



DEGOEDEWONING

thuis in betaalbaar wonen



**Samen werken aan Wonen
Ondernemingsplan 2022-2025**

Inhoud

1.	INLEIDING	3
2.	STRATEGISCHE ONTWIKKELINGEN	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Externe strategische ontwikkelingen	4
2.3	Interne strategische ontwikkelingen	6
2.3.1	Ontwikkelingen rond leefbaarheid, samenwerking in de wijk en tevreden huurders.....	6
2.3.2	Ontwikkelingen rond beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen	7
2.3.3	Ontwikkelingen rond verduurzaming	9
3.	KERNWAARDEN.....	10
3.1	Blijven leren	10
3.2	Samenwerken.....	10
3.3	Kwaliteit bieden	10
4.	Dromen en doen	11
4.1	Dromen	11
4.2	Doen	11
5.	STRATEGISCHE DOELEN	12
5.1	Prettig Wonen.....	12
5.2	Passend Huis	13
5.3	Duurzaam	14
6.	Focus in de organisatie.....	16
6.1	Inleiding	16
6.2	Betrokken en tevreden huurders door klantgedreven werken	16
6.3	Sturen en vernieuwen met professioneel opdrachtgeverschap.....	16
6.4	Klaar voor de toekomst met digitalisering en datagestuurd werken.....	17
6.5	Continu verbeteren: daar zijn we elke dag mee bezig	18
6.6	Goed leiderschap schept mogelijkheden om te groeien.....	18
6.7	Samenwerken om meer of beter te kunnen doen wat nodig is.....	19
6.8	Werken bij De Goede Woning in 2025.....	19
Bijlagen.....		21
Bijlage 1:	Hoe Prettig Wonen te realiseren	21
Bijlage 2:	Hoe Passend Huis te realiseren	23
Bijlage 3:	Hoe Duurzaam te realiseren	24
Bijlage 4:	Verklarende woordenlijst.....	25

1. INLEIDING

Samen werken aan Wonen is de titel van dit ondernemingsplan voor de komende vier jaar. In dit plan beschrijven we wat we belangrijk vinden en waar we de komende jaren onze aandacht op richten. Het plan is een vervolg op waar we de afgelopen jaren hard aan gewerkt hebben: de basis op orde brengen, invulling geven aan onze rol in de omgeving, nieuwe woningen bouwen, ons bezit verduurzamen en natuurlijk onze dagelijkse dienstverlening: leefbaarheid, vrijgekomen woningen verhuren, het dagelijks en planmatig onderhoud en alle administratieve taken. We hebben mooie stappen gezet en de uitdaging voor de komende vier jaren is om al die voorbereidingen en alle stappen en stapjes die we hebben gezet, bij elkaar te laten komen.

Samen werken aan Wonen

Afgelopen jaar hebben we onze nieuwe kernwaarden vastgesteld: blijven leren, samenwerken en kwaliteit bieden. Hier staat DGW voor, het is onze basis. De titel 'Samen werken aan Wonen', sluit hierbij aan. De komende jaren zetten we volop in op samenwerking. Zowel met huurders als met samenwerkingspartners in ons werkgebied. Onze samenwerkingspartners zijn de partijen die we in ons werkgebied tegenkomen: zorgorganisaties, welzijnspartijen, gemeente, maar bijvoorbeeld ook de wijkondernemers. We willen klantgedreven werken om zo te komen tot goede bewonersbetrokkenheid en hoge huurderstevredenheid. Dit betekent dat we huurders en samenwerkingspartners actief betrekken bij alles wat voor hen relevant is. Ook over hoe we dat willen doen, gaan we met elkaar in gesprek. Samen met huurders, partners en medewerkers van DGW stellen we hierover in 2022 onze nieuwe klantvisie op. Rode draad hierin is samenwerking en maatwerk.

Prettig Wonen, Passend Huis en Duurzaam

Voor komende jaren zijn Prettig Wonen, Passend Huis en Duurzaam onze strategische doelen. Het strategische doel Prettig Wonen staat in dit ondernemingsplan bovenaan. De verbinding zoeken en samen invulling geven aan prettig wonen is leidend. Samen werken aan wonen dus. Wat betreft Passend Huis gaat het om zoveel mogelijk mensen een woning kunnen bieden die past bij het inkomen en de situatie van de bewoners. Daarom blijven we inzetten op nieuwbouw, daar waar zich kansen voordoen. Duurzaam heeft betrekking op onze woningen en onze organisatie. Duurzaamheid staat hoog op de agenda. Niet alleen de verduurzaming van ons bezit, maar ook het werken met circulaire bouwmaterialen vraagt aandacht komende jaren. Bij Duurzaam hoort ook een toekomstgerichte organisatie. We spelen in op actuele ontwikkelingen en doen er alles aan om onze huurders zo goed mogelijk van dienst te zijn. Ook hierbij staan onze kernwaarden centraal: blijven leren, samenwerken en kwaliteit bieden.

Verbinding

In dit ondernemingsplan hebben we de verbindingen (de trap) tussen onze droom, wat we doen, de strategische doelen en resultaten in beeld gebracht. Ook zijn in dit plan onderwerpen opgenomen die we eerder niet benoemden, omdat we ze als vanzelfsprekend zagen. Dit doet geen recht aan de inzet en resultaten op dit gebied. Bij de uitwerking van de strategische doelen is dit nu terug te vinden in het onderscheid tussen growing (nieuwe ontwikkelingen) en going (bestaande dingen die we al doen) activiteiten. Beide zijn belangrijk!

Bij de totstandkoming van dit plan hebben we al de samenwerking gezocht. Eerst is met de organisatie de basis opgesteld. Vervolgens zijn we in gesprek gegaan met samenwerkingspartners en huurders voor de verdere inkleuring. We hebben met hen gesproken over specifieke en voor hen relevante thema's. Dit heeft geleid tot mooie gesprekken en nieuwe inzichten. Deze zijn weer verwerkt in dit plan.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vind je de externe en interne strategische ontwikkelingen die de komende jaren van invloed zijn op ons werk en de keuzes die we hieraan verbinden. Hoofdstuk 3 beschrijft onze kernwaarden. In hoofdstuk 4 lees je wat onze droom is en wat we als onze verantwoordelijkheid zien bij het realiseren van die droom. In hoofdstuk 5 staan onze strategische doelen en resultaten. Hier vind je welke keuzes we maken en wat we de komende jaren gaan doen. Hoofdstuk 6 beschrijft waar de focus in de organisatie komt te liggen en wat dit betekent voor medewerkers. In dit hoofdstuk beschrijven we ook hoe Werken bij De Goede Woning er in 2025 uit ziet – hier werken we naar toe!

2. STRATEGISCHE ONTWIKKELINGEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk brengen we externe en interne ontwikkelingen in beeld die van invloed zijn op de keuzes die we maken in dit ondernemingsplan. Per ontwikkeling geven we aan wat we meenemen.

De externe strategische ontwikkelingen zijn in beeld gebracht aan de hand van de DESTEP-methode. DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch. Aan de hand van deze aandachtsgebieden brengen we de macro-omgeving van onze organisatie in beeld. Wat gebeurt er, wat zien we gebeuren en wat betekent dit voor ons?

Bij het beschrijven van de interne strategische ontwikkelingen gebruiken we ook externe informatie. Zoals het visitierapport, gesprekken met samenwerkingspartners (onder meer over de basis van dit ondernemingsplan), de ontwikkeling van de klantvisie, gesprekken met de Raad van Commissarissen en het MT. De vragen die hierbij steeds centraal staan zijn:

- Welke positie neemt de huurder in onze organisatie in?
- Welke positie wil De Goede Woning innemen in haar werkgebied – hoe werken wij samen met onze partners?
- Waar ligt de nadruk op voor De Goede Woning: betaalbaarheid, beschikbaarheid en/of verduurzaming?

In dit hoofdstuk proberen we deze vragen te beantwoorden en daarmee de kaders voor onze droom en werkelijkheid en de strategische doelen te schetsen.

2.2 Externe strategische ontwikkelingen

Hieronder zetten we de belangrijkste externe strategische ontwikkelingen op een rij die van invloed zijn op onze plannen. We volgen hierbij de DESTEP-methode.

Demografisch: toenemende behoefte aan gelijkvloerse en/of toegankelijke woningen

De komende decennia maakt Zoetermeer een grote demografische verandering door. Landelijk neemt het aantal ouderen en het aantal alleenstaanden sterk toe. In Zoetermeer is deze toename nog veel sterker. Dit hangt samen met de enorme groeispurt die Zoetermeer in de jaren zeventig en tachtig heeft gemaakt in aantallen inwoners. De bewoners die in die periode naar Zoetermeer verhuisden zijn nu veelal tussen de 60 en de 80 jaar en vaak vitale empty nesters (ouders van volwassen kinderen die het huis verlaten hebben). De komende 10 tot 20 jaar zal een steeds groter deel van deze groep met mobiliteitsbeperkingen te maken krijgen en een andere woonbehoefte krijgen. De vraag naar gelijkvloerse en/of rollator toe- en doorgankelijke woningen gaat hierdoor toenemen. De Goede Woning heeft, in lijn met de ontstaansgeschiedenis van Zoetermeer, relatief veel ruime eengezinswoningen. Om in te kunnen spelen op de veranderende demografische samenstelling van Zoetermeer is het wenselijk dat wij meer aanbod creëren voor ouderen met een mobiliteitsbeperking.

Concreet betekent dit: meer gelijkvloerse en/of rollator-toegankelijke woningen. Hierdoor komen de eengezinswoningen, waar de empty nesters nu vaak wonen, weer beschikbaar voor gezinnen. Daarmee ontstaat de gewenste doorstroming en wordt de verhuisketen langer, waardoor meer bewoners in een voor hen passende woning terecht kunnen.

Economisch: aantal mensen dat is aangewezen op een sociale huurwoning stijgt

De inkomensverdeling tussen huishoudens en de toegang tot koop- en commerciële huurwoningen zijn van grote invloed op het aantal huishoudens dat is aangewezen op een sociale huurwoning. Het aandeel huishoudens met een laag inkomen neemt relatief af. Om deze reden wordt in het model (Socrates van ABF) dat in de regio Haaglanden wordt gebruikt voor de woningbehoefteramingen, aangenomen dat de vraag naar sociale huurwoningen op de middellange termijn relatief afneemt. Desondanks wordt een forse toename van de absolute vraag naar sociale huurwoningen voorspeld.

De koop- en commerciële huurwoningen worden de laatste jaren steeds minder betaalbaar voor (koop)starters. Hierdoor neemt de financiële toegankelijkheid van deze woningen af en is een steeds

groter deel van de middeninkomens aangewezen op een sociale - of middenhuurwoning. Als deze ontwikkeling aanhoudt, kan de vraag naar corporatiewoningen (zowel sociaal als middenhuur) veel hoger uitvallen dan dat momenteel modelmatig voorspeld wordt.

De economische ontwikkeling en de consequenties voor de vraag naar corporatiewoningen is moeilijk te voorspellen. Voorlopig is er weinig dat erop wijst dat de vraag naar corporatiewoningen binnen afzienbare tijd kleiner zal zijn dan het aanbod.

Concreet betekent dit dat het belangrijk is om de komende jaren woningen te blijven toevoegen aan onze woningvoorraad. De wachttijden zijn nu al te lang voor een goed werkend systeem en de absolute vraag naar corporatiewoningen blijft stijgen. Samen met de conclusie bij Demografische ontwikkeling, leidt dit ertoe dat toe te voegen woningen gelijkvloers en/of rollator-toegankelijk moeten zijn om de doorstroming te stimuleren.

Sociaal-cultureel: stijgende diversiteit heeft invloed op leefbaarheid in de wijken

De samenleving en de wijze waarop we met elkaar omgaan verandert. Het overheidsbeleid van de afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat de samenleving diverser is in de zin dat er mensen met meer verschillende kenmerken in de wijken wonen. Meer kwetsbare mensen, meer mensen met een diverse afkomst, meer ouderen, meer mensen met een zorgvraag en meer mensen met een rugzakje. Een deel van deze mensen woonde eerder in een beschermde omgeving en nu gewoon in de wijk. Inherent hieraan kennen ook de bewoners van onze woningen een steeds grotere diversiteit. Dit maakt dat het soms schuurt tussen bewoners: mensen kennen elkaar minder, begrijpen elkaar minder omdat de verschillen onderling groter zijn door andere achtergronden, en mensen kunnen soms minder hebben. Dit vraagt om aandacht voor het overbruggen van verschillen en respect voor andere levenswijzen. Aandacht voor verschillen in leefstijl en begrip hiervoor kweken, kan leiden tot een hogere ervaren leefbaarheid. De uitdrukking 'onbekend maakt onbemind' gaat hier op. Dit vraagt dus om aandacht voor het leren kennen van je burens en omgeving.

Concreet vragen deze ontwikkelingen van ons om extra aandacht voor het op peil houden of verbeteren van de ervaren leefbaarheid. Daarnaast vraagt een toenemende diversiteit ook extra aandacht voor de manier waarop wij communiceren met de huurders. Onze rol zal meer in de wijk komen te liggen, om samen met partners en bewoners te werken aan leefbare buurten. We nemen geen taken over van onze partners, maar we staan steeds meer naast elkaar. We werken steeds nauwer samen.

Technologisch: nieuwe technieken omarmen vraagt wat van de huurder en van de organisatie

De technologische mogelijkheden, maar ook de technologische complexiteit van onze samenleving neemt steeds verder toe. Dit biedt kansen voor een betere en/of efficiëntere dienstverlening en voor energiezuinige woningen. Tegelijkertijd groeit hierdoor onze afhankelijkheid van digitale systemen en externe experts. Dit stelt andere eisen aan onze werknemers én aan de vaardigheden van huurders. Dit vraagt dus ook van ons aandacht hiervoor. Een woning met laagtemperatuurverwarming en balansventilatie vraagt om een andere manier van wonen dan huurders gewend waren. Ook een volledig digitaal verhuurproces vraagt om andere vaardigheden (van zowel de woningzoekenden als de verhuurmedewerker).

Een andere technologische ontwikkeling is het realiseren van woningen 'in de fabriek', in plaats van op de bouwplaats. Op verschillende plekken, waaronder ook in Haaglanden, ontstaan Bouwstroom initiatieven. Waar we voorheen zelf woningen ontwikkelden, soms ook zelf grondposities in bezit hadden, verschuift dit de komende jaren naar het afnemen van kant en klare woningen die in de fabriek worden voorbereid en op de bouwplaats in elkaar worden gezet.

In Haaglanden is de afspraak met acht andere corporaties om voor 2025 2.000 woningen via een bouwstroom te realiseren.

Concreet betekent dit dat digitalisering de komende jaren een grotere rol zal spelen en aandacht vraagt voor wat dit betekent en hoe we hier mee omgaan, zowel met betrekking tot medewerkers als tot huurders. Ook de technologie op het gebied van verduurzaming van ons bezit ontwikkelt zich naar verwachting de komende jaren nog sterk. Dit vraagt om een afweging wanneer en hoe we investeren in verduurzaming.

Ook zien we effecten van Bouwstroom initiatieven. We verwachten langzaam de overstap te maken naar inkoop van kant en klare woningen in plaats van deze zelf te ontwikkelen.

Ecologisch: verduurzaming in smalle of brede zin?

Er komt steeds meer bewustzijn voor de negatieve gevolgen van ons huidige economisch systeem op de ecologische systemen. Waar onze focus in lijn met de maatschappelijke focus nog overwegend gericht is op de energie- en warmtetransitie, groeit maatschappelijk de aandacht voor biodiversiteitsverlies en het effect van materiaalgebruik op ecologische systemen. Energieneutraliteit is voor ons een uitgangspunt bij het bouwen en renoveren van woningen. Klimaatadaptief, circulair en natuurinclusief bouwen, renoveren en onderhouden krijgen naar verwachting een steeds prominenter rol in de samenleving en daarmee ook in onze bedrijfsprocessen.

Concreet vraagt dit van ons om een afweging te maken hoever wij willen gaan met onze duurzaamheidsambities – richten we ons op energetisch renoveren van woningen (en hoe doen we dat) of kijken we breder naar verduurzamen en onze doelen en verantwoordelijkheid op dit gebied? Denk hierbij bijvoorbeeld aan circulair bouwen.

Politiek-juridisch: afhankelijk van politieke beslissingen, weinig sturingsmogelijkheden

De Woningwet 2015 zorgde voor een beperking van de vrijheden van corporaties om zelf de grenzen van hun werkterrein te kiezen. Ondertussen is de wet op punten herzien en aangepast om de corporaties weer meer mogelijkheden te geven. De roep voor een bredere taakopvatting, waarbij corporaties op meer terreinen actief zijn, blijft vanuit diverse hoeken terugkomen. Tegelijkertijd is er de laatste jaren stevig ingegrepen in de beleidsvrijheid van corporaties, bijvoorbeeld met de eenmalige huurverlaging in 2020 en de huurbevrozing in 2021. Welke ontwikkelingsrichting (meer vrijheden of meer sturing/beperkingen) de komende jaren de bovenhand zal hebben, is moeilijk in te schatten. Overduidelijk is dat politieke keuzes een enorme invloed hebben op onze werkzaamheden en mogelijkheden. Met name de discussie vanuit opgave en middelen en de herziening van het toeslagenstelsel, kan grote impact hebben op onze positie. Mocht de Rijksoverheid ervoor kiezen om de huurtoeslag onder te brengen bij de corporatiesector, dan kan dit voor ons nadelig uitwerken, aangezien wij t.o.v. andere corporaties in onze regio relatief veel huurders hebben met een laag inkomen.

Een andere belangrijke politieke ontwikkeling is het al dan niet afschaffen van de verhuurderheffing. Er is nu een eerste handreiking gedaan in de vorm van een verlaging van 500 miljoen euro (circa 25%). Nu is het afwachten tot er een nieuw kabinet is, voordat we weten of de verhuurderheffing blijft bestaan en zo ja, in wat voor vorm. Afschaffing van de verhuurderheffing betekent voor ons meer investeringsruimte

Concreet is het belangrijk om de politieke ontwikkelingen goed in de gaten te blijven houden. Onze sturingsmogelijkheden op politieke beslissingen zijn zeer beperkt. Invloed kunnen wij vooral doen gelden middels Aedes en SVH, de gemeente en de lokale politiek.

2.3 Interne strategische ontwikkelingen

Hieronder zetten we de belangrijkste interne strategische ontwikkelingen op een rij die van invloed zijn op onze plannen. Deze ontwikkelingen hebben we opgesteld in overleg met medewerkers en samenwerkingspartners.

2.3.1 Ontwikkelingen rond leefbaarheid, samenwerking in de wijk en tevreden huurders

Prettig wonen doe je in inclusieve buurten waar iedereen mee kan doen en samenwerkt

Vanuit de toenemende diversiteit van bewoners in onze complexen en het passend toewijzen, ontstaan nieuwe vragen op het gebied van leefbaarheid in buurten en wijken. Hoe zorg je ervoor dat bewoners in een wijk echt samenleven in plaats van langs elkaar leven? En wat is onze rol daarbij?

Een fijne buurt is wat ons betreft een inclusieve buurt waar iedereen zich thuis voelt. Dit zijn dus draagkrachtige wijken en buurten waar iedereen mee kan doen en waar mensen met verschillende

inkomens en andere achtergronden naast elkaar wonen. Om tot inclusieve buurten te kunnen komen, vinden we het belangrijk om goed te overleggen met huurders en partners in de wijk. In de wijk begint alles: daar wonen de huurders en hebben we ons bezit. Alleen door de ideeën en inbreng van de huurders en samenwerkingspartners mee te nemen, kunnen we samen tot een gedragen aanpak komen met betrokkenheid van alle partijen. Zodat we met elkaar kunnen zorgen voor een goede leefbaarheid en huurders die een beetje extra hulp kunnen gebruiken, goed op weg worden geholpen. We zien voor onszelf hierbij ook een verbindende rol. We kunnen en willen niet alles zelf doen, maar we kunnen wel de verbinding leggen met partners rond vragen over kennis en capaciteit die we zelf niet hebben. In de op te stellen leefbaarheidsvisie werken we dit in 2022 verder uit.

Concreet betekent dit dat we inzetten op het vergroten van bewonersbetrokkenheid en het opbouwen en/of versterken van samenwerkingsrelaties met partners in de wijk. We kiezen een rol als verbinder bij het realiseren van meer inclusieve buurten. In 2022 werken we de leefbaarheidsvisie verder uit.

Samen met partners in kwetsbare wijken werken aan een gebiedsgerichte aanpak

Meerzicht is de eerste wijk waar we met samenwerkingspartners gebiedsgericht werken. Met een integrale aanpak, die zowel het fysieke als het sociale domein omvat, versterken we elkaar. Samen met de andere Zoetermeerse corporaties en andere samenwerkingspartners hebben we een bijdrage geleverd aan het kwaliteitsplan Meerzicht dat de gemeente heeft gemaakt. De komende jaren wordt invulling gegeven aan de realisatie van dit plan.

Het aantal sociale huurwoningen in Meerzicht daalt. Hierdoor zal in andere wijken het aantal corporatiewoningen moeten stijgen. Want de absolute vraag naar corporatiewoningen stijgt de komende jaren. Van belang hierbij is dat er een grens is aan de draagkracht van wijken. Inclusieve wijken kennen een goede mix van draagkrachtigen en kwetsbare doelgroepen. Daarom gaan we voor een goede verdeling tussen sociale-, middenhuur en koopwoningen in de wijken in ons werkgebied.

Concreet betekent dit dat we op een proactieve manier samenwerken aan een gebiedsgerichte aanpak in (vooral nog vooral) kwetsbare wijken. Daar waar dit de leefbaarheid bevordert, zijn we bereid om in te grijpen in ons bezit. Voor een wijziging van ons aandeel sociale huurwoningen in een wijk, maken we vooraf harde afspraken over compensatie in andere wijken, waarbij een goede differentiatie van woningtype noodzakelijk is voor draagkrachtige wijken.

Samen met partners in de wijk werken aan de woonzorg opgave

In 2021 is, als onderdeel van de lokale prestatieafspraken, de woonzorgvisie opgesteld. Deze visie biedt een handvat om met elkaar in de wijken aan de slag te gaan. Daarnaast is in het visitatierapport als aanbeveling gegeven om de samenwerking met zorgpartijen meer invulling te geven.

We verwachten komende jaren een toenemende vraag naar woningen waar zorg geboden kan worden. De mogelijkheid ontstaat om samen met zorgpartners passende woningen te ontwikkelen en samen met zorgpartners te kijken wie er in deze complexen kunnen wonen. Daarbij is de vraag van belang hoe bewoners elkaar kunnen helpen: hoe kunnen we (zorg)vragers en dragers bij elkaar brengen en zo de draagkracht in een complex of buurt versterken.

Concreet betekent dit dat we met de zorgpartners in gesprek gaan en onderzoeken waar mogelijkheden liggen om woningen waar zorg kan worden geleverd te realiseren. Samen zetten we stappen om de woonzorgvisie te concretiseren en te realiseren.

2.3.2 Ontwikkelingen rond beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen

Prioritering van de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming

Voor deze thema's kiezen we voor een afgewogen integrale benadering, waarbij we blijven kijken naar de samenhang tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming. Dit vanuit de gedachte dat we niet alles kunnen en keuzes moeten maken.

In maart 2021 hebben we besproken dat betaalbaarheid niet langer onze grootste ambitie is. Ook hebben we besproken dat als we niet meer al onze geplande ambities waar kunnen maken en we moeten kiezen tussen investeren in nieuwbouw of investeren in verduurzaming, we kiezen voor investeren in nieuwbouw.

Concreet betekent dit dat we niet meer vasthouden aan een lagere streefhuur dan regionaal gemiddeld, maar meer aansluiten bij regionale gemiddelden. Daar waar we moeten kiezen, gaat investeren in nieuwbouw boven investeren in verduurzaming.

Voldoende woningen beschikbaar krijgen in Zoetermeer

We vinden het belangrijk om het aantal sociale huurwoningen in ons werkgebied fors te vergroten om voldoende mensen met een laag (midden)inkomen een kans te bieden op een woning die aansluit bij hun situatie en financiële mogelijkheden. Doordat de gemeente Zoetermeer andere keuzes maakt, slagen wij er niet in om voldoende sociale huurwoningen toe te voegen aan de bestaande voorraad. Het blijft belangrijk om samen met de andere Zoetermeerse corporaties op te trekken en onze doelstelling om kwalitatief passende woningen toe te voegen aan de sociale voorraad te blijven benadrukken bij de gemeente en hierover met hen in gesprek te blijven.

De gemeente Zoetermeer wil minder sociale huurwoningen toevoegen dan wij en ziet bovendien de corporaties niet als preferente partij om dit type woningen toe te voegen. Ook werken de slechte financiële positie van de gemeente en het grote aandeel grondposities van commerciële partijen niet mee bij het realiseren van onze ambitie.

Doordat de gemeente Zoetermeer momenteel slechts beperkt eisen stelt aan de kwaliteit van sociale woningen, het huursegment en de instandhoudingsperiode, kunnen commerciële partijen sociale huurwoningen realiseren die in onze ogen te klein en te duur zijn (huurprijs tegen liberalisatiegrens aan) en die bovendien alleen tijdelijk als sociale huurwoning gebruikt kunnen worden.

Concreet betekent dit dat we samen met de Zoetermeerse corporaties in gesprek blijven met de gemeente. Om het belang te benadrukken van het toevoegen van voldoende kwalitatief passende sociale huurwoningen aan de woningvoorraad in Zoetermeer én om locaties, dan wel het recht te verwerven om woningen af te nemen.

Bouwen in Zoetermeer en Pijnacker vinden we even belangrijk

In 2019 hebben we de keuze gemaakt om ons werkgebied te verbreden naar aan Zoetermeer grenzende gemeenten waar de lokale corporaties de opgave niet op kunnen of willen pakken. Uitgangspunt daarbij is dat wij in gemeenten met een ander woonruimteverdeelsysteem het beheer van woningen niet zelf doen.

De afgelopen twee jaar hebben we ons, mede op verzoek van de lokale corporatie Rondom Wonen, vooral gericht op de gemeente Pijnacker-Nootdorp als mogelijke gemeente om sociale huurwoningen te bouwen. Pijnacker-Nootdorp is een groeigemeente waar de voorgaande jaren slechts een beperkt aandeel sociale huurwoningen is gebouwd. De gemeente neemt hier tegenwoordig een ander standpunt in (minimaal 30% sociale huurwoningen) en dat biedt mogelijkheden voor ons. Zeker omdat Rondom Wonen niet de hele sociale opgave kan realiseren en Staedion (als andere corporatie met bezit in Pijnacker-Nootdorp) in Den Haag een flinke opgave heeft. De huidige wethouder Wonen van Pijnacker-Nootdorp geeft aan dat wat hem betreft de woningcorporaties preferente partner zijn voor de realisatie van sociale huurwoningen. Hier is het speelveld dus anders dan in Zoetermeer.

Waar we eerder besloten dat het toevoegen van woningen in Zoetermeer voorrang zou hebben op het toevoegen van woningen in Pijnacker-Nootdorp, laten we dat uitgangspunt los. Wat ons betreft is het van evenveel waarde om woningen in Pijnacker-Nootdorp toe te voegen als in Zoetermeer. We richten ons daarbij in eerste instantie op Pijnacker ten opzichte van Nootdorp, omdat dit geografisch beter aansluit bij Zoetermeer. Dit nemen we dan ook als nieuw uitgangspunt.

Concreet betekent dit dat we het toevoegen van woningen in Pijnacker en in Zoetermeer als even belangrijk beschouwen en dat in Pijnacker-Nootdorp naar verwachting concrete kansen voor ons komen.

Middenhuurwoningen toevoegen aan de voorraad

De nood op de woningmarkt is hoog. We zien dat het toevoegen van middenhuur aan de voorraad leidt tot doorstroming uit de sociale voorraad. Helemaal wanneer deze middenhuur woningen met voorrang gelabeld worden voor mensen die een schaarse eengezinswoning achterlaten.

Binnen Zoetermeer ontstaat er mogelijk meer ruimte om middenhuur te realiseren. Tot nu toe wilden we alleen middenhuur realiseren in combinatie met sociale huur. Vanwege de beperkte kansen om in Zoetermeer sociale huur toe te voegen, laten we dit los. We zijn bereid om ook middenhuur toe te voegen in zelfstandige projecten. Wel moet die middenhuur een bijdrage leveren aan de doorstroming vanuit de sociale huur, en dan met name gericht op empty nesters. Omdat dan meer schaarse eengezinswoningen vrijkomen die opnieuw kunnen worden verhuurd aan de woningzoekenden voor wie dit een passend huis is.

Concreet betekent dit dat we middenhuur toevoegen, ook als apart project, waarbij het altijd een bijdrage moet leveren aan de doorstroom vanuit schaarse corporatiewoningen.

2.3.3 Ontwikkelingen rond verduurzaming

Eerder kwam de keuze om, als het er op aankomt, te kiezen voor investeren in nieuwbouw boven investeren in verduurzaming. Deze keuze neemt niet weg dat investeren in verduurzaming de komende jaren een belangrijke plaats inneemt in onze plannen. Dit blijft voor ons dan ook onverminderd belangrijk.

De noodzaak tot het verduurzamen van woningen is evident en hier zijn sectorbreed afspraken over gemaakt. Vermindering van het gebruik van fossiele brandstoffen en het verminderen van de CO₂ uitstoot zijn noodzakelijk om de opwarming van de aarde te beperken en om woonlasten betaalbaar te houden. Wij kiezen momenteel in ons energiebeleid voor een combinatie van verduurzaming en planmatig (groot) onderhoud. De kosten van de huidige aanpak (zoveel mogelijk ineens) zijn hoog en de aanpassingen zijn ingrijpend voor bewoners. Andere aanpakken gaan uit van een meer gefaseerde aanpak. Bijvoorbeeld stapsgewijs isoleren en installaties aanpassen. Ook dat heeft voor- en nadelen. Ondertussen komen er regelmatig nieuwe en betere systemen op de markt en worden er collectieve warmtenetten aangelegd, waardoor aanpassingen minder ingrijpend kunnen zijn. Komend jaar maken we daarom opnieuw een afweging hoe wij invulling willen en kunnen geven aan onze duurzaamheidsambities.

Naast het verminderen van het gebruik van fossiele brandstoffen en CO₂ uitstoot, heeft verduurzaming ook alles te maken met de mate van circulariteit van bouwmaterialen die worden gebruikt bij energetische renovatie en bijvoorbeeld natuurinclusief bouwen. De afgelopen jaren hebben we hier beperkt oog voor gehad. Voor komende jaren zal dit nadrukkelijker op de agenda komen.

Concreet betekent dit dat we in 2022 de afweging maken hoever wij willen en kunnen gaan met onze duurzaamheidsambities. Hierbij kijken we naar onze verduurzamingsstrategie: hoe verduurzamen we komende jaren – blijven we vasthouden aan onze huidige aanpak of sturen we bij? En we kijken breder naar verduurzamen en onze doelen en verantwoordelijkheid op dit gebied. Hierbij komen onderwerpen als circulair bouwen, natuur inclusief bouwen etc. aan de orde en maken we een keuze hoe we hier komende jaren invulling aan gaan geven. Na herijking van het beleid en de ambitie richten we ons op realisatie hiervan.

De hier genoemde ontwikkelingen en vooral wat zij concreet voor ons betekenen, komen terug in de uitwerking van de strategische doelen in hoofdstuk 5.

3. KERNWAARDEN

In 2021 hebben we de nieuwe kernwaarden vastgesteld. Onze kernwaarden zijn: blijven leren, samenwerken en kwaliteit bieden. Deze nemen we nu al mee in de functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. Deze kernwaarden zeggen wie we zijn en hoe we werken. Ook voor de komende jaren blijven deze waarden richting geven aan ons handelen.

3.1 Blijven leren

We blijven ons ontwikkelen als organisatie, maar ook als persoon. We groeien in ons vak door opleidingen, trainingen en coaching te volgen en door in de organisatie en daarbuiten scherp te zijn op wat er beter kan. Als je een verbetermogelijkheid ziet, dan benoem je dat en ga je in gesprek hierover. We leren van elkaar, door kennis en ervaringen te delen. Fouten maken mag, daarvan leren we het de volgende keer beter te doen. We vieren ook onze successen. En we blijven vragen stellen: aan onszelf, aan collega's en aan huurders en partnerpartijen. Doen we de goede dingen, doen we ze goed en waar kan het beter? Blijven leren brengt ons nieuwe kennis en maakt ons wendbaar, zodat we op de toekomst zijn voorbereid.

3.2 Samenwerken

We werken als collega's van alle afdelingen samen om huurders passend en comfortabel te kunnen laten wonen. Samen zijn we De Goede Woning. We pakken onze eigen verantwoordelijkheid, maar benutten ook elkaars kracht en kwaliteiten. Binnen én buiten De Goede Woning. De huurder voelt zich gehoord en geholpen. Door kennis samen te brengen, komen we tot nieuwe invalshoeken, andere oplossingen en betere resultaten. Samenwerken = samen werken. Alleen door naar elkaar te luisteren en samen op te trekken, kunnen we ons werk goed en steeds beter doen.

3.3 Kwaliteit bieden

Huurders, woningzoekenden en onze partners weten waar ze aan toe zijn als ze iemand van De Goede Woning hebben gesproken. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. Kwaliteit bieden betekent: duidelijke afspraken maken en nakomen, bereikbaar zijn en zorgen voor goede informatie en procedures. Maar ook luisteren, vriendelijk zijn, meedenken, de ander serieus nemen en helpen zoals je zelf graag geholpen wilt worden. Samen in gesprek gaan biedt de kans om elkaar vooruit te helpen. Met als resultaat tevreden klanten en medewerkers.

4. Dromen en doen

4.1 Dromen

In onze droom beschrijven we hoe onze ideale woonwereld eruit ziet. Hier werken we naartoe. Op basis van de gesprekken die we hebben gevoerd met samenwerkingspartners, onze eigen inzichten en de interne gesprekken, komen we tot de volgende droom:

Tabel 4.1: Droom van De Goede Woning:

In onze droom woont iedereen in een schone, duurzame, goed onderhouden, veilige en passende woning in een fijne buurt waar je je thuis voelt. Inwoners van de buurt, partners in de wijk en de corporatie werken hier samen aan. In elke buurt wonen mensen met verschillende inkomens en andere achtergronden.

Deze droom vormt het uitgangspunt voor waar wij komende jaren onze aandacht op richten via onze strategische doelen en resultaten.

4.2 Doen

In deze paragraaf geven we aan waar wij voor staan: welk deel van onze droom realiseren wij? Op basis van onze historie, de ontwikkelingen die we hebben geschetst en de gesprekken met samenwerkingspartners kiezen we ervoor om hier slechts een kleine toevoeging te maken ten opzichte van het vorige plan: we hebben 'in fijne buurten' toegevoegd. Hiermee doen we recht aan onze toenemende inzet op het gebied van leefbaarheid.

Tabel 4.2: Dit doet De Goede Woning:

We bieden een passend thuis in fijne buurten voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien.

De Goede Woning biedt vooral sociale – maar ook middenhuurwoningen aan in met name Zoetermeer. Deze woningen zijn bestemd voor woningzoekenden die door bijvoorbeeld een laag inkomen of een zorgvraag niet zelf in een woning kunnen voorzien. Middenhuurwoningen zijn primair voor mensen die willen doorstromen uit een sociale huurwoning, zodat deze weer beschikbaar komen voor woningzoekenden die op deze woningen aangewezen zijn.

Voor het realiseren van onze droom zoeken we actief de samenwerking met huurders en partners in de wijken. Dromen en doen vertalen we naar de strategische doelen en resultaten in hoofdstuk 5.

5. STRATEGISCHE DOELEN

Waar we in de voorgaande hoofdstukken beschreven welke ontwikkelingen we zien en wat dit betekent voor onze droom en wat wij daarin doen, maken we in dit hoofdstuk de vertaling naar de strategie. Wat doen we om onze verantwoordelijkheid uit de droom te realiseren? Uitgangspunt bij het maken van keuzes is hierbij telkens de 'trap'; is de verbinding tussen de verschillende abstractieniveaus helder? De uitgangspunten en keuzes in dit hoofdstuk borduren dus voort op dromen en doen - de samenhang zou eenduidig en herkenbaar moeten zijn.

Zijn de strategische doelen en resultaten nu volledig anders dan in het voorgaande ondernemingsplan? Nee, dit is geen 180 graden koerswijziging. Dat zou ook raar zijn. Wel hebben we nadrukkelijk meer aandacht voor onze rol in de wijk, het samenspel met huurders en hoe we met partners samenwerken. Ook maken we andere keuzes wat betreft het toevoegen van vastgoed.

De strategische doelen zijn als volgt geformuleerd:

- Prettig Wonen
- Passend Huis
- Duurzaam

In de onderstaande uitwerking starten we met een overzicht van de belangrijkste strategische ontwikkelingen per doel. Vervolgens maken we vanuit elk strategisch doel de vertaling naar de bijbehorende resultaten. De resultaten zijn uitgewerkt in zaken die we komende jaren gaan doen om de strategische doelstelling te realiseren (zie bijlagen). Jaarlijks koppelen we hier vervolgens in de jaarplannen concreet te behalen (deel)resultaten aan.

Hiermee bereiken we uiteindelijk onze strategische doelen en zo werken we toe naar het realiseren van onze droom.

5.1 Prettig Wonen

Bij de strategische ontwikkelingen (H2) constateerden we een aantal punten die relevant zijn voor de strategische doelstelling Prettig Wonen:

- We geven extra aandacht aan het op peil houden of verbeteren van de ervaren leefbaarheid.
- We werken de diverse rollen die we als corporatie in de wijk hebben verder uit in de visie op leefbaarheid.
- We zetten in op het vergroten van bewonersbetrokkenheid en het opbouwen en/of versterken van samenwerkingsrelaties met partners in de wijk.
- We kiezen voor meer regelruimte en een rol als verbinder bij het realiseren van een inclusieve buurt.
- We kiezen ervoor om extra aandacht te geven aan de manier waarop wij communiceren met de huurders, door de toenemende diversiteit.
- We werken op een proactieve manier samen aan een gebiedsgerichte aanpak in (vooral nog vooral) kwetsbare wijken. Daar waar dit de leefbaarheid bevordert, zijn we bereid om in te grijpen in ons bezit.
- We gaan met de zorgpartners in gesprek en onderzoeken waar mogelijkheden liggen om woningen waar zorg kan worden geleverd te realiseren. Samen zetten we stappen om de woonzorgvisie te concretiseren en te realiseren.

Tabel 5.1: Uitleg van de strategische doelstelling Prettig Wonen

Elke dag zijn we bezig met de zorg voor onze woningen en een fijne woonomgeving, zodat huurders prettig kunnen wonen. Samen met huurders en partners werken we aan fijne buurten en wijken. We pakken onze rol in netwerken in de wijken. In ons werkgebied zijn we zichtbaar en aanspreekbaar voor bewoners en samenwerkingspartners. Ook hebben we zorg voor onze woningen en wooncomfort door reparaties uit te voeren en door onderhoud aan onze woningen te plegen.

Bij deze strategische doelstelling hebben we vier resultaten benoemd die wat ons betreft de keuzes die we hebben gemaakt (zie voorgaande opsomming) omvatten en weergeven.

Tabel 5.2: Resultaten behorende bij strategische doelstelling Prettig Wonen

Zorg voor onze woningen

Onze woningen zijn goed onderhouden in complexen die schoon, heel en veilig zijn. Hieraan werken we samen met de huurders en partners in de wijk.

Meewerken aan een fijne buurt

Met een fijne buurt bedoelen we: een buurt waar mensen graag wonen, omdat er goed contact is en het er veilig en netjes is. Hierbij hebben we zowel een sociale als een fysieke taak, in samenwerking met bewoners en partners in de wijk. Met hen spreken we af waar we extra aandacht aan besteden in buurten en hoe we de verschillende verbeterpunten met elkaar aanpakken.

Waardevolle relaties met samenwerkingspartners

We werken constructief en goed samen met partners in de wijken. We zetten in op verbetering van de woonkwaliteit van huurders door samen te werken aan ons woningbezit en in de wijken.

We gaan voor een waardering met een 8 van onze partners over de samenwerking in 2024.

Tevreden huurders

Huurders zijn tevreden met hun woning en met onze dienstverlening. Huurders weten wat zij van ons kunnen verwachten en worden niet verrast. Centrale vraag is: Hoe kan ik u helpen?

We gaan voor een 8 in 2024 voor het gemiddelde huurdersoordeel van Inceptivize over reparatie, woning betrekken en woning verlaten.

Per resultaat hebben we een overzicht gemaakt van nieuwe (growing) en bestaande (going) punten die we in de praktijk gaan doen om deze strategische doelstelling en resultaten te realiseren. Het volledige overzicht is te vinden in bijlage 1.

5.2 Passend Huis

Bij de strategische ontwikkelingen (H2) constateerden we een aantal punten die relevant zijn voor de strategische doelstelling Passend Huis:

- We kiezen voor het toevoegen van gelijkvloerse en/of rollator-toegankelijke woningen voor 1- of 2 personen.
- We blijven woningen toevoegen aan onze woningvoorraad.
- Voor een wijziging van ons aandeel sociale huurwoningen in een wijk, maken we vooraf harde afspraken over compensatie in andere wijken waarmee een goede differentiatie van woningtype noodzakelijk is voor draagkrachtige wijken.
- We kiezen voor een afgewogen integrale benadering waarbij, als het er om gaat, investeren in nieuwbouw boven investeren in verduurzaming gaat.
- Betaalbaarheid is niet langer onze grootste ambitie. We sluiten meer aan bij regionale gemiddelden.
- We verwachten langzaam de overstap te maken naar inkoop van kant en klare woningen in plaats van deze zelf te ontwikkelen (bouwstroom).
- We vinden het toevoegen van woningen in Pijnacker en in Zoetermeer even belangrijk.
- Middenhuur toevoegen kan ook als apart project, waarbij het altijd een bijdrage moet leveren aan de doorstroom vanuit schaarse corporatiewoningen.
- Samen met de Zoetermeerse corporaties blijven we in gesprek met de gemeente Zoetermeer om het belang van kwalitatief passende sociale huurwoningen te benadrukken én om locaties, dan wel het recht te verwerven om woningen af te nemen.

Met het bovenstaande in gedachten komen we tot de volgende **uitleg** van het strategisch doel van Passend Huis.

Tabel 5.3: Uitleg van strategische doelstelling Passend Huis

Binnen onze mogelijkheden bieden we zoveel mogelijk mensen een woning die past bij het inkomen en de situatie van de bewoners. Daarom voegen we met name 1- en 2-persoons woningen toe. Als aanvulling op de bestaande mix aan woningen, zodat zowel jongeren, starters, gezinnen, empty nesters en andere doelgroepen een woning op maat kunnen vinden.

Bij deze strategische doelstelling hebben we drie resultaten benoemd die wat ons betreft de keuzes die we hebben gemaakt (zie voorgaande opsomming) omvatten en weergeven.

Tabel 5.4: Resultaten behorende bij strategische doelstelling Passend Huis

Toevoegen woningen in de juiste mix voor onze doelgroepen

Komende 10 jaar voegen we gemiddeld 100 woningen per jaar toe.

Doorstroming vergroten

Jaarlijks komen 500 woningen vrij voor nieuwe bewoners, zowel door verhuizingen als door nieuwbouw.

Woonlasten betaalbaar houden

We werken aan betaalbare huren en energielasten en nemen actief maatregelen om deze te beperken.

Per resultaat hebben we een overzicht gemaakt van nieuwe (growing) en bestaande (going) punten die we in de praktijk gaan doen om deze strategische doelstelling en resultaten te realiseren. Het volledige overzicht is te vinden in bijlage 2.

5.3 Duurzaam

Bij de strategische ontwikkelingen (H2) constateerden we een aantal punten die relevant zijn voor de strategische doelstelling Duurzaam:

- Digitalisering zal de komende jaren een grotere rol spelen, zowel bij onze medewerkers als bij huurders.
- Ook zal de technologie op het gebied van verduurzaming van ons bezit zich naar verwachting de komende jaren nog sterk ontwikkelen. Dit vraagt om een afweging wanneer we investeren in verduurzaming.
- In 2022 maken we de afweging hoever wij willen en kunnen gaan met onze duurzaamheidsambities. Hierbij kijken we naar onze verduurzamingsstrategie: hoe verduurzamen we komende jaren – blijven we vasthouden aan onze huidige aanpak of sturen we bij?
- We kijken breder naar verduurzamen en onze doelen en verantwoordelijkheid op dit gebied. Hierbij komen onderwerpen als circulair bouwen, natuurinclusief bouwen etc. aan de orde en maken we een keuze hoe we hier komende jaren invulling aan gaan geven.
- Het is belangrijk om de politieke ontwikkelingen goed in de gaten te blijven houden.

Tabel 5.5: Uitleg van strategische doelstelling Duurzaam

Duurzaam heeft hier twee betekenissen: energiezuinig en toekomstgericht. We werken aan energiezuinige woningen waarin het prettig wonen is. Om dit en onze andere strategische doelen te bereiken, gaan we voor een toekomstgerichte organisatie. We spelen in op actuele ontwikkelingen en doen er alles aan om huurders zo goed mogelijk van dienst te zijn. Daarbij staan onze kernwaarden centraal: blijven leren, samenwerken, kwaliteit bieden.

Bij deze strategische doelstelling hebben we drie resultaten benoemd die wat ons betreft de keuzes die we hebben gemaakt (zie voorgaande opsomming) omvatten en weergeven.

Tabel 5.6: Resultaten behorende bij strategische doelstelling Duurzaam

Toekomstgerichte organisatie

We spelen in op actuele ontwikkelingen en doen er alles aan huurders zo goed mogelijk van dienst te zijn. Daarbij staan onze kernwaarden centraal: blijven leren, samenwerken, kwaliteit bieden.

Tevreden medewerkers

Samen zijn we De Goede Woning. We voelen we ons thuis en betrokken bij de organisatie. Door elkaar te waarderen, initiatieven te stimuleren en ruimte te bieden voor persoonlijke groei werken we aan onze toekomst. We nemen onze verantwoordelijkheid en dragen bij aan onze toekomstgerichte organisatie. Allemaal hebben we hart voor de klant en bieden we kwaliteit. We gaan voor een 8,5 in 2024.

Toekomstbestendige woningen

We werken stap voor stap toe naar het verminderen van de gebouwgebonden CO₂-uitstoot van onze woningen. We streven op portefeulleniveau naar een reductie in 2030 van 55% t.o.v. 2020. Samen met onze bewoners investeren we in energiebesparende maatregelen, zodat de woonlasten van bewoners zo laag mogelijk blijven en de woningen toekomstbestendig zijn.

Per resultaat hebben we een overzicht gemaakt van growing (nieuwe) en going (bestaande) punten die we in de praktijk gaan doen om deze strategische doelstelling en resultaten te realiseren. Het volledige overzicht is te vinden in bijlage 3.

6. Focus in de organisatie

6.1 Inleiding

De strategische doelen en onze aanpak om deze doelen te behalen, vragen om focus in de organisatie. Focus is onder meer nodig omdat er financieel grenzen zijn aan wat we kunnen en omdat de arbeidscapaciteit beperkt is: we kunnen simpelweg niet alles wat we willen.

We kiezen voor focus in de organisatie op de volgende onderwerpen:

- Betrokken en tevreden huurders door klantgedreven werken
- Sturen en vernieuwen met professioneel opdrachtgeverschap
- Klaar voor de toekomst met digitalisering en datagestuurd werken
- Continue verbeteren als manier van werken
- Goed leiderschap schept mogelijkheden om te groeien
- Samenwerken om meer of beter te kunnen doen wat nodig is

In het afgelopen jaar (en daarvoor) hebben we al stappen gezet op deze gebieden. Het klantgedreven werken, professioneel opdrachtgeverschap en digitalisering en datagestuurd werken vraagt komende jaren enerzijds om betekenisgeving – wat dit betekent dit en wat betekent dit voor onze organisatie – en anderzijds om implementatie – hoe brengen we dit in de praktijk voor huurders, medewerkers en samenwerkingspartners. In de vertaling van papier naar praktijk zal de grootste uitdaging liggen. Conform het aandachtsgebied continue verbeteren, doen we natuurlijk al meteen wat meteen kan.

We omschrijven eerst wat we met de onderwerpen in de opsomming bedoelen. Dit hoofdstuk eindigt vervolgens met een beschrijving van hoe De Goede Woning er als organisatie in 2025 uitziet. Dit is waar we voor gaan!

6.2 Betrokken en tevreden huurders door klantgedreven werken

We zetten in op het vergroten van de huurderstevredenheid en van de bewonersbetrokkenheid. We willen huurders meer ruimte bieden om mee te denken over onze dienstverlening, projecten en processen. We kiezen daarom voor klantgedreven werken. De rode draad hierin is samen en maatwerk. We willen een betrouwbare partner zijn en ruimte geven aan huurders om mee te denken aan de voorkant. Huurders weten wat zij van ons kunnen verwachten, waar keuzemogelijkheden zijn en welke ruimte hiervoor is. Zij ervaren een persoonlijke benadering vanuit DGW. Huurders voelen zich gehoord en begrepen. We zijn proactief in plaats van reactief. De vraag die we stellen is 'Hoe kan ik u helpen?'.

Het klantgedreven werken ontwikkelt zich doorlopend in de contacten tussen huurders, medewerkers en samenwerkingspartners. Dit vraagt voor de komende tijd om een goed beeld te krijgen van wat huurders en partners verwachten van De Goede Woning, en of deze verwachtingen aansluiten bij onze plannen voor klantgedreven werken. In de op te stellen klantvisie werken we dit in 2022 verder uit. De implementatie vindt komende jaren plaats en heeft gevolgen voor inrichting van processen, medewerkers en middelen en systemen die we gebruiken.

Concreet betekent dit dat we kiezen om klantgedreven te werken. Dit werken we uit in samenwerking met huurders, samenwerkingspartners en medewerkers en implementeren we komende jaren.

6.3 Sturen en vernieuwen met professioneel opdrachtgeverschap

Voor De Goede Woning is verduurzaming van woningen, het bouwen van nieuwe woningen, en het onderhouden van de woningen een kerntaak. We zien dat allerlei nieuwe technische mogelijkheden ontstaan en de regels waaraan we moeten voldoen wijzigen. Om dat allemaal te bereiken zoeken we naar nieuwere, efficiëntere en effectievere manieren van samenwerken met marktpartijen. We willen daarom doorgroeien naar een regie-organisatie waar dat toegevoegde waarde heeft. Wij concentreren ons op de strategische en tactische taken die horen bij onze doelstelling en we laten het uitvoerende werk meer doen door marktpartijen. We willen daarmee de klanttevredenheid verbeteren, de faalkosten verminderen en meer ruimte voor vernieuwing bieden.

Professioneel opdrachtgeverschap vraagt van ons om inzicht met wie we zaken doen en op welke wijze we dat samen doen. Maar ook om nadenken over welke resultaten (prestaties) we met onze partners afspreken en hoe zij aantonen aan die afspraken ook daadwerkelijk te hebben voldaan. Bij het beschrijven van de resultaten denken we vooral in termen van 'wat betekent dit voor de bewoner' en betrekken we bewoners bij dit proces. Op deze manier hangt professioneel opdrachtgeverschap ook samen met klantgedreven werken.

Concreet betekent dit dat we steeds meer de regisseur willen zijn in het proces. De manier van uitvoering komt steeds vaker te liggen bij onze partners. Als regisseur denken wij na over de resultaten en de effecten van de werkzaamheden voor de bewoners. Daarover maken we afspraken met onze partners. De implementatie vindt komende jaren plaats.

6.4 Klaar voor de toekomst met digitalisering en datagestuurd werken

In onze koers digitalisering geven we richting aan de stappen (prioritering en tempo) die we willen maken op het gebied van digitalisering. Digitalisering is een middel om onze processen zo optimaal en efficiënt mogelijk uit te voeren tegen zo min mogelijk kosten, waarbij we streven naar tevreden medewerkers en tevreden huurders door de gebruiksvriendelijkheid van digitale systemen die we gebruiken.

Van belang is dat onze digitaliseringsstrategie volgt uit de keuzes die we maken op het gebied van onze strategische doelen. Vanuit het primaire proces wordt de richting bepaald en de (digitale) wijze waarop dit kan, verder in beeld gebracht. De vertaling van de keuzes die we hier maken naar de koers digitalisering vindt ook de komende jaren steeds plaats. Digitalisering helpt ons bij:

- het realiseren van ondersteunende faciliteiten (bijvoorbeeld een klantportaal),
- monitoren en voorspellen aan de hand van data,
- het automatiseren van repeterende handelingen.

Door de ontwikkelingen/mogelijkheden op het gebied van digitalisering ontstaan verwachtingen bij onze medewerkers en huurders waarop wij willen aansluiten. We kiezen hierbij voor een positie in de voorhoede, achter de innovators: we streven er niet naar om nieuwe diensten te ontwikkelen. Wel kijken we goed wat er gebeurt in de sector en (in mindere mate) daarbuiten. Hierbij kijken we wat voor huurders en ons interessant en behulpzaam is.

Door het optimaliseren van onze digitale vaardigheden en een flexibele houding bij het inzetten van deze vaardigheden en de ICT-middelen die ons ter beschikking staan, zijn we beter in staat om onze doelstellingen te behalen. Dit vraagt onder meer aandacht voor digitaal denken (in tegenstelling tot analogoos denken bij het omzetten van analoge processen naar digitale processen) en hier besteden we komende jaren dan ook aandacht aan. Het goed gebruiken van systemen en voorzieningen vraagt om opleiding, in staat kunnen zijn om processen te vertalen naar digitale oplossingen, en kennis hebben/krijgen van de mogelijkheden van het systeem.

Kern van de digitaliseringsslag die voor ons ligt, is dat alle medewerkers verantwoordelijk zijn om voor hun eigen vakgebied bij te houden wat ontwikkelingen zijn en hier met collega's het gesprek over aan te gaan. Natuurlijk worden hier in de praktijk afspraken over gemaakt om dubbel werk te voorkomen, maar belangrijk is het besef dat digitalisering iets is van iedereen. En dat digitalisering onlosmakelijk verbonden is met alle ontwikkelingen die plaats vinden.

We maken komende jaren ook de stap naar datagestuurd werken: we gaan meer uit van data in plaats van onderbuikgevoel c.q. wat we denken dat er speelt. Hierbij gebruiken we de informatie uit onze systemen ter ondersteuning bij het nemen van beslissingen – de data op zichzelf kunnen nooit doorslaggevend zijn bij een besluit.

Om data goed te kunnen gebruiken is van belang dat de systemen goed worden gevuld – met de juiste data – en actueel worden gehouden. Dit vraagt van onze medewerkers dat zij met relevante systemen kunnen werken. In de organisatie vraagt dit in brede zin aandacht voor de 'mindset' van medewerkers (dat het belang duidelijk is) en aandacht voor de implementatie.

Het datagestuurd werken helpt ons ook om relevante klantinformatie beschikbaar te hebben en is ondersteunend aan klantgedreven werken.

Concreet betekent dit dat digitalisering en datagestuurd werken komende jaren veel aandacht krijgen. Aandacht in de zin van digitale ontwikkelingen, werken met systemen en aandacht voor hoe medewerkers goed in deze slag mee kunnen komen en hun rol goed kunnen vervullen.

6.5 Continu verbeteren: daar zijn we elke dag mee bezig

In de afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan 'de basis op orde' krijgen. Het inventariseren en optimaliseren van processen, herinrichten van functies en afdelingen, implementatie van (nieuwe) digitale systemen en de inrichting van functioneel beheer binnen de organisatie hebben hier aan bijgedragen. In 2021 hebben we voor wat betreft structuur, optimalisatie en vastlegging van processen grote stappen gezet. We constateren ook dat nog veel meer nodig is om te komen tot een goed werkend proces- en risicomangement.

Met het inrichten van onze processen en het werken met de PDCA-cyclus gaan we daarom de komende jaren door. Het uitgangspunt hierbij is standaardisatie (aan de hand van de sectorbrede processen) waar het kan en maatwerk waar dit helpend is. Waar mogelijk betrekken we huurders bij het vormgeven van processen, binnen de hierboven gestelde uitgangspunten.

We besteden komende jaren ook aandacht aan hoe verschillende processen op elkaar aansluiten zodat we huurders zo goed mogelijk kunnen helpen. Omdat het aantal software programma's voor de sector beperkt is en deze vooral aansluiten bij de standaard van de sector, werken we voor relevante processen op termijn zoveel mogelijk toe naar de standaard sector-processen. Continue verbeteren blijft steeds het uitgangspunt. Dit vraagt extra aandacht voor de rol van proceseigenaren.

Belangrijk is dat we de PDCA cyclus goed willen uitvoeren: groeien en ontwikkelen door continu verbeteren en hier elke dag mee bezig zijn.

Concreet betekent dit dat we ontwikkelen richting standaardisatie waardoor ruimte voor maatwerk ontstaat. Het volledig implementeren van de PDCA-cyclus maakt dat continu verbeteren standaard in onze dagelijkse werkwijze verweven is.

6.6 Goed leiderschap schept mogelijkheden om te groeien

De afgelopen vier jaren hebben we al ingezet op het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Ook komende jaren blijft dit de aandacht houden. Dit vraagt van leidinggevenden om benodigd budget en kaders voor regelruimte te bieden en van medewerkers om deze verantwoordelijkheid op te pakken.

We staan 100% achter onze kernwaarden – deze waarden zijn voor ons meer dan een papieren werkelijkheid, ze leven echt binnen de organisatie. Het werken volgens de kernwaarden van De Goede Woning vinden wij noodzakelijk om onze strategische doelen en resultaten te kunnen bereiken en om als organisatie wendbaar te blijven. De komende jaren vraagt leiderschap dan ook van de leidinggevenden om alle medewerkers mee te nemen in de veranderingen die op ons af komen en die we opzoeken. Om dat goed te kunnen doen, is voorbeeldgedrag ontzettend belangrijk: practise what you preach.

Komende jaren maken we de stap naar doen waar je goed in bent. Concreet geven we medewerkers meer invloed op de rollen die zij vervullen door te werken met generieke functieprofielen. Dit maakt het mogelijk om vanuit ieders sterke punten te werken. Medewerkers zijn hierdoor in staat om vanuit hun eigen autonomie te werken en daardoor nog meer betrokken te zijn bij hun werk en bij DGW.

We werken vanuit vertrouwen in elkaars inzet en betrokkenheid. De veilige werkomgeving die er is, vraagt ook van medewerkers om zich uit te spreken. Door knelpunten, ongemakken et cetera te bespreken met elkaar, vergroten we de leermogelijkheden en daarmee ook de wendbaarheid van zowel medewerkers als individu als de organisatie als geheel.

Voor de formatie voor komende jaren houden we het benchmark niveau aan. Voor aandachtsgebieden waar we een ontwikkelslag willen maken, is het mogelijk om boven formatie mensen in te huren. Van belang is dan dat vooraf duidelijk is waar de inzet toe leidt en welke stap we hiermee zetten.

Alle medewerkers hebben afgelopen periode thuis gewerkt, de een meer dan de ander. Thuiswerken blijft ook de komende jaren een mogelijkheid voor medewerkers. Dit vraagt (extra) aandacht voor een goede werk – privé balans.

Om met elkaar de strategische doelen te realiseren, besteden we komende jaren aandacht aan gezamenlijke opleiding en ontwikkeling. Afgelopen jaren hebben alle medewerkers de DISC-training gevolgd. Dit helpt bij het begrijpen van en omgaan met verschillende typen mensen. We borduren hier komende jaren op voort, ook door opleidingen te organiseren die alle medewerkers volgen en zo tot een gezamenlijke taal te komen.

Concreet kunnen we het bovenstaande (en alles wat in dit plan is opgenomen) alleen bereiken als er een veilige werkomgeving is. Hierop sturen is primair de verantwoordelijkheid van leidinggevendenden – medewerkers moeten zich vrij voelen om zich uit te spreken, met respect voor collega's, huurders en partners hun werk doen en daar waar nodig, zich gesteund voelen door de organisatie. Dit alles geeft ook de ruimte om daar waar nodig of gewenst kritisch te zijn en continue te verbeteren.

6.7 Samenwerken om meer of beter te kunnen doen wat nodig is

We zien flink wat uitdagingen op ons af komen. Meer bouwen, verduurzamen, de organisatie verder professionaliseren en wet- en regelgeving waaraan we moeten voldoen en verantwoording moeten afleggen. Dit vraagt een behoorlijke arbeidscapaciteit. In ons strategisch doel Duurzaam geven we aan dat we toekomstbestendig willen zijn.

We zijn de afgelopen jaren meer in control gekomen, en betalen daar ook een prijs voor in de vorm van uitbreiding van de formatie en het extra werk dat dit met zich meebrengt. Onze mogelijkheden zijn niet oneindig én we zien dat andere corporaties dezelfde vragen tegenkomen. Samen optrekken om deze vragen te beantwoorden vinden we een logische stap.

De komende jaren verwachten we met het uitbreiden van ons werkgebied en daarmee dat we actief zijn in meerdere gemeenten. Dit brengt nieuwe uitdagingen op ons pad.

Momenteel werken we samen met andere corporaties door het gezamenlijk in dienst hebben van een medewerker met Vidomes. Middels Corporaties in Beweging kunnen we medewerkers van andere corporaties tijdelijk bij ons inzetten en kunnen we onze medewerkers ontwikkelkansen bieden bij andere corporaties.

Concreet betekent dit voor ons dat we de komende jaren actief aandacht hebben en houden voor samenwerkingsmogelijkheden met collega-corporaties en kijken waar dit mogelijk is en toegevoegde waarde biedt voor De Goede Woning en haar huurders. Komende jaren is dit regelmatig onderwerp van gesprek, zo verwachten we.

6.8 Werken bij De Goede Woning in 2025

En hoe ziet werken bij De Goede Woning er dan uit in 2025?

Tabel 6.1: Werken bij De Goede Woning in 2025

In 2025 voelen huurders zich gehoord door de medewerkers van DGW en weten ze wat ze van ons mogen verwachten. In de uitvoering van onze dagelijkse processen houden we continue oog voor de klantbehoefte. Waar dat helpend is, passen we onze dienstverlening hier steeds op aan.

Persoonlijk contact met huurders onderhouden we via de telefoon, videobellen, Mijn DGW, een gesprek bij huurders thuis of op één van onze locaties. Waar mogelijk bieden we huurders de gelegenheid en stimuleren we hen om meldingen digitaal te doen. Wij informeren huurders regelmatig over de voortgang van hun vraag via Mijn DGW.

Deze persoonlijke benadering is mogelijk omdat we zoveel mogelijk uitgaan van standaard processen die we continue verbeteren. Dit geeft de ruimte om waar nodig maatwerk te leveren.

Onze medewerkers hebben en gebruiken beschikbare regelruimte binnen kaders om maatwerk te leveren aan huurders.

Medewerkers van DGW hebben plezier in hun werk, voelen zich betrokken en verantwoordelijk en kiezen bewust voor werken bij DGW. Want bij DGW krijg je ruimte, leer en groei je en kun je van betekenis zijn. Bij DGW heb je ook de mogelijkheid om steeds meer plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Uitgangspunt hierbij is dat dit niet ten koste gaat van de dienstverlening aan huurders.

Samenwerken met partners in de wijk vinden we vanzelfsprekend. We weten wie waar goed in is en we koppelen huurders met een hulpvraag die wij niet kunnen oplossen aan de juiste partner in de wijk. In de wijk begint alles: daar wonen de huurders en hebben we ons bezit. Onze medewerkers in de wijken bouwen continue aan de relatie met de huurders zodat er een goede basis is voor die keer dat het spannend wordt. Zij vormen een cruciale verbinding met de mensen die vooral op kantoor werken.

De ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, de regeldruk die dit met zich meebrengt en de (on)mogelijkheden om nieuwe woningen aan ons bezit toe te voegen, maken dat we, afhankelijk van de meerwaarde, actief en nauw samenwerken met andere woningcorporaties. We krijgen immers allemaal dezelfde (soort) vragen op ons af en waar we hier door samenwerking efficiënter en/of effectiever op kunnen reageren, doen we dat.

Renovatie-, verduurzamings- en onderhoudswerkzaamheden in en aan onze woningen, kopen we in. We voeren hier de regie over en sturen op het gewenste resultaat. De ontwikkelingen op het gebied van nieuwbouw maken dat we nieuwbouw niet meer zelf ontwikkelen maar turn key of via een bouwstroom inkopen. Dit geeft ons de mogelijkheid om ons te richten op het directe contact met huurders en partners in de wijken.

Bijlagen

Bijlage 1: Hoe Prettig Wonen te realiseren

Tabel 7.1: Uitwerking strategisch doel Prettig Wonen

Resultaten en Omschrijving	Strategie (ofwel Hoe realiseren)
Zorg voor onze woningen Onze woningen zijn goed onderhouden in complexen die schoon, heel en veilig zijn. Hieraan werken we samen met de huurders en partners in de wijk.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Reparaties, mutatie-onderhoud en planmatig onderhoud uitvoeren.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
	Intern stemmen we het proces van Dagelijks-, Contract- en Planmatig onderhoud beter op elkaar af, zodat we met minder handelingen hetzelfde of beter resultaat bereiken.
	Aandacht voor onze complexen en adequaat handelen op vragen, opmerkingen etc. van huurders over het complex door de tandem van complexbeheerders en woonconsulenten goed te positioneren in de wijk.
Meewerken aan een fijne buurt Met een fijne buurt bedoelen we: een buurt waar mensen graag wonen, omdat er goed contact is en het er veilig en netjes is. Hierbij hebben we zowel een sociale als een fysieke taak, in samenwerking met huurders en partners. Met hen spreken we af waar we extra aandacht aan besteden in buurten en hoe we de verschillende punten met elkaar aanpakken.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Proactief signaleren van knelpunten in complexen en buurten en benodigde actie nemen c.q. in gang zetten.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
	Ontmoetingsmogelijkheden faciliteren voor bewoners.
	Onderzoeken of en waar samenwerking met zorgorganisaties bijdraagt aan de dienstverlening in de wijk of in onze complexen.
	Gebiedsgerichte en wijkgerichte aanpak i.s.m. partners voor met name Meerzicht en Buytenwegh (als kwetsbare wijken).
	Afspraken met leveranciers die voor ons werken m.b.t. een signalerende rol – bijvoorbeeld in de wijk.
	Toewerken naar inclusieve buurt waar iedereen mee kan doen door pro-actieve aanpak in de wijken m.b.t. leefbaarheid.
	Samen met zorgorganisaties nieuw/verbouw woningen realiseren waar vragers en dragers van zorg samenwonen.
	Visie op leefbaarheid opstellen en implementeren.
Waardevolle relaties met samenwerkingspartners We werken constructief en goed samen met onze partners in de wijken. We zetten in op verbetering van de woonkwaliteit van huurders door samen te werken aan ons woningbezit en in onze wijken. We gaan voor een waardering met een 8 van onze partners over de samenwerking in 2024.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Deelnemen in wijkoverleggen.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
	Implementeren en uitwerken woonzorgvisie incl. verwerken effecten in dagelijkse bedrijfsvoering.
	Goede sturing op realisatie van afspraken c.q. contracten en door onze rol als opdrachtgever verder te professionaliseren.
	Jaarlijks meten van tevredenheid samenwerkingspartners.
Tevreden huurders Huurders zijn tevreden met hun woning en met onze dienstverlening. Huurders weten wat we zij van ons	<i>Going concern activiteiten</i>
	We informeren huurders tijdig over de voortgang van vragen die zij hebben gesteld en klachten die zij hebben ingediend.
	<i>Growing concern activiteiten</i>

Resultaten en Omschrijving	Strategie (ofwel Hoe realiseren)
<p>kunnen verwachten en worden niet verrast. Centrale vraag is: Hoe kan ik u helpen?</p> <p>We gaan voor een 8 in 2024 voor het gemiddeld huurdersoordeel van Inceptivize over reparatie, woning betrekken en woning verlaten.</p>	<p>Huurders weten welke organisatie een reparatie komt uitvoeren namens De Goede Woning en wat de geplande werkzaamheden zijn.</p>
	<p>Huurders vooraf betrekken in processen zodat zij mee kunnen praten en denken over zaken die voor hen relevant zijn. Huurder zijn vooraf goed geïnformeerd over wat zij mogen en kunnen verwachten van ons.</p>
	<p>Aandacht voor herkenbaarheid van leveranciers die namens DGW bij huurders thuishouden en managen van verwachtingen van huurders op dit gebied.</p>

Bijlage 2: Hoe Passend Huis te realiseren

Tabel 7.2: Uitwerking strategisch doel Passend Huis

Resultaten en Omschrijving	Strategie (ofwel Hoe realiseren)
Toevoegen woningen in de juiste mix voor onze doelgroepen Komende 10 jaar gemiddeld 100 woningen per jaar toevoegen.	<i>Going concern activiteiten</i>
	We bouwen primair woningen voor één en tweepersoonshuishoudens om onze portefeuille beter aan te laten sluiten op de demografische samenstelling van onze doelgroep.
	We zoeken actief naar mogelijkheden om woningen toe te voegen in en buiten Zoetermeer die waar mogelijk bijdragen aan een goede spreiding van de sociale voorraad over de stad.
	Samen met Zoetermeerse corporaties via/bij de wethouder Wonen het belang van kwalitatief passende sociale huurwoningen blijven benadrukken en streven naar eisen op dit gebied vanuit de gemeente.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
	Samen met zorgorganisaties via/bij de wethouders zorg en wonen aandacht vragen en het belang benadrukken van het realiseren van woningen voor mensen met een kwetsbare gezondheid.
	We voegen middenhuurwoningen toe om doorstroming vanuit de sociale huur te bevorderen.
	Samen met zorgorganisaties woningen ontwikkelen met aandacht voor een combinatie van vragers en dragers.
	Woningen realiseren via een Bouwstroom, dat wil zeggen inkopen in plaats van ontwikkelen.
Doorstroming vergroten Jaarlijks komen 500 woningen vrij voor nieuwe bewoners, zowel door verhuizingen als door nieuwbouw.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Samen met de andere woningcorporaties in Zoetermeer en de gemeente, tijd en budget vrijmaken voor de inzet van een doorstroommakelaar, die werkt voor alle drie de corporaties in Zoetermeer.
	Ongeveer 400 goedkoopste woningen verhuren we met een doelgroepcontract voor jongeren aan woningzoekenden van 18 tot en met 22 jaar.
	Inkomensafhankelijke huurverhoging passen we waar dit mogelijk is toe, om doorstroming te bevorderen.
	We verhuren middenhuurwoningen met voorrang aan mensen die een sociale huurwoning achterlaten.
Woonlasten betaalbaar houden We werken aan betaalbare huren en energielasten en nemen actief maatregelen om deze te beperken.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Met het energetisch verbeteren van onze woningen dragen we bij aan minder sterk stijgende woonlasten.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
De prijs-kwaliteit verhouding van onze woningen is bij nieuwe verhuringen, uitgedrukt in het percentage van maximaal redelijk, lager of gelijk aan het regionaal gemiddelde.	

Bijlage 3: Hoe Duurzaam te realiseren

Tabel 7.3: Uitwerking strategisch doel Duurzaam

Resultaten en Omschrijving	Strategie (ofwel Hoe realiseren)
Toekomstgerichte organisatie We spelen in op actuele ontwikkelingen en doen er alles aan huurders zo goed mogelijk van dienst te zijn. Daarbij staan onze kernwaarden centraal: blijven leren, samenwerken, kwaliteit bieden.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Onze financiële continuïteit waarborgen en actief werken aan het managen van de risico's die we lopen. Onze ondergrens is dat we blijven voldoen aan de door de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw gestelde ratio's.
	Zorgen dat alle statuten en reglementen up to date zijn en aansluiten bij de wet- en regelgeving. Periodiek wordt de governance-structuur geëvalueerd en waar nodig herijkt.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
	Waar mogelijk digitaliseren zodat huurders zelf zaken kunnen regelen, ongeacht tijd en plaats.
	Datagestuurd werken implementeren. In samenwerking met huurders en partners continu verbeteren en innoveren van onze processen, zodat de huurders centraal staan en beter, sneller en goedkoper geholpen kunnen worden, met grotere tevredenheid als resultaat.
Tevreden medewerkers Samen zijn we DGW. Daarbij voelen we ons thuis en betrokken. Door elkaar te waarderen, initiatieven te stimuleren en ruimte te bieden voor persoonlijke groei werken we aan onze toekomst. We nemen onze verantwoordelijkheid en dragen bij aan onze toekomstgerichte organisatie. Allemaal hebben we hart voor de klant en bieden we kwaliteit. We gaan voor een 8,5 in 2024.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Functionerings- & beoordelingscyclus voor alle medewerkers toepassen.
	Ruimte voor eigen inbreng en meedenken en eigen verantwoordelijkheid nemen. Kaders en regelruimte zijn duidelijk.
	Ruimte en budget voor volgen van opleiding.
	Goed werkgeverschap: aandacht voor ontwikkeling en groei van medewerkers, voor de werk-privé balans en een veilige werkomgeving.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
Aandacht voor implementatie van nieuwe werkwijzen in de organisatie inclusief het continue verbeteren.	
Toekomstbestendige woningen We werken stap voor stap toe naar het verminderen van de gebouwgebonden CO ₂ -uitstoot van onze woningen. We streven op portefeuilleniveau naar een reductie in 2030 van 55% t.o.v. 2020. Samen met onze bewoners investeren we in energiebesparende maatregelen, zodat de woonlasten van bewoners zo laag mogelijk blijven en de woningen toekomstbestendig zijn.	<i>Going concern activiteiten</i>
	Tussen 2022 en 2030 bij minimaal 1.800 bestaande woningen de netto warmtevraag voor ruimteverwarming reduceren tot minimaal de Standaard uit het klimaatakkoord en bij voorkeur tot minder dan 50 kWh/m ² /j.
	We passen zoveel mogelijk bewezen technieken toe, die maximaal bijdragen aan onze doelstellingen t.a.v. de reductie van CO ₂ -uitstoot, betaalbaarheid, financiële continuïteit en tevreden huurders.
	We blijven investeren in het verduurzamen van onze woningen door het plaatsen van zonnepanelen, verminderen van de warmtevraag en toepassen van andere energiebronnen dan aardgas.
	<i>Growing concern activiteiten</i>
	Waar dit meerwaarde heeft samenwerken met partners om tot CO ₂ -vrije gebiedsgerichte verwarmingsmethoden te komen. Herijken van het energiebeleid qua aanpak van verduurzaming en qua circulariteit.

Bijlage 4: Verklarende woordenlijst

Abstractieniveaus	vereenvoudigde versies van een probleem waarvan bepaalde details zijn weggelaten	<i>Pagina 12</i>
Adequaat	geschikt voor het beoogde doel	<i>Pagina 21</i>
Balansventilatie	vorm van mechanische ventilatie; voert evenveel lucht aan als af en heeft meestal een warmteterugwin-unit	<i>Pagina 5</i>
Beleidsvrijheid	vrijheid om het beleid - vaak binnen bepaalde grenzen - zelf te kunnen bepalen	<i>Pagina 6</i>
Biodiversiteitsverlies	verlies van het aantal, de verscheidenheid en de variabiliteit van alle levende organismen: dieren, planten, zwammen en micro-organismen.	<i>Pagina 6</i>
Circulair	economisch systeem waar geen afval bestaat en grondstoffen steeds opnieuw worden gebruikt. Minimaal gebruiken en maximaal hergebruiken van grondstoffen.	<i>Pagina 3, 6, 9 en 14</i>
Concreet	tastbaar, duidelijk, realiteit bestaande	<i>Pagina 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 16, 17, 18 en 19</i>
Differentiatie	het maken van onderscheid of verschil	<i>Pagina 7 en 13</i>
DISC-training	geeft mensen een diepgaand inzicht in hun eigen persoonlijkheidsstijl en die van anderen	<i>Pagina 19</i>
Draagkracht	vermogen om een bepaalde last te dragen	<i>Pagina 6, 7 en 13</i>
Energieneutraal	evenveel energie gebruiken als dat men zelf opwekt	<i>Pagina 6</i>
Fossiele brandstoffen	brandstoffen die op kunnen raken en die schadelijk zijn voor het milieu	<i>Pagina 9</i>
Faseren	in fasen verdelen of laten verlopen	<i>Pagina 9</i>
Innoveren	nieuwe ideeën en dingen ontwikkelen	<i>Pagina 17 en 24</i>
Instandhouding	het in stand houden, het doen blijven bestaan	<i>Pagina 8</i>
Integraal	allesomvattend, volledig	<i>Pagina 7 en 13</i>
Klantgedreven	een glimlach toveren op het gezicht van jouw klanten, wat leidt tot meer loyale klanten en ambassadeurs.	<i>Pagina 2, 3, 16 en 17</i>
Klimaatadaptie	het tijdig en effectief aanpassen aan het actuele of verwachte klimaat om schade door klimaatverandering te beperken	<i>Pagina 6</i>
Laagtemperatuurverwarming	manier van het verwarmen van een ruimte waarbij de aanvoertemperatuur niet hoger is dan 55 graden Celsius zoals, vloerverwarming en wandverwarming	<i>Pagina 5</i>
Macro-omgeving	omvat externe factoren die grote invloed op de resultaten uitoefenen, maar die de onderneming zelf niet kan beïnvloeden	<i>Pagina 4</i>
MT	De mensen binnen een onderneming die verantwoordelijk zijn voor het ondernemingsbeleid, de dagelijkse leiding, en die de onderneming ook naar buiten representeren	<i>Pagina 4</i>
Natuurinclusief bouwen	een vorm van duurzaam bouwen waarbij zodanig gebouwd en ingericht wordt dat een bouwwerk	<i>Pagina 6, 9 en 14</i>

	bijdraagt aan de lokale biodiversiteit en natuurwaarden	
PDCA-cyclus	(Plan-Do-Check-Act) een methode waarmee je stap voor stap je werk, prestaties en organisatie beter kunt maken om zo continu te verbeteren	<i>Pagina 18</i>
Preferente	voorrang hebben, bevoorrecht zijn ten opzichte van anderen	<i>Pagina 8</i>
Prominentere rol	iemand die vaak op de voorgrond staat en die als belangrijk wordt beschouwd	<i>Pagina 6</i>
Raad van Commissarissen	houdt namens de aandeelhouders en werknemers, toezicht op het gevoerde beleid van de raad van bestuur (RvB)	<i>Pagina 4</i>
Schaars	beperkt, niet veelvoorkomend	<i>Pagina 8, 9 en 13</i>
Standaardisatie	het opleggen van een bepaalde norm of standaard voor het ontwerp, de constructie, het testen of gebruiken van een product of proces	<i>Pagina 18</i>
Sturingsmogelijkheden	mogelijkheid om iets te sturen, om iets op de gewenste wijze te laten werken, om iets in de gewenste richting te laten verlopen	<i>Pagina 6</i>
Verhuurderheffing	een heffing die verhuurders betalen over de waarde van hun sociale huur- woningen	<i>Pagina 6</i>
Woningbehoefteramingen	ruwe berekening of schatting van het aantal woningen waaraan een gemeente behoefte aan heeft	<i>Pagina 4</i>