



STRATEGISCH beleidsplan

2016-2020



de kernen

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van De Kernen. Voordat we u langs de inhoud van ons plan meenemen, stellen we onszelf graag eerst even voor. Dat doen wij aan de hand van ons DNA. Deze beschrijft onder meer de visie en missie van onze organisatie. Het definieert wie wij in onze kern zijn.

U vindt op deze pagina's een verkorte beschrijving van ons DNA. Voor het hele verhaal verwijzen we u graag naar onze DNA-gids.

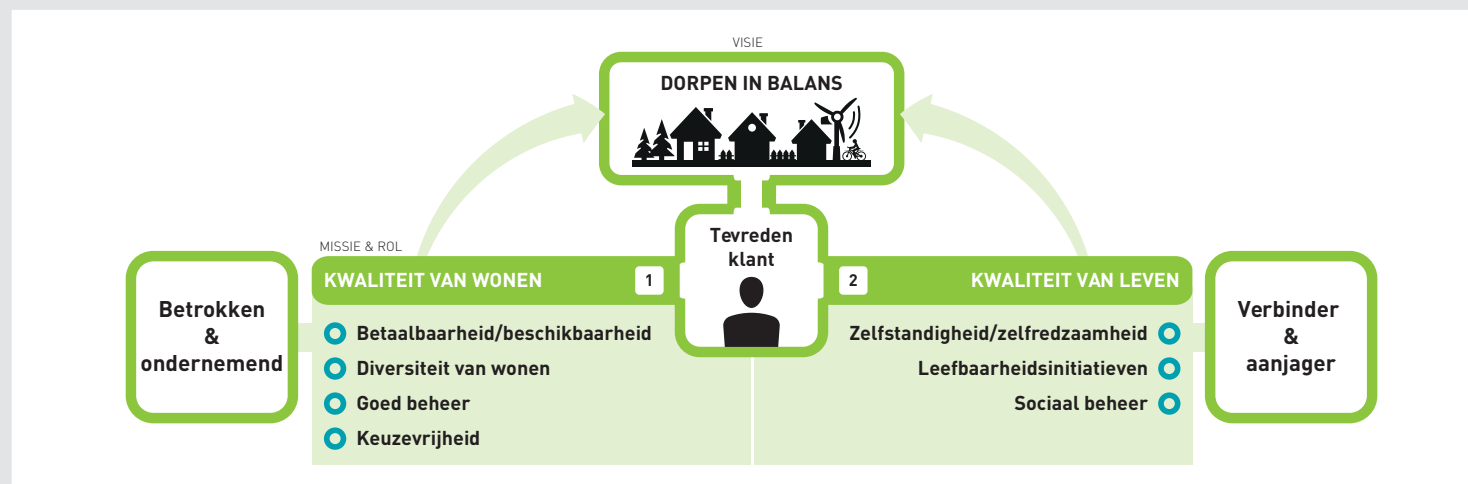
ONZE VISIE: DORPEN IN BALANS

We zijn een plattelandscorporatie met een bijzonder werkgebied. Dit gebied bestaat namelijk uit meerdere dorpskernen. Elk met een eigen identiteit, een eigen dynamiek en eigen behoeften op het gebied van wonen en leven.

We vinden het belangrijk dat het prettig wonen en leven is in deze kernen. Het is daarom ons streven om deze dorpen in balans te houden. Dat doen we door samen met onze partners en huurders te zorgen voor kwaliteit van wonen én leven. Een dorp in balans brengen vraagt om maatwerk. Iedere kern heeft immers zijn eigen wensen, behoeften en problemen. We kijken daarom per dorp hoe we de kwaliteit van wonen en leven kunnen verbeteren. Daar stemmen we onze aanpak op af. Tegelijkertijd beseffen we ons dat niet ieder dorp over hetzelfde voorzieningsniveau kan beschikken. We kijken daarom ook naar de relatie tussen kernen, waarbij we op gebiedsniveau een aantal zaken slim proberen te clusteren, zodat de omliggende (kleinere) dorpen alsnog toegang hebben tot de nodige voorzieningen.

Terwijl we alle kernen binnen ons werkgebied een warm hart toedragen, kunnen we niet in ieder dorp actief zijn. Daar zijn onze middelen, capaciteit en invloed te beperkt voor. We stellen onszelf daarom altijd de volgende vraag: kunnen wij echt het verschil maken? Dat is voor ons de bepalende reden om in een kern te investeren.

Onze rol en mogelijkheden zijn de laatste jaren sterk afgenomen, onder andere als gevolg van strengere wetgeving. Desondanks blijven we als De Kernen actief streven om de kwaliteit van wonen en leven in de kernen op slimme manieren te verbeteren. Nu en in de toekomst. Ons motto luidt dan ook: **Hier om te wonen, hier om te leven, hier om te blijven.**



ONZE MISSIE: ZORGEN VOOR KWALITEIT VAN WONEN EN LEVEN

Onze visie beschrijft het doel waar wij naar streven: *dorpen in balans*. Onze missie vertelt wat we concreet doen om dit te bereiken, namelijk: *zorgen voor kwaliteit van wonen en leven*. We vervullen deze missie ten behoeve van onze klanten. Dat is waar we het uiteindelijk voor doen. We streven met andere woorden naar tevreden klanten door zo goed mogelijk invulling te geven aan de kwaliteit van wonen en leven binnen de dorpen waar wij actief zijn.

We vervullen deze missie als volgt:

1. Kwaliteit van wonen

Onze primaire taak is zorgen voor kwaliteit van wonen. Dat begint met het bieden van betaalbare en beschikbare woningen voor mensen die niet zelfstandig in hun woningbehoefte kunnen voorzien. We richten ons daarom primair op mensen met een laag inkomen en zorgbehoevenden. Daarnaast vinden we het belangrijk om te zorgen voor een mix tussen jong en oud, gezinnen en alleenstaanden, hoge en lage inkomens. We zijn er namelijk van overtuigd dat er op deze manier een leefbare mix van doelgroepen in de kernen ontstaat.

Onze huurders mogen erop rekenen dat wij onze woningen goed onderhouden. Dat is in onze ogen de basis voor prettig wonen. Door dagelijks en planmatig onderhoud zorgen we ervoor dat onze woningen in orde zijn en voldoen aan de hedendaagse wooneisen. We realiseren ons hierbij dat een woning geen kille verhuureenheid is, maar iemands thuis. Iedere huurder wil zijn

huis graag op zijn manier bewonen en ‘aankleden’. We bieden onze huurders daarom diverse betaalbare keuzemogelijkheden, zodat ze hun woning naar eigen behoeften kunnen aanpassen.

Onze rol: betrokken en ondernemend

We zijn een betrokken organisatie die graag dicht bij haar klanten staat. We luisteren goed naar onze huurders en proberen tegemoet te komen aan hun woonwensen. Klanten kunnen altijd bij ons terecht. Bij ons geen anonieme gezichten, maar betrokken medewerkers die de tijd nemen om huurders persoonlijk te woord te staan en met hen mee te denken.

We zijn ook ondernemend. Dit betekent dat we actief zoeken naar slimme, innovatieve manieren om de kwaliteit van wonen en onze dienstverlening te verbeteren. We zijn hier heel ambitieus in. Als we een kans zien om iets beter te doen, proberen we deze te benutten. Zoals het energetisch verbeteren van onze woningen, het gebruiken van milieuvriendelijkere materialen en het digitaal ontsluiten van onze dienstverlening.

2. Kwaliteit van leven

We dragen ook bij aan de kwaliteit van leven in de kernen. Hieronder verstaan we alles wat bijdraagt aan de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van onze bewoners. Dat kan van alles zijn, zoals het ondersteunen van maatschappelijke partners die zorg- en welzijnsvoorzieningen willen realiseren, het samen organiseren van zorg aan huis, het aanpassen van onze woningen ten behoeve van bewoners met een zorgvraag, het verbeteren van

de ontsluiting van kernen en het samenwerken met onderwijs in de regio. In het verlengde hiervan stimuleren we ook leefbaarheidsinitiatieven, die ertoe bijdragen dat onze huurders prettig en veilig kunnen wonen in hun eigen buurt of omgeving. Tot slot doen we aan sociaal beheer, waarbij we samen met onze partners individuele aandacht en ondersteuning bieden aan huurders die kampen met problemen. Bijvoorbeeld bij huurachterstand of overlast.

Onze rol: verbinder en aanjager

Als het om de kwaliteit van leven gaat, zien we onszelf vooral als aanjager en verbinder. Niet als regisseur of eindverantwoordelijke, want deze rollen behoren toe aan de gemeente. We hebben dan ook als stelregel dat we leefbaarheid altijd samen met de gemeente, huurders en maatschappelijke partners oppakken. We nemen daarbij echter geen afwachtende houding aan, maar gaan juist proactief op zoek naar mogelijkheden om de kwaliteit van leven in de kernen te verbeteren. Door te verbinden, mee te denken, middelen beschikbaar te stellen en initiatieven een zet in de juiste richting te geven.

Hier om te wonen, hier om te leven, hier om te blijven.

VOORWOORD

SAMEN BEREIKEN WE MEER

We bevinden ons in een tijdsgewricht, waarin een strategisch plan niet langer alleen van jezelf is. Er komen immers steeds meer maatschappelijke opgaven op ons af, die niet alleen op ons bord liggen maar ook op die van onze partners. Denk bijvoorbeeld aan het ondersteunen van zelfredzaamheid van bewoners of het leefbaar houden van kernen. Het gaat hier om gedeelde opgaven en belangen die naar onze mening ook een gedeelde oplossing en aanpak verlangen.

Om die reden willen wij ons graag ontwikkelen naar een netwerkorganisatie. Door onze afdelings- en organisatiegrenzen minder hard te maken, ontstaan er zowel intern als extern nieuwe mogelijkheden om samen tot slimme, creatieve oplossingen te komen die een antwoord bieden op de gedeelde uitdagingen van vandaag en morgen. Deze netwerkgedachte vormt dan ook de basis voor dit plan.

Zoals het bij een goed netwerker past, is dit plan het resultaat van een gezamenlijke verkenning waaraan tal van partners en belanghebbenden hebben bijgedragen, waaronder de huurdersbelangenvereniging, de raad van commissarissen, de ondernemingsraad, verschillende gemeenten en vele andere partners uit het maatschappelijk veld. Onze dank gaat dan ook uit naar al deze partijen zonder wie dit plan niet tot stand had kunnen komen en met wie wij graag de volgende stappen willen zetten om samen tot resultaten te komen.

Namens Woonstichting De Kernen,

Marinus Kempe



INHOUDSOPGAVE

A. STRATEGISCHE KAART	4-15
■ Wat komt er op ons af	4
- De wet verandert	5
- Onze doelgroep verandert	10
- De maatschappij verandert	12
■ Onze hoofduitdagingen	14
- Betaalbaarheid en beschikbaarheid	14
- Zelfredzaamheid	15
- Leefbare kernen	15
B. PLANVISIE	16
■ Principes onder het plan	16
C. PLANBEWEGINGEN	17-33
■ Overzicht planbewegingen	16
■ Waarborgen beschikbaarheid en betaalbaarheid woningen	18
■ Differentiëren dienstverlening	24
■ Zorgen voor zelfredzaamheid	26
■ Leefbare kernen	28
■ Netwerken als basis	30

A. STRATEGISCHE KAART

We hebben te maken met een verandering van de wet, onze doelgroep en de maatschappij.

WAT KOMT ER OP ONS AF?

We bevinden ons in een veranderende omgeving. Met onze strategische kaart houden we zicht op wat er op ons afkomt en welke uitdagingen dit met zich meebrengt. We hebben deze kaart opgesteld met behulp van onze partners uit het veld. Hun kennis en inzicht waren onmisbaar bij het inventariseren en doorgronden van de ontwikkelingen die gaande zijn in de woningmarkt en daarbuiten.

Volgens onze strategische kaart hebben we met drie belangrijke veranderingen te maken:



1

DE WET VERANDERT

Met de herziening van de woningwet breekt er een nieuw tijdperk aan voor corporaties. De overheid verlangt van ons dat we teruggaan naar de basis van ons bestaan: het huisvesten van mensen die niet zelfstandig in hun woonruimte kunnen voorzien. Alles wat daarbuiten valt, behoort niet tot ons takenpakket. Het gevolg is een stevige inperking van ons werkdomein, verscherpt toezicht en meer regeldruk rondom woningtoewijzing. De zorg- en welzijnsector heeft te maken met een soortgelijke verscherping van de regels.

2

ONZE DOELGROEP VERANDERT

De doelgroep die we vandaag de dag bedienen is een andere dan die van vijf jaar terug. Dit komt enerzijds door alle demografische verschuivingen die plaatsvinden, waaronder het vergrijzen van de bevolking en de verdunning van gezinnen. Anderzijds zien we de samenstelling in de maatschappij veranderen. Er staan nieuwe klantgroepen op, die sterk van elkaar verschillen in termen van zelfstandigheid en zelfredzaamheid.

3

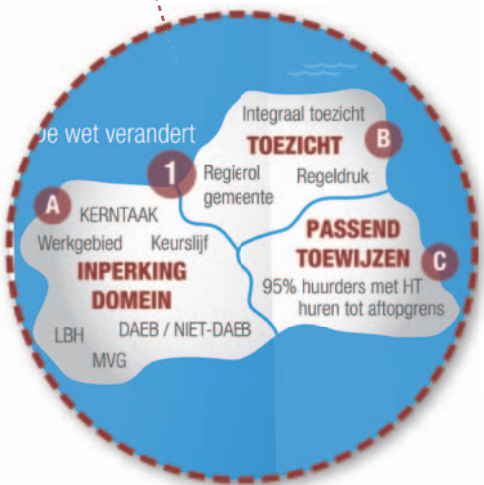
DE MAATSCHAPPIJ VERANDERT

De veranderingen die plaatsvinden binnen de wetgeving en onze doelgroep staan niet op zichzelf. Ze vinden plaats in de context van een veranderende maatschappij waarin *participatie, geloven in eigen kracht* en *kiezen voor kansen* centraal staat. Nederland ontwikkelt zich langzaam maar zeker tot een participatiesamenleving, waarin burgers het vooral op eigen kracht moeten redden, ook op de woningmarkt. Een andere ontwikkeling die we zien, is de trek van het platteland naar stedelijke gebieden.

1

DE WET VERANDERT

De herzieningswet leidt tot een inperking van ons werkdomein, verscherpt toezicht en meer regeldruk rondom woningtoewijzing. We lichten deze onderwerpen kort toe.



"Corporaties moeten terug naar hun kerntaak."

1A INPERKING DOMEIN

Corporaties worden geacht zich te richten op het huisvesten van de lage inkomensgroepen. Activiteiten die buiten deze kerntaak vallen, zijn niet langer toegestaan of nog maar in zeer beperkte mate. Ons werkdomein wordt als volgt begrenst:

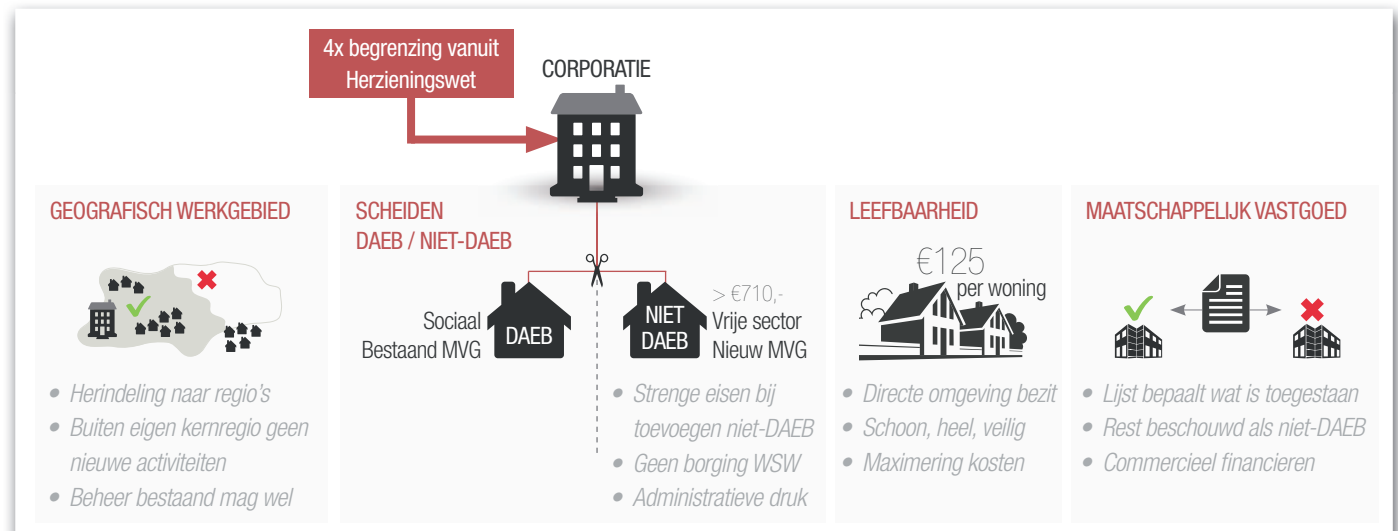
Geografisch werkgebied: de Nederlandse woningmarkt wordt opgedeeld in woningmarktgebieden, waarbij iedere corporatie zijn eigen afgebakende kernregio krijgt toegewezen door de Minister. Corporaties mogen buiten hun kernregio geen investeringen doen of activiteiten ontplooiën, tenzij dit betrekking heeft op het verhuren en onderhouden van bestaand bezit.

Splitsen DAEB/niet-DAEB*: corporaties dienen hun sociaal bezit (DAEB) administratief dan wel juridisch te scheiden van hun niet sociale bezit (niet-DAEB). Onder deze laatste categorie vallen bijvoorbeeld alle vrije sector woningen met een huurprijs boven de €710, garage- en

parkeerplaatsen en nieuw maatschappelijk vastgoed. Het toevoegen van niet-DAEB mag alleen onder strenge voorwaarden en zonder financiële borging van het WSW. Voor beide portefeuilles (DAEB en niet-DAEB) moet een gescheiden administratie worden bijgehouden.

Leefbaarheid: de leefbaarheid van wijken behoort niet langer tot de verantwoordelijkheid van corporaties. Zij dienen zich te beperken tot het schoon, heel en veilig houden van de eigen woningen en de directe woonomgeving. Verder worden de kosten van leefbaarheid gemaximeerd op €125 per woning.

Maatschappelijk vastgoed: het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed wordt aan banden gelegd. Een limitatieve lijst bepaalt welk maatschappelijk vastgoed nog onder voorwaarden is toegestaan. Alles wat niet op de lijst staat, wordt als niet-DAEB beschouwd en moet commercieel worden gefinancierd.



* DAEB staat voor Dienst Algemeen Economisch Belang.

1B TOEZICHT & REGIE

Het toezicht op woningcorporaties is verscherpt. De overheid wil voorkomen dat de sector opnieuw geplaagd wordt door de (financiële) incidenten die in het recente verleden hebben plaatsgevonden. Er is een brede Autoriteit Woningcorporaties ingesteld, waarin het financiële en volkshuisvestelijke toezicht zijn verenigd. Ook het interne toezicht wordt verder opgeschroefd waarbij de nadruk ligt op extra verslaggeving, financiële transparantie en risicomanagement. Bestuurders en interne toezichthouders van corporaties moeten voortaan met behulp van een fit & proper test aantonen of zij geschikt zijn voor (her)benoeming.

Naast extra toezicht krijgen corporaties te maken met een rolverandering van gemeenten en huurders. Beide partijen krijgen meer regie bij het opstellen van volkshuisvestingsbeleid. Indien een gemeente ervoor kiest om een woonvisie op te stellen, is de corporatie verplicht hierover prestatieafspraken te maken. Huurdersorganisaties zijn een gelijkwaardige partij bij dit overleg.

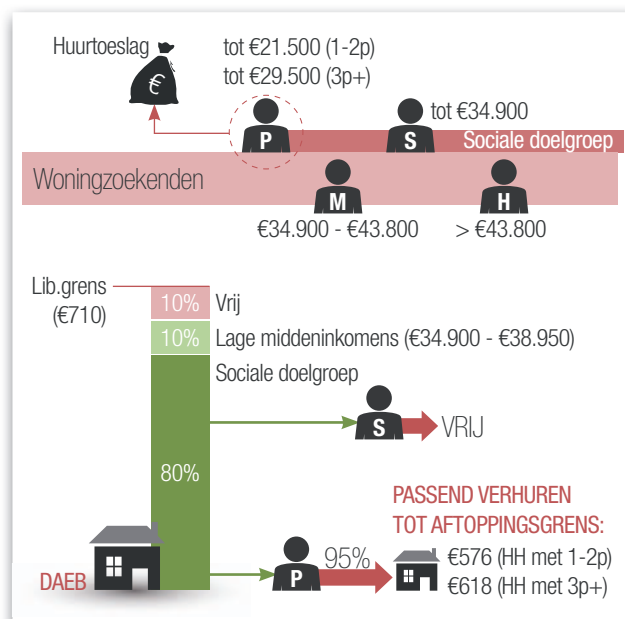
1C PASSEND TOEWIJZEN

Bij dit thema staan we langer stil. Dit heeft te maken met de complexiteit van het onderwerp en de impact van deze maatregel op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van onze woningen. We leggen eerst de toewijzingsregels uit die gelden bij verhuur aan woningzoekenden. Daarna gaan we dieper in op de werking van passend toewijzen en de impact hiervan op ons woningaanbod.

Uitleg toewijzingsregels

De woningwet schrijft voor dat we minimaal 80% van alle vrijkomende DAEB-woningen verhuren aan huishoudens met een inkomen tot €34.900. We noemen dit de sociale doelgroep. Dit is de groep waar corpo-

raties primair voor op aarde zijn. Daarboven mogen we 10% van onze woningen de komende vijf jaar verhuren aan huishoudens met een inkomen tussen de €34.900-€38.950. Dit is een tijdelijke maatregel om de lage middeninkomens meer kansen te bieden op de woningmarkt. De resterende 10% van onze DAEB-woningen mogen we vrij verhuren aan huishoudens met een laag, midden of hoog inkomen.



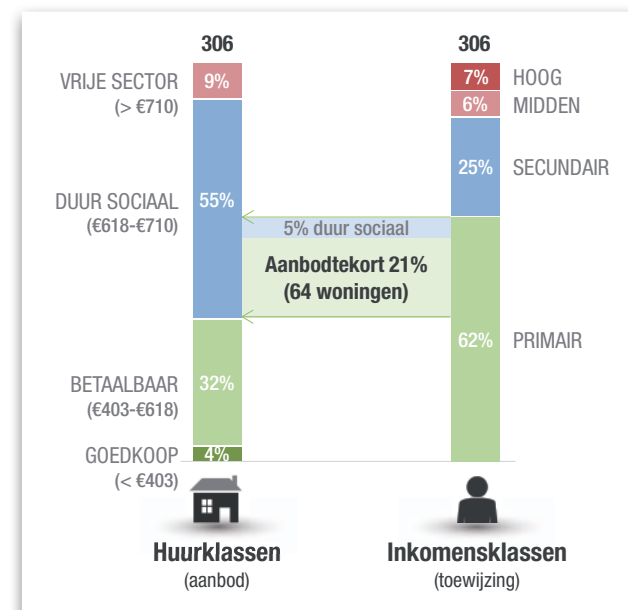
Prijspeil: 2015

Werking passend toewijzen

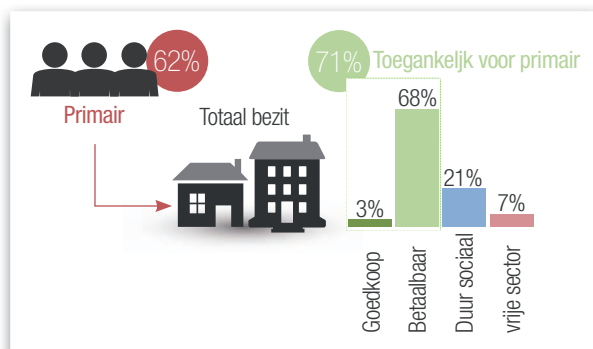
Binnen de sociale doelgroep maken we onderscheid tussen de primaire en secundaire doelgroep. De primaire doelgroep heeft als enige recht op huurtoeslag en bestaat uit huishoudens met een inkomen tot €21.500 (bij 1 of 2 personen) of €29.500 (bij 3 of meer personen). De overheid wil dat deze huishoudens een woning krijgen waarvan de huur aansluit bij hun inkomen. Dit voorkomt dat ze in betalingsproblemen

raken, maar ook dat de aanspraak op de huurtoeslag te hoog oploopt. Want hoe duurder de woning, des te meer huur er gecompenseerd wordt door de huurtoeslag.

Passend toewijzen schrijft daarom voor dat we 95% van alle woningen die we verhuren aan de primaire doelgroep niet boven de aftoppingsgrens mogen uitkomen. Dit komt neer op €576 voor huishoudens met 1 of 2 personen en €618 voor huishoudens met drie of meer personen. Alle woningen die vrijkomen boven deze aftoppingsgrenzen mogen we niet langer verhuren aan de primaire doelgroep. En dat is waar de schoen wringt. Uit onze mutatiegegevens van 2013 en 2014 blijkt namelijk dat het aantal vrijgekomen woningen met een huurprijs onder de aftoppingsgrens (36%) te laag is om woningzoekenden uit de primaire doelgroep (62%) evenredig te bedienen.



Kijken we naar onze verhuurde woningen, dan valt 71% van ons bezit onder de aftoppingsgrens en is daarmee in theorie betaalbaar voor de primaire doelgroep. Het is pas bij mutatie dat de huur van deze woningen volgens de regels van passend toewijzen te hoog oploopt door enerzijds huurharmonisatie en anderzijds het energetisch verbeteren van onze woningen. Een andere complicerende factor is dat vooral de duurdere huurwoningen uit ons bezit muteren. Woningen met een lage huur komen minder snel vrij.



Impact passend toewijzen

De gevolgen van passend toewijzen zijn ingrijpend te noemen. We zetten hieronder uiteen wat de impact van deze maatregel is op woningzoekenden en ons woningaanbod:

Impact op woningzoekenden:

- De wachtlijsten voor de primaire doelgroep nemen bij ongewijzigd beleid toe, omdat zij niet langer mogen reageren op woningen met een huur boven de aftoppingsgrens.
- Bewoners met een zorgvraag komen in de knel, omdat zorggeschikte woningen vaak een huur

kennen die duurder is dan de aftoppingsgrens.

- De keuzevrijheid wordt beperkt. De primaire doelgroep mag niet langer bewust kiezen voor een woning met een hoger kwaliteitsniveau, waaronder nieuwbouwwoningen en energiezuinige woningen.
- Passend toewijzen werkt inkomenssegregatie in de hand. Omdat het goedkope huuraanbod van corporaties vaak binnen bepaalde delen van de wijk is geconcentreerd, komen daar steeds meer mensen te wonen met een laag inkomen.

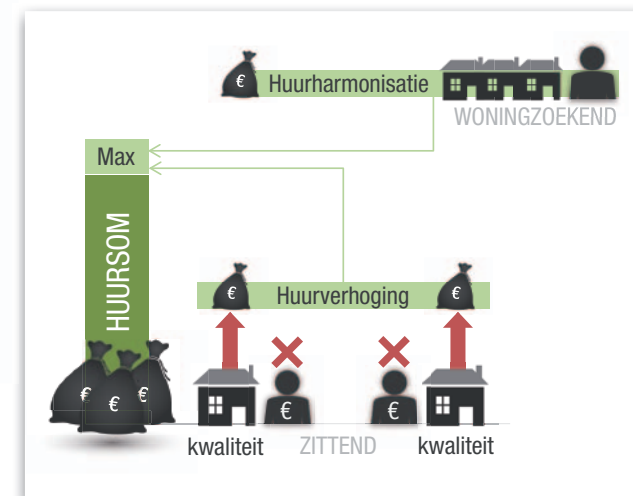
Impact op woningaanbod:

- Het verduurzamen en opwaarderen van woningen komt in de knel. Dit heeft immers een stuwend effect op de huurprijs. Om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk woningen beschikbaar blijven voor de primaire doelgroep, kunnen corporaties minder woningen verduurzamen.
- Corporaties kunnen ervoor kiezen om de prijzen van vrijkomende woningen te verlagen, zodat ze beschikbaar blijven voor de primaire doelgroep. Dit zet echter druk op de investeringscapaciteit. Daarnaast raakt de prijs-kwaliteitverhouding van sociale huurwoningen uit balans.

"Passend toewijzen leidt bij ongewijzigd beleid tot langere wachtlijsten en een lagere kwaliteit van woningen voor de primaire doelgroep."

Huursombenadering

In 2016 verandert ook de manier waarop de jaarlijkse huurverhoging voor zittende huurders wordt berekend. Voorheen werd de maximale huurverhoging vastgesteld op basis van het inkomen van de huurder, maar de nieuwe Huursombenadering kijkt vooral naar de prijs-kwaliteitverhouding van de woning. Woningen die relatief goedkoop verhuurd worden, krijgen in dit geval een hogere huurverhoging dan vergelijkbare woningen die al een goede prijskwaliteitverhouding hebben. Dit verkleint de grote huurverschillen tussen lang zittende en nieuwe huurders. De som van alle huurverhogingen moet binnen een vastgestelde bandbreedte blijven die jaarlijks door de Minister wordt vastgesteld. Dit is inclusief de huurverhogingen die een corporatie doorvoert voor vrijkomende woningen (de zogeheten huurharmonisatie). We zullen de huursombenadering een plek moeten geven in ons huurbeleid.



ONZE DOELGROEP VERANDERT

Onze doelgroep is sterk aan het veranderen. Demografische en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat we anno 2015 te maken hebben met een andere samenstelling van klantgroepen, die sterk van elkaar verschillen in termen van zelfstandigheid en zelfredzaamheid. We staan bij iedere klantengroep kort stil.



2A ALLEENSTAANDEN

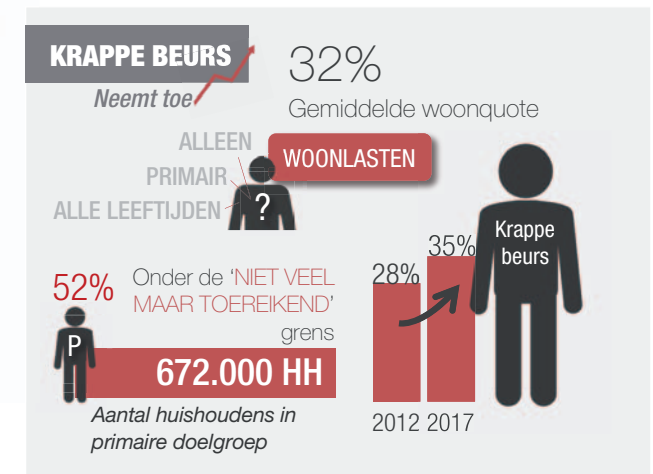
De demografische verschuiving die het meest in het oog springt, is de explosieve toename van alleenstaanden in de samenleving. Deze landelijke trend tekent zich ook binnen ons werkgebied af waar we het aantal huishoudens tot 2050 met 4,8% zien groeien terwijl het inwonersaantal met 4% daalt.



De explosieve groei van alleenstaanden komt omdat deze trend zich in alle leeftijdsgroepen voordoet. Jongeren die het ouderlijk huis verlaten kiezen er tegenwoordig voor om eerst op zichzelf te gaan wonen. Samenwonen is voor hun niet langer de eerste logische stap. Op middelbare leeftijd zorgt het ontbinden van de relatie voor een sterke toename van eenoudergezinnen en eenpersoonshuishoudens. Op oudere leeftijd komt dit door het wegvallen van de partner. Één- en tweepersoonshuishoudens lijken de nieuwe standaard in onze maatschappij te worden en verdringen langzaam maar zeker het klassieke gezin als dominant huishoudenstype. Dit betekent iets voor ons woningaanbod, dat nu nog vooral uit eengezinswoningen bestaat (55%). We beschikken simpelweg over te weinig woningen om het groeiende aantal kleine huishoudens te huisvesten (11%).

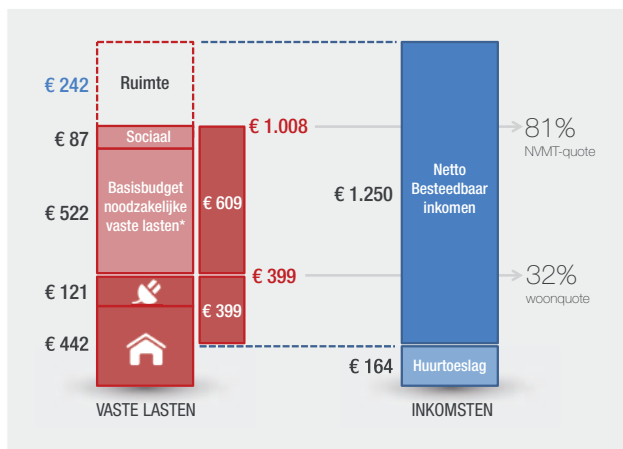
2B KRAPPE BEURS

Een zorgwekkende ontwikkeling binnen de sociale doelgroep is de stijging van het aantal huishoudens met een krappe beurs; huurders die amper rondkomen of gedwongen onder de armoedegrens leven. Van alle huishoudens die in een sociale huurwoning wonen, komt 28% uit onder de 'niet veel maar toereikend-grens' van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Deze grens geeft aan over welk budget een huishouden moet beschikken om te voldoen aan de minimale kosten voor alle basisbehoeften plus een klein budget voor sociale participatie. Huishoudens met een inkomen onder deze grens leven volgens het SCP in armoede. In 2017 gaat het naar verwachting om 35% van de doelgroep (bron: Rigo onderzoek - Woonlasten van huurders).



We zien de krappe beurs vooral terug in de primaire doelgroep. Maar liefst 52% van alle huurders met recht op huurtoeslag komt onder de NVMT-grens uit. Hierbij wordt al snel gedacht aan ouderen met een klein pensioen, maar de krappe beurs komt in alle leeftijdscategorieën evenveel voor. Wat wel opvalt is de sterke oververtegenwoordiging van alleenstaanden binnen deze groep, evenals eenoudergezinnen.

Bekijken we het gemiddelde huishoudboekje van de klant met een krappe beurs, dan gaat 32% van het totale budget op aan woonlasten (= woonquote). Daarbij is al rekening gehouden met compensatie vanuit de huurtoeslag. Nemen we niet het gemiddelde maar de laagste inkomens als uitgangspunt, dan ligt de woonquote al snel rond de 55%. Deze doelgroep is dan ook gebaat bij zo laag mogelijke woonlasten.



724.000

het aantal huishoudens in Nederland dat in een gereguleerde huurwoning woont en onvoldoende inkomen heeft om van rond te komen.

Van deze huishoudens bestaat **83%** uit alleenstaanden (71%) en eenoudergezinnen (12%).

Bron: Rigo onderzoek - Woonlasten van huurders

2C KWETSBARE GROEPEN

Corporaties hebben te maken met een toename van kwetsbare groepen in de wijk. Het gaat hier om verschillende soorten huishoudens die vanwege hun situatie minder zelfredzaam zijn en vaak bij ons aankloppen voor hulp en ondersteuning op de woningmarkt. Terwijl deze kwetsbare groepen uiteenlopend van aard zijn, hebben ze één ding gemeen: ze hebben behoefte aan persoonlijk contact en begeleiding. We merken dit terug aan de balie en telefoon waar onze medewerkers voor steeds meer mensen een luisterend oor vormen en fungeren als wegwijzer. Maar ook in de tijd die we kwijt zijn aan het begeleiden van personen en gezinnen met meervoudige problematiek, een situatie waarbij de problemen zich opstapelen en de hulp van meerdere professionele organisaties nodig is om alles in goede banen te leiden.

"Niets springt zo in het oog als de explosieve toename van het aantal alleenstaanden in onze samenleving."

2D DE MODERNE KLANT

Een andere maatschappelijke trend is de opkomst van de ‘moderne klant’ die juist zeer zelfredzaam is. Het gaat hier om personen van jonge en middelbare leeftijd die zijn opgegroeid in het digitale tijdperk en gewend zijn zoveel mogelijk zelf te regelen. De moderne klant gedraagt zich anders dan zijn klassieke voorganger. Hij wil alles direct, digitaal en schroomt niet zijn ongezoete mening te geven via social media. De moderne klant is dan ook mondig en bemoeit zich graag met de werkwijze en dienstverlening van bedrijven. Hij is een kritische, waardenbewuste consument die pas in de verhalen en advertenties van bedrijven gelooft als hij deze zelf online heeft kunnen verifiëren.

Ook de manier waarop hij zich oriënteert op de aanschaf van producten gaat anders dan voorheen. Vroeger begon en eindigde deze oriëntatie vaak in de winkel. Tegenwoordig doet de moderne klant eerst uitvoerig onderzoek op internet. Hij gaat op zoek naar recensies en vergelijkingen, waarbij veel waarde wordt gehecht aan de mening van medegebruikers. Vervolgens maakt hij zijn koopintentie via social media onder vrienden en familie kenbaar om pas daarna een echte winkel binnen te stappen waar hij het product kan voelen en bekijken. De aanschaf vindt meestal echter niet daar plaats, maar thuis achter de computer omdat het product elders net iets goedkoper is. Deze uitgebreide oriëntatieris via verschillende kanalen wordt “omni-channeling” genoemd en stelt nieuwe eisen aan de manier waarop bedrijven hun producten promoten en aanbieden.

Verder doet de moderne klant meer dan gebruikelijk aan het “delen van bezit”. Hij vindt het gebruik van een product namelijk belangrijker dan het eigendom ervan, vooral wanneer dit tot lagere kosten leidt

of bijdraagt aan een duurzamer milieu. Sommige klanten gaan hier nog een stap verder in en worden producent/verhuurder van bijvoorbeeld hun eigen auto of woning. Waarbij populaire apps als Uber en AirBnB ervoor zorgen dat deze consumenten hun aankoopkosten kunnen terugverdienen of hier zelfs winst op maken.

De moderne klant stelt duidelijk andere eisen aan de dienstverlening en communicatie van bedrijven. De Kern is ervan overtuigd dat deze trend zich de komende jaren steeds scherper zal gaan aftekenen in de maatschappij en waarschijnlijk dus ook in ons werkgebied. Vooral nu het internetgebruik ook onder ouderen explosief toeneemt. Volgens het CBS gebruikt inmiddels meer dan 75% van de 65-plussers het internet dagelijks (gegevens 2015). De Kern zal daarom goed moeten kijken in hoeverre wij al binnen onze doelgroep te maken hebben met de moderne klant en wat dat voor onze dienstverlening en communicatie moet betekenen.

MODERNE KLANT

Sharing

ANDERE MINDSET & BEHOEFTE

Zelf doen & regelen, het liefst digitaal

SUPER ZELFREDZAAM

OMNI-CHANNELING
Oriënteren zich via verschillende kanalen

COMMUNICATIE / DIENSTVERLENING

2E OUDEREN & ZORG

Terwijl de vergrijzing van de bevolking al enige tijd gaande is, laten de nieuwste prognoses een versnelde toename zien van het aantal ouderen in Nederland. Dit komt door de snel oplopende levensverwachting van mannen en vrouwen. In ons werkgebied vindt de vergrijzingspiek rond 2035 plaats. De groep 65-74-jarigen neemt in deze periode toe van 11% naar 15%, terwijl de 75-plussers in omvang verdubbelen van 7% naar 15%. Wat al deze ouderen gemeen hebben, is dat zij zolang mogelijk zelfstandig thuis willen wonen en ook moeten wonen. Als gevolg van de transities in zorg en welzijn kunnen alleen personen met de hoogste zorgindicatie nog terecht in een zorg- of verpleegomgeving. De rest is aangewezen op een zelfstandige huurwoning en zal eventuele zorg aan huis moeten ontvangen. We krijgen hierdoor te maken met een toename van zorgbehoevende ouderen in de wijk.

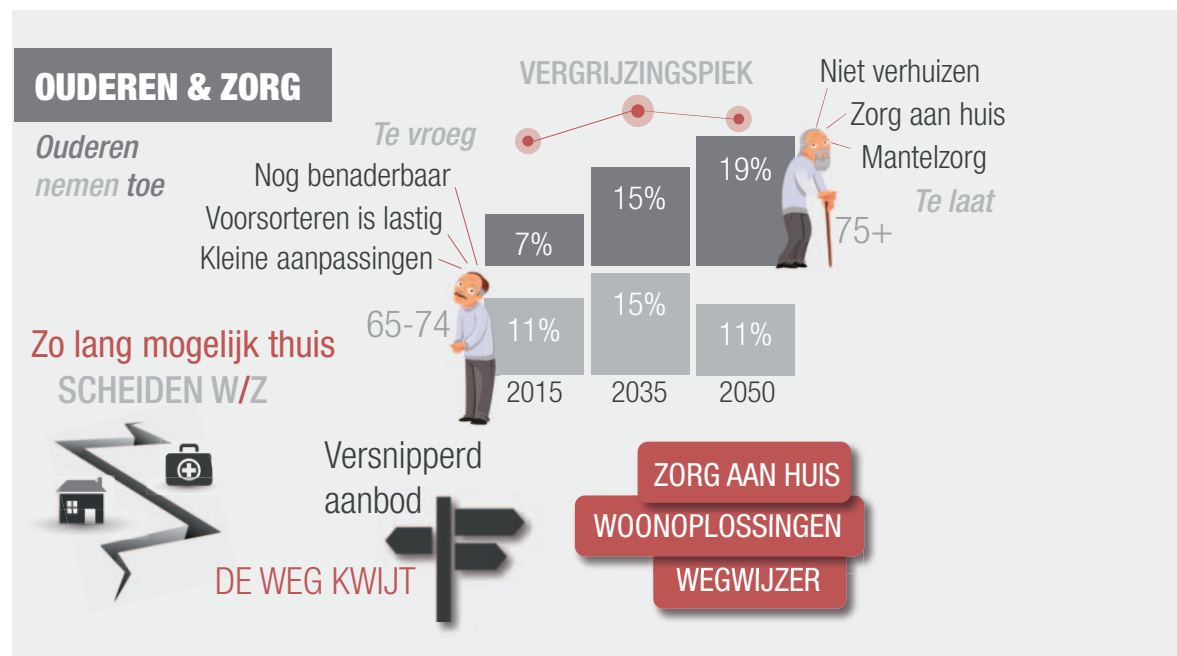
Kijken we naar het (zorg)profiel van beide groepen senioren, dan zien we dat de gemiddelde 65-plusser nog lang niet voorsorteert op zorg. Hij voelt zich vitaal, geniet volop van het leven en identificeert zich het liefst met vijftigers. In de meeste gevallen voldoet de oude, vertrouwde woning nog prima. Soms zijn er wat kleine aanpassingen nodig om het wooncomfort te verhogen, maar van preventief verhuizen naar een zorggeschikte woning is geen enkele sprake. Daar is het simpelweg te vroeg voor. Bovendien biedt het netwerk dat zij in de omgeving hebben opgebouwd een belangrijk vangnet.

Dit verandert wanneer men de 75 passeert. Er breekt een nieuwe levensfase aan waarin fysieke en mentale gebreken steeds meer op de loer liggen. Het trappen lopen en onderhouden van de tuin wordt ineens een opgave. Verhuizen zou voor deze senioren een uitkomst zijn, maar dat is zo een gedoe. Daarnaast vinden ze het lastig te overzien wat ze ervoor terugkrij-

gen. Hoe ziet die nieuwe woning eruit? Wat voor burens krijg ik? Kan ik mijn loopje naar de winkel nog maken? Ze blijven daarom liever in hun vertrouwde omgeving wonen. Het voorsorteren op zorg komt met andere woorden nooit gelegen: het komt dan wel te vroeg of net te laat.

Waar zorgbehoevende senioren ook tegenaan lopen is het versnipperde zorgaanbod. Met het scheiden van wonen en zorg is de centraal georganiseerde zorg grotendeels weggevallen. Senioren zijn voortaan zelf verantwoordelijk voor het inkopen van losse zorgdiensten bij diverse aanbieders die elkaar op prijs en kwaliteit beconcurreren. Dit zou immers tot meer keuzevrijheid leiden en de garantie op de best

mogelijke zorg. Het tegenovergestelde lijkt te gebeuren nu men door de bomen het bos niet meer ziet. Veel senioren zijn letterlijk de weg kwijt. Zij weten niet meer bij wie ze moeten zijn. Nog ingewikkelder is de vergoeding van zorg. Het is vaak onduidelijk wat de kosten zijn, of deze wel vergoed worden en door wie. Al dit uitzoekwerk is een grote opgave voor mensen waarvan de zelfredzaamheid al onder druk staat vanwege hun gezondheid. Senioren kloppen in de praktijk steeds vaker bij ons aan voor informatie en advies, omdat we een bekende partij zijn in een verschuivend landschap van onoverzichtelijke regels, teruglopende budgetten en wisselende aanbieders.



"Voorbereiden op zorg komt net te vroeg of juist net te laat".

DE MAATSCHAPPIJ VERANDERT

De Nederlandse maatschappij ontwikkelt zich tot een participatiesamenleving, waarin burgers het vooral op eigen kracht moeten redden. Daarnaast vindt er een trek van het platteland naar stedelijke gebieden plaats. We schetsen hiernaast wat beide ontwikkelingen voor ons en onze maatschappelijke partners betekenen.



3A DE PARTICIPATIESAMENLEVING

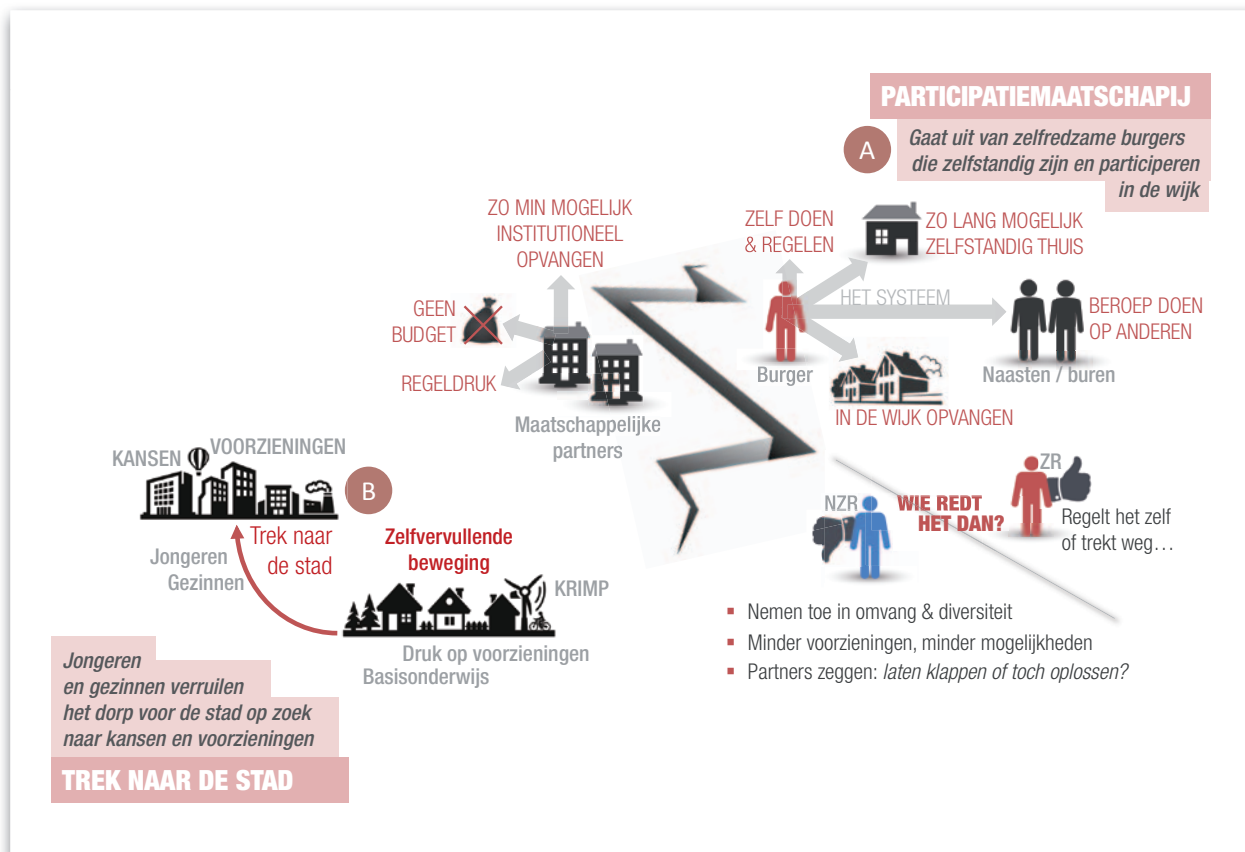
Sinds de troonrede van 2013 is er veel te doen geweest over de term participatiesamenleving. Nederland had net twee economische crises doorstaan, die het land met een fiks begrotingstekort hadden opgezadeld. In een zoektocht om de rijksuitgaven te verlagen, besloot de overheid haar verzorgende rol binnen de maatschappij terug te schroeven. Dit zou ook beter passen bij de moderne burger, die mondiger en zelfstandiger is dan vroeger. Daarom luidde op de derde dinsdag van september het betoog van de Koning om Nederland langzaam maar zeker te transformeren van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving, waarin mensen meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en omgeving.

Participatie gaat uit van de kracht van zelfredzame burgers die zelfstandig en volwaardig kunnen meedraaien in de maatschappij. In dit systeem vertrouwen mensen meer op hun eigen kracht en mogelijkheden. Zij doen en regelen zoveel mogelijk zelf en verwachten hierin niet ondersteund te worden door de overheid of andere professionele instanties. In een participatiesamenleving wonen burgers zo lang mogelijk zelfstandig thuis, ook wanneer hun gezondheid dit minder toelaat. Is er hulp nodig, dan kunnen zij een beroep doen op hun naasten of burens. Professionals komen in dit systeem zo min mogelijk voor. Institutionele oplossingen moeten vanwege kostenbesparingen tot een absoluut minimum worden beperkt. Maatschappelijke organisaties merken dit terug in het wegvallen van budgetten en een verhoogde regeldruk.

De participatiegedachte schetst een mooi beeld waarin iedereen die dat kan verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen leven. Maar hoe zit het met de mensen die minder of zelfs helemaal niet zelfredzaam zijn? Een groep die momenteel snel toeneemt in omvang en diversiteit. Niet zelfredzamen hebben juist grote moeite om

alles zelf te regelen en ontberen vaak een netwerk om op terug te vallen. Voorheen konden zij bij professionele instanties terecht voor begeleiding, maar die zijn door alle nieuwe regelgeving op afstand gezet. Het is het dorp of de wijk die hen voortaan moet opvangen.

"Wie redt het in de participatiesamenleving?"



3B TREK NAAR DE STAD

Een andere maatschappelijke ontwikkeling waar wij als plattelandscorporatie mee hebben te maken, is de trek naar de steden. We zien een toename onder jongeren en startende gezinnen die het geboortedorp verruilen voor de stad of een grotere kern. De stedelijke aantrekkingskracht op deze groepen valt niet te ontkennen. Het voorzieningenniveau is veel hoger en vaak valt er meer te doen en beleven. Ook biedt een stad meer kansen in de vorm van werk en opleiding. Allemaal verklaarbare redenen waarom jongeren en gezinnen een wegtrekkende beweging maken. Deze ontwikkeling valt dan ook niet te keren. Het is echter de vraag wat dit betekent voor de leefbaarheid van kleine dorpen. Blijft er sprake van een voldoende veelzijdige bevolkingsopbouw? Houden de voorzieningen stand naarmate er meer jongeren wegtrekken? Deels is dit een zelfvervullende beweging, zoals we nu al in het basisonderwijs zien gebeuren. Zodra er in een dorp twijfel bestaat of een school over vijf jaar nog wel open is vanwege teruglopende leerlingaantallen, zullen ouders hier niet op wachten. Door de onzekerheid gaan ze nu al op zoek naar een andere school voor hun kind, waardoor de angst op sluiting vanzelf en versneld realiteit wordt. Dit betekent overigens niet dat een kern hierdoor leegloopt, maar het betekent wel dat belangrijke voorzieningen wegvallen die medebepalend zijn voor het karakter van dat dorp.

A. STRATEGISCHE KAART

ONZE HOOFDUIDDAGINGEN

De veranderingen op het gebied van wetgeving, doelgroep en maatschappij leiden tezamen tot drie hoofduiddagingen die sterk met elkaar verweven zijn. Deze uitdagingen vormen het vertrekpunt voor de strategische bewegingen die we in dit plan benoemen. Zij geven richting aan onze strategie en de activiteiten die we de komende periode ontplooiën.

Onze drie hoofduiddagingen zijn:

1

BETAALBAARHEID & BESCHIKBAARHEID

Hoe houden we onze woningen betaalbaar en beschikbaar voor de sociale doelgroep? Dat is de vraag die ons het meeste bezighoudt. We zien immers dat het aantal woningzoekenden binnen de primaire doelgroep toeneemt. Meer dan de helft van deze huishoudens heeft een krappe beurs en leeft onder de armoedegrens. Het gaat hier vooral om alleenstaanden, eenoudergezinnen en andere kwetsbare groepen. Omdat de woonlasten een grote hap nemen uit het beperkte budget van deze huishoudens, zijn zij gebaat bij compacte, betaalbare huurwoningen met een laag energieverbruik. De beschikbaarheid van deze woningen is echter laag.

Dit heeft drie oorzaken:

1. Ons woningbezit telt relatief veel eengezinswoningen, omdat dit jarenlang het dominante huishoudenstype vormde. Deze woningen zijn over het algemeen - en zeker op het platteland - te groot en te duur voor het huisvesten van de groeiende groep alleenstaanden met een krappe beurs.
2. Het verduurzamen en opwaarderen van ons bezit heeft bij gelijkblijvend beleid tot gevolg dat meer en meer woningen boven de huuraftoppingsgrens uitkomen. Volgens passend toewijzen mogen huishoudens met recht op huurtoeslag niet langer reageren op woningen die boven deze grens uitkomen. De hogere huurprijs wordt weliswaar gecompenseerd door lagere energielasten, maar daar kijkt passend toewijzen niet naar. Met als gevolg dat de primaire doelgroep niet langer voor deze verduurzaamde woningen in aanmerking komt.
3. We beschikken over compacte, betaalbare woningen om de primaire doelgroep te huisvesten, maar deze woningen muteren relatief weinig. Het zijn vooral de grotere woningen met een hoge WWS-puntentelling die vrijkomen, maar deze kunnen we bij ongewijzigd beleid niet passend verhuren aan de doelgroep. Het mutatieaanbod voor woningzoekenden met een laag inkomen is hierdoor beperkt, iets dat verder versterkt wordt door de toename van het aantal te huisvesten urgenten.

Het is onze wens dat de primaire doelgroep niet de dupe wordt van passend toewijzen en de mismatch in ons aanbod. We nemen daarom concrete stappen om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van onze woningen te vergroten.



2

ZELFREDZAAMHEID

Zelfredzaamheid is voor ons een belangrijk thema. We hebben aan de ene kant te maken met kwetsbare mensen waarvan de zelfredzaamheid onder druk staat. Dit is een groep die in omvang en diversiteit toeneemt, maar minder dan voorheen kan rekenen op de hulp van professionals. Toch blijft de behoefte aan aandacht en persoonlijke begeleiding binnen deze groep groot. Daarnaast zijn er zelfredzame en zelfs super-zelfredzamen die meer en meer zelf digitaal willen regelen. Beide groepen stellen compleet andere eisen aan onze dienstverlening en communicatie. We bereiden ons hierop voor, zodat we iedere groep op passende wijze kunnen bedienen.

Een andere uitdaging is de toename van zorgbehoevende ouderen, psychiatrische patiënten en andere kwetsbare huishoudens die zelfstandig in de wijk willen en moeten wonen. Zelfredzaamheid bestaat voor deze groepen uit het ontvangen van persoonlijke begeleiding, woningaanpassingen en zorg aan huis. Het is van belang dat deze maatregelen goed op elkaar worden afgestemd en rekening houden met de specifieke situatie van de huurder. Zelfstandig wonen is voor deze huurders immers geen vanzelfsprekendheid. Het kan snel misgaan. In dit geval is het niet alleen de huurder, maar vaak ook de directe woonomgeving die hier last van ondervindt. Een integrale aanpak is daarom nodig, waarbij we samen met onze partners nadenken over passende wonen-, welzijn- en zorgpakketten die we rondom onze klanten kunnen organiseren. Wat hierbij in de weg staat, is de regeldruk, schotten en andere beperkingen die we vanuit de wet krijgen opgelegd. We zullen hier samen met partners onze weg in moeten vinden.

3

LEEFBARE KERNEN

In ons DNA staat dat we voor leefbare kernen willen zorgen. In onze visie zijn dat dorpen waar het prettig wonen en leven is en de bevolking uit een mix van bewoners bestaat: jong en oud, zelfredzaam en minder zelfredzaam, lage en hoge inkomens. Het verwezenlijken van dit ideaalbeeld vindt plaats in een tijd waarin steeds meer jongeren en gezinnen de trek naar de stad willen maken. Dit heeft gevolgen voor de bevolkingsopbouw van een kern en kan ertoe leiden dat een dorp niet meer groeit of zelfs dat er minder mensen blijven wonen. Ook voorzieningen kunnen onder druk komen te staan. Aanbieders trekken weg of kiezen voor schaalvergroting door hun aanbod op bepaalde plekken in de regio te centraliseren. Tegelijkertijd neemt het aantal minder zelfredzamen juist toe, waardoor het karakter van een dorp kan veranderen.

De trek naar de steden lijkt niet te keren. Het is daarom van belang dat we met deze ontwikkeling meebewegen en samen met partners zoeken naar nieuwe manieren om de leefbaarheid van kleine dorpen te waarborgen. Hoe kunnen we ons aanbod en onze diensten op zo'n manier op elkaar afstemmen dat ook de kleine dorpen aantrekkelijk blijven om in te wonen en leven? Dorpen met *toegang* tot voldoende voorzieningen, waar zelfredzame huurders een actieve rol spelen in het ondersteunen van de groeiende groep minder zelfredzamen in de wijk. Dat is de uitdaging waarvoor wij en onze partners staan.

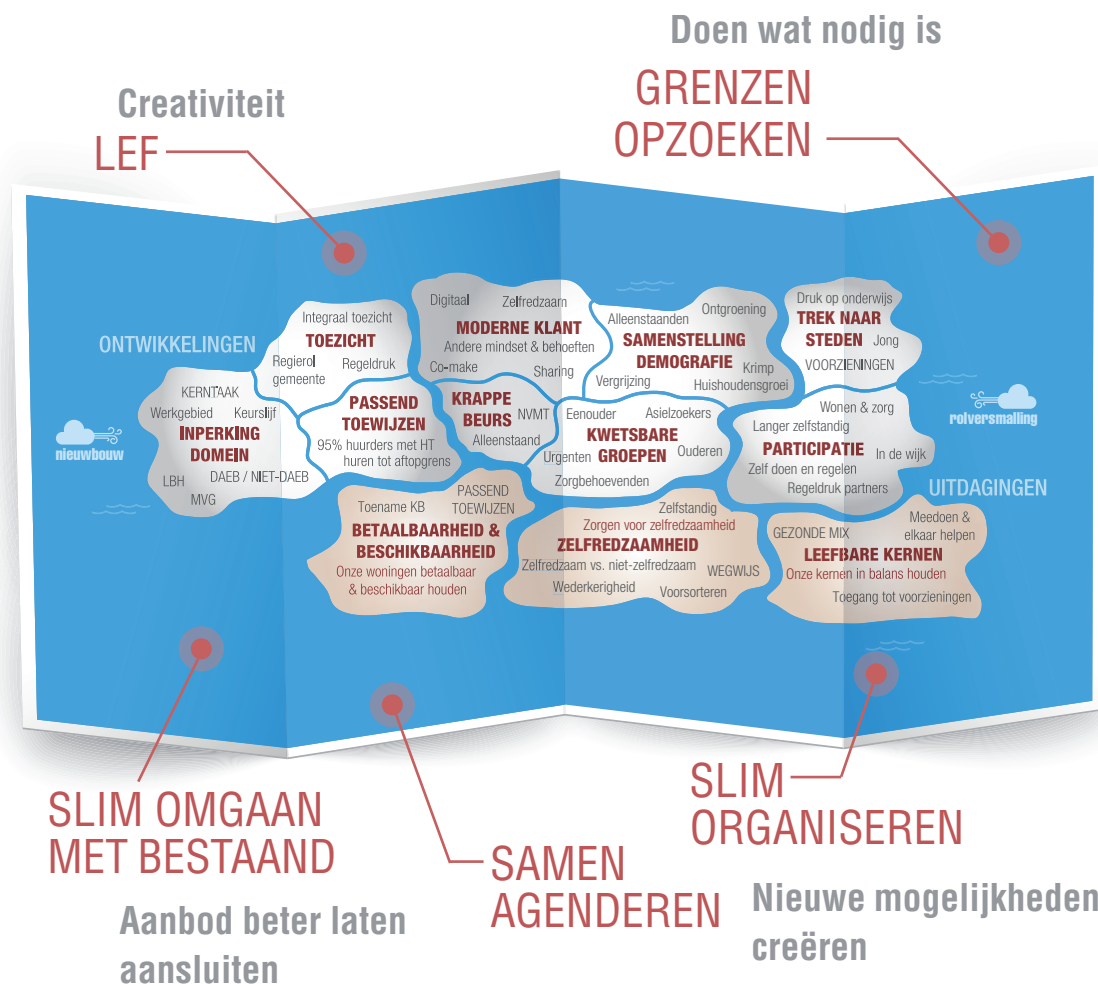
B. PLANVISIE

PRINCIPES ONDER HET PLAN

De betaalbaarheid en beschikbaarheid van onze woningen, zelfredzaamheid van bewoners, leefbare kernen. Op al deze vlakken zien we onze opgaven groeien, terwijl onze mogelijkheden om hierop in te spelen juist afnemen. We hebben te maken met wet- en regelgeving die ons domein, ons huurbeleid en onze investeringsruimte steeds meer aan banden legt. Het systeemdenken van de wet sluit niet aan op de groeiende weerbaarheid van onze realiteit. De oude aanpak – sturen vanuit nieuwbouw – gaat door de demografische trends niet langer op.

Onze maatschappelijke partners bevinden zich in een vergelijkbare positie. Zij geven aan dat de uitdagingen binnen de woningmarkt sterk verweven zijn met de groeiende opgaven binnen hun eigen werkvelden. Dit vraagt om een integrale, creatieve aanpak. Maar de regeltjes dwingen ons juist om in eigen hokjes te denken en te handelen. Desondanks is iedereen ervan doordrongen dat we elkaar meer dan ooit nodig hebben. Er luidt dan ook een collectieve roep om de schotten te slechten, zodat we met elkaar krachtige oplossingen kunnen creëren voor de maatschappelijke vraagstukken die op ons afkomen.

Ook wij voelen ons strijdvaardig. In plaats van bij de pakken neer te zitten, zoeken we de grenzen van ons domein op om te blijven doen wat nodig is. Daar is lef en creativiteit voor nodig. Waarbij we enerzijds de samenwerking met anderen intensiveren, omdat we met elkaar meer gedaan krijgen dan wanneer we dat individueel zouden doen. Door samen thema's te agenderen en deze slim met elkaar op te pakken, ontstaan er nieuwe mogelijkheden. Anderzijds gaan we slimmer om met onze bestaande voorraad. Door de vernieuwing binnen onze bestaande portefeuille te zoeken, zijn we toch in staat om ons aanbod beter te laten aansluiten op de veranderende wensen en behoeften van onze doelgroep. Bijvoorbeeld door onze woningen energetisch te verduurzamen of ze zodanig te transformeren dat zij voor een andere doelgroep geschikt zijn.



C. PLANBEWEGINGEN

OVERZICHT PLANBEWEGINGEN

We benoemen in dit plan vijf strategische bewegingen, waarmee we invulling geven aan de opgaven en uitdagingen op onze strategische kaart. We lichten iedere beweging kort toe op de volgende bladzijden.

1 WAARBORGEN BETAAL- EN BESCHIKBAARHEID

Woningaanbod betaalbaar en beschikbaar houden door middel van innovatie en huurbeleid

2 DIFFERENTIËREN DIENSTVERLENING

Dienstverlening digitaliseren voor zelfredzame huurders, zodat er meer tijd overblijft voor het persoonlijk bedienen van minder zelfredzame huurders

3 ZORGEN VOOR ZELFREDZAAMHEID

Samen met partners oplossingen bieden die de zelfredzaamheid van bewoners vergroten

4 LEEFBARE KERNEN

Dorpen leefbaar houden door middel van een integrale, gebiedsgerichte aanpak

5 NETWERKEN ALS BASIS

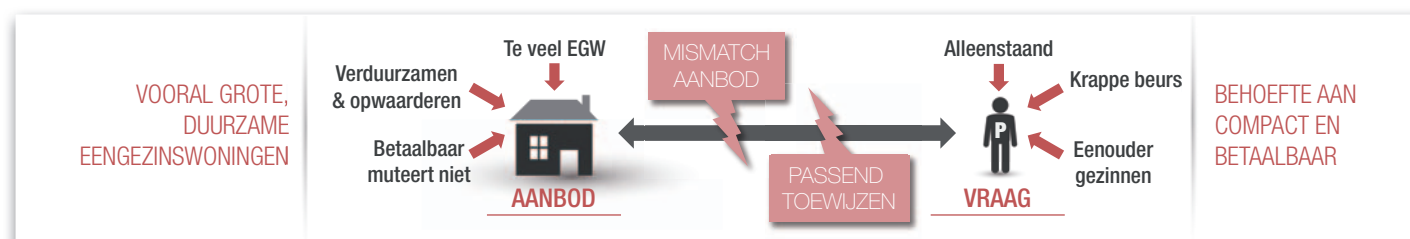
Basishouding waarmee we naar opgaven en oplossingen kijken



1. WAARBORGEN BETAALBAARHEID EN BESCHIKBAARHEID

We willen de beschikbaarheid en betaalbaarheid van onze woningen vergroten. Door passend toewijzen mag de primaire doelgroep niet langer reageren op grote (eengezins)woningen met huren boven de aftoppingsgrens. Hetzelfde geldt voor veel nieuwbouwwoningen en woningen die energetisch ingrijpend verbeterd zijn. Vanwege onze focus op het huisvesten van gezinnen en het verduurzamen van ons bezit, bestaat onze huidige portefeuille grotendeels uit grote, duurzame eengezinswoningen die bij ongewijzigd huurbeleid niet passend kunnen worden toegewezen aan de primaire doelgroep. Daar komt nog bij dat de meeste woningzoekenden binnen de primaire doelgroep alleenstaanden met een krappe beurs zijn, die behoefte hebben aan kleinere, betaalbare woningen. Er is hierdoor sprake van een mismatch in ons woningaanbod.

Het is onze wens dat huishoudens met een laag inkomen niet de dupe worden van passend toewijzen. We zetten daarom twee majeure bewegingen in die ervoor zorgen dat we op korte termijn voldoende betaalbare woningen beschikbaar houden voor zowel de primaire als de secundaire doelgroep. Dat doen we door het slim verduurzamen van ons bezit en het aanpassen van ons huurbeleid. Bij deze bewegingen staan we uitgebreid stil. Daarnaast gebruiken we innovatie om het aandeel compacte, betaalbare woningen binnen onze portefeuille op middellange termijn te vergroten.



Hieronder staan vier innovatieve oplossingen waarmee wij de betaalbaarheid en beschikbaarheid van onze woningen op korte en middellange termijn kunnen vergroten. Zij vormen als het ware instrumenten in onze toolbox, die we naar gelang van de situatie inzetten. We doen dit altijd in de vorm van pilots, zodat we het effect van iedere oplossing op de betaalbaarheid van onze woningen goed kunnen meten en waar nodig ook kunnen terugdraaien als blijkt dat deze minder goed uitpakt of niet langer aansluit op de veranderende praktijk. We noemen dit ook wel het “maken van bewegelijke keuzes”.



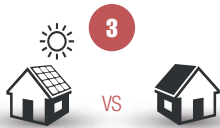
SPLITSEN VAN BESTAANDE WONINGEN

De eerste oplossing betreft het splitsen van grote eengezinswoningen die bij mutatie vrijkomen. Door de entree en de indeling van deze woningen aan te passen, ontstaan er na verbouwing twee compactere wooneenheden die qua huur onder de passendheidsnorm vallen. De gesplitste woningen kennen weliswaar een kleinere woonoppervlakte, maar bieden voldoende ruimte voor de groeiende groep alleenstaanden en eenoudergezinnen. Splitsen is vooral een optie in gebieden met voldoende vraag. Er zijn meer corporaties die de kracht van woning-splitsing hebben ontdekt. We kunnen dan ook leren van bestaande voorbeelden in de markt in plaats van het wiel zelf te moeten uitvinden. We pakken het geheel op in een pilot, waarbij we de gemeente vroegtijdig betrekken. Het splitsen van woningen heeft namelijk impact op het gemeentelijke woningbouwprogramma en op verschillende praktische aspecten, zoals het aanpassen van huisnummers en de toevoer van gas, water en licht.



DE BETAALBARE NIEUWBOUWWONING

De tweede oplossing gaat over het bereikbaar maken van nieuwbouw. Een standaard nieuwbouwwoning beschikt over een dusdanig kwaliteitsniveau dat deze al snel boven de huur van passend toewijzen uitkomt. Nieuwbouw ligt hierdoor buiten handbereik van de primaire doelgroep. Wij geloven erin dat het mogelijk is om een nieuwbouwwoning te ontwikkelen waarvan de huurprijs (bij vigerend huurbeleid) niet boven de aftoppingsgrens uitkomt. We gaan daarom terug naar de tekentafel, waarbij we betaalbaarheid als uitgangspunt nemen en daarmee een nieuwe kwaliteit definiëren. We gaan hierbij op zoek naar manieren om een compacte, eenvoudige nieuwbouwwoning te ontwerpen die bereikbaar blijft voor huishoudens met een laag inkomen. Dit betekent enerzijds dat we in het ontwerp slim omgaan met beukmaten, omdat woonoppervlak de grootste prijsbepaler is. Anderzijds beknopten we bewust niet op de energiezuinigheid van de woning, zodat huurders naast een betaalbare huur ook van lagere energielasten kunnen profiteren.



SLIM VERDUURZAMEN VAN BESTAANDE WONINGEN

De derde oplossing gaat over het slim verduurzamen van onze woningen. Een van de ambities uit ons energiebeleidsplan betreft het energetisch verbeteren van de bestaande woningvoorraad. We geven hieraan invulling door alle woningen te voorzien van isolatie en moderne CV-ketels. Daarnaast willen we zoveel mogelijk woningen voorzien van zonnepanelen. Het gaat de komende jaren om zo'n 3.000 woningen die we op deze manier energetisch verbeteren. Het resultaat is lagere energielasten voor zittende huurders. Deze ambitie maakt zowel onderdeel uit van het energieconvenant dat corporaties met Aedes hebben gesloten als de afspraak die wij met onze huurdersorganisatie hebben gemaakt over het verminderen van het energieverbruik van onze woningen. We staan op het punt deze duurzaamheidsambitie uit te rollen, maar passend toewijzen zorgt er opeens voor dat deze maatregel nadelig uit kan pakken voor woningzoekenden. De huurprijs van energetisch verbeterde woningen komt namelijk al snel uit boven de aftoppingsgrens. Met als mogelijk gevolg dat een kwart van ons bezit onbereikbaar wordt voor de primaire doelgroep.

Dit noopt ons tot het bijstellen van onze aanpak, waarbij we de verduurzaming van ons bezit doorzetten, maar naar manieren zoeken om het effect hiervan op de bereikbaarheid van onze woningen beperkt te houden. Bijvoorbeeld door het aanpassen van de streefhuren of het maken van een bewuste keuze om vooral de minst kwalitatieve woningen in ons bezit te verduurzamen. Het energetisch verbeteren van deze woningen leidt weliswaar tot een huurverhoging, maar de lage basishuur zorgt ervoor dat we toch onder de aftoppingsgrens blijven. Zij blijven hiermee beschikbaar voor de primaire doelgroep en zijn tegelijkertijd energetisch verbeterd, waardoor de woonlasten per saldo gelijk blijven.



AANPASSEN HUURBELEID

De laatste oplossing betreft het aanpassen van ons huurbeleid, waarbij we ervoor willen zorgen dat onze woningen ook op korte termijn beschikbaar blijven voor de primaire doelgroep. Zodra passend toewijzen begin 2016 ingaat, mag de primaire doelgroep niet langer reageren op woningen met een huur boven de aftoppingsgrens:

- €576,87 voor één en tweepersoonshuishoudens
- €618,24 voor drie en meer persoonshuishoudens

Vooraf de eerste aftoppingsgrens is van belang, omdat het leeuwendeel van de woningzoekenden uit één- en tweepersoonshuishoudens bestaat. Ons huurbeleid moet er daarom op gericht zijn om een deel van onze mutatiwoningen onder deze grens te houden, zodat er voldoende woningaanbod beschikbaar blijft voor de primaire doelgroep. Tegelijkertijd willen we ervoor waken dat onze beheersmaatregelen niet onbedoeld leiden tot het verdringen van de secundaire doelgroep op de woningmarkt. Zij hebben onze hulp immers even hard nodig als de primaire doelgroep. Tot slot is het van belang dat onze maatregelen niet onomkeerbaar zijn. Er bestaat immers een kans dat de Minister op termijn afziet van passend toewijzen indien blijkt dat deze wetmaatregel in de praktijk niet naar behoren uitpakt. We hebben daarom gekozen voor de volgende combinatie van beheersmaatregelen:

1. We verlagen de streefhuur.
2. We hanteren een huur-inkomenstabel bij toewijzing.
3. We monitoren de slaagkansen per doelgroep.

We lichten deze maatregelen toe op de volgende bladzijden.

1. WAARBORGEN BETAALBAARHEID EN BESCHIKBAARHEID (vervolg)

1. Verlagen streefhuur

De eerste beleidsmaatregel bestaat uit het verlagen van onze streefhuur. Dit is de huur die een woning feitelijk waard is op basis van de woningwaardering, waarin kwaliteit, oppervlakte en ligging zijn opgenomen. Corporaties brengen vanwege hun sociaalmaatschappelijke doelstelling meestal niet de maximale streefhuur in rekening, maar een percentage hiervan. In ons geval ligt de streefhuur op 72% van de maximaal redelijke huur.

Omdat woningen bij mutatie in één keer worden opgetrokken naar de streefhuur, kunnen we redelijkerwijs voorspellen welk deel van ons mutatieaanbod onder de aftoppingsgrenzen uitkomt en welk deel erboven (zie de linkerkolom in het schema). Bij onze huidige streefhuur van 72% zou 56% van ons totale woningaanbod bij mutatie bereikbaar zijn voor één en tweepersoonshuishoudens uit de primaire doelgroep. Uit historische mutatiegegevens blijkt dat deze doelgroep gemiddeld zo'n 62% uitmaakt van onze woningzoekenden.

Om het beschikbare mutatieaanbod voor de primaire doelgroep te vergroten, kiezen we ervoor om de integrale streefhuur van al onze sociale huurwoningen (DAEB) te verlagen naar 67,5%. Zoals het schema laat zien, wordt het bereikbare aanbod voor de primaire doelgroep hierdoor verhoogd naar 76%. Tegelijkertijd blijft er voldoende aanbod over in de duurdere categorieën voor bijvoorbeeld de secundaire doelgroep en de middeninkomens. Zelfs als we onze verduurzamingsopgave uitvoeren (zoals beschreven op blz. 19 bij punt 3: *slim verduurzamen van bestaande woningen*) blijft 68% van ons totale woningbezit bij mutatie bereikbaar voor de primaire doelgroep.

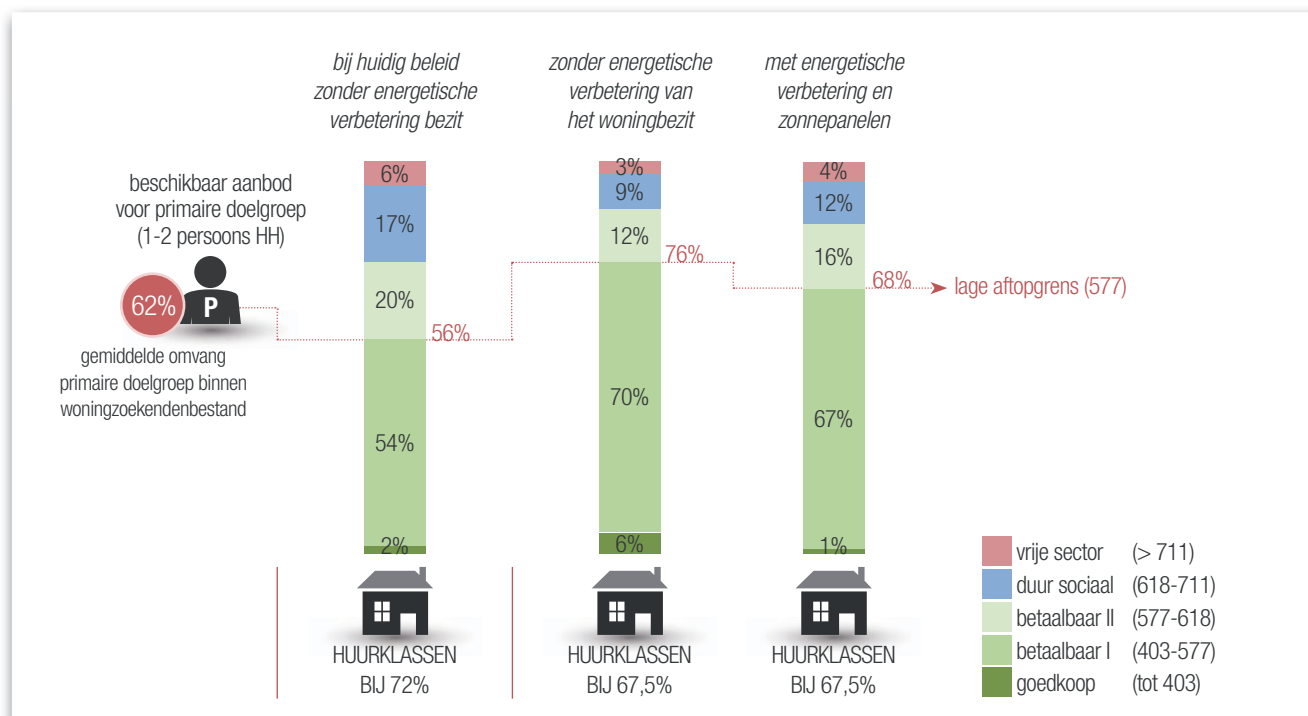
We zijn ons ervan bewust dat het verlagen van de streefhuur een ingrijpende maatregel is. We hebben vooraf dan ook een uitvoerige verkenning gedaan wat de effecten hiervan zijn en of het binnen onze financiële mogelijkheden

den past. Uit deze verkenning blijkt dat het verlagen van de streefhuur tot een aantal belangrijke voordelen leidt:

- Het zorgt voor voldoende beschikbaar aanbod voor de primaire doelgroep.
- Bij een streefhuur van 67,5% is het mogelijk om nieuwbouwwoningen te realiseren die toegankelijk zijn voor de primaire doelgroep.
- Het is mogelijk om een groot aantal woningen te verduurzamen, zonder dat de huur van deze woningen boven de aftoppingsgrens uitkomt.
- We houden met deze maatregel vast aan de prijs-kwaliteitverhouding van de woning.
- Het verlagen van de streefhuur past binnen onze financiële mogelijkheden.

Helder communiceren van ons beleid










Het verlagen van de streefhuren kan er in een aantal individuele gevallen toe leiden dat een nieuwe huurder minder huur gaat betalen voor een woning dan een (kort)zittende huurder. Het is daarom van belang dat we ons beleid helder communiceren en duidelijk maken aan onze huurders waarom we dergelijke beleidsmaatregelen treffen en wat hier de effecten van zijn.



2. Hanteren huur-inkomenstabel bij toewijzing*

De tweede maatregel bestaat uit het hanteren van een huur-inkomenstabel bij toewijzing. Zoals de naam al aangeeft, zorgt deze tabel ervoor dat er bij toewijzing een zo goed mogelijke match plaatsvindt tussen de huur van een woning en het inkomen van de woningzoekende. Daarnaast voorkomt het verdringing tussen doelgroepen, omdat iedere inkomensgroep een "eigen huursegment" krijgt toegewezen. Dit werkt als volgt:

- De primaire doelgroep krijgt voorrang op woningen met een huur onder de eerste aftoppingsgrens (€577,-). Deze voorrangsregel zorgt ervoor dat de goedkoopste woningen zoveel mogelijk worden toegewezen aan woningzoekenden met de laagste inkomens, waaronder degenen die recht hebben op huurtoeslag. De uiteindelijke toewijzing wordt bepaald op basis van wachttijd.
- Woningzoekenden met een inkomen onder de huurtoeslaggrens waarvan het huishouden uit drie of meer personen bestaat, mogen ook op woningen reageren onder de tweede aftoppingsgrens (€618,-) maar krijgen dan niet langer voorrang. De woningen worden in dit geval toegewezen op basis van wachttijd.
- De secundaire doelgroep mag vrij reageren op alle sociale huurwoningen tot aan de liberalisatiegrens (€711,-), waarbij toewijzing altijd plaatsvindt op basis van wachttijd. Dit betekent dat zij automatisch meer kans maken op woningen boven de eerste aftoppingsgrens (€577,-), omdat woningen onder deze grens met voorrang worden toegewezen aan de primaire doelgroep.
- Tot slot mogen de middeninkomens nog maar beperkt reageren op het sociale woningaanbod. De lage middeninkomens mogen op basis van wachttijd reageren op woningen boven de €618,-. Daarnaast worden de middeninkomens bediend met vrije sectorwoningen en sociale koopwoningen.

HUUR-INKOMENSTABEL			goedkoop	betaalbaar I	betaalbaar II	duur sociaal	vrije sector	sociale koop		
										
		inkomen	huish.gr.	tot 403	403-577	577-618	618-711	boven 711	125k-200k	
wel huurtoeslag	 P	0 - 21.500	1-2	V	V	-	-	-	-	
		21.500 - 29.825	3+	V	V	W	-	-	-	
geen huurtoeslag	 S	29.825 - 34.911	alle	W	W	W	W	-	-	
	 M	34.911 - 38.925	alle	-	-	-	W	W / R	R	
		> 38.925	alle	-	-	-	-	W / R	R	
							Sociale huur			
									Vrije sector	Koop

V = voorrang
W = wachttijd (inschrijftijd)
R = wie het eerste reageert
- = geen/beperkte toegang

Prijspeil: 2015

3. Monitoren slaagkansen per doelgroep

Het invoeren van beide beleidsmaatregelen doen we met de nodige zorgvuldigheid. We willen er immers zeker van zijn dat deze maatregelen het gewenste effect hebben in de praktijk. Vooral in de eerste maanden zullen we scherp monitoren hoe de slaagkansen zich ontwikkelen en in welke mate iedere doelgroep bediend wordt. Als we toch merken dat de slaagkansen van een bepaalde doelgroep teveel in het geding komen, zullen we per direct ons huurbeleid bijsturen en waar nodig zelfs maatwerkoplossingen treffen om ervoor te zorgen dat de primaire, secundaire en middendoelgroep voldoende aan bod komen. Het is ook mogelijk dat we onze beleidsmaatregelen op termijn weer bijstellen indien de veranderende woningmarkt en/of regelgeving daar aanleiding toe geven. De genoemde maatregelen zijn immers tijdelijke knoppen waaraan we kunnen draaien, bedoeld om ons woningaanbod betaalbaar en beschikbaar te houden in relatie tot passend toewijzen. Als de achterliggende context hiervoor verandert of wegvalt, zullen we ons huurbeleid opnieuw bekijken.

* Het hanteren van een huur-inkomenstabel bij toewijzing is onderdeel van een regionale maatregel die we samen met 13 andere corporaties invoeren binnen het Woongaard-gebied. Zie pagina 29 van dit plan voor meer informatie over Woongaard.

1. WAARBORGEN BETAALBAARHEID EN BESCHIKBAARHEID (resumé)

Resumé: het effect van onze maatregelen

We hebben zojuist een viertal innovatieve oplossingen benoemd die bijdragen aan het betaalbaar en beschikbaar houden van onze woningen. Het gecombineerde effect van deze maatregelen is dat we de woonlasten van ons woningaanbod aanzienlijk weten te verlagen. Door gelijktijdig te sturen op het verlagen van de huur- en energielasten van onze woningen, komen we tegemoet aan de groeiende vraag van huurders met een krappe beurs om betaalbaar te kunnen wonen. Het is de combi van innovatie en beleid die ervoor zorgt dat we onze doelgroepen ook in de toekomst een betaalbare, beschikbare kwaliteitswoning kunnen blijven bieden.

HET EFFECT VAN ONZE MAATREGELEN: *een combi van innovatie en beleid*

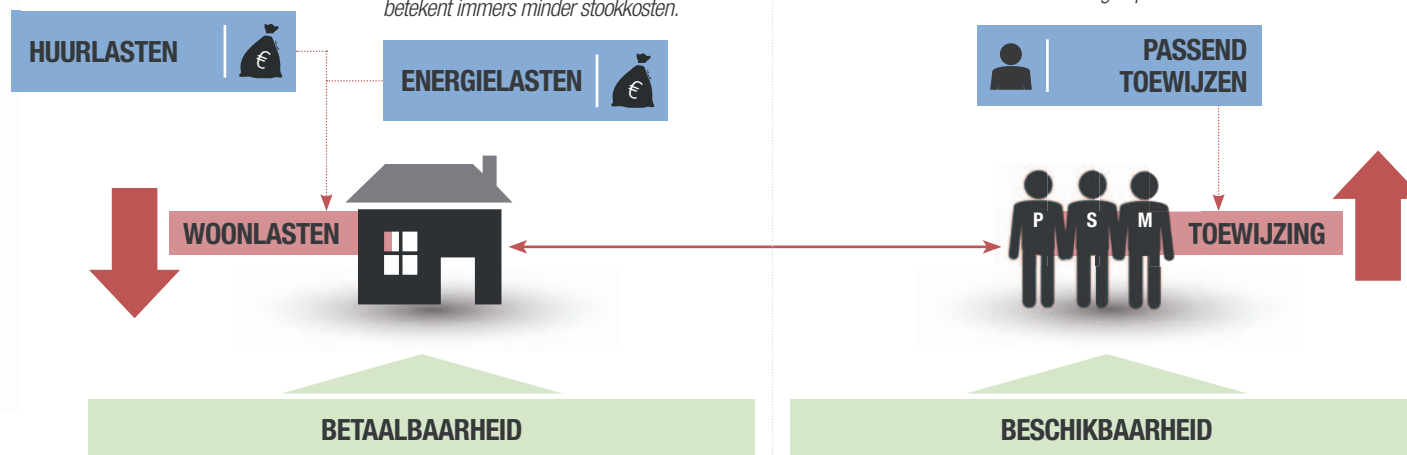


WE VERLAGEN DE HUURLASTEN.

We gebruiken innovatie om de huurlasten van onze woningen te verlagen. Door het splitsen van bestaande woningen en het realiseren van compactere nieuwbouwwoningen, voegen we betaalbare woningen aan onze voorraad toe. Daarnaast verlagen we de huren van onze woningen door het integraal verlagen van de streefhuur.

WE VERLAGEN DE ENERGIELASTEN.

We verduurzamen ons bestaande bezit om de energielasten te drukken. Dit realiseren we door het isoleren van onze woningen en het plaatsen van zonnepanelen. Ook het toevoegen van compactere wooneenheden draagt bij aan het verlagen van de energielasten. Een kleiner woonoppervlak betekent immers minder stookkosten.



WE ZORGEN VOOR EEN BETERE TOEWIJZING.

Door het verlagen van onze streefhuur zorgen we ervoor dat er bij de invoering van passend toewijzen voldoende woningen beschikbaar blijven voor de primaire doelgroep. Daarnaast hanteren we een huurinkomenstabel om verdringing tussen doelgroepen te voorkomen en een zo goed mogelijke match te maken tussen de huur van de woning en het inkomen van de woningzoekende. Op deze manier blijft er tevens voldoende aanbod beschikbaar voor de secundaire doelgroep en de middeninkomens.

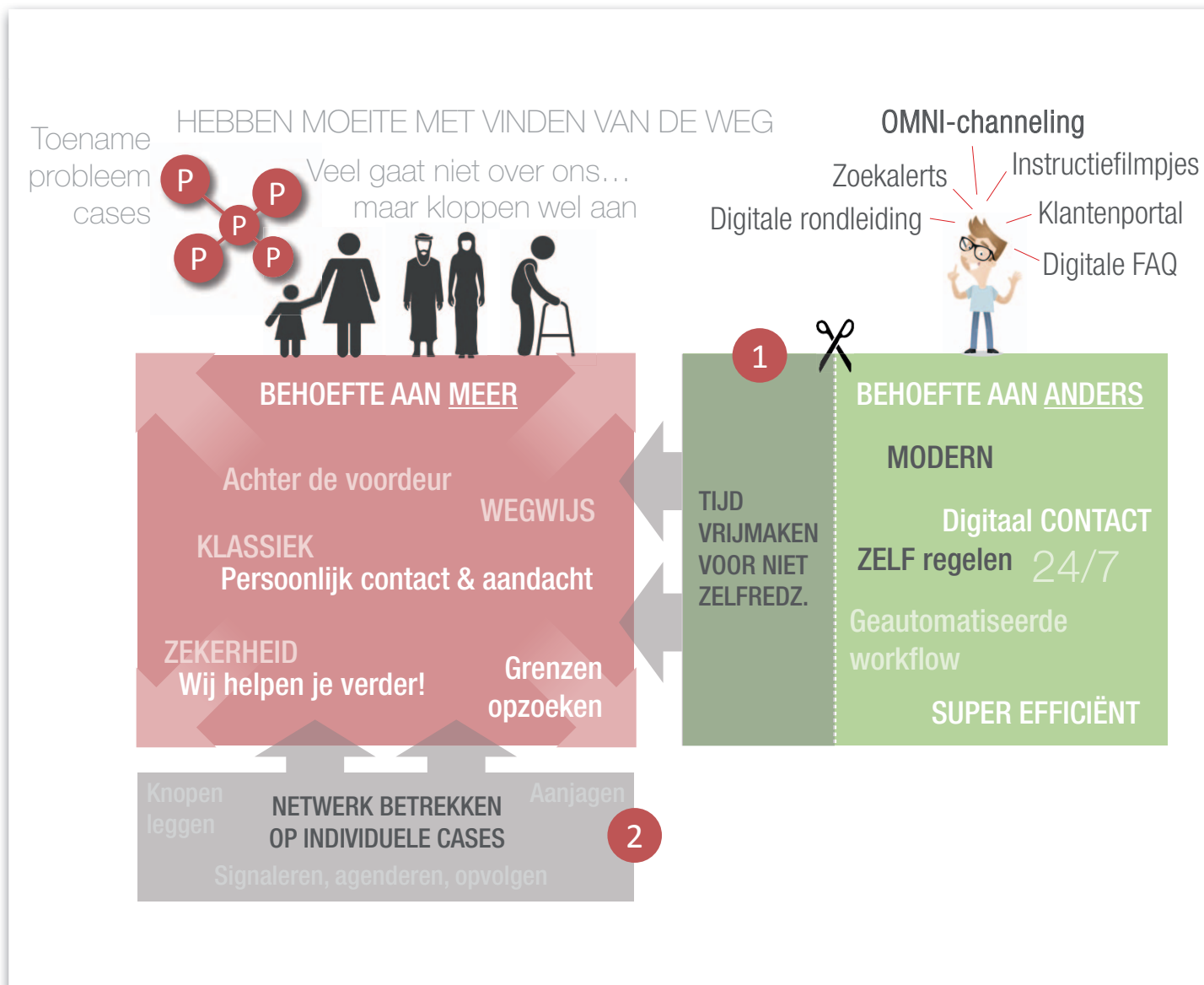


2. DIFFERENTIËREN DIENSTVERLENING

We hebben binnen onze doelgroep te maken met verschillende klanttypen die andere eisen stellen aan onze dienstverlening en communicatie. De minder zelfredzamen hebben behoefte aan meer persoonlijk contact en begeleiding. Zij hebben moeite om zelfstandig hun weg te vinden in het verschuivende maatschappelijke landschap en kloppen bij ons aan voor informatie en advies. De tijd en aandacht van de organisatie voor deze klanten neemt de laatste tijd sterk toe en legt een stevig beslag op ons werkapparaat. De moderne klant daarentegen heeft behoefte aan een andere vorm van dienstverlening. Hij wil zoveel mogelijk zelf regelen op een moment dat hem het beste uitkomt.

We willen beide groepen passend bedienen. We kiezen er daarom voor om onze dienstverlening te differentiëren. Hiermee slaan we twee vliegen in één klap. Door de moderne klant meer digitaal te ondersteunen, houden we meer tijd over voor het persoonlijk begeleiden en adviseren van minder zelfredzame huurders. Daarnaast betrekken we ons netwerk van partners intensiever op individuele cases, zodat we nog sneller tot oplossingen kunnen komen voor klanten die met problemen kampen.

We beschrijven hieronder hoe ons dienstverleningsmodel voor beide groepen eruit ziet:



DIENTSTVERLENING MINDER ZELFREDZAME HUURDERS



Minder zelfredzame huurders kunnen rekenen op een meer persoonlijke vorm van dienstverlening, waarbij aandacht en menselijk contact centraal staan. We begrijpen namelijk hoe lastig het is voor mensen die minder zelfredzaam zijn om alles zelf te moeten uitzoeken. Onze dienstverlening bestaat dan ook grotendeels uit mensen wegwijs maken, waarbij het ons niet uitmaakt dat veel vragen eigenlijk niet bij ons thuishoren. We vinden het vooral belangrijk dat we huurders zekerheid bieden en ze verder helpen met al hun vragen die gereleerd zijn aan het wonen. Als *wooncorporatie* zijn we immers niet alleen van het huren, maar van het wonen. In de meeste gevallen is het op weg helpen van onze klanten een kleine stap, zoals het aanreiken van een internetadres, contactpersoon of telefoonnummer. Soms is er meer tijd en begeleiding nodig, bijvoorbeeld als er sprake is van meervoudige problematiek. Het opstapelen van problemen zorgt ervoor dat de huurder zijn eigen situatie niet meer overziet. Daar ondervindt hijzelf last van, maar vaak ook de directe woonomgeving. We proberen daarom zo snel mogelijk achter de voordeur van de huurder te komen, zodat we zijn situatie goed kunnen inschatten en tijdig onze maatschappelijke partners hierbij betrekken. We hebben hierin een signalerende, aanjagende functie. We kijken samen met onze partners wat er nodig is om de klant weer op de rit te helpen. Door verbindingen te leggen en samen op te trekken, komen we sneller tot passende klantoplossingen. We zijn daarom een actief samenwerkingsverband aangegaan met de gemeenten en verschillende zorg- en welzijnsorganisaties om samen een sluitend vangnet te vormen voor kwetsbare doelgroepen in de regio. Dit zorgt ervoor dat we elkaar nog sneller vinden en dat huurders niet van het kastje naar de muur worden gestuurd, maar direct worden doorverwezen naar de juiste instantie.

DIENTSTVERLENING MODERNE KLANT



De moderne, zelfredzame klant kan rekenen op een moderne, meer digitale vorm van dienstverlening. Dit stelt hem in staat om zoveel mogelijk zelf te regelen, 24 uur per dag 7 dagen in de week. De klant logt hiervoor in op de online klantportaal van De Kernen. Hij kan daar zijn eigen gegevens inzien en beheren, maar ook een aantal veel voorkomende klantverzoeken indienen. Zoals het doorgeven van reparatieverzoeken, het melden van overlast en het opzeggen van de huur. Deze verzoeken worden waar mogelijk automatisch afgehandeld met zo min mogelijk tussenkomst van medewerkers. Verder kan de klant op de website terecht voor antwoorden op zijn meestgestelde vragen en kan hij via Youtube instructiefilmpjes bekijken die hem bijvoorbeeld ondersteunen bij het klussen in huis. Tot slot vindt hij op Facebook en Twitter alle leuke weetjes over De Kernen. Is er toch contact nodig, dan gebeurt ook dit zoveel mogelijk digitaal waarbij de klant een zeer snelle responsetijd mag verwachten. Uiteraard blijft er altijd de mogelijkheid om ook persoonlijk contact met ons op te nemen.

Ook het “omni-channeling” heeft een vastere plek binnen onze dienstverlening gekregen. De moderne klant kan zich nu uitgebreid online oriënteren op ons woningaanbod. Hij krijgt daar op basis van zijn eigen zoekprofiel een overzichtelijk aanbod van woningen te zien, die met smaak en beleving zijn beschreven. Naast sfeerfoto's van de wijk, de kern en de woning krijgt de klant een virtuele rondleiding aangeboden in de vorm van een zelf opgenomen film waarin we zonder commentaar het huis en de directe buitenomgeving tonen. We doen dit vooral voor woningen die wat lastiger te verhuren zijn. Is de moderne klant geïnteresseerd geraakt, dan kan hij de woning daarna zelf gaan bekijken. Het reageren op de woning gebeurt uiteraard weer digitaal via het woonruimteverdeelsysteem Woongaard. En komt de klant jammer genoeg niet in aanmerking, dan wordt hij via zoekalerts van Woongaard op de hoogte gehouden als er een vergelijkbare woning vrijkomt.

Ook achter de schermen wordt er steeds meer gedigitaliseerd. Bepaalde administratieve taken, zoals het verwerken van facturen en bonnen, vinden tegenwoordig praktisch volledig geautomatiseerd plaats. Onze medewerkers worden uitgerust met een tablet waarmee zij in de woning digitaal een huurcontract kunnen afsluiten met de klant. En zo zijn er meer voorbeelden te noemen. Het resultaat van deze moderniseringslag is een meer passende vorm van dienstverlening die ook nog eens super efficiënt is. Door de klant zoveel mogelijk zelf te laten doen, krijgen onze medewerkers het minder druk. De tijd die vrijkomt gebruiken we voor het bedienen van de groeiende groep minder zelfredzame huurders, die juist meer persoonlijke aandacht en ondersteuning verlangen.

3. ZORGEN VOOR ZELFREDZAAMHEID

Zorgen voor zelfredzaamheid wordt belangrijker naarmate het aantal kwetsbare huurders in de wijk toeneemt. De participatiesamenleving verlangt van hen dat ze zolang mogelijk zelfstandig wonen en op eigen kracht meedraaien in de maatschappij. De wetgeving zet ons en onze partners op grotere afstand. We mogen als professionals minder betekenen voor een groeiende groep mensen die vaak wel willen, maar niet altijd kunnen. En dat is spijtig, want we zien het in de praktijk steeds vaker misgaan. Daar leidt de huurder onder, maar ook het dorp waarin hij woont.

We willen zelfredzaamheid daarom blijven ondersteunen. Waar dit uit bestaat, verschilt per persoon. Zelfredzaamheid is niet eenvormig, maar sterk afhankelijk van de persoonlijke woon- en leefsituatie. De een heeft een klein duwtje in de rug nodig, de ander uitgebreide zorg aan huis. We kijken daarom samen met onze partners en huurders hoe we de zelfredzaamheid van bewoners in de wijk kunnen vergroten. We staan open voor iedere oplossing, zolang deze aansluit op de echte hulpvragen van mensen en past binnen de uiterste grenzen van wat wij als corporatie mogen betekenen.

We dragen op de volgende manieren bij aan zelfredzaamheid:

1 SAMENBRENGEN

De participatiesamenleving gaat ervan uit dat mensen op elkaar moeten kunnen terugvallen als zij hulp nodig hebben. We willen dit een positief zetje geven door zelfredzamen in het dorp samen te brengen met mensen die minder zelfredzaam zijn. Met de bedoeling dat beide partijen – het liefst in wederkerigheid – iets voor elkaar kunnen betekenen. Onze rol hierin is puur faciliterend, maar zorgt er wel voor dat beide groepen elkaar makkelijker vinden.

Hieronder staan wat eerste ideeën die we – binnen de kaders die de Woningwet ons biedt – zouden kunnen uitvoeren om het samenbrengen te bevorderen:

- het ondersteunen van mantelzorgers die dichterbij de persoon moeten wonen voor wie ze zorgen. Bijvoorbeeld door voorrang te verlenen bij woningtoewijzing of het plaatsen van een tijdelijke woonunit.
- jongeren huurkorting geven op een starterswoning in ruil voor een tegenprestatie in de wijk, zoals het helpen van senioren bij het onderhouden van hun tuin.
- het activeren en ondersteunen van vrijwilligers in de wijk, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van ruimtes waar zij activiteiten kunnen organiseren.
- het onder de aandacht brengen van particuliere initiatieven. Denk bijvoorbeeld aan bewoners die (tegen een kleine vergoeding) huisgemaakte maaltijden aanbieden in hun complex of buurt aan andere buurtbewoners.
- het organiseren van een klusjesspot voor huurders. Dit is een soort werkspot waarop huurders hun klusjes in en rondom de woning aanbieden. Handige buurtbewoners of lokale ZZP'ers kunnen zich op deze klusjes inschrijven, die zij tegen een kleine vergoeding of tegenprestatie uitvoeren. We denken hierbij vooral aan niet kritische klusjes, zoals kleine reparaties, schoonmaak en tuinonderhoud. Gaat het bijvoorbeeld om buitenschilderwerk, dan houden we dat liever zelf in de hand.



2 HULP EN BEGELEIDING BIJEN

Het is natuurlijk mooi als kwetsbare huurders op andere wijkbewoners kunnen terugvallen, maar soms is de hulpvraag zo groot dat extra ondersteuning nodig is. We staan in dit geval samen met onze partners klaar om bewoners te helpen. Dat doen we allereerst in de vorm van voorlichting. Onze partners beschikken over een breed informatie- en opleidingsaanbod waar kwetsbare huurders dankbaar gebruik van kunnen maken. Zoals cursussen over budgetbeheer, internetbankieren en energiebesparing, maar ook handige tests en checklists die mensen helpen bij het voorsorteren op zorg. We kijken daarom samen met onze partners hoe we deze voorlichtingsmiddelen beter kunnen ontsluiten. Hetzelfde geldt voor het bieden van advies en begeleiding. Door samen met onze partners op te trekken, kunnen we bewoners met een hulpvraag sneller in contact brengen met de juiste contactpersoon. En is er sprake van multiproblematiek, dan denken we samen met onze partners na over passende maatwerkoplossingen.

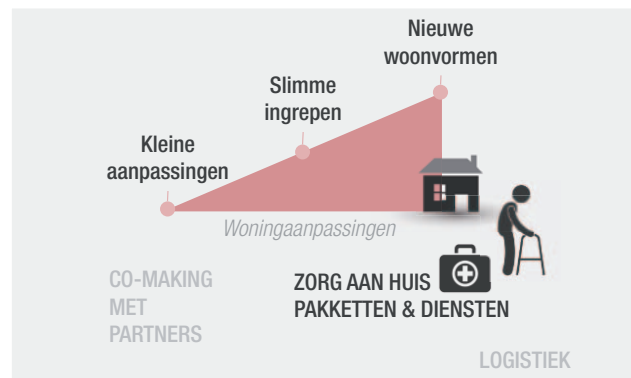
3 ONDERSTEUNEN LANGER ZELFSTANDIG THUIS WONEN

We bereiden ons woningaanbod voor op de groeiende groep ouderen en mensen met beperkingen die langer zelfstandig thuis wonen. Omdat we weinig bijbouwen en bewoners zolang mogelijk in hun vertrouwde woning willen blijven, richten we ons vooral op het aanpassen van de bestaande woningvoorraad. We houden hierbij rekening met het tijdelijke karakter van de zorg- en vergrijzingsgolf. Dit betekent dat aanpassingen die wij doen weer eenvoudig kunnen worden teruggedraaid, zodat de woning geschikt blijft voor een brede doelgroep. Het aanpassen van woningen zien we in drie gradaties:

- **Kleine aanpassingen:** hieronder verstaan we kleine ingrepen in de bestaande woning die het wooncomfort van zorgbehoevende huurders vergroten. Denk aan het plaatsen van een thermostaatkraan of het aanbrengen van steunbeugels. We hebben deze aanpassingen handig samengebundeld in een pluspakket en is met name geschikt voor bewoners met een lichte zorgvraag.
- **Slimme ingrepen:** deze ingrepen gaan iets verder en zijn bedoeld om mensen met een zwaardere zorgvraag te ondersteunen. Zoals het oplossen van het verticaal transport in de woning. Dat doen we bijvoorbeeld door het plaatsen van een traplift of het (tijdelijk) inrichten van een slaapkamer op de benedenverdieping. Een andere slimme ingreep is het plaatsen van sensoren in de woning die het gedrag van de bewoner monitoren en automatisch de betrokken zorgorganisatie alarmeren in het geval van een valpartij of andere calamiteit. Maar er zijn veel meer slimme ingrepen te bedenken. Door te co-maken met huurders en partners breiden we ons arsenaal van slimme ingrepen de komende tijd verder uit.

- **Nieuwe woonvormen:** ondanks onze beperkte nieuwbouwproductie willen we toch nadenken over vernieuwende woonconcepten die passen bij de zorgbehoeften van vandaag. We denken bijvoorbeeld aan de roep van mantelzorgers die dichterbij de persoon moeten wonen waarvoor zij zorgen. Of groepen ouderen die ervoor kiezen om met elkaar in één huis oud te worden. Hoe deze nieuwe woonvormen er precies uitzien, willen we samen met onze partners en huurders ontdekken in de vorm van een innovatiepilot (zie het rijtje hiernaast voor wat eerste denkrichtingen).

Even belangrijk als het aanpassen van de woning is het organiseren van zorg en ondersteuning aan huis. Dit is vooral een logistiek vraagstuk: hoe kunnen we bewoners in hun eigen woonomgeving de hulp en ondersteuning bieden die zij nodig hebben om zelfstandig te kunnen wonen? We zijn daarom een pilot gestart, waarin we samen met onze zorgpartners op zoek zijn naar slimme, efficiënte manieren om dit voor elkaar te krijgen. Het is hierbij ons streven dat we straks één of meerdere standaard zorgpakketten panklaar aan onze bewoners kunnen aanbieden.



Ideën voor nieuwe woonconcepten



Mantelzorgwoning

Woning waarin mantelzorger en zorgontvanger allebei kunnen wonen



Mantelzorgunit

Bestaande woning tijdelijk uitbreiden met containerunit voor huisvesten mantelzorger



Groepswoning

Woning waarin senioren samen oud kunnen worden



Voorzorgwoning

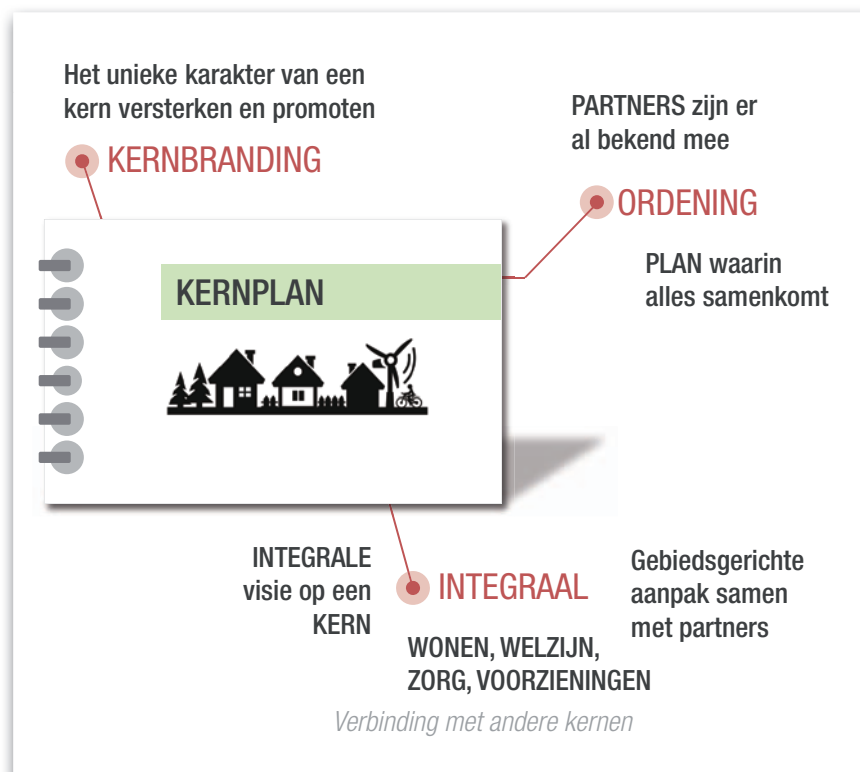
Woning die op termijn geschikt kan worden gemaakt voor zorg/ouderdom

4. LEEFBARE KERNEN

Onze dorpen hebben te maken met de maatschappelijke verschuivingen die plaatsvinden. De toename van kwetsbare huurders in het dorp staat tegenover het wegtrekken van zelfredzame jongeren en gezinnen die hun leven liever voortzetten in de stad. Dit heeft gevolgen voor de bevolkingsopbouw van een kern en kan er zelfs toe leiden dat een dorp niet meer groeit en dat voorzieningen onder druk komen te staan. We vinden het daarom belangrijk om samen met partners en bewoners naar manieren te zoeken om onze kernen leefbaar en in balans te houden. Daar zijn volgens ons drie dingen voor nodig:

1. Uitgaan van eigen kracht: kernbranding
2. Het ontwikkelen van een integrale, gebiedsgerichte aanpak
3. Kernplan als ordeningsmiddel

We geven hier als volgt invulling aan:



1. Uitgaan van eigen kracht: kernbranding

We houden onze kernen leefbaar door uit te gaan van eigen kracht. In plaats van bang te zijn voor de aantrekkingskracht van de grote stad stellen we onszelf liever de vraag wat wonen in de (kleine) kernen zo aantrekkelijk maakt. Door de sterke, unieke punten van ieder dorp te ondersteunen en promoten, ontstaan er aantrekkelijke woonkernen die op hun eigen manier de concurrentie met de stad aankunnen. Niet door hetzelfde te bieden, maar juist iets dat past bij hun eigen kleur, omvang en karakter. We noemen dit ook wel *kernbranding*.

Kernbranding gaat over het creëren van onderscheidende, herkenbare merken, waarmee we onze dorpen positief op de kaart zetten. Dit proces begint met het identificeren van de authentieke kwaliteiten waar een dorp van nature over beschikt om deze vervolgens verder te versterken met behulp van beleid. Het dorp gaat zich hierdoor steeds meer vormen naar zijn eigen ideaalbeeld. Het 'groene dorp' wordt bijvoorbeeld steeds 'groener' en trekt vanzelf bewoners, organisaties en voorzieningen aan die bij dat imago (willen) horen. Wat uiteindelijk ontstaat zijn leefbare, aantrekkelijke dorpen met een eigen herkenbare identiteit die de concurrentie met de stad aankunnen. We zijn in ons vorige strategisch beleidsplan al gestart met kernbranding en merken hier de eerste positieve resultaten van terug. We zetten deze werkwijze dan ook zeker door in samenwerking met onze partners.

"Netwerken is samenwerken
zonder grenzen."

5. NETWERKEN ALS BASIS

Er komen steeds meer opgaven op ons af die we niet langer alleen kunnen invullen. Nu het werkdomein en de investeringsruimte van ons en onze partners steeds verder begrensd worden, is samenwerking niet langer een pré maar zelfs noodzakelijk geworden om onze doelen te bereiken. Wij doen dit in de vorm van *netwerken*: door thema's samen te agenderen en onderling afspraken te maken over de uitvoering ervan, komen we tot krachtige maatschappelijke oplossingen die we alleen nooit zouden kunnen realiseren. Netwerken vormt de basishouding waarmee we naar al onze opgaven kijken. In plaats van direct iets zelf te willen aanvliegen, denken we eerst na over wie ons daarbij zou kunnen helpen in de vorm van kennis, inzicht, ideeën, middelen of simpelweg door samen de mouwen op te rollen. Andersom geldt natuurlijk precies hetzelfde. Door actief de verbinding te maken met de partners om ons heen, weten we van elkaar wat er speelt en waar we elkaar kunnen ondersteunen. Netwerken leidt daarmee tot een win-win situatie waar alle betrokken partners beter van worden. We verduidelijken hierna onze kijk op netwerken.

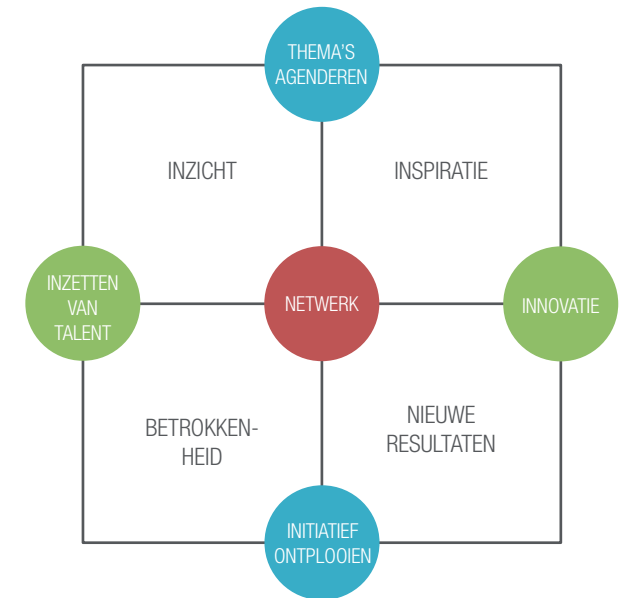
WAT LEVERT NETWERKEN OP?

Netwerken gaat ervan uit dat we samen meer bereiken dan alleen. Maar waar bestaat dat stukje 'meer' uit? Het schema hiernaast laat zien dat netwerken vier soorten meerwaarde kent. Deze zijn weergegeven in de binnenste kwadranten van het schema. Door te netwerken:

- komen beide partners tot *inzichten* die zij anders niet zouden hebben. Bijvoorbeeld omdat de ander over bepaalde informatie of onderzoeken beschikt. De meerwaarde van netwerken bestaat in dit geval dus uit nieuwe kennis.
- kunnen partners *geïnspireerd* raken. De een heeft bijvoorbeeld zo'n sterke en/of andere kijk op de wereld dat de ander hier helemaal in meegaat. Netwerken maakt in dit geval een stuk enthousiasme bij je los die je anders niet had ervaren.
- komen partners tot *nieuwe resultaten* die anders onbereikbaar waren. Dit komt omdat de ander over bepaalde middelen of vaardigheden beschikt waar jij zelf geen toegang toe hebt.
- kunnen partners *betrokkenheid* creëren bij een probleem of oplossing. Je schakelt zogezegd de hulp van de ander in om iets sneller of beter voor elkaar te krijgen.

Het is in de buitenste bollen van het schema waar de magie van netwerken echt plaatsvindt. Deze bollen bevinden zich steeds op het raakvlak van twee kwadranten:

- **Thema's agenderen:** wanneer partners inzichten met elkaar delen en hierdoor geïnspireerd raken, kunnen zij samen thema's agenderen waarin een gedeeld belang ligt opgesloten. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van netwerksessies, waarin de aanwezigen elkaar vertellen wat hen bezighoudt en op basis hiervan thema's agenderen waar ze gezamenlijk aandacht aan willen



besteden. Dit is letterlijk de manier waarop onze eigen strategische kaart tot stand is gekomen.

- **Innoveren:** innoveren vindt plaats wanneer partners elkaar inspireren om voor een bepaald probleem of thema nieuwe oplossingen te bedenken. Zij steken in dit geval de hoofden bij elkaar om een vernieuwend concept of idee te creëren, waarmee zij in staat zijn om nieuwe resultaten te boeken. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van innovatiesessies, waarbij partners samen iets nieuws bedenken.
- **Initiatieven ontplooiën:** als partners niet alleen de wens hebben om tot nieuwe resultaten te komen, maar hier ook persoonlijk bij betrokken willen zijn, ontstaat de situatie waarin partners samen initiatieven gaan ontplooiën. Dit gebeurt meestal in de vorm van pilots, waarbij partners samen iets nieuws in de praktijk gaan uitproberen.
- **Inzetten van talent:** als je de ander inzicht biedt in een probleem en hem hierop betreft, is de kans groot dat hij je daarmee wil helpen. Vooral wanneer het probleem aansluit bij zijn specifieke kennis en vaardigheden. Netwerken leidt in dit geval tot het inzetten van talent: de ander helpt jou met een probleem omdat hij daar wel raad mee weet.

WAT IS NETWERKEN VOOR ONS?

Netwerken lijkt op het eerste gezicht verdraaid veel op samenwerken. Voor ons heeft het toch principieel een andere lading. Samenwerking start met een vooraf vastgesteld resultaat dat je samen realiseert. Netwerken kent minder begrenzingsen. De intentie, richting en bedoeling staan centraal. Waarbij je vanuit een open 'mindset' zoekt naar manieren om iets samen met partners gedaan te krijgen. En dat geeft vrije ruimte in het denken, zorgt voor extra ontwikkelkracht en leidt tot onverwachte mogelijkheden en verrassende resultaten die je onderweg met elkaar ontdekt. De relatie en het proces zijn daarmee even belangrijk geworden als het concrete resultaat.

Outcome = output + relatie + proces

In het kort zou je netwerken kunnen beschrijven als: **samenwerken zonder grenzen**. En dat is precies de manier waarop we tot oplossingen willen komen. Door relaties goed te onderhouden. Door te verbinden en knopen te leggen met anderen. Door problemen, kansen en wensen te delen. Zonder vooraf altijd te weten of daar direct iets uitkomt. Maar met de zekerheid dat we kansen vergroten en dat het vaak tot meer leidt dan wanneer we het alleen zouden doen.

Netwerken zien we bij De Kern als iets dat van iedereen is. Je kunt het immers gebruiken voor grote en kleine zaken. De een gebruikt het om iets kleins opgelost te krijgen in zijn eigen werk, de ander om een project of pilot van de grond te krijgen. En een derde gebruikt netwerken om tot een gezamenlijke visie en strategie te komen. Deze veelvormigheid leidt tot een intensiever contact op alle niveaus in onze werkomgeving. Zowel binnen als buiten de organisatie. Daardoor hebben we meer beeld bij wat er speelt, kunnen we rekenen op een grotere diversiteit aan oplossingen en hebben we overal lijntjes lopen waardoor we snel kunnen schakelen.



5. NETWERKEN ALS BASIS (vervolg)

DE PRINCIPES VAN NETWERKEN

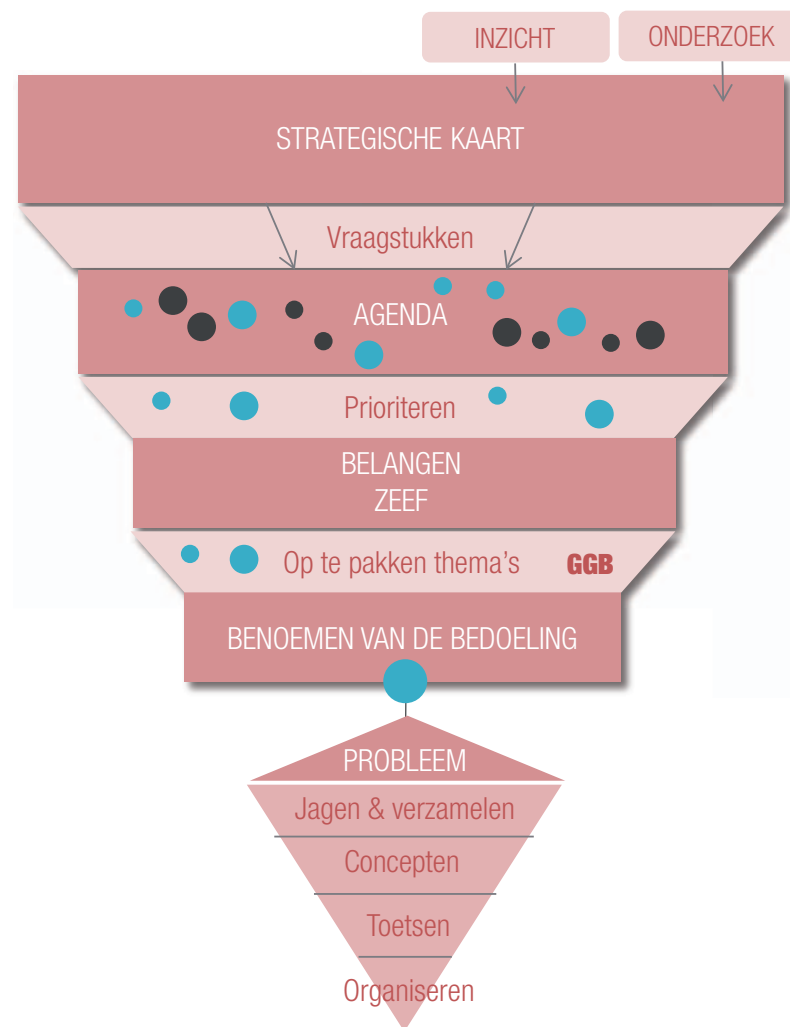
Over netwerken valt veel te vertellen. Veel meer dan we in dit plan kwijt kunnen. We beperken ons daarom tot enkele basis-principes die aan netwerken ten grondslag liggen:

Zoek het gedeelde belang: Stel niet je eigen belang maar het gedeelde belang voorop. Dit betekent niet dat je je eigen belang moet opgeven, integendeel. Maar het is wel de kunst om af en toe iets van jezelf los te laten, zodat er een situatie ontstaat waarin wederkerigheid, openheid en vertrouwen tot stand kunnen komen. Pas dan ben je in staat om over de contouren van je eigen werk of organisatie heen te kijken. En dat is waar de magie van netwerken echt begint.

Besteed aandacht aan je netwerk: Netwerken gaat over contact maken. Lijntjes leggen en relaties onderhouden. Zoiets moet je doen met warmte en aandacht, maar ook met enige richting en structuur. Het is van belang dat je weet wie er zich om je heen bevindt en wat je eventueel voor elkaar kunt betekenen. Dat geldt niet alleen buiten de organisatie, maar ook binnen. Door je netwerk helder in kaart te brengen en met aandacht voor de relatie te netwerken, weet je wat er bij de ander speelt en kun je sneller knooppjes leggen.

Zoek wederzijdse positieve meerwaarde: Netwerken gaat uit van het gebruiken van elkaars talenten. Waar de een snelle denker is, kan de ander bijvoorbeeld goed organiseren. Of misschien krijg je gewoon energie van elkaar. Wat het ook is, het werkt als er sprake is van een wederzijdse positieve inbreng.

Werk vanuit een gestructureerde aanpak: Netwerken gedijt op openheid en vrijheid. Maar gek genoeg wordt dit juist mogelijk gemaakt door er een werkwijze onder te leggen die houvast, structuur en overzicht biedt. Een dergelijke aanpak is erop gericht om stapsgewijs relaties te verdiepen, inhoud te verkennen, denkprocessen te ondersteunen en resultaten te borgen. Hiermee is netwerken niet alleen leuk, maar ook effectief. We bouwen hierbij graag voort op de pilot- en innovatie-aanpak die we sinds enkele jaren gebruiken. Zo zorgen we ervoor dat netwerken een logische tweede stap is op het pad dat De Kernen is ingeslagen.



We hebben de afgelopen jaren kunnen oefenen met onze pilot- en innovatiewerkwijze. We beschikken hierdoor over een beproefde aanpak, die ons de benodigde structuur en vrijheid biedt om samen met anderen tot nieuwe ideeën, concepten en initiatieven te komen. In het uitproberen van deze werkwijze hebben we veel inzichten, lessen en andere kennis opgedaan die we graag met onze partners delen.

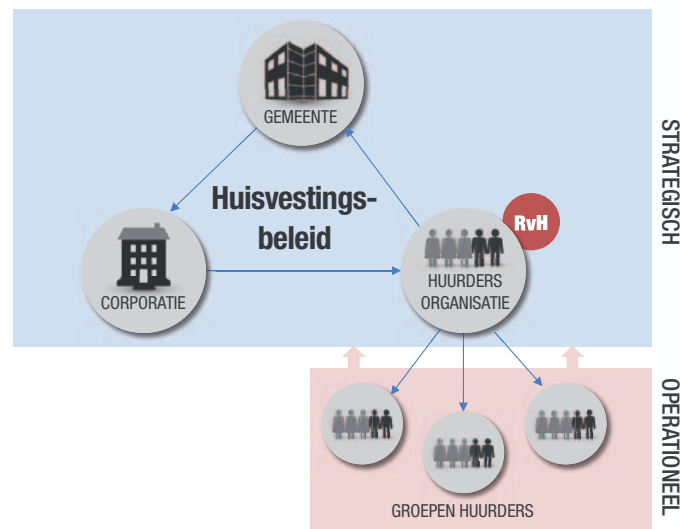
NETWERKEN ALS BELANGENBEHARTIGING

Netwerken doen we niet alleen met partners, maar ook met onze huurders en huurdersorganisaties. Netwerken heeft hier de vorm van belangenbehartiging, waarbij we groepen huurders betrekken bij het bedenken en opstellen van beleid dat daarna voor al onze huurders geldt. We doet dit op strategisch en operationeel niveau:

Op strategisch niveau denken we samen met onze huurdersorganisatie en de gemeente na over de brede woonopgaven die binnen ons werkgebied spelen en hoe we deze kunnen vertalen in passend huisvestingsbeleid*. Nu de herzieningswet een actievare rol van huurders verwacht, werken we als De Kernen toe naar een sterke Bewonersraad die continu met ons meedenkt en meekijkt. Deze raad kent een gemixte samenstelling die representatief is voor ons totale huurdersbestand in termen van leeftijd, woonplaats en achtergrond. De raad beschikt over de professionaliteit en kennis die nodig is om ons bij te staan in het tackelen van de lastige vraagstukken en uitdagingen die bij volkshuisvesting horen. De Bewonersraad kan op onze ondersteuning rekenen, zodat de werkdruk niet te hoog oploopt. Bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van secretariële ondersteuning of het aanbieden van opleidingen en cursussen. Naast de Bewonersraad stellen we ook een klantenpanel in dat we (digitaal) kunnen bevragen over belangrijke huisvestingsthema's.

Op operationeel niveau zoeken we de dialoog op met groepen huurders, die we tijdelijk rondom een project of initiatief organiseren. Denk bijvoorbeeld aan woningverbeterprojecten, waarbij we de betrokkenheid van huurders stimuleren en deze voordelbaar is voor een

gedragen, succesvol project. De vorm die we hiervoor kiezen is minder formeel en geïnstitutionaliseerd dan op strategisch niveau. Het gaat erom dat we in contact zijn met een vertegenwoordiging van bewoners die ons van nuttige, praktische input voorzien. Het beeld dat we hierbij willen bewerkstelligen, is dat het project of initiatief niet zozeer van ons is, maar van de huurders zelf. Het is dan ook nadrukkelijk onze bedoeling om huurders te inspireren om hier zelf een actief aandeel in te nemen en te zorgen voor attentiewaarde rondom het project, bijvoorbeeld via een gemeenschapspagina op Facebook. Daarnaast willen we huurders ondersteunen die graag meer zelfsturing en -regie over hun woning willen hebben. Denk bijvoorbeeld aan een groep huurders die samen in één complex wonen en het onderhoud hiervan zelf willen organiseren in ruil voor een korting op de huur.



*De nieuwe woningwet schrijft voor dat het huisvestingsbeleid van corporaties voortaan tot stand komt binnen een overlegdriehoek van gemeente, huurders en corporatie. De gemeente heeft hierin een regierol en kan ervoor kiezen om een woonvisie op te laten stellen voor haar eigen regio. In dit geval is de corporatie verplicht hierover prestatieafspraken te maken en deze door te vertalen in haar eigen huisvestingsbeleid. De huurdersvertegenwoordiging vormt een volwaardige overlegpartner in dit traject en wordt ook gevraagd de prestatieafspraken te ondertekenen. Het is daarom van belang om telkens vooraf de beleidskaders te verkennen van de gemeenten waarmee wij samenwerken en ruimte te houden in ons eigen strategisch beleid voor een nadere inkleuring door deze gemeentelijke visies. Daarnaast betrekken we onze Bewonersraad in een vroeg stadium bij het opstellen van ons beleid, zodat we ook de zienswijzen van onze huurders hierin kunnen meenemen. Door samen op te trekken en gevoel te houden bij elkaars ambities, zorgen en wensen, werken we samen toe naar een gedragen huisvestingsvisie waar alle drie de partijen zich aan committeren.



de kernen

De Kernen
Korenstraat 1
5321 GV HEDEL

T 088 - 58 24 000
I www.dekernen.nl

Concept & realisatie: BarcC
In opdracht van: De Kernen
Datum: December 2015