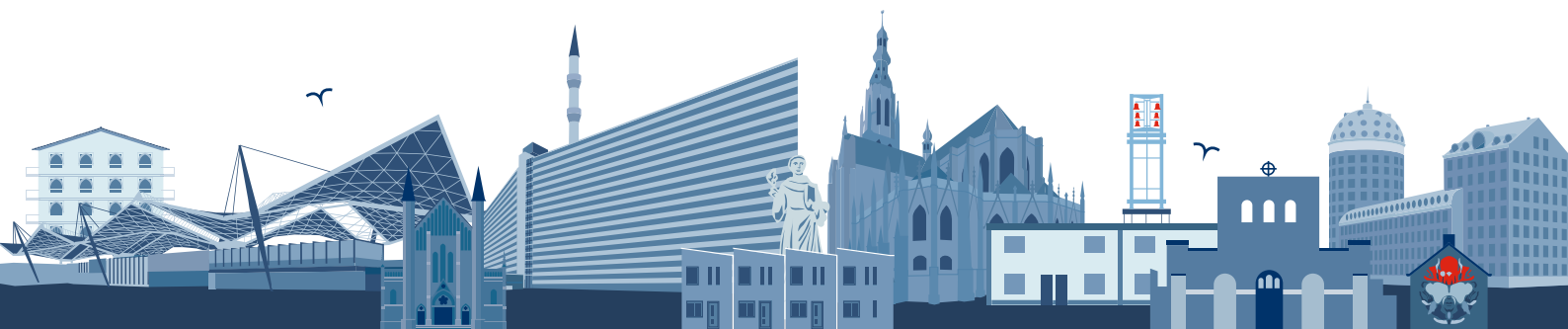


ONDERNEMINGSPLAN 2021-2024



INHOUD



Missie, visie en hoofddoelen

Voorwoord

ONS ONDERNEMINGS- PLAN 2021-2024 MET **DUIDELIJKE KEUZES**

Dit ondernemingsplan gaat over de periode van 2021 tot en met 2024 met een doorkijk naar de periode daarna. We hebben dit plan gemaakt in een tijd waarin we moeten leven met corona. Een periode waarin we, nog meer dan anders, ervaren dat 'goed wonen' voor iedereen van wezenlijk belang is. Ook een periode waarin we ervaren dat de toekomst veel onzekerheden kent. De steeds veranderende samenleving vraagt om aanpassing en wendbaarheid. In dit ondernemingsplan maken we duidelijke keuzes. Die keuzes kunnen we aanpassen als de samenleving daarom vraagt, maar ze moeten wel steeds passen in onze heldere missie. Dat maakt ons handelen koersvast.

We verwachten dat de inkomens van onze belangrijkste doelgroepen niet of zeer beperkt zullen stijgen. Wij richten ons daarom ook in deze ondernemingsplanperiode op betaalbare woonlasten. We hanteren een gematigde huursomontwikkeling en werken aan het reduceren van de servicekosten en de energielasten. Het verlagen van de energielasten gaat goed samen met het investeren in een duurzame toekomst. We zullen onze investeringen in isolatie, aansluitingen op warmtenetwerken en plaatsen van zonnepanelen verder intensiveren. Onze huurders willen niet alleen een betaalbare woning maar ook een fijne wijk. Een wijk die uitnodigt tot ontmoeten, ondernemen en ontspannen. Waar een kind ondersteund en gestimuleerd wordt zijn of haar talenten te ontwikkelen, waar ouderen kunnen genieten van hun oude dag en iedereen het gevoel heeft erbij te mogen horen. Ook daar zetten wij de komende ondernemingsplanperiode op in.

We werken graag voor en met onze huurders en de bewoners van Breda en Tilburg. We hebben elke dag met velen van hen contact. Wij streven ernaar dat een huurder in de wijk, aan de balie, aan de telefoon of online een goede dienstverlening ervaart en altijd in staat is zijn zaken te regelen op een manier die bij hem of haar past. Wij zien hier dat steeds meer mensen bij voorkeur kiezen voor de digitale weg.

Voor het bereiken van onze doelen en het realiseren van onze dromen is het belangrijk dat onze huidige en toekomstige medewerkers de ruimte en mogelijkheden krijgen. Daarom besteden we de komende jaren veel aandacht aan ondernemerschap en werkgeluk. Een organisatie levert geen resultaten, onze mensen doen dat wel!





Leeswijzer

In dit Ondernemingsplan 2021-2024 kijken we naar ontwikkelingen in en rondom WonenBreborg, nu en in de toekomst. Wat we zien in de wereld om ons heen, komt terug in 7 beschreven trends. Onze missie en visie krijgen concreet vorm in 6 resultaatgebieden: Betaalbaarheid, Leefbaarheid en wijkontwikkeling, Dienstverlening en digitalisering, Beschikbaarheid, Duurzaamheid en Ondernemerschap en werkgeluk. Per resultaatgebied geven we onze ambities weer, met concrete doelstellingen, de manieren waarop we succes meten en de belangrijkste projecten. Tot slot volgt een financiële doorrekening van dit Ondernemingsplan 2021 - 2024, onze organisatiestructuur en hoe we dit plan gaan implementeren.



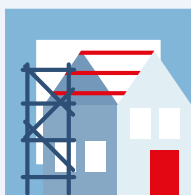
TERUGBLIK OP HET ONDERNEMINGSPLAN 2017-2020

**We kijken terug op de 7 ambities uit het vorige ondernemingsplan.
In dit overzicht de hoofddoelstellingen en de behaalde eindresultaten.**



Betaalbaarheid

Doel was de gemiddelde jaarlijkse stijging van de huuropbrengst van verhuureenheden die het gehele jaar in portefeuille waren, niet hoger dan inflatie te laten zijn. Omdat in deze stijging van de huuropbrengst ook de huuraanpassingen bij mutatie en bij woningverbetering en de inkomensafhankelijke huurverhoging zijn meegeteld, is de jaarlijkse huurverhoging per 1 juli duidelijk onder inflatie gebleven. Deze belangrijke doelstelling is de afgelopen 4 jaar volledig gerealiseerd.



Beschikbaarheid:

In 2017 gaven wij aan dat we 966 nieuwe woningen wilden gaan bouwen tot en met 2020. In totaal hebben we 633 betaalbare woningen gebouwd of in aanbouw genomen in Breda en Tilburg. Daar zijn wij niet tevreden mee. Doelstelling is nu om in 2022 deze ambitie alsnog te halen (gerealiseerd of in uitvoering) en een pijplijn van nieuwbouwprojecten op te bouwen voor de toekomst.



Optimale Dienstverlening/Huurderstevredenheid

Doel was toe te groeien naar een 7,8 score en dat is gelukt. Zelfs in de corona-periode is de tevredenheid van onze huurders op niveau gebleven. Onze huurders waarderen onze dienstverlening over het algemeen positief en daar zijn wij erg blij mee.



Succesvolle Wijken

Binnen onze organisatie zijn de wijken centraal komen te staan. Onze wijkteams staan (letterlijk) dicht bij onze huurders, weten wat er speelt, waar de uitdagingen en opgaves liggen en welke middelen effectief zijn. Dit heeft geleid tot een breed scala aan gerichte leefbaarheidsprojecten zoals Fijn Thuis, Schoon Stokhasselt, Dichtbij-teams, intensieve leefbaarheidsaanpak, achter-de-voordeurprogramma's bij groot onderhoud en vroegsignalering van schulden. We constateren ook dat in een aantal wijken meer nodig is, en mogelijk ook andere methoden, om de leefbaarheid van de wijk te verbeteren. Eerste stappen in een meer integrale wijkaanpak samen met huurders en partners zijn gezet. Heel tevreden zijn wij met de lichte groei van het aantal actieve bewoners in commissies, klankbordgroepen en projecten. Ook hebben we de banden verder aangehaald met onze maatschappelijke partners. In de visitatie zien wij ook bevestigd dat wij daarmee op de goede weg zijn.



Duurzaam en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Ons doel was 12% of minder EFG-labels in 2020, daar waar het in 2017 nog boven 16% was. Dit is enerzijds gerealiseerd door het uitvoeren van groot onderhoud. Anderzijds hebben we in 2020 nog een extra slag gemaakt door 2 specifieke ingrepen (gevelisolatie en vervanging cv-ketel) bij een groot aantal woningen in met name Tilburg, waardoor we onze doelstelling kunnen behalen.

Daarnaast wilden we minimaal 10 medewerkers in dienst hebben met arbeidsbeperking, om juist die groep een kans te bieden en het ook van toegevoegde waarde is voor onze organisatie. Dat is ook gelukt. Tezamen met o.a. onze actieve inzet op social return in bouw- en leveringscontracten heeft dit geleid tot de trede 2 erkenning op de PSO ladder (prestatie socialer ondernemen) en is de doelstelling op maatschappelijk verantwoord ondernemen ruimschoots gerealiseerd.



Organisatie die continu verbetert

Binnen deze ambitie hebben we 3 subdoelen gesteld om de organisatie vitaal te laten zijn en in te zetten op de ontwikkeling van mensen: doorstroming, opleidingen en ziekteverzuim. Het ziekteverzuim hebben we helaas niet weten te verminderen, mede als gevolg van corona-gerelateerd verzuim. De doelstellingen op doorstroming en opleidingen hebben we ruim gehaald: 8% van ons personeelsbestand heeft binnen WonenBreborg een nieuwe stap gemaakt op het carrière pad en 88% van de medewerkers volgde een opleiding in de afgelopen 4 jaar.



Financieel gezond

Een belangrijke randvoorwaarde bij de bovenstaande ambities was dat wij de doelen wilden realiseren en een financieel gezonde corporatie wilden blijven. Dit om ook voor toekomstige generaties sociale huurwoningen van goede kwaliteit te kunnen blijven aanbieden. Elke euro die wij verdienen, investeren wij weer in bestaande en nieuwe woningen. Ook het doel van financieel gezond hebben wij gehaald.

Hoe kijken anderen naar ons tijdens deze 4 jaar?

Belangrijker dan je eigen terugblik, is die van andere betrokken partijen. Tijdens de visitatie van 2020 gaven onze stakeholders terug hoe zij vinden dat wij ons beleid en werk hebben uitgevoerd de afgelopen 4 jaar. En daarmee gaven ze (in)direct een terugkoppeling op de uitvoering van ons Ondernemingsplan.

Belanghebbenden (huurdersorganisatie, gemeenten en overige stakeholders) geven ons voor de Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties gemiddeld een 7,5. En specifiek zijn de scores voor:

- Betaalbaarheid 7,6
- Beschikbaarheid 7,4
- Wonen en Zorg 7,9
- Kwaliteit van wonen en duurzaamheid 7,2
- Leefbaarheid een 7,4.

Bron: concept Visitatierapport WonenBreborg 2016-2019, tabel hoofdstuk 4.

We zien hier terug wat we zelf ook hebben geconcludeerd, op Beschikbaarheid halen we onze ambities niet – lopende nieuwbouwprojecten liepen soms vertraging op en geschikte nieuwbouwlocaties zijn schaars gebleken. Op Duurzaamheid hebben we de doelstelling in de eindsprint gehaald. En tegelijkertijd weten we dat de ambitie in de toekomst hoger zal moeten worden. Hierover leest u dan ook meer in dit nieuwe ondernemingsplan.

Het visitatierapport en onze eigen evaluatie van de afgelopen ondernemingsplanperiode hebben wij gebruikt als waardevolle input voor het nieuwe ondernemingsplan dat voor u ligt.



TRENDS

Trend 1

Huurderspopulatie wijzigt; effect op leefbaarheid en aanpak

Toenemende diversiteit en kwetsbaarheid bewoners

Huurders die al wat langer huren, zagen hun buurt de afgelopen jaren veranderen. Tegenwoordig wonen er niet enkel gelijkgestemden meer in hun buurt, maar mensen met uiteenlopende achtergronden, zoals arbeidsmigranten en vergunninghouders, mensen met een scheiding achter de rug, mensen met een psychiatrische achtergrond en vluchtelingen van wie een deel met een posttraumatische stressstoornis. De ouderen die in hun buurt wonen, kiezen eventueel pas in de allerlaatste levensfase voor een zorginstelling. Tot die tijd wonen ze zelfstandig thuis. Tegelijkertijd zijn er overeenkomsten in deze divers samengestelde groep huidige huurders, zoals een laag inkomen, relatief weinig opleiding of een lichte verstandelijke beperking. Onder deze kwetsbare groep bestaat ook veel laaggeletterdheid en digibetisme.

De toenemende diversiteit en toenemende kwetsbaarheid van bewoners hebben invloed op de leefbaarheid in de wijk. Hierin spelen ook zaken als een beperkt aanbod aan voorzieningen en het sluiten van politiebureaus, wijkbibliotheken en buurthuizen alsook een matige kwaliteit van de openbare ruimte een negatieve rol. Zeker in wijken met een hoog percentage sociale huurwoningen gaat het niet altijd goed. Mensen ervaren overlast en een verslechtering van de leefbaarheid. Ze merken bijvoorbeeld dat criminelen sommige wijken met een grote concentratie aan sociale huurwoningen zien als 'kweekvijvers'. Er zijn ouders die hun kinderen liever niet laten buitenspelen uit angst dat zij geronseld worden voor criminele activiteiten. Dat kan natuurlijk niet! Helaas zien we dat zowel in Breda als Tilburg veel mensen hun buurt een diepe onvoldoende geven op het punt van veiligheid.

Samen bouwen aan een sociale infrastructuur met meer maatwerk

Er is een groeiende aandacht voor de 'netwerksamenleving'. Werkers in de wijk komen uit hun 'koker' om huishoudens meer integraal te benaderen. We kijken meer naar de wijkopbouw en Community building zoals bijvoorbeeld bij de PACT – aanpak in Tilburg (People Acting in Community Together). Uit enquêtes onder Tilburgse huurders blijkt dat huurders positiever zijn over hun wijk als ze zelf actief zijn. Op wijkniveau hebben professionals behoefte aan vrije ruimte en flexibiliteit om snel te kunnen inspelen op situaties. Een duidelijk kader blijft nodig voor transparantie en sturing. Dit vereist goede samenwerking tussen gemeente, corporaties, welzijn- en zorgpartijen, onderwijs, politie en UWV (werk). Het toegenomen aantal prestatie-overeenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met zorgverleners en maatschappelijke organisaties zien we als een positieve ontwikkeling, zoals regionale afspraken rondom doorstroom uit Beschermd wonen en Maatschappelijke opvang.

Huurders dragen ook eigen verantwoordelijkheid

De laatste jaren richtten veel publieke organisaties zich op het planmatig en meetbaar maken van hun werkzaamheden. Net als in het particuliere bedrijfsleven gingen zij zichzelf zien als organisaties die producten en diensten leveren aan consumenten. Mensen werden klanten. Dat ging gepaard met denken over rendementen, standaardisering en uitgebreide registraties. Mogelijk heeft dit veel negatieve impact gehad op het vertrouwen in en de bezieling binnen de publieke sector. Daartegenover is meer ruimte ontstaan voor burgerschap. Huurders zijn niet alleen mensen die diensten afnemen maar zijn burgers met een eigen verantwoordelijkheid en een eigen kracht. Deze kracht van burgers kunnen wij voor leefbaarheidsvraagstukken veel meer aanspreken en gebruiken (co-creatie).

Trend 2

Betaalbaarheid woonlasten vergt maatwerk

Woonlasten groot deel huurders te hoog in relatie tot hun inkomen

De betaalbaarheid is de afgelopen jaren niet verder verslechterd (gemiddeld zelfs iets verbeterd). Dit komt vooral door het 'passend toewijzen' en het gematigd huurbeleid (huursom op inflatie en voor veel huurders geen jaarlijkse huurverhoging). Desondanks zijn er nog steeds enorm veel huurders voor wie de woonlasten te hoog zijn in relatie tot het inkomen. Economische groei bracht geen inkomensverbetering voor onze doelgroep. Uit onderzoek (Rigo, Explica, 2019) blijkt dat een groot deel van onze huurders een zogenaamd 'betaalrisico' heeft. Volgens Rigo gaat het in Breda om zo'n 24% van onze huurders en zelfs om zo'n 63% van de minima. In Tilburg gaat het om 25% van de huurderspopulatie en zo'n 53% van de minima. Explica geeft aan dat naast het inkomen de huishoudsamenstelling van invloed is en dat vooral de grotere huishoudens minder financiële ruimte hebben om de huren op te brengen. Bij woonlasten denken we vaak alleen aan de kale huur. Maar voor de huurder zijn de servicekosten, kosten voor gas en elektra en de diverse gemeentelijke belastingen net zo relevant.

Betaalbaarheid vereist steeds meer maatwerk

Als gevolg van het passend toewijzen wonen steeds meer mensen met een laag inkomen in een woning onder de zogenaamde aftoppingsgrenzen uit de Wet op de huurtoeslag. Dit betekent dat een groot deel van de huishoudens ook huurtoeslag ontvangt. Naast huurtoeslag ontvangen veel huishoudens andere toeslagen als zorgtoeslag of kinderopvangtoeslag. Het systeem van toeslagen compenseert echter niet de extra kosten. Dit speelt vooral bij grotere huishoudens. Ook komen veel huishoudens in betalingsproblemen door veranderingen in de persoonlijke situatie (scheiding, werkloosheid, gezondheidsproblemen). Voor deze huishoudens zijn steeds meer vormen van ondersteuning beschikbaar.

Waarom middeninkomens vaak tussen wal en schip vallen

Uit diverse marktanalyses blijkt dat de middeninkomens vaak tussen wal en schip vallen. Zij kunnen vaak geen goede woning vinden door het beleid van woningcorporaties (afbakening van de doelgroep) en door strenge eisen bij hypotheekverstrekkers. Steeds meer corporaties gaan deze groep tot hun doelgroep rekenen. Tevens kan de instroom van de groep lage middeninkomens op buurt- en complexniveau bijdragen om verdere inkomenssegregatie op complex- en wijkniveau tegen te gaan.

Trend 3

Woningtekort loopt verder op

Aantal huishoudens neemt toe tot na 2030, ook de doelgroep

De bevolking en het aantal huishoudens blijft de komende jaren groeien. Deels door natuurlijke groei, maar in toenemende mate door het positieve migratiesaldo, van met name arbeids- en kennismigranten. Het CBS verwacht de komende dertig jaar nog bevolkingsgroei en een toename van het aantal huishoudens. Wel zijn er regionale verschillen. Voor de regio Brabant wordt een groei verwacht van 10-12%. De aparte prognoses voor de steden Breda en Tilburg laten een verwachte groei zien van 10% tot 2035. De omvang van de doelgroep van corporaties blijft in verhouding ongeveer gelijk. Een groeiend deel van deze doelgroep woont namelijk in de koopsector. Daardoor zal de groei van de sociale voorraad verhoudingsgewijs iets lager kunnen zijn dan de groei van de totale voorraad.

Ondanks het feit, dat alle demografische scenario's een verdere vergrijzing van Nederland laten zien, zal de toekomstige vergrijzing in de corporatiesector beperkt zijn. Het grootste deel van de toekomstige vergrijzing vindt plaats in de koopsector. De huurders in de corporatiesector zijn al relatief grijs. Het aantal alleenstaanden zal verder toenemen, terwijl het aantal gezinnen (3 en meer-persoon) niet meer zal groeien. In de corporatiesector is het aantal gezinnen de laatste decennia al ontzettend afgenomen. Deze afname lijkt nu tot staan gebracht en ligt ergens tussen de 20 en 25%.

Nieuwbouwproductie blijft achter

De nieuwbouwproductie in Nederland is de afgelopen 10 jaar niet boven de gewenste 70.000 geweest, waardoor het tekort almaar verder op loopt. Het grootste aandeel in het nieuwbouwvolume zit in de koopsector. Het aantal corporatiewoningen bleef stabiel waardoor het procentuele aandeel licht daalt. In Tilburg is de afgelopen jaren de streefproductie van 950 woningen per jaar gehaald. In Breda blijft de productie ondanks de ambities achter op de planning. Voor de komende jaren lijkt het tekort aan nieuwbouwlocaties de grootste beperking om de nieuwbouwproductie op peil te houden. Parallel aan de macro-analyses zien we in de dagelijkse praktijk dat de druk op de huurmarkt toeneemt. In de woonruimteverdelingscijfers van Klik voor Wonen en Woning in Zicht zien we de zoektijden oplopen en de slaagkansen zowel voor de primaire als secundaire doelgroep (fors) afnemen.

'Eerlijke verdeling' onder spanning

In Breda bieden we woningen aan via 'Klik voor Wonen'. In Tilburg loopt dit via 'Woning in Zicht'. Het belangrijkste volgordecriterium is de inschrijftijd van de woningzoekenden. Gelet op de spanning op de woningmarkt zijn de laatste jaren steeds meer voorrangregels toegevoegd om tot een eerlijke verdeling te komen, zoals voorrang voor lage inkomens bij goedkopere woningen, voorrang voor grotere gezinnen bij grotere woningen en aparte contingenten voor statushouders en mensen die uitstromen uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang. De toename van de voorrangregels legt druk op de mate waarin woningzoekenden het systeem als eerlijk ervaren.

Trend 4

Vernieuwing van vastgoed en wijkontwikkeling

Gebiedsontwikkeling vraagt om een nieuwe benadering

Het aantal grootschalige uitleglocaties is zeer beperkt, het draait steeds meer om vernieuwing van bestaand gebied, rekening houdend met thema's als klimaatadaptatie, circulariteit en energieopwekking. Daarnaast gaat het in bestaand gebied om leefbaarheid, betaalbaarheid en houdbaarheid op de lange termijn. Gebieden moeten zich kunnen ontwikkelen tot plekken waar diverse mensen zich thuis voelen. De huidige en toekomstige gebruikers zijn nadrukkelijk in beeld. Er is behoefte aan een intensievere samenwerking tussen alle betrokken partijen om samen de benodigde innovaties en ambities te realiseren. Juist omdat fysieke doelen hand in hand gaan met sociale doelen, is het belangrijk dat partijen openstaan voor het gezamenlijke maatschappelijke rendement voor het hele gebied of project, ofwel het publieke doel. Dat vraagt om loskomen van individuele ambities.

De vraag naar bijzondere woonvormen neemt toe

De behoefte aan geclusterde onzelfstandige en zelfstandige woonvormen voor ouderen groeit omdat in zorginstellingen alleen nog ruimte is voor mensen met behoefte aan hoogcomplexere zorg. Die behoefte is ook bij mensen met psychiatrische problematiek, verstandelijke beperkingen of andersoortige problemen. De overheid stuurt aan op (langer) zelfstandig (blijven) wonen en meer voor elkaar zorgen. Dat is precies wat er in woongroepen gebeurt. Bovendien kan het wonen in een groep veel bijdragen aan iemands welzijn: minder vereenzaming en actief zijn met elkaar. Als het opzetten van woongroepen steeds populairder wordt, is het belangrijk dat er voldoende plekken in de stad zijn voor deze verschillende groepen mensen. Voor een (beperkte) groep met zwaardere beperkingen geldt juist een toenemende behoefte aan geclusterde woonvormen gecombineerd met zorg.

Trend 5

Duurzaamheid is een must

De hobbelige route naar een CO₂-neutrale voorraad in 2050

Woningcorporaties streven naar een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050. Gemeenten stellen (uiterlijk in 2021) een transitievisie warmte op. Daarin staat welke wijken als eerste aan de beurt zijn voor wijktransitieplannen en hoe de transitie van de warmtedragers er op wijkniveau uitziet. Corporaties kunnen niet op de transitievisie wachten en nemen nu al maatregelen, vanwege maatschappelijke druk en urgentie. Deze maatregelen zijn een mix van isolatie, duurzame installaties en elektrificeren van de kookfunctie. Aandachtspunt is de nieuwe regelgeving rondom temperatuuroverschrijding; een woning kan ook té goed geïsoleerd zijn en daardoor te warm worden in de zomer. Juist omdat de focus bij het bereiken van een CO₂-neutrale woningvoorraad ligt op het aanpassen van de bestaande voorraad (vanwege de beperkte nieuwbouwmogelijkheden), is draagvlak nodig bij huurders én bij particuliere eigenaren. Vanzelfsprekend is dat draagvlak niet. Zo staan de warmtenetten, waar steden vooral op inzetten, onder druk. Ook ontstaat weerstand doordat de opstelruimte in bestaande bouw vaak beperkt is. Het maken van combinaties van meerdere woningen die zijn aangesloten op één warmtepomp of grondboor is dan een mogelijke oplossing. Alternatieven zijn er verder in de vorm van onder andere geothermie, WKO's, individuele all-electric oplossingen en mogelijk waterstof. Alle alternatieven moeten verder worden ontwikkeld en zijn momenteel nog duur en lastig te realiseren. Het vraagt bovendien om aanpassing van (landelijke) regelgeving. Vanuit verschillende hoeken zijn er initiatieven om te versnellen. Zo bundelt de Brabantse Duurzaamheid Alliantie vraag en aanbod op schilisolatie. Of de Renovatieversneller, een meerjarig landelijk ondersteuningsprogramma met begeleiding, kennis en subsidie. Leveranciers komen met innovaties met hybride oplossingen voor tijdelijke (tussen)oplossingen wanneer aardgasvrij (nog) niet kan of wanneer huizen op termijn niet kunnen overgaan op alternatieve warmtedragers.



Klimaatadaptief wonen

In steden en wijken spelen wateroverlast, hitte-overlast/ uitdroging. Gemeenten hebben met de rijksoverheid afspraken gemaakt en convenanten voor uitvoeringsplannen gesloten om wateroverlast in steden te beperken, hitte-overlast tegen te gaan en nieuwe gebouwen en gebieden klimaatadaptief te ontwerpen. De gemeenten Breda en Tilburg voerden klimaatstresstesten uit. Al in 2020 volgden uitvoeringsplannen om hittestress, droogte, wateroverlast en overstroming te dempen of te voorkomen.

Circulariteit vraagt om een andere mindset

De vraag naar grondstoffen neemt wereldwijd nog steeds toe. Duurzamer produceren en consumeren is daarom noodzakelijk. Bij de bouw, valt te denken aan het bouwen met hergebruikte materialen en producten. Het gaat om integraal denken en doen, waarbij het gaat om vragen als: Waar komen materialen vandaan?, Hoe zijn ze tot stand gekomen?, Zijn ze bio-based?, En hoe kunnen we bestaande materialen en grondstoffen zo hoogwaardig mogelijk hergebruiken nadat ze hun functie hebben verloren in de bestaande woningen? De grote impact valt te halen in grote processen (zoals een andere bouwwijze), maar de kunst is om klein te beginnen (denk aan het gebruik van tweedehands deurklinken) om menselijk draagvlak te creëren.

Trend 6

Kansen en aandachtspunten bij verdere digitalisering

Meer betekenen voor onze huurders en woningzoekenden in een digitale en tevens complexe omgeving

De afgelopen decennia ging het bij digitalisering vooral om innovatie in systemen (hardware) en programma's (software). In de huidige fase schuiven we op naar een informatiedemocratie waar in alles vindbaar is en informatie voor iedereen toegankelijk. Dat vergt van eindgebruikers dat ze meer zelf kunnen en moeten doen.

We moeten blijven beseffen dat een groot deel van onze huurders behoort tot een sociaal kwetsbare doelgroep, met disproportioneel veel digibeten en mindergeletterden. Hierdoor verloopt de communicatie in woord en schrift vaak moeizaam. Daarnaast kent niet iedereen alle online mogelijkheden. Digitaal contact met een organisatie als de onze is voor velen nog een grote uitdaging. Deze groep, cultuur- en leeftijdsafhankelijk, vormt 18% van de bevolking in Nederland, die we erbij betrokken moeten zien te houden. Tegelijkertijd worden mensen steeds mondiger. Gevoed door het internet en social media neemt 'kennis' toe. Daardoor lukt het hen om hun vraag scherper te formuleren, wat positief is. De keerzijde is dat huurders en woningzoekenden steeds minder vragen maar meer eisen. Daarbij gaan zij soms doelbewust over grenzen heen om gevoelens van onrust los te maken bij de medewerker of zelfs erger. Een open dienstverlening vergt derhalve meer aandacht voor een veilige werkomgeving en zelfreflectie.

Interne efficiency om beloften aan huurders en woningzoekenden waar te maken

Om de beloften aan huurders en woningzoekenden blijvend waar te maken, worden steeds meer processen gestandaardiseerd, geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Dit stelt hoge eisen aan stabiliteit en veiligheid van onze systemen en datastromen. Daarnaast wordt het toezicht groter en de regelgeving steeds strenger. Ook onze toezichthouders, leveranciers en stakeholders worden digitaal. De druk op de organisatie neemt toe, mede doordat de wereld zo snel verandert dat dit zich moeilijk verhoudt tot het uitgebreid beschrijven van processen en doelen; je kunt het met de oude manier van werken niet meer bijbenen.

Data als fundament voor waarde toevoegende dienstverlening

De digitale evolutie gaat niet meer over kennis, het gaat over het ontsluiten van data en informatie. Goed gebruik van data creëert inzicht en maakt analyses mogelijk. Inzicht in onze klanten, in de wensen van onze huurders en in ons vastgoed en andere relevante factoren. Om informatie te ontsluiten, is meer interne samenwerking nodig rondom het delen van kennis en informatie. Data moeten op orde en bereikbaar zijn. Eigenaarschap van data wordt steeds meer verlegd van IT naar business en finance. Door onder andere de invoering van de AVG komt er steeds meer wetgeving over privacy en de beheersing van data. Digitalisering raakt ook steeds meer een ethisch vraagstuk. In deze digitale evolutie moeten we beseffen dat veel kennis (over de woningen) bij de bewoners zit! Het is daarom een voorwaarde om huurders altijd maximaal mee te nemen in het proces-design in plaats van te redeneren vanuit business architectuur, IT-infrastructuur en – architectuur.

Verfijndere en preciezere vastgoeddata

Vastgoeddata worden steeds verfijnder en preciezer zoals IoT (Internet of Things). Hierdoor opent zich een nieuwe wereld voor onderhoud en beheer van ons vastgoed, waardoor (onderhouds)processen efficiënter en meer geobjectiveerd kunnen worden. Datakwaliteit wordt nóg belangrijker bij vastgoeddata en verduurzaming. Ook de markt van leveranciers verandert. Zo is er meer ketensamenwerking (zowel bij nieuwbouw als onderhoud) met langdurige contracten en contractafspraken (en meer risico). Informatie en data helpen bij het beheersen van dit risico, waar vroeger meer vanuit vertrouwen werd gewerkt. Daarnaast digitaliseert de leveranciersmarkt. Building Information Modelling (een digitaal model van een bestaande en/of geplande constructie, opgebouwd uit objecten waaraan informatie is gekoppeld) is daar een voorbeeld van, net als drones, die een hulpmiddel zijn bij het digitaal in kaart brengen van de data van ons bezit. Deze ontwikkeling kan van invloed zijn op onze organisatie.

Digitalisering verandert de manier van werken

Elke functie bij ons heeft tegenwoordig een groot data/procesgericht-component. Dat vergt andere competenties. Digitalisering beïnvloedt zodoende onze strategische personeelsplanning. Hoe leiden we onze mensen op en nemen we ze mee in de digitalisering? En zijn voor alle functies nog de juiste mensen aan te trekken? Daarnaast ontstaan steeds meer nieuwe concepten zoals werken op afstand en de inzet van robots. Op dit moment bestaat er een kenniskloof op het gebied van technologie door het verleggen van eigenaarschap. IT-vraagstukken vragen van medewerkers een hoge mate van abstract denken. Hebben zij voldoende kennis om de IT-technologie te doorgronden en de risico's te zien? Als zij dit zelf niet hebben, is een hoge mate van vertrouwen nodig in mensen die dit wel hebben. Een bijkomend gevolg is dat het automatiseren van repetitief werk van onze bedrijfsprocessen de functie van onze medewerkers verrijkt (meer medewerkerstevredenheid). Ook vermindert het de foutenlast waardoor processen beter en stabiel worden.

Trend 7

Rolverschuiving binnen de corporatie én in partnerschap

Van opdrachtgever naar volwaardig partnerschap

Een overgrote meerderheid (89%) van de corporaties besteedt één of meer activiteiten uit, zoals technisch beheer, ICT en treasury. Het percentage dat wordt uitbesteed, neemt toe. Bij het uitbesteden, heeft het traditionele opdrachtgeverschap steeds meer plaatsgemaakt voor duurzaam partnerschap. Daarin staat het gezamenlijk gedeeld belang voorop. Dit leidt tot minder verspilling en biedt tevens ruimte voor innovatie. Voorbeeld is Ketensamenwerking in de bouw.

Meer nadruk op integrale (wijk)ambitie

Een sterke overtuiging in de publieke sector is dat de ambitie behaald en doorleefd moet worden in de wijk. Het gaat om de opgave in de wijk. Dáár werk je in de wijk sámen aan; door elkaar te kennen en elkaars krachten in te zetten. Het belang van de rol van wijkprofessional groeit daardoor. Organisaties in de wijk groeien dichter naar elkaar toe; het onderscheid vervaagt. De nadruk ligt op een integrale (wijk)ambitie.

Persoonlijk leiderschap als basis voor organisatieontwikkeling

Medewerkers hechten steeds meer waarde aan Persoonlijk leiderschap (identiteit). De werknemer draagt vanuit zijn of haar unieke rol bij aan de strategische koers en missie van de organisatie. De relatie tussen werkgever en werknemer is steeds meer een partnerschap. Werken aan het versterken van de persoonlijke competenties gebeurt vanuit intrinsieke motivatie en vanuit verbondenheid met de organisatie. Een werknemer die naar buiten toe loyaal is en intern constructief kritisch, is een win-win situatie voor alle partijen en zeker van meerwaarde voor de organisatie.

Flexibiliteit vereist voor duurzame inzetbaarheid

Het aantal werknemers dat kiest voor flexibele werktijden en flexibele contractvormen neemt toe. Evenals de populariteit van thuiswerken en het beperken van de reistijd. Ingegeven door de wens om de nadruk te leggen op het privéleven of noodzaak (mantelzorg), zonder in te boeten op een carrière. Flexibiliteit is niet volledig vrij van zorgen. Flexibele arbeidscontracten leggen een beslag op de fysieke en mentale gezondheid evenals de productiviteit. De werkgever verlangt net zo goed flexibiliteit van haar werknemers. Bijvoorbeeld een aanpassend vermogen bij veranderend beleid of adaptatie van nieuwe technologieën. De veerkracht van de werknemer is daarmee net zo belangrijk als de flexibiliteit zelf voor duurzame inzetbaarheid van werknemers op de lange(re) termijn.

Sterke verandering in corporatiefuncties

Binnen de corporatiesector veranderen de inhoud en complexiteit van functies sterk. De vraag naar middelbaar opgeleid administratief personeel (o.a. technisch toezicht en administratief medewerker) neemt af, terwijl de vraag naar hoger opgeleid technisch en/of financieel personeel met sociale vaardigheden en verbindende kwaliteiten toeneemt (o.a. projectontwikkeling, sociaal/fysiek beheer en strategie). De behoefte aan medewerkers met een zogenaamd T-shaped profiel groeit; deze medewerkers combineren specialistische kennis met meer generalistisch procesdenken. Deze trend speelt in meerdere sectoren terwijl het aantal hoger opgeleide schoolverlaters niet stijgt. Tegelijkertijd zoeken meer medewerkers in de corporatiesector ander werk om hun kennis te verbreden, om door te groeien of omdat ze toe zijn aan een nieuwe omgeving.

Verschuiving van rollen en verantwoordelijkheden

Het belang van zelfsturing, verantwoordelijkheid en initiatiefkracht op de werkvloer neemt toe omdat de dagelijkse realiteit op de werkvloer steeds complexer wordt en minder goed voorspelbaar. Dat vraagt om het verleggen van verantwoordelijkheden, en wel naar de plek waar klantwaarde wordt toegevoegd. Sturing gebeurt horizontaal (tussen teams en collega's) en op basis van de eisen van de klant en markt (en niet van bovenaf). Daarvoor is een goede samenwerking binnen teams nodig. Die samenwerking in teams is nu soms nog zwak ontwikkeld. Het verleggen van verantwoordelijkheden heeft een directe impact op de rol van de Leidinggevende, Management en Bestuur. Een leidinggevende faciliteert vooral de werkvloer en wakkert autonomie en creativiteit aan. Het verwoorden van het gewenste resultaat is de verantwoordelijkheid en niet het geleverde resultaat. Hierdoor zullen specifiek de leidinggevende en managementfuncties naar verwachting afnemen.



Missie

WonenBregburg richt zich in de gemeenten Breda en Tilburg op het huisvesten van mensen met beperkte kansen op de woningmarkt. Samen met onze huurders en andere belanghebbenden dragen wij bij aan leefbare wijken.

Visie

Steeds meer groepen komen in de huidige woningmarkt moeilijk aan een woning. We richten ons in de komende periode naast de primaire doelgroep daarom ook op de secundaire doelgroep en de lage midden inkomens. Dit betekent dat we werken aan het vergroten van het aanbod.

We houden ook rekening met de kwalitatieve veranderingen in de vraag. De huidige voorraad richt zich voornamelijk op gezinnen met 2 of meer kinderen, terwijl de vraag steeds meer bestaat uit 1- en 2-persoonshuishoudens in alle leeftijdscategorieën. Een transformatie van ons bestaande bezit is daarom nodig. We combineren deze transformatie van onze voorraad woningen met investeringen in duurzaamheid en gewenste transformaties op wijkniveau.

In veel wijken is de diversiteit aan culturen enorm toegenomen, evenals het aandeel bewoners met een laag of onzeker inkomen. Anderzijds zijn deze wijken de afgelopen decennia weinig veranderd wat betreft stedenbouwkundige opzet, woningtypologieën en inrichting van het openbaar gebied. We gaan de uitdaging aan om in deze wijken een transformatie te laten ontstaan. Daartoe zullen we vernieuwingen aanjagen op zowel ruimtelijk en fysiek als sociaal, cultureel en economisch vlak. We weten dat we dit niet alleen kunnen. Daarom zoeken we naar verbinding en gaan we actief aan de slag met nieuwe samenwerkingsvormen met bewoners, gemeente, maatschappelijke instanties én marktpartijen.

Elke dag hebben wij contact met onze huurders. Zij weten ons te vinden via onze buurtbeheerders en onze consulenten. In de woning, in de wijk, aan de balie of via telefoon. En natuurlijk komen onze onderhoudsmensen elke dag bij onze huurders over de vloer. In de komende periode gaan we bij dit contact meer gebruikmaken van de mogelijkheden van digitalisering. Niet als doel op zich, maar als middel om het niveau van onze dienstverlening verder te verhogen.

Hoofddoelen

Onze belangrijkste doelen voor huurders en woningzoekenden zijn:

1. Huurmatiging en besparingen op servicekosten en energielasten.
2. Leefbare wijken met extra aandacht voor de ontwikkeling van enkele wijken uit de jaren 1960 – 1980 tot plekken waar ook nieuwe generaties zich thuis voelen.
3. Verdere verbetering van onze persoonlijke dienstverlening met extra inzet op digitalisering, waarbij de huurder de keuze heeft op welke wijze en op welk moment hij met ons contact heeft.
4. Zoveel mogelijk geschikte woningen toevoegen aan de sociale voorraad als ook woningen toevoegen aan de middeldure huurvoorraad.
5. CO₂ - reductie en besparing op energielasten door isolatiemaatregelen, aansluiten op warmtenetwerken, het plaatsen van zonnepanelen en het aardgasvrijmaken van woningen.

En voor onze organisatie:

6. De professionaliteit van onze organisatie verder ontwikkelen en een aantrekkelijke werkgever zijn zodat we onze doelen realiseren en van waarde zijn voor onze stakeholders.

Deze hoofddoelen hebben we uitgewerkt en geconcretiseerd in 6 resultaatgebieden. Meer daarover in het volgende hoofdstuk.



RESULTAATGEBIEDEN: AMBITIES, MEETPUNTEN EN PROJECTEN



Resultaatgebied 1

Betaalbaarheid

Wat bedoelen we met betaalbaarheid?

In de wereld van onze huurders is geld echt schaars. Voor velen is het de kunst om elke maand weer rond te komen en/of een extraatje te hebben om een keer iets leuks te doen of iets te kopen voor een (klein)kind. Voor veel van onze huurders geldt dat het inkomen de komende jaren niet tot nauwelijks zal stijgen. Een groot deel van het inkomen gaat naar wonen en de kosten van het wonen bepalen voor een belangrijk deel wat er overblijft om van te leven. Voor de huur kunnen de meeste huurders aanspraak maken op huurtoeslag. Maar voor energie- en eventuele (gedeeltelijk gesubsidieerde) servicekosten geldt dit niet.

Betaalbaarheid blijft daarom ook in dit ondernemingsplan één van de belangrijkste speerpunten. We verleggen de focus van huurkosten van onze woningen naar totale woonlasten.

Onze droom is dat iedere huurder betaalbare woonlasten heeft, passend bij de kwaliteit van de woning en bij zijn/haar inkomenssituatie. Zonder onnodige bijkomende energie- en servicekosten. En dat deze kosten transparant en inzichtelijk zijn. En dat meer huurders de handen uit de mouwen steken om een deel van de zorg voor algemene ruimten e.d. (kosteloos) op zich te nemen, om daarmee geld uit te sparen, ook voor medehuurlers die hieraan niet kunnen meedoen. Daarnaast zoeken huurders ons als vanzelfsprekend op wanneer zij niet meer kunnen rondkomen.

Waar staan we vandaag binnen WonenBredburg?

Onze ambitie uit het Ondernemingsplan 2017-2020 hebben we met succes gerealiseerd; de afgelopen 4 jaar steeg de huursom met niet meer dan inflatie. Voor veel huishoudens blijft het desondanks moeilijk om de woonlasten op te brengen. In samenwerking met gemeenten Breda en Tilburg hebben we aan diverse vormen van maatwerk en inkomensondersteunende maatregelen gewerkt, zoals de samenwerking met de kredietbank Breda, samenwerking met schuldhulpverlening in Tilburg, het woonlastencompensatiefonds in Tilburg, doorstroommogelijkheden bij te dure woning na inkomensval (maatwerkboard Tilburg) en diverse overheidsregelingen als bijzondere bijstand, kwijtschelding gemeentelijke belastingen, huurtoeslag en zorgtoeslag). We merken dat partijen in toenemende mate het belang van maatwerk onderkennen naast het generieke beleid. We blijven de samenwerking voortzetten en zoeken die meer actief op.

Onze ambitie: wat willen we bereiken op het gebied van betaalbaar wonen?

We sturen op de totale woonlasten, die in verhouding staan tot de kwaliteit van de woning en de portemonnee van de huurder. Met andere woorden, naast de huurprijs kijken we ook naar servicekosten en energieverbruik. We zorgen dat de kosten en het verbruik inzichtelijk zijn voor de huurder. Door verduurzaming willen we energielasten verminderen. Uiteraard zetten wij het huidige huurmatigingsbeleid voort, waarbij de totale huursom van onze woningen jaarlijks gemiddeld met niet meer dan inflatie stijgt. We leggen minder nadruk op scheefwonders, omdat ook scheefwonders bijdragen aan de leefbaarheid in onze wijken. Daarnaast ondersteunen we onze huurders om te voorkomen dat zij in betaalproblemen komen. We dragen eerst zelf oplossingen aan bij de huurders. Als we hen daarmee niet kunnen helpen, ondersteunen we onze huurders bij het vinden van instanties die hen beter kunnen helpen. Huurlers weten ons als vanzelfsprekend te vinden als het gaat om meedenken over een voor hen gepaste oplossing.

Hoe meten we succes?

- De stijging van de huuropbrengst van de verhuureenheden die het gehele jaar in portefeuille waren, is gedurende de ondernemingsplanperiode jaarlijks gemiddeld maximaal gelijk aan inflatie.
- Bij de selectie van woningen die we de komende 4 jaar gaan verduurzamen kijken we nadrukkelijk naar de hoogte van de energiekosten (hoog in absolute zin of hoog ten opzichte van de huur). We brengen in 2021 het aantal complexen met hoge energiekosten in kaart en op basis van deze analyse en onze grootonderhouds-planning bepalen wij de concrete doelstelling: het aantal woningen met hoge energiekosten dat in de ondernemingsplanperiode wordt aangepakt.
- We pakken 100 complexen aan met hoge servicekosten (hoog in absolute zin of hoog ten opzichte van de huur) en zoeken, mede in overleg met de huurders, naar besparingen en voeren deze door. Wij monitoren de aanpak van de 100 complexen op voortgang (1. in analyse, 2. besparingsmogelijkheden met huurders gevonden, 3. besparingen doorgevoerd).
- Wij nemen een actieve rol in het bieden van oplossingen of ondersteuning bij (het voorkomen van) betaalproblemen van huurders. Hiertoe vullen wij een 'gereedchapskist' en zorgen ervoor dat onze medewerkers, die regelmatig contact hebben met onze huurders (o.a. woonconsulenten en woonadviseurs) deze kennen en inzetten. Aan de hand van jaarlijkse evaluaties in de wijkteams monitoren wij of de 'gereedchapskist' optimaal wordt benut (wat gaat goed en waar liggen kansen voor verbetering).

Belangrijkste projecten

- In 2021 kiezen we een methode om te bepalen welke complexen hoge energiekosten hebben, stellen we vast voor welke complexen dit geldt en bepalen we de doelstelling hoeveel woningen we in de ondernemingsplanperiode aanpakken.
- In 2021 kiezen we een methode om te bepalen welke complexen hoge servicekosten hebben, we zorgen dat elk wijkteam inzicht heeft in de servicekosten per complex en vervolgens wordt per wijkteam vastgesteld met welke 20 complexen het wijkteam aan de slag gaat.
- In 2021 stellen we een 'gereedchapskist' samen waarmee wij onze medewerkers in de wijken faciliteren om huurders met (dreigende) betalingsproblemen te kunnen helpen. Het gaat hier om maatregelen die wij zelf kunnen doorvoeren (bijv. budgetcoaching, betalingsregelingen, huurkwijschelding) en gebruik van voorzieningen en regelingen in Breda en Tilburg (bijv. toegang tot voedselbank, woonlastencompensatiefonds, steungezin.nl, dierenhulp voor minima).
- In 2021 vindt herijking van ons huurbeleid plaats op een aantal aspecten (o.a. de inkomensafhankelijke huurverhoging, de niet-DAEB categorie c.q. het huurbeleid middeldure huur, het tweehurenbeleid en een extra huurcategorie). We werken keuzes uit en stemmen deze af met onze huurdersorganisatie.



Resultaatgebied 2

Leefbaarheid en wijkontwikkeling

Wat bedoelen we met leefbaarheid en wijkontwikkeling?

Onze huurders willen graag fijn in hun wijk wonen en leven. Een leefbare wijk is volgens ons een plek die uitnodigt tot ontmoeten, ondernemen en ontspannen. Waar een kind wordt ondersteund en gestimuleerd om zijn talenten te ontwikkelen, waar ouderen kunnen genieten van hun oude dag en waar iedereen het gevoel heeft erbij te mogen horen. Net als mensen hebben wijken een verschillend karakter en een eigen ontwikkeling. We hebben daar oog voor en benaderen wijken vanuit de historie en de potentie van de wijken zelf. We kijken niet alleen naar het wonen in enge zin, maar zijn ons bewust van sterke relaties met het sociale domein, de veiligheid, de mate van zelfredzaamheid van de bewoners, het niveau van de voorzieningen, de kansen voor ondernemerschap en de kwaliteit van de fysieke omgeving. Elke wijk heeft een eigen opgave als het gaat om wijkontwikkeling.

Onze droom is dat de naoorlogse wijken zich kunnen ontwikkelen tot plekken waar ook nieuwe generaties zich thuis voelen. Een transformatie gebaseerd op behoeftes van de bewoners en gericht op vitaliteit en veerkracht. Onze huurders geven zelf invulling en kleur aan hun leven. Wij zijn hier deelgenoot van door de woningen die wij verhuren. In de integrale wijkgedachte en aanpak met onze samenwerkingspartners staat deze verbondenheid met onze huurders centraal. Samen sterk voor een toekomst waarin niet iemands adres zijn toekomst bepaalt maar elk adres volop kansen biedt op een waardevol leven.

Waar staan we vandaag binnen WonenBredburg?

Op basis van diverse metingen kunnen we constateren dat onze huurders in veel wijken naar tevredenheid wonen. Gelukkig! Maar niet in alle wijken en complexen gaat het goed. Armoede, overlast, vervuiling, criminaliteit en eenzaamheid zijn problemen die spelen. In het dagelijkse beheer hebben we veel oog en oor voor vragen en dagelijkse problemen van onze huurders. Naast onze inzet op 'schoon, heel en veilig' pakken onze wijkteams een belangrijke rol in het signaleren en in het gezamenlijk met partners ondersteunen van huurders. Dit door gebruik te maken van de korte lijnen met onder andere wijkagenten, welzijnswerkers, wijkverpleging, maatschappelijk werk, schuldhulpverlening en wijkregisseurs van de gemeente. Ook initiatieven als Fijn Thuis, Dichtbij-Teams en aanpak huiselijk geweld zijn voorbeelden waar wij met bewoners en/of maatschappelijke partners samenwerken aan het verbeteren van leefbaarheid, veiligheid, zorg en welzijn. Sommige complexen laten een concentratie en hoge intensiteit van problemen zien. We noemen dit hotspots. Deze hotspots vragen om intensievere en meerjarige inzet, vaak in combinatie met alternatieve aanpakken samen met partners, zoals de intensieve leefbaarheidsaanpak in Groenewoud.

De afgelopen decennia hebben we veel geïnvesteerd in de herstructurering van oude gebieden rondom de binnensteden van Breda en Tilburg (Heuvel, Groeseind, Rosmolen), waarbij sloop tevens werd ingegeven door de slechte kwaliteit van de woningen. In de wijken die gebouwd zijn tussen 1960 en 1980 zijn de beweegredenen om te transformeren anders. Die gebieden hebben een nieuw perspectief nodig: een vitale wijk met toekomstperspectief voor iedereen. Het vertrekpunt van de aanpak is gebaseerd op de behoeften van de bewoners in deze wijken.

Juist in die wijken vragen huurders en partners van ons een actieve rol en medeverantwoordelijkheid om de ontwikkelkansen in die wijken te vergroten en de schaduwkanten te verkleinen. Niet om de wijk 'gemiddeld' te maken, maar om te werken aan een herkenbare, meer diverse en gedifferentieerde wijk, die bewoners perspectief en kansen biedt en daarmee in een betere uitgangspositie brengt.

Onze ambitie: wat willen wij bereiken op het gebied van leefbaarheid en wijkontwikkeling?

We willen samen met stakeholders en huurders een goed leefklimaat bieden. Onze mensen in de wijkteams staan dicht bij de bewoners in de wijk en weten wat er speelt. We kennen onze professionele partners en weten opgaves en partijen te verbinden. Samen met bewoners en partners creëren we een omgeving waarin mensen zich gezien en gesteund weten en zich thuis voelen.

We onderscheiden drie niveaus:

Individuele huurders

We hebben oog en oor voor elke individuele huurder. We werken dicht bij onze huurders om echt contact te maken. Onze mensen kunnen op die manier inspelen op specifieke situaties. We erkennen dat een blauwdruk-aanpak hierbij niet werkt. We durven in te spelen op wat we zien en hiernaar te handelen. We durven verschillen te zien en verschillend te handelen omdat situaties nu eenmaal anders zijn.

Hotspots

Sommige complexen en buurten laten een concentratie zien en een hoge intensiteit van vaak diepgewortelde problemen die leiden tot onveilige of grote overlastgevende situaties. We willen dat ook bewoners in deze complexen prettig kunnen wonen. Mede op basis van data analyseren wij deze hotspots en pakken gericht en in nauwe samenwerking met partners de problematiek aan.

De wijk

- We willen dat onze huurders graag in hun wijk wonen en leven. Wij kijken niet alleen naar het wonen in enge zin, maar zijn ons bewust van sterke relaties met opgaves in andere domeinen en samenwerkingen met partners in de wijk. We werken vanuit een integrale visie op de wijk en maken heldere keuzes ten aanzien van doelen en opgaves. Elke wijk heeft zijn eigen opgave.
- Initiatieven die bij bewoners ontstaan, geven wij maximaal de ruimte. Onze inzet stemmen wij af op de (on)mogelijkheden die zij hebben om dit op te pakken. Wij stimuleren en ondersteunen zelforganisatie van bewoners.
- Samen met onze partners werken wij aan netwerken voor mensen dichtbij (zoals wijkcirkels en buurtgezinnen) zodat meer verbinding en nabijheid voor ouderen en kwetsbare huurders in de eigen wijk wordt gecreëerd of de zelfredzaamheid van bewoners wordt versterkt.
- Wij spelen in op de groeiende behoefte bij huurders en woningzoekenden aan andere manieren van (samen)wonen, waarin meer collectiviteit, wederkerigheid en samenwerking tussen bewoners wordt benadrukt. Via transformaties en nieuwbouw worden collectievere vormen van wonen op geschikte plekken in onze wijken toegevoegd.

Een aantal wijken behoeft een nieuw prikkelend perspectief. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar onze wijken gebouwd in de jaren '60-'80 van de vorige eeuw en waar wij veel bezit hebben zoals, Breda Noord, Tilburg Noord en Tilburg West. In deze wijken is de afgelopen 50 jaar veel veranderd en tegelijkertijd heel weinig. Enerzijds is de diversiteit aan culturen en het aantal kleine huishoudens enorm toegenomen, net als het aandeel bewoners met een laag of onzeker inkomen, een beperkt netwerk en weinig sociale zekerheden. Anderzijds is er relatief weinig veranderd als het gaat om de opzet van de wijk, de woningtypologieën, het openbaar gebied en de voorzieningen. De wijken staan als het ware stil en bieden bewoners weinig perspectief en kansen op een beter leven.



Wijkontwikkeling is gebaat bij een strategie die flexibel is en ruimte biedt om zich aan te passen aan de energie, inzichten en samenwerkingen die in de wijk spelen. Het is veel meer dan een puur fysieke aanpak maar legt juist de verbinding tussen de fysieke leefomgeving, programma's en activiteiten in de wijk en organiserend vermogen.

Onze focus in deze ondernemingsplanperiode ligt in eerste instantie op de wijk Tilburg Noord. In deze wijk zijn wij nagenoeg de enige verhuurder van ruim 5.000 sociale huurwoningen. We willen hier, samen met partners, een kentering teweegbrengen. Een transformatie gericht op een duurzame invulling van wonen, persoonlijke ontwikkeling en wijk economie. De wijk verdient investeringen in het sociale, economische, maatschappelijke en fysieke domein die tezamen de kwaliteitsverbetering mogelijk maken. We willen een meer gedifferentieerde woningvoorraad waar ook collectieve woonvormen deel van uitmaken. Niet alleen voor de huidige bewoners van de wijk maar ook voor nieuwe bewoners van buiten.

We zien dat diverse partijen van elkaar afhankelijk zijn en dat samenwerking tussen deze partijen noodzakelijk is om tot goed resultaat te komen. We sluiten aan bij de PACT*-aanpak. We gaan op zoek naar nieuwe wegen en vernieuwende manieren van werken. We werken met doorbraakinitiatieven, kleine beloftevolle ideeën die kunnen uitgroeien tot iets wat echt het verschil maakt. Waar uiteindelijk een grotere groep bewoners plezier, inspiratie, groei, scholing of werk uit haalt. Zoals het initiatief in één van onze vier flats aan de Kapelmeesterlaan waar verkend wordt om één-ouder gezinnen te groeperen – ze wonen nu verspreid door de flat – en sociaal te ondersteunen met het oog op betere ontplooiingskansen voor ouders en kinderen op het vlak van leren, werken, ontmoeten, recreëren, identiteit en veiligheidsbeleving. Deze doorbraakinitiatieven kunnen een beweging in gang zetten die op de hele wijk impact heeft.

We vragen van partijen om open te staan voor het gezamenlijke maatschappelijke rendement voor de wijk ofwel het 'publieke doel'. Samen met bewoners en onze netwerkpartners formuleren we nieuwe perspectieven. Waar willen we naar toe? Wanneer boeken we gezamenlijk succes? Waar gewenst, gaan we langjarige samenwerkingsverbanden met stakeholders (publiek, privaat) aan. We realiseren ons dat dit ook iets van onze organisatie en van onze medewerkers vraagt. We moeten voorbij onze eigen grenzen kunnen denken en soms ook handelen. Daarnaast neemt het belang van partnerschap en relatiebeheer op alle lagen in de organisatie toe.

** PACT staat voor People Acting in Community Together en betreft een beweging die in Tilburg wordt ingezet om een diepgaande transformatie in een aantal wijken te realiseren.*

Hoe meten we succes?

Vanuit een integrale visie op de ontwikkeling van de wijk en de ontwikkeling van het vastgoed stellen wij (per wijkteam) een wijkondernemingsplan 2.0 (WOP) op met helder verwoordde doelen en opgaves. Onderdeel hiervan is een portefeuilleplan op wijkniveau afgestemd op het portefeuilleplan op stedelijk niveau.

De wijkondernemingsplannen samen geven invulling aan de volgende opgaves.

- Wij pakken (minimaal 10) hotspots in onze wijken aan. Wij brengen ze in beeld op basis van beschikbare data, eigen beelden en ervaringen van bewoners en stakeholders. Samen met bewoners en/of partners ontwikkelen we een plan van aanpak. We geven hierin aan hoe we bij deze hotspots de aanpak evalueren en hoe we succes meten. Hierbij gaan wij methodisch te werk zodat we de impact van de aanpak kunnen laten zien. Het gaat dan zowel om de betekenis voor de huurders als om de impact op maatschappelijke doelen. We ontdekken en leren door te doen. Daarbij staan we elkaar toe om fouten te maken, want dit helpt het leren. Jaarlijks doen de wijkteams verslag van de uitgevoerde projecten en organiseren we een leer-/evaluatiebijeenkomst rondom de lopende hotspot-projecten.
- Wij initiëren (minimaal 5) nieuwe sociale netwerkvormen voor huurders dichtbij.
- We ontwikkelen (minimaal 3) nieuwe woonvormen waarin collectiviteit, wederkerigheid en samenwerking een plek heeft. Het kan hier gaan om ouderen maar ook om andere doelgroepen.
- Wij stimuleren en faciliteren de ontwikkeling van (minimaal 2) woonvormen geïnitieerd vanuit burgers.
- Wij stellen (minimaal 10) ruimten beschikbaar voor lokale initiatieven van burgers die maatschappelijke meerwaarde voor de buurt in zich hebben op het gebied van leefbaarheid, werkgelegenheid, ontmoeting, educatie of cultuur.

Daar waar sprake is van wijkontwikkeling willen we, met bewoners en professionals, nieuwe samenwerkingsvormen aangaan. We zien dat een integrale benadering de beste kansen biedt op succes. We starten concreet in Tilburg Noord en verkennen tijdens de ondernemingsplanperiode de mogelijkheden van een integrale wijkontwikkelingsaanpak met partners in andere wijken in Breda en Tilburg.

- In Tilburg Noord formuleren we een prikkelend lange termijnperspectief en voeren dat uit, samen met de belangrijkste stakeholders voor die ontwikkeling. Met hen leggen we vooraf vast hoe we de aanpak evalueren en het succes meten. Zo weten we of we vooruitgang boeken. Externe visitatie zullen we daarbij steeds vaker inzetten.
- In Tilburg Noord voeren we minimaal 3 doorbraakinitiatieven uit.



Belangrijkste projecten

- Wij willen beter inzicht in de maatschappelijke waarde en impact van onze inzet bij de hotspots en doorbraakinitiatieven. Traditionele meetmethoden zoals de wijktoets en leef- en buurtbarometer zijn niet of beperkt geschikt om het succes van een aanpak kritisch te beoordelen. We hebben behoefte aan methoden die bijdragen aan kort cyclische leereffecten (zien wat er gebeurt, daarvan leren, erover praten en steeds nieuwe stappen zetten). We gaan daarom op zoek naar andere methoden. We experimenteren met nieuwe modellen zoals het social profit canvas of visitatiemethoden (ophalen van ervaringen en bevindingen door in gesprek te gaan met bewoners en professionals).
- We formuleren, gelet op de positie van onze wijkteams, een visie op onze maatschappelijke rol in de wijken en vertalen dit naar onze inzet in de wijken.



Resultaatgebied 3

Dienstverlening en digitalisering

Wat bedoelen we met dienstverlening en digitalisering?

Onze huurders en woningzoekenden (hierna: huurders) verlangen primair van ons dat wij goede woningen aan hen verhuren tegen betaalbare huren in wijken waar zij graag willen wonen. Binnen die kerntaak verlangt een huurder dat hij of zij (hierna: hij) zijn zaken met ons op een goede, eenvoudige en snelle manier kan regelen. Anders gezegd, onze huurder verlangt van ons een **goede dienstverlening**, waarbij hij het gevoel heeft dat wij naast hem staan met ruimte voor **persoonlijk contact met een warm hart**.

In de wereld van onze huurder gaan bedrijven en instellingen steeds meer digitaal werken. Hierdoor verandert ook de verwachting die onze huurder van onze dienstverlening heeft. Hij verwacht steeds meer dat hij eenvoudig, snel en efficiënt bediend kan worden waar, wanneer en op de manier die hij kiest: hij verlangt **digitaal gemak**.

Een deel van onze huurders geeft aan dat ze een ingewikkeld leven hebben, waarin zorgen en problemen op diverse terreinen veel aandacht en energie vergen. Deze huurders willen graag op een eenvoudige en voor hen begrijpelijk manier geholpen worden.

Onze droom is dat een huurder in de wijk, aan de balie, aan de telefoon of online een goede dienstverlening ervaart en altijd in staat is zijn zaken met ons te regelen op een manier die intuïtief en visueel is en geen moeite kost. De huurder bepaalt altijd zelf op welke wijze hij in contact wil staan met WonenBregburg. Ook kan onze huurder altijd zien hoever wij zijn met het oplossen van zijn vraag, klacht of reparatieverzoek en wij berichten hem daar vaak over. In onze droom kan de huurder dit doen vanuit zijn luie stoel, op zijn balkon of op een terras. En omdat het zo makkelijk gaat, kiest de huurder bij voorkeur voor het digitale kanaal. Uiteraard zijn er huurders die niet digitaal kunnen of willen werken en er zijn vraagstukken die niet digitaal besproken en geregeld kunnen worden. Voor die huurders en die vraagstukken zorgen wij ervoor dat ook die snel en gemakkelijk en persoonlijk met een warm hart worden geholpen. Zij ervaren hetzelfde niveau van dienstverlening.

Wij kunnen de kwaliteit van onze dienstverlening verder verhogen doordat ieder van onze medewerkers bij contact met een huurder meteen ziet wie hij voor zich heeft en wat de voor ons relevante kwesties zijn in het leven van die huurder. De huurder ervaart dat wij hem (her-) kennen en dat hij niet twee keer dezelfde informatie hoeft te geven. Dat stelt ons in staat meer aandacht te besteden aan huurders waar de voor de hand liggende antwoorden niet leiden tot een goede oplossing voor de huurder.

We baseren ons op vier pijlers

Veel van wat wij doen in de dienstverlening gaat al goed. Dat blijkt ook uit de tevredenheidscijfers die wij de afgelopen jaren hebben behaald. Dit geeft blijk van de waardering van onze huurders voor onze dienstverlening. Wij gaan verder met het verbeteren van de bereikbaarheid, het verder ontwikkelen van een klantgerichte en -vriendelijke houding en gedrag. En wij gaan door met het zoeken naar oplossingen in situaties waar het beleid, de standaarden, de procedures en onze gewoontes niet voldoen.

Daarnaast zetten wij de komende 4 jaar sterk in op de verdere digitalisering van de dienstverlening aan huurders. Het uitgangspunt is waarde toevoegen voor de huurder. Om dat te doen, baseren wij ons op 4 pijlers:

1. Een blik van buiten naar binnen, de (digitale) klantervaring.
2. Waarde toevoegen voor de huurder: vergemakkelijken van de dienstverlening voor onze huurder, door (interne) efficiëntie van processen.
3. Zonder data geen informatie, data als fundament voor de digitalisering.
4. Tevreden medewerkers en de juiste competenties, de digitale mindset en organisatie.

Waar staan we vandaag binnen WonenBreborg?

1. Een blik van buiten naar binnen, de klantervaring

We hebben de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de dienstverlening aan onze huurders. Veel gaat al goed, maar het kan nog beter. Vaak kijken wij naar onze huurders vanuit eigen processen, doelstellingen en afdelingen en niet vanuit de klantervaring. Daarnaast hebben huurders en medewerkers niet altijd toegang tot de juiste en relevante informatie. Initiatieven missen vaak de samenhang. Bovendien kunnen wij nog extra stappen zetten in onze dienstverlenende houding.

2. Waarde toevoegen voor de huurder door efficiëntie van (interne) processen

We hebben de afgelopen jaren flinke stappen gezet in het vastleggen en registreren van processen en in procesoptimalisatie via Lean voor meer efficiëntie. Onze focus was vaak intern gericht. De huurder merkte niet altijd iets van deze inspanningen. Dit omdat we bij procesoptimalisatie niet direct focussen op het toevoegen van waarde voor de huurder. Daarnaast werken we, vanuit de maatwerkgedachte en de beste intenties, vaak om processen en systemen heen. Bij het 'ondergrondse werk' is het zaak om te kiezen voor processen en systemen die de huurdersprocessen versoepelen. Als we een goede dienstverlening willen bieden, moeten we onszelf en vooral de huurders steeds de vraag stellen of dat wat we doen wel waarde toevoegt voor onze huurders. Dit geldt ook en vooral bij digitalisering van huurdersprocessen.

3. Zonder data geen informatie, data als fundament voor de digitalisering

We werken projectmatig aan een continue verbetercyclus als het gaat om datakwaliteit voor procesoverstijgende data. Via een dashboard monitoren we de datakwaliteit en benoemen we verbeteracties. Op het gebied van vastgoeddata hebben we al grote stappen gezet om die continue verbetercyclus mogelijk te maken. Ondertussen kijken wij terug op een aantal 'lessons learned'. Een van de belangrijkste lessen heeft te maken met eigenaarschap. Niet alleen bij de data-eigenaar, maar ook bij proceseigenaren en alle betrokkenen is meer bewustwording noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de data op orde komen en blijven, zodat wij onze dienstverlening naar de huurder kunnen verbeteren. Daarvoor hebben wij juiste, tijdige en volledige data nodig, waarbij wij aansluiten bij sectorale standaarden. We gaan mee in het zich snel ontwikkelende applicatielandschap en zorgen ervoor dat onze organisatie die snelle veranderingen zo goed als mogelijk adopteert.

4. De digitale mindset en organisatie: tevreden medewerkers en juiste competenties

Om de dienstverlening verder te optimaliseren is het noodzakelijk dat wij onze huurder op alle gebieden nog beter kennen. Dit vergt een sterke oriëntatie op de huurder en zijn wensen en behoeftes. Door een toenemende klantverwachting en onvoldoende (juiste) inzet van digitalisering raakt onze dienstverlening achterop. Ook binnen WonenBreborg bestaat er een kenniskloof op het gebied van technologie; niet bij iedereen is er voldoende kennis om nieuwe technologie te snappen, ontwikkelingen bij te houden en om de risico's te zien. Dit vraagt een hoge mate van vertrouwen in mensen die dit wel hebben. Gezamenlijk optrekken vereist een gezamenlijke visie op waarheen wij gaan en mensen die dit begrijpen, uitdragen en ondersteunen. Op dit moment is deze groep binnen WonenBreborg te beperkt om deze omslag in gang te zetten. De specialisten bepalen vaak de prioriteit en de inzet van schaarse middelen. Ook ontbreekt de gezamenlijke visie.

Onze ambitie: Wat willen we bereiken op het gebied van dienstverlening en digitalisering?

1. Een blik van buiten naar binnen, de klantervaring

Onze ambitie is dat het voor huurders vanzelfsprekend is om digitaal te kiezen. Dat betekent wel dat huurders zelf op elk moment hun voorkeurskanaal kunnen kiezen en veel zaken zelf al online kunnen regelen. Wij bieden alle voor hen relevante informatie gebundeld aan (ongeacht hun kanaalkeuzes). Wij vragen geen informatie die bij ons al bekend is. De huurder kan op elk moment zien wat de status is van zijn vraag, verzoek of klacht. Dat zorgt ervoor dat er tijd en ruimte ontstaat om de huurders die dit nodig hebben, persoonlijk te woord te staan.

2. Waarde toevoegen voor de huurder door efficiëntie van (interne) processen

Onze ambitie is om maximale waarde toe te voegen voor de huurder, gesteund door het verhogen van interne (proces) efficiëntie/effectiviteit. De prioritering bij het verbinden van processen en systemen wordt bepaald door de mate waarin dit bijdraagt aan het versoepelen van de dienstverlening naar onze huurder, zoals de huurder dat ervaart. Hierbij zullen huurders ook zelf betrokken worden om de blik van buiten naar binnen te krijgen. Pas in tweede instantie gaat het om de bijdrage aan het verbeteren van het bedrijfsproces. Om procesverbeteringen en projecten goed op elkaar af te stemmen, gebruiken wij het concept van de project portfolio. Operationele afdelingen beheren de processen actief. Waar nodig, gefaciliteerd vanuit de ondersteunende afdelingen.

3. Zonder data geen informatie, data als fundament voor de digitalisering

Onze ambitie is dat onze huurders op basis van juiste data goed geïnformeerde stappen zetten en dat wij als organisatie beslissingen nemen op basis van juiste data en niet op basis van een vermoeden, een mening of intuïtie. Wij zien de waarde en de mogelijkheden van data, maar zijn ons bewust van de verantwoordelijkheid die wij dragen voor de digitale veiligheid van de huurdersgegevens. Data zijn toegankelijk voor ieder van onze medewerkers die deze informatie nodig heeft om zijn werk goed te doen. Het heeft onze voortdurende aandacht dat deze data niet in verkeerde handen terecht komen. Wij richten ons specifiek op vastgoeddata, huurder- en interactiedata, onderhoudsdata en data uit betalingsverkeer.

4. De digitale mindset en organisatie: tevreden medewerkers en juiste competenties

Onze ambitie is om een digitale mindset te ontwikkelen die de basis vormt voor het succes van goede dienstverlening met digitaal gemak en die onze medewerkers in staat stelt om de processen waarin zij actief zijn goed te beheersen. Digitaliseren vereist specifieke competenties, een mindset én aangepaste structuren en processen. Tegelijkertijd blijven wij werken aan de verdere ontwikkeling van de competenties van onze medewerkers om onze ambitie van warme dienstverlening vorm te geven, waarbij er vooral aandacht zal zijn voor de wijze waarop wij in willen spelen op de uitzonderingen op de regel. Meer daarover ook in resultaatgebied 6, Ondernemerschap en werkgeluk.

Hoe meten we succes?

1. Een blik van buiten naar binnen, de klantervaring

Klantervaring gaat over het voldoen aan verwachtingen en behoeftes. Het gaat over de klantbeleving. Succes meten wij op basis van klanttevredenheid, waar wij momenteel een 7,7 op scoren. Onze doelstelling voor 2024 is een stabiele 8,0 of hoger.

2. Waarde toevoegen voor de huurder door efficiëntie van (interne) processen

Waarde toevoegen voor de huurder gaat om het verbinden van klantwaarde en contactmomenten aan proces en systemen. Succes meten wij door te sturen op de samenstelling van ons project portfolio middels een voortgangsmonitor. De ambitie m.b.t. het resultaat van alle organisatieprojecten (dus niet enkel de digitaliseringsprojecten) is dat in 50% van de projecten de huurder (in)direct centraal staat, in 30% (interne) procesverbetering (incl. data), 10% is direct aan efficiency t.b.v. medewerkers te relateren en in 10% staat innovatie centraal. De ambitie m.b.t. het volwassenheidsniveau van onze processen is om een goede balans te krijgen over de nog te digitaliseren processen en nieuwe initiatieven voor digitalisering voor de huurder. Daarnaast moet er een evenwichtige verdeling over eigenaren en afdelingen zijn qua capaciteit en kosten en baten.

3. Zonder data geen informatie, data als fundament voor de digitalisering

Succes meten wij door de mate waarin wij inzicht hebben in en optimale beschikbaarheid over de volledigheid en betrouwbaarheid van data(kwaliteit) over de relevante datadomeinen. Informatievoorziening in 2024 is 100% in kaart gebracht voor de benoemde datafabrieken. We hebben 100% inzicht in de volledigheid en betrouwbaarheid van datakwaliteit waarmee we bedoelen dat deze op een zodanig niveau moet zijn dat wij optimaal ons werk kunnen doen. We focussen op de 2 meest relevante datadomeinen (huurders en vastgoed). Daarnaast is kerngebruikerschap ingericht en bemenst en is er een beschikbaar data governance framework.

4. De digitale mindset en organisatie: tevreden medewerkers en juiste competenties

Succes meten wij door de mate waarin voor al onze medewerkers in beeld is gebracht, welke digitale ontwikkelingen voor hen van belang zijn, welke capaciteiten we verder ontwikkelen en hoe dit ontwikkelprogramma eruit gaat zien. Nieuwe collega's werken we op een juiste manier in als het gaat om digitalisering. Het succes van de verdere ontwikkeling van de competenties op het gebied van warme dienstverlening meten we via de tevredenheidsscores.



Belangrijkste projecten

- Het dienstverleningsconcept dat we de afgelopen jaren hebben ingezet wordt de komende jaren doorontwikkeld, waarbij we veel oog hebben voor de persoonlijke benadering en de huurder of woningzoekende het gevoel heeft, dat de dienstverlening en/of communicatie op hun maat gesneden is.
- We maken een vlot toegankelijk portaal waar de huurder al zijn informatie kan terugvinden en zijn zaken met WonenBregburg kan regelen. Het uitgangspunt is dat dit portaal visueel, intuïtief en veilig is.
- We gaan de klantreis linken aan procesbeschrijvingen en bereiken vandaaruit efficiëntie door processen te standaardiseren, te automatiseren en te digitaliseren. Het toevoegen van waarde voor de huurder staat centraal. De huurders zijn daarom betrokken bij de klantreis.
- Wij koppelen data aan klantbeleving en procesverantwoordelijkheid. Wij beheren data van huurders, medewerkers, leveranciers en vastgoed en er is geen onduidelijkheid over data-eigenaarschap. Data zijn voor iedereen toegankelijk die de informatie voor zijn werk nodig heeft.
- Er is een data (-beveiligings) beleid en -framework gericht op bedrijfscontinuïteit (uitval, brand, ramp, aanval van buitenaf etc.) en risico management (risicobeoordelingen, mitigerende maatregelen en monitoring).



Resultaatgebied 4

Beschikbaarheid

Wat bedoelen we met beschikbaarheid?

Als reguliere woningzoekende heb je het niet voor het uitkiezen. Er is een tekort aan woningen en voor een sociale huurwoning sta je soms jarenlang in de rij. Ook voor de lage (midden)-inkomens (tot ca. € 45.000) geldt dat. De markt blijkt niet de partij die de behoefte van deze groep vervult. Doordat de hele woningmarkt stagneert, is er weinig doorstroming. De actieve zoektijd loopt daardoor verder op. Er zijn veel regels om de schaarste eerlijk te verdelen, maar de echte oplossing start met het zorgen voor meer woningaanbod.

Toch kiezen de gemeenten Breda en Tilburg ervoor maar mondjesmaat (20%) te bouwen voor lage (midden) inkomens. Omdat we zelf nauwelijks nieuwbouwlocaties hebben, moeten we de (extra) uitbreiding van de sociale voorraad vooral op eigen kracht zien te bereiken. De huidige korting op de verhuurdersheffing bij nieuwbouw (€ 25.000 per woning) komt daarbij, door de gestegen bouwkosten en duurzaamheidseisen, geweldig van pas. Helaas is nog onduidelijk of deze regeling blijft bestaan waardoor onze stichtingskosten enorm onder druk kunnen komen.

Los van het aantal benodigde betaalbare huurwoningen is er een kwalitatieve vraag naar andere woontypen, -concepten en -vormen. Onze huidige voorraad woningen is hoofdzakelijk gericht op gezinnen met 2 of meer kinderen, terwijl de vraag steeds meer bestaat uit woningen voor 1- en 2-persoonshuishoudens in alle leeftijdscategorieën. De toename van 1-en 2-persoonshuishoudens heeft effect op het woninggebruik. Om in de toekomst het juiste product aan te kunnen bieden, is aandacht voor de transformatie van het bestaande bezit nodig.

Tenslotte vraagt het woonruimteverdelingsstelsel onze aandacht. Dit vooral op inschrijftijd gebaseerde systeem sluit mogelijk niet meer voldoende aan op de behoeften van onze actuele woningzoekenden. Een periodieke herijking en vernieuwing is wenselijk.

Onze droom is dat we iedere woningzoekende binnen een redelijke termijn (gemiddeld niet meer dan 1 jaar) aan de betaalbare woning van zijn keuze kunnen koppelen. En dat we daarbij met zoveel mogelijk specifieke woonwensen rekening houden. Ook willen we meer variëteit in ons woningaanbod, zodat er voor elk wat wils is. Tenslotte, is onze droom dat we met de woonruimteverdeling ons helemaal kunnen richten op de behoeften van de actuele woningzoekenden, ongeacht leeftijd, herkomst e.d.

Waar staan we vandaag binnen WonenBreda?

In 2020 stelden we een nieuw portefeuilleplan op met daarin de doelportefeuille in 2030. Het portefeuilleplan 2020-2030 geeft weer hoe we onze visie en missie op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid, vastgoedkwaliteit en duurzaamheid met ons vastgoed gaan realiseren. Op het gebied van beschikbaarheid zijn de hoofdelementen:

Wij breiden de woningvoorraad uit

Uit marktonderzoeken komt naar voren dat de behoefte aan sociale huurwoningen in Breda en Tilburg groeit. Om de beschikbaarheid van sociale huurwoningen op peil te houden moeten er meer woningen bij komen. Onze belangrijkste doelen zijn:

- Vanuit nieuwbouw zetten wij in op het toevoegen van 2.500 sociale huurwoningen in de periode 2020-2030 (gemiddeld ca. 250 per jaar).
- Naast uitbreiding door middel van nieuwbouw zien wij kansen om extra mensen te huisvesten vanuit de bestaande voorraad door grotere woningen te splitsen of te laten delen.
- Wij richten ons ook op huishoudens met een laag middeninkomen (tot ca. € 45.000). Aan deze doelgroep gaan wij gericht toewijzen. Hiervoor willen wij in onze niet-DAEB-portefeuille de voorraad woningen met een huurprijs tot € 850 laten groeien tot ca. 1.100 woningen.

- Vanuit onze opgave beschikbaarheid zijn wij zeer terughoudend met het verkopen van woningen. Alleen woningen in ver aangebroken VvE complexen of versnipperd bezit kunnen in aanmerking komen voor verkoop. Daarnaast brengen wij een deel van de woningen uit terugkoop Koopgarant in de verhuur. Per saldo worden er vanuit de verkoop gemiddeld maximaal 30 DAEB-woningen per jaar uit de voorraad onttrokken.
- In het convenant studentenhuysvesting Tilburg 2020-2025 is de behoeftegroei van studentenwoningen bepaald. WonenBregburg draagt bij aan de uitbreidingsopgave en streeft naar het toevoegen van ca. 380 studenteneenheden in Tilburg, bij voorkeur in grotere complexen met daarin kleinschalige wooneenheden voor vier á vijf personen. In Breda is er geen groeiopgave voor studentenwoningen.
- De zorgcomplexen met losse extramurale eenheden en de intramurale complexen houden wij op peil. Wij spelen naar vermogen in op de wens van initiatieven en uitbreidingsvraagstukken vanuit zorgpartijen.

Gelijke slaagkansen

Wij streven naar gelijke slaagkansen voor onze doelgroepen.

Afgelopen jaren hebben wij 80% van onze vrijkomende woningen, en soms nog meer, toegevoegd aan de primaire doelgroep. Dit past in de langjarige trend waarbij woningcorporaties steeds meer van hun bezit toewijzen aan lagere inkomens. We hebben gemerkt dat dit beleid in sommige buurten en complexen ten koste gaat van de leefbaarheid. Teveel kwetsbare mensen bij elkaar leidt in sommige gevallen tot nog meer kwetsbaarheid. In 2019 hebben we ons beleid bijgesteld en zijn we meer woningen gaan toewijzen aan de secundaire doelgroep.

In het nieuwe portefeuilleplan hebben wij deze opgave geconcretiseerd; Voor de komende jaren willen we in beide steden maximaal ca. 75% van onze woningen toewijzen aan de primaire doelgroep en minimaal ca. 25% aan de secundaire doelgroep en lage middeninkomens. In het kader van wijkgericht werken en sturen biedt dit onze wijkteams meer sturingsruimte in het licht van wat wenselijk is vanuit leefbaarheid en wijkontwikkeling.

In onze beide woonruimteverdeelsystemen (Klik voor Wonen en Woning in Zicht) hanteren we tot nu toe inschrijfduur als belangrijkste volgorde criterium. Gelet op de oplopende spanning op de woningmarkt blijft de komende jaren het vraagstuk voor een goede woonruimteverdeling op de agenda staan. Ons uitgangspunt is om een goede balans te vinden tussen enerzijds het bedienen van reguliere woningzoekenden en anderzijds voldoende ruimte te hebben voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Daarbij hebben we oog voor de slaagkansen van jongeren en ouderen, lage en middeninkomens, grote en kleine huishoudens.

Onze ambitie: wat willen we bereiken op het gebied van beschikbaarheid?

Nieuwe woningen blijven bouwen

Om te voldoen aan de vraag naar sociale huurwoningen blijven we nieuwe woningen bouwen. Wij streven naar een nieuwbouwproductie van gemiddeld 250 woningen per jaar. De onderverdeling van de nieuwbouwpoging per stad is circa 150 in Tilburg en 100 in Breda. De nieuwbouwpoging richt zich hoofdzakelijk op het toevoegen van 3-kamer woningen en in beperktere mate 2-kamer woningen. In Breda is er ook een uitbreidingsopgave van 1-kamer woningen. Ook het realiseren van flexwonen in de vorm van tijdelijke units behoort tot de mogelijkheden. Een wijkgerichte aanpak staat centraal in ons denken en handelen. En omdat we zeer beperkt grondposities in eigendom hebben, kijken we op wijkniveau naar efficiënt ruimtegebruik in relatie tot kansen voor verdichten. Daarnaast realiseren we woningen door het verwerven van geschikte locaties en projecten van derden.

We willen voldoende initiatieven voor nieuwbouwwoningen in portefeuille hebben om ook na deze ondernemingsplanperiode te kunnen blijven voldoen aan de vraag naar nieuwbouwwoningen. Daarbij kiezen we ervoor om zelf actiever projecten te initiëren. Vooral in wijken waar we met wijkontwikkeling aan de slag willen. En verder om actiever grondposities te verwerven, mogelijk in samenwerking met projectontwikkelaars, om ontwikkelingskennis te benutten en risico's te beperken.

Meer ruimte in bestaand bezit

We kijken welke woningen niet meer passen bij de (toekomstige) doelgroep of kwaliteits-/duurzaamheidsvraag en passen deze aan. Per complex wegen we de beste manier af: bijvoorbeeld sloop-nieuwbouw, renovatie, woningsplitsen/ -delen of duurzaamheidsmaatregelen. In onze woningen met de meeste kamers (4+) gaat de grootste transformatie plaatsvinden op gebied van woningdelen en woningsplitsen. Komende vier jaar streven wij ernaar minimaal 100 huishoudens extra te huisvesten via woningdeling en/of woningsplitsing. We letten daarbij op de impact van het toevoegen van woningen op de leefbaarheid in de directe omgeving.

Kansen binnen het woonruimteverdeelsysteem

We zoeken naar een goede balans tussen enerzijds het bedienen van de reguliere woningzoekenden en anderzijds het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Daarbij hebben we oog voor de slaagkansen van jongeren en ouderen, lage en middeninkomens, grote en kleine huishoudens en leveren we maatwerk, rekening houdend met de persoonlijke omstandigheden van de woningzoekende. We zoeken actief naar alternatieve manieren van matching, zowel vanuit het perspectief van de woningzoekende als vanuit het perspectief van de zittende huurders in een complex.

Hoe meten we succes?

- Wij realiseren dan wel hebben in uitvoering 1.000 nieuwbouwwoningen in de periode 2021-2024. Dit is inclusief nieuwe tijdelijke woonunits.
- Wij huisvesten komende 4 jaar minimaal 100 huishoudens extra via woningdelen en woningsplitsing.
- We realiseren minimaal 5 initiatieven om de matching tussen de woningzoekenden en het woningaanbod verder te verbeteren.



Belangrijkste projecten

- Voldoende nieuwbouwinitiatieven in portefeuille voor de langere termijn. De komende periode zoeken we actief naar de mogelijkheden van verdichten binnen onze bestaande wijken. We nemen daarbij actief deel binnen de PACT aanpak van Tilburg Noord, waarbij we zoeken naar het verdichtingspotentieel van de wijk.
- We onderzoeken welke woningtypen geschikt zijn om te splitsen of te delen. En welke variaties mogelijk zijn (technische mogelijkheden).
- In 2021 stellen wij een plan op om de voorraad woningen met een huurprijs tot € 850 te laten groeien tot ca. 1.100 woningen en deze specifiek bereikbaar te maken voor woningzoekende met een inkomen tot ca. € 45.000. Tevens stellen wij de wijze van woonruimteverdeling van deze niet-DAEB voorraad tot € 850 vast.



Resultaatgebied 5

Duurzaamheid

Wat bedoelen we met duurzaamheid?

Veel van onze huurders willen best meewerken aan een duurzamere wereld voor zichzelf of hun (klein)kinderen. Maar niet als de prijs ervan vooral bij hen terecht komt. Onze huurders hebben al relatief hoge energielasten. Zij verwachten van ons dat we investeren in de kwaliteit van ons woningbezit, zodat onze woningen aan de hedendaagse (en toekomstige) eisen voldoen.

Alle overheidslagen werken aan stringenter regelgeving op het gebied van CO₂-reductie, aardgasvrije wijken, klimaatadaptatie, biodiversiteit en circulair bouwen. De overheden verwachten vooral veel van de woningcorporaties. Om de particuliere woningeigenaren ook mee te laten doen in de energietransitie is een financiële stimulans noodzakelijk.

Een recent onderzoek naar de opgaven en middelen van de woningcorporaties maakt zonneklaar dat in principe alle corporaties binnen 8-15 jaar klem lopen met hun middelen. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat de verduurzaming van woningen grote investeringen vergt, terwijl daar nauwelijks extra inkomsten tegenover staan.

De uitdaging is om woningen met relatief hoge energiekosten (per m²) en/of CO₂-uitstoot (per m²) en/of die extra kosten hebben die andere bewoners niet hebben als eerste aan te pakken. Het gaat hierbij niet meer alleen om E-, F- en G-label woningen. Door deze woningen te verduurzamen, werken we aan betaalbare energielasten en dragen we bij aan CO₂-reductie.

We focussen op:

- Het verminderen van de energievraag door het isoleren van woningen en het plaatsen van zonnepanelen;
- Het duurzaam verwarmen van de woning en produceren van warm tapwater, door bijvoorbeeld woningen aan te sluiten op het warmtenetwerk;
- Het minimaliseren van het aantal energieaansluitingen (maximaal 2), door bijvoorbeeld van het kookgas af te gaan.

Ook willen we meer aandacht geven aan het informeren van onze huurders over het gebruik van installaties en het besparen van energie door er slim mee om te gaan. Zelf willen we meer kennis en ervaring opdoen met klimaatadaptatie, biodiversiteit en circulair bouwen.

Onze droom is dat iedere huurder betaalbare energielasten heeft en zich bewust is hoe hij deze in de hand kan houden. En dat onze huurders het belang van de verduurzaming breed ondersteunen, en samen met ons een modus hebben gevonden om dit in het gewenste tempo vorm te geven.

Waar staan we vandaag binnen WonenBregburg?

De aanpak van de energietransitie is wijkgericht. Gemeenten werken momenteel aan 'transitieviesies warmte' en wijkuitvoeringsplannen, waarbij gekozen moet worden welke wijken uiterlijk in 2030 verduurzaamd/ aardgasvrij moeten zijn. Stedelijke en wijkbelangen kunnen daarbij zwaarder wegen dan complexbelangen van corporaties.

We geven in de warmtetransitie prioriteit aan de stadsverwarmingspotentie. In de regionale energie strategieën (RES) in Hart van Brabant en West-Brabant is een belangrijk deel van de geplande energietransitie gebaseerd op een warmtenetwerk. Het huidige warmtenetwerk (van Ennatuurlijk) speelt daar een belangrijke rol in en blijkt uit allerlei onderzoeken ook de meest kostenefficiënte oplossing op dit moment. In lijn met deze ontwikkeling benutten we de kansen die er zijn om aan te sluiten op het bestaande warmtenetwerk. De potentie van de woningen die op stadsverwarming aangesloten kunnen worden, is geïnventariseerd.

Het gaat voor WonenBreburg om ongeveer 6.200 woningen. De corporatiesector heeft in het kader van de Startmotor aangegeven 100.000 woningen aan te sluiten op de stadsverwarming in de periode tot en met 2023. WonenBreburg heeft zich hier ook aan verbonden.

We hebben ook woningen zonder mogelijkheid om aan te sluiten op een stadsverwarmingsnetwerk. Hier zijn andere oplossingen voor nodig, zoals een lokaal warmtenetwerk, individuele duurzame warmte opwektoestellen (de all electric woning) of groengas. Lokale warmtenetwerken hebben vaak een lage temperatuur ($\leq 50^{\circ}\text{C}$) en zijn vooral geschikt voor de nieuwbouw. We hebben hier nog geen ervaring mee. Daarom zullen we in deze ondernemersplanperiode de mogelijkheden verkennen bij nieuwbouwlocaties. In de bestaande bouw zijn midden temperatuur oplossingen ($\leq 70^{\circ}\text{C}$) geschikter. Hiervoor hebben we via Lente geparticipeerd in de WarmteWissel. Zo dagen we de markt uit om met een duurzame(re) vervanging te komen van de aardgasgestookte cv-ketel. De komende jaren gaan we ervaring opdoen met deze alternatieven en beoordelen welke oplossingen we grootschalig kunnen toepassen. Door de spreiding van ons bezit over zowel Breda als Tilburg zal de warmtetransitie niet overal hetzelfde zijn. Een deel verloopt via het stadsverwarmingsnetwerk. Maar een groot deel zal dus ook via alternatieven plaatsvinden. Dit geeft ons de kans om verschillende opties te onderzoeken en de bijbehorende risico's te spreiden.

Op het gebied van klimaatadaptatie en biodiversiteit hebben gemeenten en rijksoverheid afspraken gemaakt om te komen tot uitvoeringsplannen. De aandacht gaat daarbij vooral uit naar het beperken van wateroverlast in steden, vermijden van droogte- en hitte-overlast en nieuwe gebouwen en gebieden klimaat adaptief ontwerpen. De gemeenten Breda en Tilburg hebben klimaatstresstesten uitgevoerd voor de hele stad, buurten en wijken. Uit de klimaatstresstesten blijkt duidelijk in welke wijken en buurten de overlast van hitte, droogte en wateroverlast het grootst is. Op dit moment besteden we binnen onze projecten vooral aandacht aan de biodiversiteit in de omgeving en onderzoeken we de impact op onze groot onderhoudsprojecten.

Met betrekking tot circulariteit is het Rijksbeleid dat Nederland in 2050 een volledig circulaire economie heeft. In 2030 moet 50% hiervan gerealiseerd zijn. Wij moeten als grote vastgoedeigenaar bijdragen aan het volledig circulair maken van de woningvoorraad. Komende jaren wordt hiervoor een landelijke uniforme meetmethodiek ontwikkeld en de Milieu Prestatie Gebouwen (MPG) wordt aangescherpt. Op dit moment passen we circulariteit op kleine schaal toe. We experimenteren binnen ons onderhoudsbedrijf met materiaalkeuze en toepassingen. Daarnaast zijn we hierover in gesprek met onze leveranciers.

Onze ambitie: Wat willen we bereiken op het gebied van duurzaamheid?

We committeren ons aan de **landelijke doelstelling om in 2050 CO₂-neutraal te zijn**.

Het tussendoel is 49% reductie in 2030 ten opzichte van 1990. We gaan deze ondernemingsplanperiode ca. 1.850 woningen verduurzamen via groot onderhoud. Dit sluit aan op de afspraak in het landelijke Klimaatakkoord om in de periode tot en met 2030 1,5 miljoen woningen te verduurzamen.

De belangrijkste focus bij groot onderhoud ligt op het isoleren van woningen, het minimaliseren van het aantal energieaansluitingen per woning, het aansluiten op warmtenetwerken en het plaatsen van zonnepanelen.

Per complex zal een afweging gemaakt worden in hoeveel stappen we naar CO₂-neutraal gaan. Bij de selectie van complexen kijken we nadrukkelijk naar woningen met relatief hoge energiekosten (per m²) en/of CO₂-uitstoot (per m²). Door deze woningen te verduurzamen dragen we bij aan CO₂-reductie én betaalbare energiekosten.

We streven ernaar om ca. 8.500 zonnepanelen (PV-panelen) te plaatsen via nieuwbouw- en onderhoudsprojecten en op verzoek van huurders (vraaggestuurd). Verder gaan we ca. 1.400 woningen aardgasvrij maken: ca. 700 woningen door ze aan te sluiten op de stadsverwarming en ca. 680 woningen die al zijn aangesloten op de stadsverwarming maar nog kookgas hebben (totaal ca. 3.000 woningen), door de gasaansluiting te verwijderen. En voor het restant door te zorgen dat huurders bij ons terecht kunnen als zij hun gasaansluiting voor het koken en/of separate warmtapwater voorziening willen verwijderen (vraaggestuurd aardgasvrij koken). De doelstelling om 1.850 woningen te verduurzamen via groot onderhoud en de doelstelling om 1.400 woningen aardgasvrij te maken overlappen elkaar. Aardgasvrij maken kan deel uitmaken van groot onderhoud.

In wijken waar er geen mogelijkheid is om aan te sluiten op een stadsverwarmingsnetwerk doen we ervaring op met andere oplossingen. We onderzoeken bij nieuwbouwlocaties op kleine schaal de mogelijkheden voor lokale lage temperatuur ($\leq 50^{\circ}\text{C}$) warmtenetwerken. We gaan op kleine schaal het winnende concept uit de WarmteWissel toepassen als duurzame(re) oplossing bij het vervangen van aardgasgestookte cv-ketels.

Voor de realisatie van alle duurzaamheidsmaatregelen zoeken we aansluiting bij de wijkgerichte aanpak van de energietransitie vanuit de gemeenten. We passen onze meerjarige onderhoudsplaning hierop aan.

We zullen meer tijd en energie moeten steken in de samenwerking met alle betrokken partijen en het betrekken van bewoners bij de plannen.

We hebben geen directe invloed op het huishoudelijk verbruik en op de CO₂-uitstoot van de energie die de woning binnenkomt via elektriciteit, warmte en/of (hernieuwbaar)gas. Daarom gaan we bewoners meer bewust maken van hun energiegelgedrag en gaan we energieleveranciers proberen te bewegen om hun energie te verduurzamen.

Op het gebied van **klimaatadaptatie** en **biodiversiteit** brengen we in samenwerking met de gemeenten, collega-corporaties en bewoners in kaart in welke buurten er sprake is van extreme gevolgen door klimaatverandering en wat er moet gebeuren om deze te verkleinen en/of op te lossen. We focussen ons eerst op wijken waar we prominent aanwezig zijn zodat onze impact optimaal is.

Verder willen we inzicht krijgen in de gevolgen van de veranderingen aan woningen en de woonomgeving op de verblijfsmogelijkheden van vogels, vleermuizen en insecten. We gaan alternatieve maatregelen treffen in zowel bestaande bouw als nieuwbouw voor die verblijfsmogelijkheden. We betrekken daarbij de bewoners omdat zij ook keuzes kunnen maken die hieraan bijdragen.

Op het gebied van **circulariteit** gebruiken we deze ondernemingsplanperiode om via het opdoen van kennis en ervaring dit thema eigen te maken. Doel is om duidelijk te krijgen wat 'een circulaire economie' betekent voor ons als corporatie; hoe we daar praktisch mee kunnen omgaan en welke impact dat heeft op de organisatie, huurders en gebruikers. Verder bepalen we welke onderwerpen binnen circulariteit prioriteit krijgen. Samenwerking met Lente, bestaande vaste leveranciers en mogelijke andere organisaties liggen voor de hand. In de nieuwbouw gaat het onder andere om het gebruik van natuurlijke materialen (biobased bouwmaterialen) en het toepassen van demontabele technieken zodat hergebruik eenvoudiger is. In de bestaande bouw gaat het om het hergebruik van materialen en/of het recyclen op een zo hoogwaardig niveau van materialen. We betrekken bewoners actief bij dit onderwerp omdat zij met de nieuwe materialen moeten 'leven' en hun ervaringen belangrijk zijn bij het maken van keuzes.

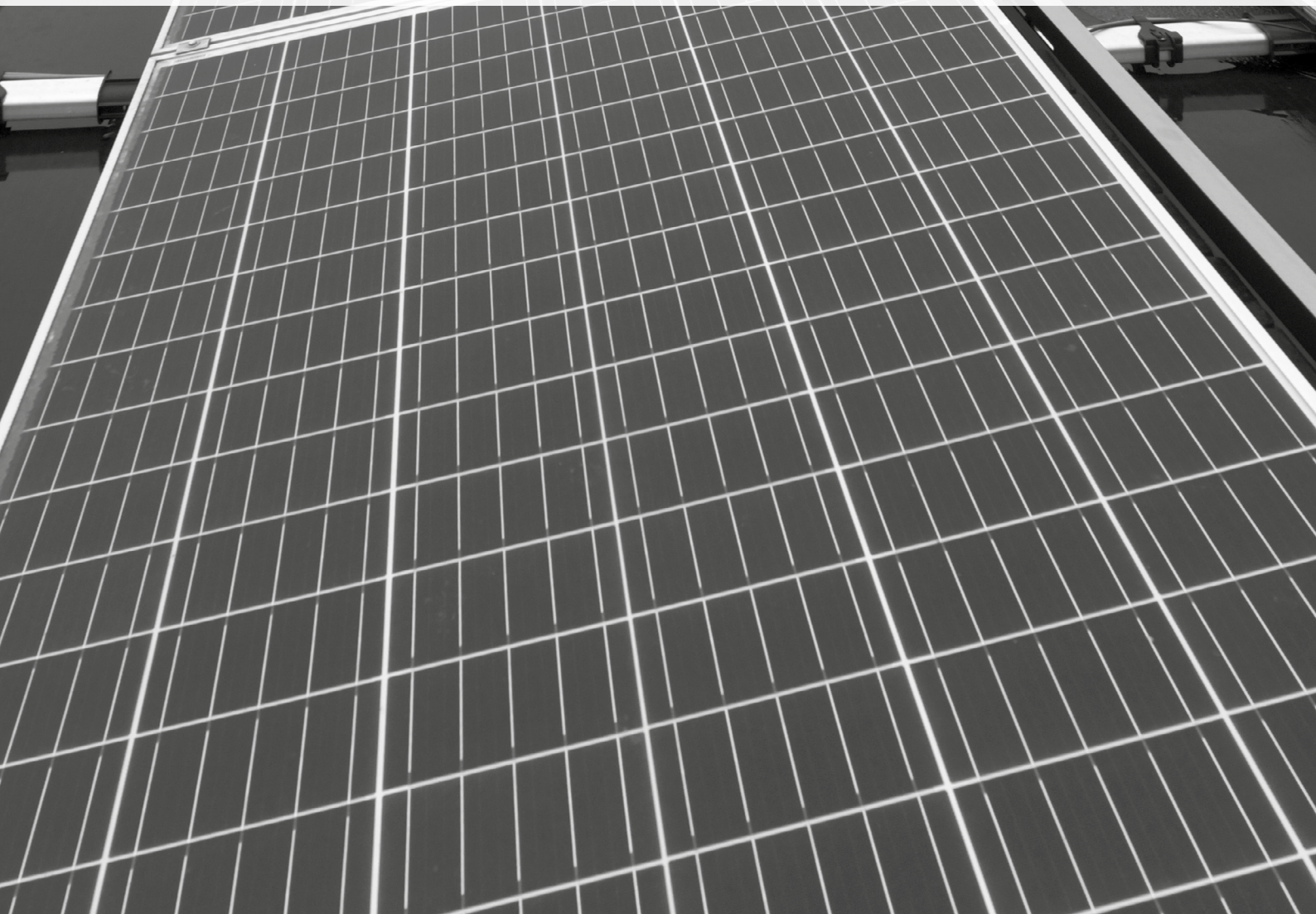
Hoe meten we succes?

- We verduurzamen via groot onderhoud ca. 1.850 woningen (met hoge energiekosten en/of hoge CO₂-uitstoot).
- We plaatsen ca. 8.500 PV-panelen via nieuwbouw- en onderhoudsprojecten en op verzoek van huurders (vraaggestuurd).
- We maken ca. 1.400 woningen aardgasvrij: ca. 700 woningen door ze aan te sluiten op de stadsverwarming en ca. 680 woningen die al zijn aangesloten op de stadsverwarming maar nog kookgas hebben, door de gasaansluiting te verwijderen. En het restant op verzoek van huurders (vraaggestuurd).
- Met betrekking tot klimaatadaptatie en biodiversiteit brengen we de zelf uitgevoerde maatregelen in beeld en hebben we 3 projecten uitgevoerd met extra aandacht voor klimaatadaptatie en ten aanzien van biodiversiteit stellen we in 2021 een startnotitie op om dit thema echt af te trappen.

** Doelstellingen 1 en 3 overlappen elkaar deels.*

Belangrijkste projecten

- In 2021 herijken we ons afwegingskader voor het selecteren van woningen voor groot onderhoud. Daarin zullen de (relatieve) hoogte van de energiekosten (per m²) en de CO₂-uitstoot (per m²) een duidelijke plaats krijgen.
- In 2021 ontwikkelen we een dashboard om onze voortgang op het gebied van duurzaamheid (lange termijn doel en tussendoelen) te monitoren.
- In 2021 starten we een pilot met de winnende oplossingen van de WarmteWissel (Lente). Bij gebleken geschiktheid schalen we op.
- Naast de bestaande onderhoudsströmen zal een additionele duurzaamheidsstroom worden opgezet.
- We stellen een plan van aanpak op om bewoners meer bewust te maken van hun energieverbruik en voeren dit uit.
- Met betrekking tot klimaatadaptatie en biodiversiteit doen we kennis en ervaring op. De buurten waar wij prominent aanwezig zijn en specifieke problemen hebben door de klimaatveranderingen brengen we in beeld en we maken met de gemeenten, andere corporaties en bewoners afspraken over de oplossingen en de eerste maatregelen.
- Voor nieuwbouw en bestaande woningen ontwikkelen we een set aan maatregelen (tool-box), die we op basis van de opgedane ervaringen, generiek kunnen toepassen of specifiek afhankelijk van de lokale situatie. We betrekken bewoners actief hierbij om hen bewust te maken en hen te stimuleren in het maken van keuzes die in lijn zijn met de doelstellingen.





Resultaatgebied 6

Ondernemerschap en werkgeluk

Wat bedoelen we met ondernemerschap en werkgeluk?

Onze huurders verwachten veel van onze organisatie: voldoende beschikbare, kwalitatief goede woningen, betaalbare huren, een fijne buurt om in te wonen en goede en persoonlijke dienstverlening. Maar een organisatie levert geen resultaten, mensen doen dat wel. Het is daarom voor het bereiken van onze doelen van groot belang dat wij onze huidige en toekomstige medewerkers alle mogelijkheden geven om mee te werken aan het realiseren van onze dromen.

In de resultaatgebieden van dit ondernemingsplan focussen we sterk op kaders, processen en systemen die onze dienstverlening naar een hoog kwaliteitsniveau brengen. Tegelijkertijd doen wij een groot beroep op de persoonlijke aandacht voor wat huurders nodig hebben, zeker in situaties die zich niet laten vatten in standaarden en gewoontes. Hoe dan ook vraagt dit van ons dat wij in verbinding met huurders, maatschappelijke partners en collega's tot oplossingen komen die onze huurders echt verder helpen. Het helpt dan enorm als wij ons werk met grote inzet, plezier en voldoening kunnen doen. Met het oog daarop en het belang dat wij hechten aan onze medewerkers willen wij de komende jaren veel aandacht schenken aan ondernemerschap en werkgeluk. Beide thema's zijn in hoge mate bepalend voor ons succes als organisatie.

Ondernemerschap is een waarde die ingaat op kansen willen en kunnen zien en de passie voor het product of de dienst die je aanbiedt. Even zo goed de eigenschap en het lef om ideeën om te zetten naar de praktijk. Het durven nemen van verantwoorde risico's en gebruikmaken van de ruimte die je wordt geboden, als dat nodig is.

Mensen ervaren werkgeluk als ze ertoe doen, hun talenten benutten en ontwikkelen, verantwoordelijkheid/autonomie hebben en sociale relaties hebben, ergens bij horen. Wij hanteren voor werkgeluk het Klaver 4-model, waarin vier elementen zijn onderscheiden die bijdragen aan werkgeluk: zingeving (betekenis kunnen geven aan je werk), talenten (het gevoel dat je je talenten in kunt zetten), vrijheid (dat je de veiligheid voelt om buiten begaande paden te gaan) en relaties (dat je van mens tot mens zowel met collega's als huurders kunt samenwerken). Deze elementen komen ook terug in de hierna beschreven projecten.

Het ondernemerschap en werkgeluk worden doorleefd binnen de werkomgeving. Een werkomgeving die vanuit haar maatschappelijke opgave gericht is op samenwerking, zoals bij goed ondernemerschap verwacht mag worden. De verschillende vormen van samenwerking zetten wij kracht bij door het delen van de visie, letterlijk en figuurlijk. Delen doen we met collega's, met huurders en met onze partners in de steden.

Waar staan we vandaag binnen WonenBregburg?

We hebben vanaf 2013 de ambitie een High Performance Organisation te zijn. Een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties. In de laatste meting scoren we een ruime voldoende waar medewerkers tevreden mee zijn. Er ligt geen harde wens om te streven naar een hogere score. De behoefte van medewerkers ligt meer op het vlak van betrokkenheid, duidelijkheid over de gevraagde resultaten en eenvoud in ondersteuning. Daarmee nemen we afscheid van de HPO-meting en geven onze volledige aandacht aan werkgeluk.

Als organisatie zijn we gericht op partnerschap. Partners die ons als verantwoorde en betrouwbare maatschappelijke partij ervaren. Meer gevoelsmatig associëren partners WonenBregburg niet direct met termen als lef, vernieuwend; termen die meer bij ondernemerschap horen. Termen die wij in alle eerlijkheid ook niet direct aan onszelf koppelen. We zijn niet zo goed in het vertellen van het verhaal achter onze goede resultaten, de cijfers. Een verhaal dat ontstaat op de werkvloer. We zien hier medewerkers met passie, enthousiasme, betrokkenheid. Medewerkers die dienstverlenend zijn en een scherpe focus hebben op het gezamenlijk belang.

We zijn in ons hart een mensgerichte organisatie met een sterke passie voor de maatschappelijke opgave en kansen in onze wijken. Een opgave die we oppakken samen met onze stakeholders in Breda en Tilburg.

Onze ambitie: Wat willen we bereiken op het gebied van ondernemerschap?

Medewerkers bij WonenBredburg krijgen de ruimte en ons vertrouwen om het gevraagde resultaat te leveren. Resultaten die antwoorden geven op wat huurders nu en in de toekomst nodig hebben. We hebben de huurdersvraag op wijkniveau in beeld gebracht en werken lokaal waar het lokaal kan. Je kunt ons typeren als een corporatie van wijken.

De letterlijke vraag vanuit de wijken staat in onze Wijkondernemingsplannen. Daarnaast vertalen we stedelijke afspraken en wet-/ regelgeving centraal naar heldere kaders. Waar nodig leggen we deze kaders vast in processen. Dat helpt ons bijvoorbeeld bij het verdelen en verhuren van woningen en bij jaarlijks terugkerende acties als afrekening servicekosten. We zijn daarmee als WonenBredburg duidelijk in wat er geleverd moet worden. Is dit voor een medewerker niet duidelijk dan is het aan de leidinggevende van de medewerker om daar helderheid over te geven.

Het hoe ligt bij onze medewerkers. Zij formuleren hiervoor samen met directe collega's jaardoelelen. Hierin nemen zij de rol van de stakeholders mee omdat wij samen meer kunnen bereiken. We verbinden de doelen op centraal niveau met elkaar om de juiste ondersteuning te kunnen bieden. Zowel in tijd als in geld. Zonder dat we het tot een doel verheffen hebben onze medewerkers de ruimte om in de uitvoering te experimenteren. Een sprong nemen in het diepe. We ontwikkelen dankzij de input die een medewerker van buiten naar binnen haalt. De inzet van een medewerker is ons ondernemerschap.

Om dit alles te bereiken mag een medewerker van teamleiding, management en bestuur stimulans, begeleiding en coaching in de ontwikkeling verwachten. Ook realiseren teamleiding, management en bestuur de voorwaarden die het medewerkers mogelijk maakt om zich te ontwikkelen en met plezier en (zelf-) vertrouwen in hun werk te staan. Een belangrijk aspect hiervan is dat wij werken aan de ontwikkeling van de digitale vaardigheden, uiteraard toegesneden op de gebieden waar dat voor een medewerker en WonenBredburg van belang is.

Onze ambitie: Wat willen we bereiken op het gebied van werkgeluk?

We willen een toekomstgerichte aantrekkelijke werkgever blijven. De mening van onze medewerkers is daarin doorslaggevend. We willen dat medewerkers een juiste balans ervaren tussen de werk- en privésituatie. We zijn daarom duidelijk wat we van medewerkers verwachten en wat zij van ons mogen verwachten. We willen hen daarnaast ruimte bieden voor zelfontplooiing en ontwikkelkansen. Zowel voor de huidige medewerkers als toekomstige medewerkers. We moedigen medewerkers graag aan om hiervan gebruik te maken. We weten zo dat de keuzes die medewerkers maken ook echt bij hen passen.

De ontwikkelingen volgen elkaar snel op en de complexiteit in onze wijken neemt toe. Dit vraagt iets van de wendbaarheid van medewerkers. We geloven als werkgever in dynamische rollen die kunnen meebewegen met wat er om ons heen gebeurt. Rollen waarin medewerkers een collega versterken. Functietitels en taakomschrijvingen zijn hiervoor minder relevant. Zelfredzaamheid vinden we belangrijker. Zo past natuurlijk leiderschap bij onze vraag naar ondernemerschap van medewerkers. We hebben om dit te bereiken een helder WonenBreborg verhaal. Iedere medewerker weet dit verhaal te vertalen naar zijn unieke bijdrage in het contact met huurders en stakeholders. We rekenen op ieders flexibiliteit en ieder mag rekenen op onze ondersteuning. Samen werken wij aan het werkgeluk van een medewerker.

Hoe meten we succes?

We kiezen voor een interne beweging. Het succes van deze interne beweging laat zich zien in de andere resultaatgebieden. In ultieme vorm hopen wij dat onze stakeholders het ondernemerschap herkennen. Voor het werkgeluk van onze medewerkers ontwikkelen wij nog een meetmethode, die op basis van een 0-meting in 2021 in de opvolgende jaren verbeteringen laat zien. Deze beweging geven we vorm via uitvoering van onderstaande projecten.

Belangrijkste projecten

Gemeenschappelijk eigenaarschap en ondernemerschap

Bestuur en management hechten eraan om gemeenschappelijk en integraal eigenaarschap te tonen over de te realiseren doelen zoals beschreven in de resultaatgebieden 1 t/m 5. Bestuur en management moeten zich als voorbeeld kunnen stellen voor de organisatie als geheel. Het gaat daarbij niet alleen om onderlinge communicatie maar vooral om het dragen van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Dit ervaren we vaak niet zo. We zijn nog te vaak gefocust op het eigen domein. We gaan meer over de eigen grenzen heen kijken. De te realiseren doelen zijn niet alleen van de managers afzonderlijk maar van het gezamenlijk bestuur en management. We formuleren de volgende concrete doelen:

- We gaan meer duidelijkheid creëren over het gezamenlijke verhaal en de gemeenschappelijke doelen (klaver 4: zingeving).
- We maken duidelijker wat de organisatie van management en bestuur kan verwachten.
- Elke manager kan gemaakte keuzes uitleggen ook buiten zijn of haar domein.
- We ontwikkelen werkvormen om meer begrip te creëren voor elkaars rol, positie en vraagstukken (klaver 4: relaties).



Dienend leiderschap

Leidinggevenden inspireren en stimuleren collega's. Onze leidinggevenden zijn in toenemende mate een gesprekspartner en adviseur met een heldere visie op het gevraagde resultaat. We bieden daarmee ruimte aan de medewerkers voor natuurlijk leiderschap, zeker voor operationele en meer organisatorische zaken (klaver 4: talent en vrijheid). We versterken dat door te experimenteren met andere vormen van o.a. voortgangs- en evaluatiegesprekken. Vormen waarbij de medewerker meer "in de lead" is.

Doen wat goed is

In dit Ondernemingsplan zijn onze ambities en doelen beschreven. Alle medewerkers van WonenBregburg willen en kunnen handelen in lijn met deze doelen. Daarin zit ook veel ruimte voor interpretatie (klaver 4: vrijheid). Ruimte die door iedereen op haar of zijn eigen wijze wordt ingevuld. We erkennen het belang van autonomie en handelingsvrijheid. We creëren met elkaar een omgeving waarin mensen de ruimte voelen om te durven doen wat goed is. Dit betekent ruimte voor 'maatwerk' richting de huurder, maar ook ruimte voor innovatie en ruimte binnen beschreven bedrijfsprocessen. Om dit te ondersteunen ontwikkelen wij de digitale vaardigheden in de organisatie, zodat handelingsvrijheid gepaard gaat met handelingsbekwaamheid. We snappen dat deze vrijheid kan leiden tot meer persoonlijke dilemma's. Waar ligt de WonenBregburg grens? Wanneer doe ik het goed? Het gezamenlijke antwoord op deze vragen vergt dat we samen daar regelmatig het goede gesprek over voeren. Door het delen van elkaars ervaringen bouwen we aan een gedeeld beeld waarbinnen we verantwoord handelen. We starten een programma waarin we deze gesprekken gaan initiëren en faciliteren (klaver 4: relaties).

Faciliteren en benutten van talent

We zien dat veel collega's talenten hebben die ze niet altijd kunnen benutten in hun huidige functie. We willen graag dat mensen kunnen doen waar ze goed in zijn (klaver 4: talent). Daartoe moeten we elkaars talenten wel kennen. We geven onze medewerkers de ruimte om hun talenten te tonen en gaan met hen op zoek naar een manier waarop ze die binnen WonenBregburg in kunnen zetten. We gaan stimuleren dat meer collega's over hun functiegrens heen durven springen. Als dit ruimte vraagt in de functieomschrijving dan toont het management flexibiliteit. Binnen afdelingen maar ook tussen afdelingen. Het gaat dan steeds vaker over de 'rol' die iemand heeft waarbij het inhoudelijke accent kan verschuiven. We kennen dit bijvoorbeeld al bij 'kerngebruikers' en bij collega's met een green belt certificaat. De nadruk ligt op het gewenste resultaat en de hierbij horende verantwoordelijkheden. De rollen maken een flexibele inzet mogelijk. We gaan dit verder uitbouwen en belemmeringen in beeld brengen om dit meer te faciliteren.



FINANCIËLE DOORREKENING

Onze ambities vereisen veel investeringen. Tegelijkertijd zit er weinig rek in de huursom en nemen de belastingafdrachten toe. De kern van de financiële problematiek in de corporatie-sector is dat investeringen in met name duurzaamheid amper extra kasstromen genereren; het financiële rendement blijft daarmee ver achter bij wat nodig is om het eigen vermogen in stand te houden. Het maatschappelijk rendement in de vorm van CO₂ reductie, meer wooncomfort en lagere woonlasten is natuurlijk wel aanwezig.

De exploitatiekosten zijn sterk gestegen, vooral door de stijging van belastingafdrachten aan het Rijk. De huren hebben dat tempo niet bijgehouden. Dit is een bewuste beleidskeuze; het is wel zo dat als we de huren sterker hadden laten stijgen, ook de belastingafdrachten hoger zouden zijn geworden. De consequenties zijn zichtbaar in de totale operationele kasstroom. Een steeds groter deel van de investeringen moet met leningen worden gefinancierd. De mogelijkheid om te lenen, wordt echter verder bekneld omdat investeringen steeds minder beleidswaarde opleveren.

Gelet op de landelijke discussie zal de verhuurderheffing misschien (deels) op de helling gaan. Maar het is risicovol om daarop te anticiperen. WonenBreborg bepaalt zelf haar prioriteiten. Daarbij speelt ook een rol in welke mate we willen anticiperen op de toekomst. In de 4 jaar van dit ondernemingsplan zijn er geen financiële problemen. Maar de financiële continuïteit op lange termijn vereist dat we de komende jaren prioritering aanbrengen in de te maken keuzes voor de periode na dit Ondernemingsplan.

WonenBreborg prioriteert in 2021-2024, indien noodzakelijk, als volgt:

Huursom op maximaal inflatie

Het huidige streven is om de stijging van de totale huursom op inflatie te houden, waarbij huurverhoging bij verbetering en huurharmonisatie meetellen.

Onderhoud en verduurzaming

Wij voelen ons verantwoordelijk voor het eigen bezit en zullen dat optimaal onderhouden. De ambitie blijft om in 2050 CO₂ neutraal te zijn. Ook investeren we in klimaatadaptatie en circulariteit. Maar hier geldt: we doen wat kan! Het doen van investeringen in verduurzaming die zichzelf niet terugverdienen, heeft zijn grenzen.

Beschikbaarheid en nieuwbouw

We willen voldoende woningen aanbieden voor een diversiteit aan doelgroepen. Daarom hebben we in dit ondernemingsplan ook een groeiambitie. Maar gelet op de wettelijke verantwoordelijkheid van de overheid om voor voldoende huisvesting te zorgen, zijn er grenzen aan het onrendabel investeren.

Samenvattend

- Huursom op inflatie bepaalt de investeringsruimte.
- Tussen verduurzaming en beschikbaarheid moet een optimum gevonden worden in overleg met de stakeholders.

Het Ondernemingsplan 2021-2024 is financieel doorgerekend op haalbaarheid op basis van deze aspecten:

- Externe financiële normen van het WSW en de Autoriteit Woningcorporaties (AW).
- Interne normen, die zwaarder zijn dan de externe normen. Deze zijn nodig om voldoende hersteltijd te hebben om bij te sturen als er tegenvallers optreden en nog steeds aan de externe norm van toezichthouders te voldoen. Dit is van belang om zelf zeggenschap te houden. De financiële doorrekening heeft plaatsgevonden op basis van de nieuwe normen van AW en WSW; de interne normen zijn conform aangepast.

Daarnaast is als bron het Portefeuilleplan 2020-2030 gebruikt.

Dit ondernemingsplan kent een periode van 4 jaar. Het is van belang om ook zicht te hebben op de lange termijn. Vandaar we ook voor 10 jaar hebben doorgerekend. Tot slot is er stress-test uitgevoerd. De stresstest bepaalt op grond van risico's of keuzes of ook bij tegenvallende omstandigheden dit ondernemingsplan nog te realiseren is.

Toetsing

Bovenop het Portefeuilleplan 2020-2030 is nog gerekend met extra inzet op duurzaamheid van € 6 miljoen.

In de onderstaande tabel staat welke normen gelden en is zichtbaar gemaakt of wij daaraan in alle jaren voldoen. De cijfers zijn gebaseerd op de FMR bij de begroting 2021, volgens de beleidsuitgangspunten van het portefeuilleplan en het ondernemingsplan.

DAEB en Niet-DAEB geconsolideerd

ICR (Interest Coverage Ratio) 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

(operationele kasstroom/rentelasten)

Interne norm (minimaal)	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Ondernemingsplan	1,7	2,1	2,4	2,9	3,4	2,9	3,0	2,9	3,0	3,0	3,2

LTV (Loan To Valeu) 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

(nominale schuld / beleidswaarde)

Interne norm (maximaal)	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%
Ondernemingsplan	37%	37%	41%	43%	43%	44%	44%	45%	45%	45%	45%

Solvabiliteit beleidswaarde 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

(eigen vermogen / balans totaal)

Interne norm (minimaal)	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%
Ondernemingsplan	58%	57%	56%	53%	53%	52%	52%	52%	51%	51%	52%

Dekkingsratio 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

(marktwaarde schuld / marktwaarde vastgoed)

Interne norm (maximaal)	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Ondernemingsplan	38%	37%	39%	38%	36%	35%	34%	33%	32%	31%	30%

Onderpandratio 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

(marktwaarde door WSW geborgde schuld / marktwaarde aan WSW verpand vastgoed)

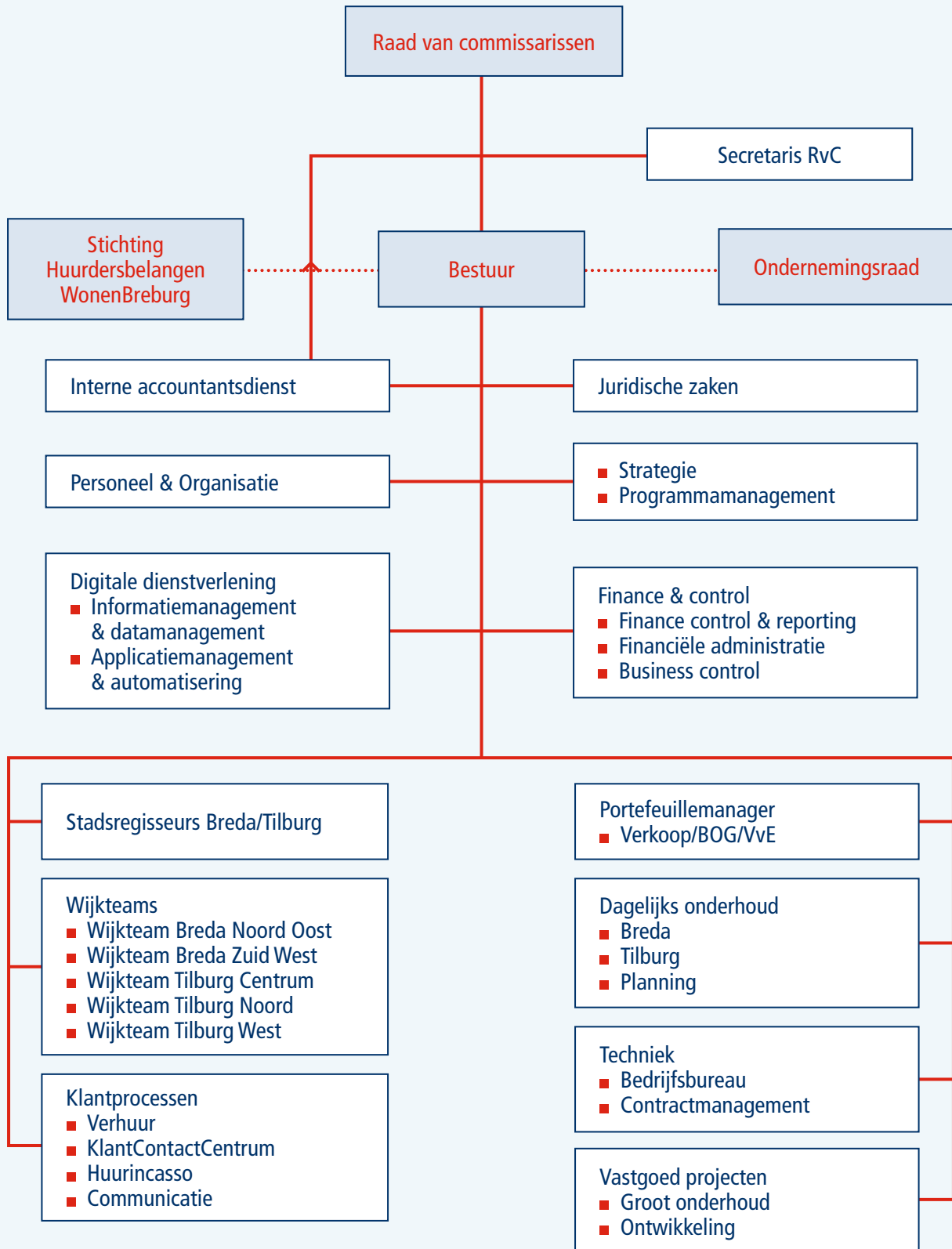
Interne norm (maximaal)	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Ondernemingsplan	37%	36%	38%	37%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	30%

De berekening is ook gemaakt voor de Daeb en niet-Daeb afzonderlijk.

Conclusie is dat het Ondernemingsplan kan worden gerealiseerd en dat het plan voldoet aan de externe en interne normen met betrekking tot solvabiliteit, loan to value, dekkingsratio, onderpandratio en ICR.

ORGANISATIE

Organisatiestructuur 2021





Geen woorden maar daden

Om ons ondernemingsplan succesvol te implementeren, is het belangrijk dat we het implementatieproces goed structureren.

Verantwoordelijkheden duidelijk belegd

Een belangrijk leidend principe is dat bestuur en management gezamenlijk eigenaarschap tonen voor het realiseren van dit Ondernemingsplan. Per resultaatgebied is er wel één manager primair verantwoordelijk voor het behalen van de doelen, inzet van middelen en bijhouden van de voortgang, ondersteund door minimaal één andere manager. Noodzakelijke prioriteringen doen bestuur en management doorlopend en in onderling overleg. Per resultaatgebied zal een plan van aanpak worden opgesteld, zodat duidelijk is op welke wijze de strategische doelen vertaald zijn naar tactische en operationele werkzaamheden.

Team Ondersteuning Ondernemingsplan

Een apart team zal gedurende de Ondernemingsplanperiode management en bestuur ondersteunen bij het vertalen van de strategische doelen naar tactische en operationele processen. Dit team zal ook de voortgang bewaken en knelpunten in beeld brengen, ook waar het gaat om bemensing en budgetten.

Uitwerken en opvolgen dashboard

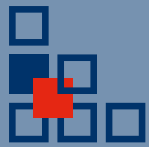
Om in één oogopslag na te gaan in welke mate WonenBregburg haar doelen al dan niet aan het behalen is, werken we met een dashboard. We willen het dashboard voor de betrokkenheid en trots van alle medewerkers breed inzetten voor de hele organisatie. Per resultaatgebied komen er indicatoren die een plek krijgen in het dashboard. Ze geven aan of we onze toekomstige doelstellingen gaan waarmaken.

Opzetten en opvolgen strategische projectportfolio

Voor elk van onze resultaatgebieden is een aantal projecten omschreven. Voor een zekere en succesvolle opvolging van die projecten, moet er een organisatiebreed projectoverzicht komen. Daarnaast is een uniforme projectaanpak nodig die borg staat voor de tijdige realisatie van de projectmijlpalen.

Communicatie

Om een uniforme communicatie van de strategie te garanderen, werken we met een gemeenschappelijke visie. De beste drager voor die visie zijn verhalen of concrete voorbeelden. Voor nader te definiëren groepen medewerkers werken we daarom specifieke verhalen of voorbeelden uit die hen richting geven in de keuzes die ze elke dag moeten maken. Samen vormen zij 'het verhaal van WonenBregburg'.



WonenBregburg



ONDERNEMINGSPLAN 2021-2024

