat komen gebruiken, en die samen met ons ontwikkelen en realiseren. We hebben de toekomstige gebruikers nodig, die weten hoe ze willen wonen en leven, die kunnen vertellen wat handig en nodig is en die net als wij een groot belang hebben bij een zo goed mogelijk passende woning en leefomgeving. We moeten samen met hen afwegen wat 'het beste' is: is dat als het goedkoper is, of duurzamer, of mooier, of flexibeler, of socialer, of ...? We beseffen dat we, om dit goed te kunnen doen, onze partnerschappen moeten intensiveren en anders moeten vormgeven. Het vraagt om het creëren van gezamenlijke belangen, van gelijkwaardigheid en wederkerigheid, en van relaties waarop we zuinig willen zijn.

Economische en politieke ontwikkelingen

Er zijn allerlei economische en politieke ontwikkelingen die invloed hebben op onze organisatie, onze mogelijkheden en onze klanten. We hebben er hiervoor al enkele opgenomen. We willen er nog twee benoemen die belangrijk zijn en worden in de nabije toekomst.

Het herstel van de woningmarkt

De woningmarkt heeft het zwaar te verduren gehad. Inmiddels is de crisis voorbij. Er wordt weer volop gebouwd en verkocht, de prijzen gaan omhoog en de markt gaat weer richting overspannenheid. Voor de bouwwereld heeft dit grote betekenis. We zien bij de architecten, ontwikkelaars, bouwers, aannemers en andere leveranciers en uitvoerders dat er een tekort ontstaat aan tijd en (goede) mensen. Dat werkt mogelijk prijsopdrijvend en het kan ten koste gaan van de kwaliteit, betrokkenheid en bewonerstevredenheid. Het leidt er ook toe dat partijen soms geen aanbod kunnen doen of niet mee willen doen aan aanbestedingen.

Met een grote opgave als die van WoonInvest levert dit risico's op. Risico's op onnodige meerkosten, op kwaliteitsverlies van onze woningen en op het niet halen van onze ambities in nieuwbouw, verbouw en duurzaamheid. Het vraagt van ons dat we voldoende voeling houden met de markt(prijzen) en dat partijen in ons een aantrekkelijke, serieuze en uitdagende opdrachtgever en partner zien, waarmee zij graag willen samenwerken. Het vraagt ook van ons dat we goed de regie houden, op o.a. kwaliteitseisen en op de gewenste omgang door externe partijen met onze huurders.

Verkiezingen en verwachtingen

In oktober 2017 kwamen er na een lange periode van formatie een regeerakkoord en een nieuw kabinet. De contouren van het regeerakkoord zijn helder. De precieze consequenties nog niet. We hebben in 2015, met de inwerkingtreding van de herziene Woningwet, gezien hoe groot de gevolgen van wetswijzigingen kunnen zijn. We verwachten niet op korte termijn weer dergelijke ingrijpende hervormingen, maar er veranderen ongetwijfeld weer zaken.

De gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 leiden waarschijnlijk in ons werkgebied tot politieke verschuivingen. Die verschuivingen hebben naar verwachting invloed op de woonvisies van de gemeenten en op dat wat van corporaties wordt gevraagd.

We kunnen niet goed voorspellen wat er gaat veranderen. We kunnen alleen in verbinding blijven, op de hoogte blijven en waar mogelijk proberen invloed uit te oefenen. Het belangrijkste is dat wij in het oog houden waarvoor we het allemaal doen. Dat is ons ijkpunt.

3. WAT WE DOEN EN WAAR WE VOOR KIEZEN

In dit ondernemingsplan geven we onze keuzes en richtingen aan voor de komende jaren. Zoals gezegd geloven wij dat binnen onze maatschappij voor iedereen een passende plek te vinden moet zijn en dat mensen die dat moeilijk zelf kunnen, daarbij hulp mogen krijgen. Onze bijdrage daaraan bestaat vooral uit het aanbieden van woningen en uit diverse inspanningen daaromheen. Op dat fundament, en rekening houdend met de ontwikkelingen die we hiervoor hebben beschreven, kiezen we voor de komende jaren een aantal speerpunten.

Voor deze speerpunten beschrijven we kort onze ambities en uitdagingen. Deze zijn leidend voor hoe we onze organisatie en samenwerkingen in de komende jaren (in)richten en verder ontwikkelen. Vooral de richting en het waarom moeten helder zijn. De weg ernaartoe geven we met elkaar vorm in de komende jaren. Als we de bedoeling steeds voor ogen hebben én we goed de verbinding met onze omgeving houden, kunnen we flexibel reageren op wat op ons af komt en toch onze doelen bereiken.

Onze speerpunten

1. Klantrelatie
 2. Leefbaarheid en kwetsbaarheid
 3. Duurzaamheid
 4. Beschikbaarheid
 5. Betaalbaarheid
- Voorwaarde daarvoor: 6. Flexibele en competente organisatie

Speerpunt 1. Klantrelatie

Ambitie: Gerichter in verbinding, meer oog voor persoonlijke omstandigheden en -oplossingen, zoveel mogelijk digitaal ondersteund.

We helpen onszelf en onze klanten door een aantal processen te versimpelen, te standaardiseren en te digitaliseren. Dat helpt de efficiëntie en het biedt een deel van onze klanten eenvoud en gemak. Maar een belangrijk deel van ons werk blijft mensenwerk. We zien nog steeds een gespannen woningmarkt, meer mensen die daarin buiten hun schuld tussen wal en schip vallen, en problemen die zich niet binnen makkelijk hanteerbare lijntjes bevinden.

Onze klanten en medewerkers verdienen daarom meer mogelijkheden voor maatwerk. Klanten die dat nodig hebben zijn daarmee beter geholpen en onze medewerkers halen meer voldoening uit hun werk. Zij kunnen hun maatschappelijke betrokkenheid vertalen in effectievere oplossingen, hun talenten gebruiken en echt van meerwaarde zijn. Dat vraagt om meer persoonlijke aandacht en -afwegingen, om creatiever omgaan met regels en ruimte en om passende handelingsvrijheid voor de mensen die het directe klantcontact hebben. Het vraagt ook om tijd: tijd om die persoonlijke aandacht te geven, om in gesprek met elkaar naar creatieve oplossingen en maatwerk te zoeken, en om de benodigde (gespreks)vaardigheden te ontwikkelen.

Tijd creëren we zelf. Door goed te kijken wat we wel en niet doen. Door waar mogelijk onze processen simpeler en sneller te maken. En door veel meer gebruik te gaan maken van de voordelen van digitalisering. WoonInvest heeft veel ambities op dit gebied. Als we delen van onze diensten en

onze bereikbaarheid digitaal ontsluiten kunnen onze klanten meer zelf doen en kunnen wij ze sneller en eenvoudiger te woord staan. Wij kunnen administratieve handelingen makkelijker (laten) doen en sneller over betere en completere informatie beschikken. Daarmee creëren we meer tijd en mogelijkheden om onze klanten persoonlijke aandacht te geven. In de wijk, achter de voordeur én via computer en smartphone. Er kan al ontzettend veel en daar gaan we in investeren: in ICT, maar ook in ons eigen vermogen om die nieuwe mogelijkheden goed te gebruiken.

In de komende jaren hebben we de volgende uitdagingen:

- a. **Meer persoonlijke aandacht en maatwerk in onze dienstverlening.**
- b. **Actief en structureel in gesprek met huidige en toekomstige klanten en samen met hen onze dienstverlening en oplossend vermogen verbeteren.**
- c. **WoonInvest intern en extern optimaal digitaal, ten behoeve van meer persoonlijke aandacht in klantrelaties.**

Speerpunt 2. Leefbaarheid en kwetsbaarheid

Ambitie: Effectievere aandacht voor kwetsbare mensen en plekken

We zien, met name door de vergrijzing en door het overheidsbeleid van 'langer zelfstandig blijven', dat het aantal kwetsbare mensen in en rond onze woningen toeneemt en dat hun problematiek complexer wordt. Tegelijkertijd ervaren we dat de maatschappij verhardt en dat mensen minder van elkaar verdragen. Dat maakt dat op diverse plaatsen de leefbaarheid (verder) onder druk komt te staan en dat we er met 'schoon, heel en veilig' niet zijn.

WoonInvest staat hierin niet alleen, en is ook niet alleen verantwoordelijk. We werken al nauw samen met gemeenten, zorgpartijen, welzijnsinstellingen, politie, wijkvoorzieningen, vrijwilligersorganisaties en anderen om lokaal tot interventies en oplossingen te komen. Die samenwerkingen zijn tot op zekere hoogte effectief. Maar alle partijen worstelen met de toenemende problematiek en de wettelijke kaders. In algemene zin zijn er minder financiële middelen beschikbaar in zorg, welzijn en sociaal beheer. Daarom is er meer creativiteit nodig en gerichtere inzet van de middelen die we met elkaar wél hebben.

Om effectiever te kunnen zijn moeten we onze samenwerkingsverbanden en de manier waarop wij daar als WoonInvest aan bijdragen, veranderen. We willen drie veranderingen realiseren:

Minder praten en beleid maken, meer luisteren, monitoren, aanwezig zijn, uitvoeren, persoonlijke aandacht geven aan concrete problemen en dóen.

Een deel van onze medewerkers werkt al vooral in de wijk. Om goed te kunnen monitoren hoe het met de wijken gaat, willen we dat intensiveren. Dan kunnen we sneller en gericht actie ondernemen bij problemen en makkelijker schakelen met onze partners in de wijken. Daar waar problemen rond personen of gezinnen zijn moeten we bijvoorbeeld krachten bundelen, zorgen voor één aanspreekpunt en daadkracht tonen. Daarbij is ook de omgeving van belang: welk effect is er bijvoorbeeld op de directe burens, en is daar ook ondersteuning nodig? Kan de omgeving een positieve bijdrage leveren of heeft die juist een negatieve invloed? We willen onze inspanningen vooral praktisch en oplossingsgericht maken, en vragen onze partners dat ook te doen. Ook daar waar de problemen groter zijn en vragen om overkoepelende visies en afspraken, pleiten wij voor beknopte documenten met praktische vertalingen naar wat we gaan dóen.

Mogelijkheden kennen en gebruiken.

We kunnen onze posities en mogelijkheden samen beter gebruiken, en daardoor meer preventief en proactief handelen en bereiken. WoonInvest kan bijvoorbeeld meer bijdragen aan dossieropbouw door meer meldingen en informatie vast te leggen in een duidelijker structuur en hierover meer en sneller te communiceren met onze partners. Uiteraard allemaal binnen de wettelijke kaders, die onze medewerkers daarvoor ook goed moeten kennen. Verder kunnen we, door ons bewuster te zijn van onze eigen bevoegdheden, meer daadkracht tonen en duidelijker zijn over grensoverschrijdend gedrag en mogelijke consequenties. Ook kunnen we onze klanten beter bedienen door het beleid van de gemeente, bijvoorbeeld op het gebied van de wmo en de schuldhulpverlening, te kennen en onze klanten hierover te informeren.

En daar waar mensen in een eigen huis vastlopen maar niet in een zorgvoorziening of andere instelling terecht kunnen, kan WoonInvest aangepaste woonvormen ‘tussen thuis en tehuis’ realiseren of faciliteren. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan kleinschalige woonvoorzieningen, complexen die speciaal voor ouderen geschikt zijn en woonvormen voor begeleid wonen. We zien die behoefte landelijk en in de regio toenemen.

Meer soepelheid, creativiteit en verantwoordelijkheid.

Regels, budgetten, procedures en bevoegdheden zijn er niet voor niets. Maar soms belemmeren ze, staan ze eenvoudige oplossingen in de weg of compliceren ze situaties op een manier die echt de bedoeling niet kan zijn. In die situaties pleiten wij voor gezond verstand en stimuleren we onze medewerkers en onze partners om soepelheid, creativiteit en verantwoordelijkheid te tonen. Door ‘out of the box denken’ te stimuleren en ondersteunen, door alternatieven te zoeken, door af te spreken dat we in bijzondere situaties bijzondere dingen kunnen doen, door te experimenteren, door een ‘regelvrij budget’ beschikbaar te stellen of op andere manieren die we samen bedenken.

In de komende jaren hebben we de volgende uitdagingen:

- a. **De wijk in. Weten wat er gebeurt en actief, aanwezig, aanspreekbaar en van grote waarde zijn voor onze huurders en partners.**
- b. **Sterke wijknetwerken met huurders, maatschappelijke en zakelijke partners en andere relevante partijen**
- c. **Heldere wijkvisies en daaruit voortvloeiende praktisch uitvoerbare plannen.**
- d. **Praktisch en oplossingsgericht lokaal samenwerken.**
- e. **Mogelijkheden creëren en/of faciliteren voor kwetsbare mensen die behoefte hebben aan een aangepaste woonvorm ‘tussen thuis en tehuis’.**

Speerpunt 3. Duurzaamheid

Ambitie: Bijdragen aan een beter milieu en toekomstbestendige woningvoorraad en aan de daarover gemaakte sectorbrede afspraken

Met onze organisatie en onze vastgoedportefeuille hebben wij impact op het milieu en de wereld om ons heen. Met wat er tegenwoordig mogelijk is op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing en -opwekking, kunnen wij voor een groot deel zélf bepalen hoe groot die impact is. Wij willen in de komende jaren dan ook onze ‘ecologische voetafdruk’ verkleinen.

Tot nu toe hebben wij het thema duurzaamheid vrij reactief benaderd, door met name daar te investeren waar we ook planmatig onderhoud uitvoerden. Maar er kan tegenwoordig meer dan vroeger en er wordt ook meer van ons verwacht. Daarbij hebben wij wat meer investeringsruimte

dan in de afgelopen jaren én grotere ambities. We gaan hier harder aan trekken en kiezen voor een meer proactieve en assertieve benadering. Dat is ook nodig om ons deel van de sectorbrede afspraken op dit gebied te realiseren.

Daarbij gaan we niet zelf het wiel uitvinden. We hoeven ook niet tot de voorlopers te behoren. Maar we willen wél meedoen met nieuwe ontwikkelingen, nieuwe inzichten opdoen en toepassen, en toekomstbestendige keuzes maken. Daarvoor zoeken we ook samenwerking en kennisdeling met collega-corporaties. We vinden het belangrijk om circulair (recyclebaar) en evolutionair (aanpasbaar) te bouwen en verbouwen: daarmee besparen we op bouwmaterialen, energie en geld. We zetten vastgoed neer dat in de toekomst op andere manieren te gebruiken is. En met dat alles realiseren we een lagere milieubelasting.

We hebben daarvoor partijen nodig die deze kennis, kunde en de benodigde creativiteit meebrengen en met ons willen delen. Die met ons samen de lat hoog leggen, die ons en zichzelf uitdagen om verder te komen dan voorheen. We betrekken hen én de toekomstige gebruikers daarom eerder dan voorheen, en we gaan van ‘programma’s van eisen’ naar ‘programma’s van prestaties’. Dat vraagt om andere vormen van opdrachtgeverschap, aanbesteding en samenwerking dan we nu kennen. En mogelijk om andere vormen van financiering en eigenaarschap.

In de komende jaren hebben we de volgende uitdagingen:

- a. **Realiseren van ons deel van de sectorbrede duurzaamheidsafspraken: gemiddeld energielabel B voor onze woningen in 2021 en al ons vastgoed CO2-neutraal in 2050.**
- b. **Uitgangspunten van circulair en evolutionair (ver)bouwen toepassen in al onze nieuwbouwprojecten en grote renovaties, en daar waar praktisch en financieel mogelijk ook in kleinere onderhoudsprojecten en het dagelijks onderhoud.**
- c. **Nieuwe vormen ontwikkelen in opdrachtgeverschap, aanbesteding en samenwerking bij nieuwbouw en onderhoud.**

Speerpunt 4. Beschikbaarheid

Ambitie: Passende woningvoorraad qua aantallen, typen, kwaliteit en woonbehoefte

In 2016 legde WoonInvest haar vastgoedstrategie en transitieplan vast. Voor de totstandkoming hiervan zijn uitgebreide analyses gemaakt. Daarbij is informatie gebruikt die op dat moment voorhanden was. De keuzes zijn dan ook gemaakt met de kennis van dat moment. Hoewel die keuzes een bepaalde ‘hardheid’ hebben en de woningmarkt niet van vandaag op morgen plotseling verandert, moeten we toch structureel in de gaten houden hoe ‘onze’ woningmarkt zich ontwikkelt.

We hebben onze vastgoedstrategie en het daarvan afgeleide transitieplan tenslotte om ervoor te zorgen dat wij langdurig kwalitatief goede en bij de woonbehoefte van onze doelgroepen passende woningen beschikbaar hebben. Dat vraagt van ons in ieder geval drie dingen in de komende jaren:

In beeld houden of en hoe woonbehoeften en omvang van onze doelgroepen veranderen.

Daarvoor zullen we zelf, maar ook in samenwerking met de gemeenten en andere corporaties in Haaglanden, monitoren en (laten) onderzoeken hoe o.a. bevolkingsaantallen, inkomens, leeftijden, leefstijlen en zorg- en ondersteuningsbehoefte zich ontwikkelen. We gaan in gesprek over woonbehoeften en passende woonvormen, houden in de gaten wat andere corporaties en woningaanbieders bedenken en realiseren en stemmen in SVH-verband met elkaar af.

Onze vastgoedstrategie en transitieplan daaraan toetsen en actualiseren.

Vastgoedbeslissingen zijn over het algemeen langjarig en niet heel flexibel. Dat maakt dat we ons bij elke ingrijpende beslissing bewust moeten zijn van op welke informatie en uitgangspunten we onze besluiten baseren. Door het genoemde onderzoek beschikken we vrij structureel over goede en actuele informatie. Daaraan moeten we regelmatig onze beleidsuitgangspunten toetsen. Zodat we steeds naar beste vermogen kunnen besluiten waar we in investeren.

Zorgen dat we met onze woningvoorraad zoveel mogelijk mensen uit onze doelgroepen helpen.

Dit betekent zoveel mogelijk woningen beschikbaar maken, houden en stellen voor mensen uit onze doelgroepen. In ons primaire werkgebied zijn naar 2026 toe volgens de vigerende woon- en regiovisies ca. zevenhonderd tot ruim duizend sociale huurwoningen meer nodig. Daar willen wij ons deel aan bijdragen, met name door sociale huurwoningen te bouwen. Ook overname van woningen van andere verhuurders of huurverlaging van een aantal duurdere woningen zijn mogelijkheden.

Daarnaast vinden we het zoals gezegd belangrijk dat mensen op een hen passende plek wonen. Daar waar een woning eigenlijk niet meer passend is vanwege grootte, huurprijs, locatie of benodigde voorzieningen willen we de bewoners actief, en waar nodig creatief en op maat, helpen naar een hen beter passende plek. Binnen of buiten onze woningvoorraad. Zodat we met de vrijkomende woningen weer anderen aan een passende plek kunnen helpen.

In de komende jaren hebben we de volgende uitdagingen:

- a. **Structureel omvang en woonbehoeften van onze doelgroepen en algemene ontwikkelingen in woonvormen in beeld brengen. Tweejaarlijks toetsen we onze vastgoedstrategie daaraan.**
- b. **Toevoegen van vijfhonderd tot zevenhonderd sociale huurwoningen in ons primaire werkgebied; daarvoor voldoende nieuwbouwlocaties beschikbaar krijgen en afspraken maken met gemeenten en collega-corporaties.**
- c. **Actief doorstroming en/of woningruil bevorderen waar woningen niet (meer) passen bij de huidige bewoners vanwege grootte, huurprijs, locatie of benodigde voorzieningen.**

Speerpunt 5. Betaalbaarheid

Ambitie: Passende huurprijzen voor onze woningen en huurschuldvrije huurders

Er zijn veel partijen in ons werkgebied die woningen aanbieden. Maar er zijn niet veel partijen die betaalbare woningen aanbieden aan mensen met een laag inkomen. Voor ons is dat onze voornaamste bestaansreden. En daarmee een speerpunt dat enerzijds vanzelfsprekend is, maar anderzijds voortdurende aandacht, afwegingen en keuzes vraagt.

We vinden het belangrijk dat mensen goed kunnen wonen en leven op een hen passende plek. Een solide financiële basis is daarvoor essentieel. Verantwoorde woonlasten maken daar een groot onderdeel van uit. Wat 'verantwoord' is, verschilt per situatie. Wij hanteren daarom geen maatstaf zoals een woonquote of iets dergelijks. We hanteren wel een aantal kaders en uitgangspunten:

Huurbeleid

De overheid schrijft voor wat een sociale huurprijs is, hoe die zich mag ontwikkelen door de jaren heen en wie daar met welk inkomen voor in aanmerking komt. Wij houden ons aan die regelgeving en differentiëren onze huurprijzen binnen die kaders. Daarbij hechten we wel aan een prijs-

kwaliteitverhouding die klopt. Dat betekent dat een woning met meer kwaliteit over het algemeen meer geld kost.

Als de inkomensontwikkeling in ons werkgebied een significante verandering laat zien, of er andere belangrijke niet-beïnvloedbare processen plaatsvinden (bijvoorbeeld in de energielevering en -prijs) die doorwerken in de woonlasten van onze huurders, dan toetsen wij ons huurprijsbeleid daaraan.

Duurdere woningen

We zien dat het ook voor mensen met zogenaamde ‘middeninkomens’ in ons werkgebied moeilijk is om een betaalbare woning te vinden. Daarom zien wij het als onze taak om voor hen een bijdrage te leveren. Wij hebben en houden daarom een beperkt aantal woningen in deze huurprijscategorie.

Daarnaast hebben we in het verleden een behoorlijk aantal grote en kwalitatief zeer goede woningen gebouwd. Dit zijn dan ook ‘duurdere’ woningen. Maar ook deze woningen staan ten dienste van onze missie. Met de opbrengsten (huur of verkoop) van deze woningen bouwen we namelijk nieuwe sociale woningen of matigen we huurprijzen. Zo dragen deze woningen bij aan onze voorraad sociale huurwoningen.

Eigen verantwoordelijkheid

WoonInvest kan de financiële moeilijkheden van mensen niet oplossen. Maar we kunnen hen wel op weg brengen naar hulp en we kunnen helpen voorkomen dat de problemen te groot worden. We monitoren daarvoor actief de huurachterstanden, trekken sneller aan de bel, denken mee en bieden betalingsregelingen. Waar nodig schakelen we schuldhelpverlening in. In uitzonderingsgevallen, en alleen als mensen aantoonbaar en structureel financiële moeilijkheden ervaren door een niet (meer) passende huurprijs, kunnen wij met hen op zoek gaan naar een andere woning.

We vinden dat mensen ook zelf verantwoordelijk zijn voor de hoogte van hun woonlasten. We gaan daarom in gesprek als we denken dat mensen een woning gaan accepteren met een voor hun situatie eigenlijk te hoge huurprijs. We attenderen onze bewoners via diverse communicatiekanalen op mogelijkheden om hun woonlasten zelf te beïnvloeden. En wanneer we investeren in energiebesparende maatregelen in woningen, willen we dat de mensen die daar direct voordeel van hebben ook middels een aanpassing van de huurprijs meebetalen aan die investeringen. Onder de voorwaarde dat de woningen wel betaalbaar blijven voor onze doelgroep.

In de komende jaren hebben we de volgende uitdagingen:

- a. Structureel inkomens- en woonlastenontwikkeling van onze doelgroepen in beeld brengen en daarop reageren met huurprijsbeleid en woningaanbod.**
- b. Nieuwbouw alleen in het sociale segment realiseren. Als een belangrijke partner ons vraagt om toch daarbuiten nieuwbouw te realiseren, overwegen we dat uitsluitend als we daarmee een aantoonbare bijdrage aan onze missie leveren.**
- c. Behoud van een deel van onze duurdere huurwoningen voor mensen met middeninkomens en benutten van exploitatie en verkoop van het duurste woningbezit ten behoeve van de betaalbaarheid van de sociale huurwoningen.**
- d. Voorkomen en verminderen van betalingsachterstanden.**
- e. Huurders die lagere woonlasten krijgen door duurzaamheidsinvesteringen, via een aanpassing van de huurprijs laten bijdragen aan die duurzaamheidsinvesteringen.**

Speerpunt 6. Flexibele en competente organisatie

Ambitie: Professionele medewerkers die hun werk met overtuiging en plezier doen, in een organisatie die hen hierin optimaal stimuleert en ondersteunt

Ook voor onze organisatie geldt het cliché dat ‘de organisatie geen doel op zich is, maar een middel om alle voorgaande doelen mee te verwezenlijken’. En hoewel dat klopt, zien we onze organisatie daarvoor niet zomaar als EEN middel, maar als HET middel. Als wij het niet doen, of het niet goed doen, hebben heel veel mensen daar last van. Wij zijn niet zomaar inwisselbaar. We bestaan al lang met betrokken mensen en bijzondere karakters, die allemaal hun bijdrage leveren, ontwikkelingen doormaken en veel met elkaar delen.

Dat is belangrijk. Werken met plezier, verbondenheid en intrinsieke motivatie leidt tot de beste resultaten. Onze medewerkers hebben allemaal hun eigen redenen om bij WoonInvest te werken. Voor veel van hen is maatschappelijke betrokkenheid, de wens om mensen te helpen en om de wereld mooier of beter te maken een belangrijk onderdeel daarvan. Binnen de huidige strakkere kaders, grotere administratieve belasting en de beperking van de bevoegdheden van corporaties is dat niet altijd makkelijk. Maar we kunnen elkaar helpen om dat plezier en die motivatie te houden.

We vinden het namelijk belangrijk dat ook onze organisatie duurzaam is. Dat vraagt wel wat van ons: Dat we de manier waarop we werken en samenwerken voortdurend kritisch beschouwen en waar nodig verbeteren. Dat we investeren in onze mensen, en in de systemen en andere zaken die hen ondersteunen. Dat we goed naar elkaar luisteren en belemmeringen zoveel mogelijk (laten) oplossen. Dat we in onszelf en in elkaar investeren, door zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling, door elkaar te helpen en feedback te geven. Dat we goed samenwerken, en binnen en buiten laten zien dat wij onze verantwoordelijkheid nemen en dat onze integriteit vanzelfsprekend is. En dat we steeds zoeken naar wat wij zelf meer, beter of anders kunnen doen om de in dit ondernemingsplan beschreven ambities in zichtbare resultaten om te zetten.

In de komende jaren hebben we de volgende uitdagingen:

Voor onze organisatie:

- a. Een goede inrichting, adequate omvang, logische structuur en daarbij passende verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die we blijven ontwikkelen.
- b. Financieel gezond blijven en een (nog) meer kostenbewuste en duurzame bedrijfsvoering.
- c. Via een betere naar een optimale ondersteuning door (ICT-)systemen en andere faciliteiten.

Voor onze medewerkers:

- d. Verbeteren van benodigde kennis en competenties en sturen op oplossend vermogen en resultaat.
- e. Goed en transparant samenwerken en intern en extern laten zien dat wij onze verantwoordelijkheid nemen en altijd integer handelen.
- f. Zelf en samen reflecteren op onze houding, gedrag en meerwaarde en met elkaar motivatie en werkplezier behouden en vergroten.

Tot slot

In 2017 werkten we samen met onze stakeholders aan ons nieuwe ondernemingsplan. Samen sterk is al gebleken uit hoe dit plan tot stand is gekomen. We zijn trots op de manier waarop we de buitenwereld naar binnenhaalden en hoe onze huurders en andere stakeholders met ons samenwerkten aan het ondernemingsplan. In het ondernemingsplan zijn de speerpunten voor de komende jaren vastgelegd en daarmee zijn onze ambities bepaald. Kort samengevat gaan we ons inzetten voor de realisatie van onderstaande punten:

Voor de huurders

We gaan onze huurders nog beter bedienen. Dit doen we door onze dienstverlening verder te digitaliseren. Hiermee willen we flexibele dienstverlening voor huurders realiseren op momenten dat het hen schikt. En zo willen we ruimte maken voor persoonlijk maatwerk voor huurders die dat nodig hebben. We kijken beter naar de persoonlijke wensen van onze huurders en, waar dat past, bieden we maatwerkoplossingen. We hebben bijzondere aandacht voor kwetsbare huurders zowel huurders die behoefte hebben aan extra begeleiding als huurders die financieel kwetsbaar zijn. Wij houden de huren laag voor de huurders die dat nodig hebben.

Voor ons vastgoed: genoeg en goed

Onze voorraad woningen in de sociale categorie (DAEB) willen we laten groeien. Zodat we onze huurders en de woningzoekenden in de regio Haaglanden passende en betaalbare woningen kunnen blijven aanbieden. Een woning is meer dan een dak boven je hoofd. Het is een thuis dat in een wijk staat waar mensen hun sociale verbanden hebben. Complexen die onderhoud nodig hebben, passen we in overleg met de huurders zo goed mogelijk aan aan de eisen van de huidige tijd en hun wensen. We willen binnen de komende visitatie periode ons bezit verduurzamen. Dit traject duurt langer dan vier jaar. We maken een plan en voeren dat de komende jaren gestructureerd uit.

Voor WoonInvest

We willen een inspirerende organisatie zijn waar onze professionals zich uitgedaagd voelen hun betrokkenheid, kennis en kunde tot het uiterste in te zetten voor onze huidige en toekomstige huurders.

WoonInvest gaat met dit plan vol vertrouwen en energie de komende jaren in! We bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd voor hun inzet, betrokkenheid en inspiratie. Heeft u in het plan iets gelezen waaraan u een bijdrage wilt leveren, of heeft u ideeën over hoe we bepaalde zaken kunnen realiseren? Wij horen het graag!