



## Beleidsplan Wonen Meerssen 2020-2023

## Inleiding

Dit beleidsplan voor de periode 2020-2023 beschrijft onze koers voor de komende vier jaar. Het beleidsplan is tot stand gekomen met medewerking van een aantal belangrijke stakeholders, waaronder onze huurders, medewerkers en Raad van Commissarissen. Het beleidsplan voor de periode 2015-2019 vormt het uitgangspunt voor dit nieuwe beleidsplan.

Allereerst zijn onze missie, visie en kernwaarden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Vervolgens hebben we met behulp van een DESTEP-analyse de externe omgeving in kaart gebracht. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren. Inzicht in deze factoren is van belang om effectief gebruik te kunnen maken van de kansen en bedreigingen in de omgeving waarin we ons werk doen. Daarnaast is inzicht in de sterktes en zwaktes van onze eigen organisatie vereist. Ook deze zijn in kaart gebracht. Daarbij hebben we onze huurders, medewerkers en Raad van Commissarissen om input gevraagd.

Onze huurders willen in de eerste plaats een betaalbare, kwalitatief goede woning in een prettige omgeving. Dat is ook wat we hen willen bieden. Daarom zijn betaalbaarheid, kwaliteit en leefbaarheid onze belangrijke speerpunten deze beleidsperiode, evenals duurzaamheid en het blijven ontwikkelen van onze dienstverlening.

## Ontwikkelingen

Sinds 2016 moeten we onze sociale huurwoningen passend toewijzen. Dit betekent dat we sociale huurwoningen moeten toewijzen aan huishoudens met beperkte inkomens. Er zijn dus minder sociale huurwoningen beschikbaar voor huishoudens met middeninkomens.

Ondanks de striktere toewijzingsregels verwachten we dat de vraag naar sociale huurwoningen de komende jaren niet af zal nemen. Van de in de vorige beleidsperiode voorspelde krimp lijkt in Meerssen voorlopig geen sprake. Wel hebben we te maken met vergrijzing en gezinsverdunding. Ook wordt door veranderde wet- en regelgeving het aantal zorgplaatsen afgebouwd. Hierdoor moeten senioren en andere kwetsbare bewoners langer zelfstandig blijven wonen. Kwetsbare bewoners zijn bewoners voor wie zelfstandig deelnemen aan de samenleving niet vanzelfsprekend is. Dit kan het gevolg zijn van bijvoorbeeld een lichamelijke, psychische, sociale of verstandelijke beperking of van een verslaving. Kwetsbare bewoners zijn grotendeels aangewezen op sociale huurwoningen, die in Meerssen veelal geconcentreerd bij elkaar liggen. Hierdoor kan de leefbaarheid in bepaalde wijken onder druk komen te staan.

Een andere belangrijke ontwikkeling zijn de alsmaar toenemende energielasten. Hierdoor stijgen ook de woonlasten van onze huurders. Met name huishoudens met lagere inkomens besteden iedere maand weer een groot deel van hun inkomsten aan woonlasten. We willen dat de woonlasten betaalbaar blijven, ook voor huishoudens met lagere inkomens. Daarom willen we onze sociale woningvoorraad verduurzamen. Bovendien is er wet- en regelgeving die ons verplicht om te verduurzamen. Het uiteindelijke doel is een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050.

Tenslotte wordt het, door de vele 'wauw-belevingen' die bedrijven hun klanten proberen te bieden, steeds moeilijker om hen te boeien en binden. Men wil erkend, herkend en gekend worden. Dat kan met menselijke, één-op-één aandacht. Tegelijkertijd wordt de wereld steeds meer gedigitaliseerd, wat het voor huurders gemakkelijker

maakt om zaken online te regelen, waar en wanneer het hen uitkomt. Men verwacht dan vaak wel direct een reactie. Daarom moeten we ons, juist in deze digitale wereld bewust blijven van het belang van persoonlijk contact.

### **Kaders**

Als sociale verhuurder zijn we gebonden aan de woningwet. Deze dwingt ons te focussen op onze kerntaak: het bieden van goede en betaalbare huisvesting voor diegenen die door hun inkomen of andere omstandigheden moeilijk voor eigen huisvesting kunnen zorgen. Ook mogen we ons inzetten voor de leefbaarheid in en rondom ons woningbezit.

Daarnaast heeft brancheorganisatie Aedes een Woonagenda opgesteld, waarin de ambities van de sector voor de periode 2017-2021 bij elkaar zijn gebracht:

1. duurzamer wonen: renovatie en minder verspilling.
2. betaalbaar wonen: lagere huren en goedkopere woningen.
3. voldoende woningen: meer bouwen en gemengde wijken.
4. maatwerk-wonen: iedereen onder dak in harmonie met de buurt.

Binnen de kaders van de Woningwet hebben we onze eigen missie, visie en doelstellingen geformuleerd.

## Onze identiteit

### Missie (waar staan we voor?)

We bieden onze huurders een kwalitatief goed en betaalbaar (t)huis in een leefbare woonomgeving. Vooral diegenen die door hun inkomen of andere omstandigheden moeilijk voor eigen huisvesting kunnen zorgen.

### Visie (wat willen we bereiken?)

In 2023 zijn onze woningen van goede kwaliteit en zijn ze energiezuiniger geworden. Bij onderhoud, renovatie en nieuwbouw maken we duurzame keuzes. Daardoor hebben wij een toekomstbestendige woningvoorraad en onze huurders betaalbare woonlasten. Onze woningen staan in leefbare en gemengde wijken en om mensen met zorgvragen te kunnen huisvesten, werken we samen met maatschappelijke partners. Bovendien zijn onze huurders op alle fronten tevreden over onze dienstverlening.

### Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn de belangrijkste waarden binnen onze organisatie. Het zijn eigenschappen of drijfveren die laten zien waar Wonen Meerssen voor staat.

#### *Sociaal*

We bieden mensen in ons werkgebied, die niet op eigen kracht in hun huisvesting kunnen voorzien een thuis. We bieden hen betaalbare woningen in een leefbare (schone, hele en veilige) omgeving. We stellen onze huurders centraal en faciliteren hun zelfredzaamheid op de woningmarkt. Hierbij hanteren we de menselijke maat: we zijn aanspreekbaar en herkenbaar en leveren maatwerk.

#### *Trots*

We zijn trots op onze medewerkers, onze organisatie en ons Meerssen. Dit willen we uitstralen naar iedereen die met ons in aanraking komt. We willen onze medewerkers binden en boeien om het beste uit zichzelf te halen. Zo kunnen we onze kerntaak ook in de toekomst blijven vervullen.

#### *Ambitieuw*

Om ook in de toekomst onze missie en visie waar te maken, zoeken we continu naar mogelijkheden om steeds slimmer te werk te gaan. We willen uitgroeien tot een resultaatgerichte organisatie met prestatie-gedreven medewerkers.

#### *Professioneel*

We zijn een professioneel partner voor al onze stakeholders. We zijn een sociale en slagvaardige organisatie. Onze medewerkers zijn ons visitekaartje. Ze beschikken over de vereiste kennis en kunde om optimaal te presteren. Ze zijn betrouwbaar en handelen proactief, transparant, respectvol, (ethisch) verantwoord en stellen de klant centraal.

#### *Solide*

We zijn financieel gezond en willen dat ook blijven om de activiteiten van de organisatie voor de klant te continueren. Dat maakt ons een betrouwbare en solide verhuurder en (her)ontwikkelaar die haar kerntaak ook in de toekomst kan blijven vervullen.

## Wat gaan we doen?

Het evalueren en bijstellen van onze missie, visie en kernwaarden en het in kaart brengen van onze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, heeft geleid tot een aantal speerpunten waarop we ons deze beleidsperiode gaan focussen. De speerpunten worden hieronder nader uitgewerkt. Aan elk speerpunt zijn acties gekoppeld die tot het gewenste resultaat moeten leiden. De vertaalslag van speerpunten naar concrete acties wordt gemaakt in diverse deelplannen.

### Speerpunt 1

#### We verbeteren de kwaliteit en duurzaamheid van onze woningen

Huurders zijn gebaat bij een kwalitatief goede en duurzame woning. Daarom zorgen we dat het onderhoud van onze woningen in orde is. We brengen de technische staat van de hoofdconstructie van onze woningen met behulp van een conditiemeting overeenkomstig NEN 2767 in beeld. In 2021 moet de conditiescore van alle complexen bekend zijn en in 2023 moet er een plan van aanpak zijn gemaakt om ons bezit naar een gemiddelde score van 3 of beter te brengen.

Bij onderhoud, renovatie en nieuwbouw maken we duurzame keuzes, ook door duurzaam samen te werken met onze ketenpartners. Onze langetermijnvisie op het gebied van duurzaamheid is vastgelegd in onze portefeuillestrategie. Omdat duurzaamheid een prominente plaats inneemt in onze portefeuillestrategie, hebben we daarnaast een duurzaamheidsbeleid opgesteld. Daarin is vastgelegd dat ons bezit in 2030 een gemiddelde energie-index van 1.20 of lager (label A) moet hebben en hoeveel labelstappen we daarvoor moeten maken. Het uiteindelijke doel is een CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad in 2050.

Met onderstaande doelstellingen werken we hier op verantwoorde wijze naar toe:

- Bij verduurzamings- en renovatieprojecten moeten alle woningen minimaal naar label A.
- Vanaf 2021 willen we geen woningen met een energie-index hoger dan 2,4 (label F of G) meer hebben.
- Alle nieuwbouwwoningen moeten voldoen aan de eisen voor Bijna Energie Neutrale Gebouwen (BENG)

Ook maken we onze huurders bewust van de mogelijkheden die zij zelf hebben om energie te besparen en zo hun woonlasten te beheersen. Ten slotte zoeken we samenwerking met de gemeente Meerssen en eventuele andere partijen in de totstandkoming van regionale energiestrategieën.

Vanuit sociaal oogpunt proberen we duurzaamheidsprojecten door te voeren zonder huurverhoging voor zittende huurders. Dat maakt het ook gemakkelijker om instemming te krijgen voor de renovatie. Het is namelijk geen zekerheid dat door de verduurzamingsoperatie de energielasten van huurders zullen dalen. Energieleveranciers blijven immers hun tarieven verhogen.

Door verduurzaming stijgt de woningwaardering en de maximaal redelijke huurprijs. Zittende huurders gaan in de meeste gevallen echter niet meer huur betalen. Pas bij mutatie kunnen we eventueel de huur verhogen. Zo kunnen we duurzaamheidsinvesteringen op termijn geheel of gedeeltelijk terugverdienen en kunnen we ook in de toekomst blijven investeren in verduurzaming. Het risico hiervan is dat de betaalbaarheid in het gedrang kan komen. De uitdaging voor de komende jaren is dus het vinden van een goede balans tussen betaalbaarheid enerzijds en het terugverdienen van investeringen om ook in de toekomst te kunnen blijven verduurzamen anderzijds.

### **We zijn succesvol als:**

- in 2021 van al onze woningen de conditiescore bekend is.
- er in 2023 een plan van aanpak gemaakt is om ons bezit naar een gemiddelde score van 3 of beter te brengen.
- we deze beleidsperiode 1522 labelstappen kunnen maken om de gemiddelde energieprestatie van ons bezit in 2030 naar gemiddeld label A te brengen.

### **Speerpunt 2**

#### **We zorgen voor voldoende geschikte en betaalbare woningen**

We richten ons primair op huishoudens met een beperkt inkomen. Hoewel huishoudens met een middeninkomen geen doelgroep meer zijn voor Wonen Meerssen, verwachten we dat de vraag naar sociale huurwoningen de komende jaren niet zal afnemen. Daarom willen we er deze beleidsperiode voor zorgen dat onze kernvoorraad voldoende blijft om onze doelgroep te bedienen.

Op totaalniveau hebben we weliswaar voldoende woningen, maar deze zijn niet allemaal geschikt voor de toenemende groep senioren en andere kwetsbare bewoners. Door gewijzigde wet- en regelgeving in de zorg moeten ouderen en andere kwetsbare bewoners steeds langer zelfstandig blijven wonen. Onze woningen moeten dat mogelijk maken. Daarom maken we nieuwbouwwoningen zoveel mogelijk levensloopbestendig en maken we bestaande woningen waar mogelijk met kleine aanpassingen geschikt voor huurders met een fysieke beperking en/of een zorgvraag. Ook maken we het voor ouderen mogelijk om geclusterd te wonen, in complexen met levensloopbestendige woningen bij voorkeur in de buurt van voorzieningen. Samenwerking met een zorgpartij maakt het aanbod compleet. De appartementen in Beukeloord zijn hier een voorbeeld van.

Om de betaalbaarheid van onze woningen te garanderen, houden we ons aan het Sociaal Huurakkoord 2018. Het akkoord beoogt een gematigde huurontwikkeling, waardoor huurders de komende jaren zekerheid hebben over de betaalbaarheid van hun woning. Dit betekent dat we de huurprijzen van onze sociale huurwoningen de komende jaren gemiddeld met maximaal het inflatiepercentage zullen verhogen en houden we - ook bij mutatie - rekening met de aftoppingsgrenzen. Wij streven ernaar minimaal 90 procent van onze woningvoorraad in het betaalbare segment te houden, waarvan 80 procent onder de lage aftoppingsgrens en 10 procent tussen de lage en de hoge aftoppingsgrens. Dit doen we omdat we mensen die recht hebben op huurtoeslag alleen mogen huisvesten in woningen met een huurprijs onder deze aftoppingsgrenzen. Door onze woningen grotendeels onder die grenzen te houden, zorgen we ervoor dat er voor hen voldoende betaalbare woningen beschikbaar blijven.

Ook hebben wij om de betaalbaarheid van onze woningen te garanderen de streefhuur van onze sociale huurwoningen vastgesteld op 70 procent van de maximaal redelijke huurprijs. Voor bepaald vastgoed zijn echter hogere investeringen nodig, daarom gelden daarvoor hogere streefhuren.

Voor huurders die geen recht hebben op huurtoeslag, maar wel deel uitmaken van onze primaire doelgroep, hebben we een beperkt aantal sociale huurwoningen met een huurprijs boven de tweede aftoppingsgrens.

### **We zijn succesvol als:**

- onze kernvoorraad voldoende is en blijft om onze doelgroep te bedienen.

- Minimaal 90 procent van onze woningvoorraad onder de hoge aftoppingsgrens blijft en minimaal 80 procent onder de lage aftoppingsgrens.
- we het programma uit de portefeuillestrategie 2019 kunnen realiseren.
- we voldoen aan de wettelijke kaders op het gebied van woningtoewijzingen.

### Speerpunt 3

#### We investeren in leefbare en gemengde wijken

We vinden het belangrijk dat men graag in onze complexen, straten en wijken woont. Sociale huisvesting gaat immers niet alleen over betaalbaarheid, maar ook over woongenot, veiligheid en sociale samenhang. Bovendien is onze continuïteit op langere termijn erbij gebaat dat onze woningen ook in de toekomst nog gewild zijn. Als sociale verhuurder en eigenaar van grote delen van straten en buurten leveren we dus een belangrijke bijdrage aan een prettige en leefbare woonomgeving. Samen met onze huurders en netwerkpartners zorgen we dat onze buurten schoon, heel en veilig zijn en blijven.

Differentiatie is een randvoorwaarde voor leefbare buurten. Daarom willen we gebruik maken van de toewijzingsregels en gedoseerd sociale huurwoningen aan huurders met een middeninkomen blijven verhuren in wijken waar we veel woningbezit hebben, mits hieraan behoefte is en marktpartijen deze behoefte niet invullen. Woningen voor huurders met middeninkomens zijn echter niet onze prioriteit.

Het aantal kwetsbare bewoners neemt toe. Dit kan het evenwicht in een buurt of wijk verstoren en voor overlast of andere problemen op het gebied van leefbaarheid zorgen. Kwetsbare bewoners zijn veelal aangewezen op woningen binnen het lagere prijssegment. Hierdoor worden sommige buurten, straten of complexen onevenredig zwaar

belast. We willen, binnen onze mogelijkheden, zorgen voor een evenwichtige verdeling van kwetsbare bewoners over ons bezit, zodat er geen opeenstapeling van problemen optreedt.

We willen hierover graag lokale / regionale afspraken maken met onder andere de zorgaanbieders in ons werkgebied en de gemeente Meerssen. Het huisvesten van kwetsbare bewoners is immers een gezamenlijke opgave van zorg- en welzijnsinstanties, gemeentes en woningcorporaties. Bovendien vraagt de begeleiding van specifieke doelgroepen om specifieke deskundigheid. Deze deskundigheid hebben we niet zelf in huis. Daarvoor rekenen we op de inzet van onze zorg- en andere maatschappelijke partners.

Tenslotte stimuleren we de sociale samenhang in onze buurten door ruimtes beschikbaar te stellen voor ontmoeting, verbinding en versterking van de buurt. Voorbeelden daarvan zijn De Ketel in Meerssen en Ut Zaelke in Bunde: plekken waar bewoners elkaar helpen, waar eenzaamheid wordt bestreden en waar mensen met elkaar in gesprek gaan over wat er speelt in de buurt.

In hoeverre we erin slagen onze wijken leefbaar te houden, is af te lezen uit de zogenaamde Leefbaarometer. De Leefbaarometer geeft op basis van 100 objectieve indicatoren een inschatting van de leefbaarheidssituatie en -ontwikkeling in alle bewoonde straten, buurten en wijken van Nederland. Leefbaarheid wordt hierbij gedefinieerd als de mate waarin de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld.

#### We zijn succesvol als:

- de problematiek die kan optreden rondom kwetsbare bewoners beheersbaar is en blijft.

- de ontmoetingsruimtes die we in onze buurten beschikbaar stellen regelmatig gebruikt worden.
- de leefbaarheidssituatie in Meerssen volgens de Leefbaarometer goed blijft.

#### **Speerpunt 4**

##### **We blijven onze dienstverlening ontwikkelen**

Om onze huurders tevreden te houden, is het van belang dat we onze dienstverlening steeds blijven ontwikkelen en dat we onze processen en procedures zodanig inrichten dat elke stap meerwaarde biedt voor onze huurders. We willen dat zij een behulpzame en verbindende houding van onze medewerkers ervaren en dat ze snel resultaat zien.

Hoe goed we daarin slagen, meten we af aan de waardering die onze huurders voor onze dienstverlening hebben. Een hoge waardering is geen doel op zich, maar wel een goede indicatie of onze inspanningen het gewenste resultaat opleveren. We laten de kwaliteit van onze dienstverlening onderzoeken door KWH, het kwaliteitscentrum voor woningcorporaties. Hiertoe laat KWH onze huurders vragenlijsten invullen. Door de antwoorden van onze huurders weten we waar ze tevreden over zijn, wat ze belangrijk vinden en wat er beter kan. Zo kunnen we onze dienstverlening steeds aanpassen en verbeteren.

In de dienstverlening naar onze huurders werken we samen met diverse externe aannemers. Hun medewerkers zijn, net zo goed als onze eigen medewerkers, ons visitekaartje. Zij komen immers bij onze huurders thuis. Ketensamenwerking kan leiden tot betere resultaten, lagere kosten en meer tevreden klanten. Daarvoor moeten echter niet alleen onze eigen prestaties goed zijn, maar de prestaties van alle schakels binnen de keten. Daarom willen we deze beleidsperiode de samenwerking met externe aannemers beter stroomlijnen.

Deze beleidsperiode willen we ook zelf actief feedback vragen aan onze huurders over onze dienstverlening en met hen in overleg gaan over wat ze van ons verwachten. Dit gaan we doen aan de hand van klantreizen. De klantreis is de verzameling fases waar een klant doorheen gaat in zijn interactie met een bedrijf of organisatie. Door een klantreis te doorlopen met onze huurders, kunnen we leren hoe we de dienstverlening vanuit het perspectief van onze huurders het best kunnen inrichten.

Omdat we signalen van huurders hebben ontvangen dat het na het indienen van een reparatieverzoek te lang duurt totdat ze een terugkoppeling krijgen of dat ze helemaal geen terugkoppeling krijgen, willen we komende beleidsperiode de mogelijkheden bekijken om dit te digitaliseren. Komende beleidsperiode willen we überhaupt inzetten op een verdere digitalisering van onze dienstverlening. Hierbij verliezen we de verscheidenheid van onze huurders niet uit het oog. Ook voor huurders die moeite hebben met de digitalisering blijven we bereikbaar.

##### **We zijn succesvol als:**

- we het KWH-Huurlabel kunnen continueren.
- huurders gebruik maken van onze digitale dienstverlening en hierover tevreden zijn.
- we huurders die moeite hebben met de digitalisering ook naar tevredenheid kunnen blijven bedienen.



## Hoe gaan we dat doen?

In hoeverre we de doelstellingen uit dit beleidsplan kunnen realiseren, is onder andere afhankelijk van onze financiële positie. Om onze ambities waar te maken, is immers geld nodig. Geld vormt dus een randvoorwaarde om ons werk te kunnen doen. Daarnaast zijn we voor het realiseren van onze organisatiedoelstellingen afhankelijk van onze organisatie zelf. Onze medewerkers zijn daarbij de sleutel tot succes.

### Geld

We willen onze huidige huurders goede en betaalbare huisvesting bieden en dit ook voor toekomstige generaties waarborgen. Daarom brengen we onze financieringsstrategie verder in lijn met onze ondernemingsdoelstellingen en portefeuillestrategie. Daarbij zoeken we naar een gezonde balans tussen investeren in vastgoed enerzijds en het halen van financiële ratio's anderzijds. Op die manier zorgen we ervoor dat we financierbaar blijven en ook in de toekomst onze doelstellingen kunnen blijven realiseren.

Door toenemende overheidsheffingen is het verdienmodel van woningcorporaties de afgelopen jaren onder druk komen te staan. Komende jaren zullen de overheidsheffingen nog verder stijgen, onder andere door de vennootschapsbelasting die we binnenkort verschuldigd zijn aan het Rijk. De vennootschapsbelasting zou, na de verhuurderheffing, wel eens de grootste kostenpost kunnen worden.

We streven ernaar om zo optimaal mogelijk gebruik te maken van de financiële ruimte die er is. De Loan to Value (LTV) is daarbij een belangrijk kengetal. De LTV maakt inzichtelijk hoeveel geld er is geleend ten opzichte van de totale waarde van ons vastgoed. We willen de rentelasten zo laag mogelijk houden door investeringen zoveel mogelijk uit de aanwezige reserves en operationele kasstroom te betalen. Tegelijkertijd willen we onze investeringsruimte zo goed

mogelijk benutten, zodat we kunnen waarmaken wat we beloven. Het gaat er dus om een gezonde balans te vinden tussen financiële continuïteit enerzijds en het zo goed mogelijk gebruiken van onze investeringsruimte anderzijds. Onze investeringsruimte willen we deels inzetten voor extra inspanningen op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid. Door het voeren van een gematigd huurbeleid, laten we bewust een deel van de investeringsruimte onbenut. Zo houden we onze huurwoningen betaalbaar voor onze primaire doelgroep.

We streven ernaar om onze bedrijfslasten onder het sectorgemiddelde te houden. Dat doen we door efficiënt en kostenbewust te werken, bijvoorbeeld door samenwerking, slim inkopen, slim ontwikkelen en slim aanbesteden. Kortom, door te doen wat nodig is en te laten wat overbodig is.

Tenslotte managen we onze risico's en zorgen voor voldoende beheersmaatregelen om bij te kunnen sturen waar en wanneer nodig.

### Organisatie

De corporatiesector heeft de afgelopen jaren te maken gekregen met veel nieuwe wet- en regelgeving als antwoord op problemen in de sector. Ook bij Wonen Meerssen zijn regels en procedures belangrijker geworden. De afgelopen jaren hebben we een grote slag gemaakt in het professionaliseren van onze organisatie en ons doen en laten vastgelegd in processen, procedures en beleid. Natuurlijk zijn regels en procedures noodzakelijk, maar ze vormen geen doel op zich.

Uiteindelijk gaat het erom dat we de afspraken met onze stakeholders nakomen, op de afgesproken manier, binnen het afgesproken tijdstip en met het afgesproken resultaat. Daarbij zijn onze medewerkers van cruciaal belang. Om onze afspraken na te kunnen komen, moeten we

snel kunnen schakelen, beslissen, knopen doorhakken en zaken afhandelen. Daarom liggen verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie. Het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft als bijkomend voordeel dat de medewerkers meer voldoening en werkplezier ervaren.

We streven naar een organisatie waarin medewerkers de juiste kennis en vaardigheden bezitten en waarin leidinggevenden hen vertrouwen en ruimte geven om, binnen kaders, dat te doen wat nodig is. Dat vraagt om betrokken medewerkers die persoonlijk leiderschap tonen en verantwoordelijkheid kunnen en durven te nemen. We verwachten van onze medewerkers dat ze daarbij hun kennis en talenten zo goed mogelijk inzetten en dat ze zichzelf continu blijven ontwikkelen. Van onze leidinggevenden verwachten we dat ze de medewerkers inspireren en faciliteren, hen verantwoordelijkheid geven en hen stimuleren tot optimale prestaties en ontplooiing van hun talenten.

Een heldere en consistente koers moet ons richting geven om de juiste dingen te blijven doen. Daarom pogen we in dit beleidsplan duidelijke kaders te stellen en een heldere strategie neer te zetten, die weergeeft wat we willen bereiken. Hoe we dit gaan doen, wordt nader uitgewerkt in diverse deelplannen. Eenduidige werkprocessen moeten ervoor zorgen dat we op een efficiënte manier de gewenste kwaliteit leveren. Hoewel we geen krimpdoelstelling of bezuinigingsopgave hebben, werken we wel kostenbewust en hebben we ook bij de inrichting van onze organisatie oog voor efficiency en effectiviteit. Ook hier geldt dat we doen wat nodig is en laten wat overbodig is.

## Tot slot

Dit beleidsplan is tot stand gekomen met medewerking van een aantal belangrijke stakeholders, waaronder onze huurders, medewerkers en Raad van Commissarissen. Samen met hen hebben we de koers bepaald die we de komende vier jaar willen varen. De speerpunten die in dit beleidsplan zijn benoemd, zijn dan ook niet alleen belangrijk voor ons, maar ook voor onze stakeholders. We willen hen daarom hartelijk bedanken voor hun input.

Dit beleidsplan wijst de koers aan voor de komende jaren, maar biedt ook ruimte om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. De wereld om ons heen staat niet stil, dus moeten we waar nodig kunnen bijsturen om onze kerntaak te kunnen blijven vervullen. Dit beleidsplan is dus een dynamisch document.

Dit beleidsplan is geen operationeel plan, dat precies aangeeft wat we moeten doen en hoe we dat moeten doen. Daarvoor beschikken we over diverse deelplannen waarin de speerpunten uit dit beleidsplan nader zijn uitgewerkt. In onze managementrapportages en jaarverslagen leggen we verantwoording af over onze vorderingen in de realisatie van onze doelstellingen.