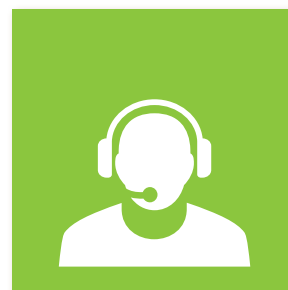




RUIMTE VOOR MENSEN

STRATEGISCH BELEIDSPLAN - 2019 EN VERDER



VOORWOORD



De tijd vliegt als je het naar je zin hebt. Dit gezegde verklaart wellicht waarom de afgelopen drie jaar voor ons voorbij zijn gevlogen. Een tijd waarin we als organisatie hard hebben gewerkt om de doelen uit ons strategisch beleidsplan te realiseren. Dat hebben we gedaan met veel plezier en

voldoening. Toen we ons plan in 2015 met elkaar vaststelden, deden we dat met de intentie om een periode van vijf jaar te overzien. Het vormde daarmee de strategische onderlegger voor al onze plannen en ambities tot 2020. Toch zagen we dat de wereld sneller aan het veranderen was. Het leek ons daarom verstandig om, na drie jaar tijd, de uitdagingen en bewegingen in ons plan goed tegen het licht te houden.

Dit deden we door opnieuw in gesprek te gaan met onze huurders, partners en medewerkers; de volle breedte van ons netwerk heeft hier een aandeel in gehad. Dit maakte dat we veel inzichten hebben gekregen. Zo bleken veel zaken inderdaad fundamenteel gekanteld te zijn ten opzichte van 2015. Zowel aan de buitenkant (bijvoorbeeld met betrekking tot wetgeving, de woningmarkt en onze doelgroep) als bij onszelf.

Tijdens het ordenen van onze gedachten en de inbreng van iedereen kwamen we er al schrijvend achter dat het primair gaat om **ruimte voor mensen**. Zoals je straks kunt lezen, loopt dit thema

als een rode draad door dit plan. Het vormt de kern van onze visie en komt terug in iedere uitdaging die we in dit plan benoemen. Onze nieuwe visie - *ruimte voor mensen* - stippelen we uit voor de periode 2019 en verder. We maken in de tekst zo nu en dan een verwijzing naar het vorige strategisch beleidsplan en hoe onze zienswijze is veranderd.

We hopen dat dit plan ook jou de ruimte geeft om met ons mee te blijven denken en onze samenwerking voort te zetten in nieuwe pilots en projecten. We hopen daar snel met je over in gesprek te gaan. Maar voor nu, veel leesplezier toegewenst!

Namens De Kernen,

Marinus Kempe

Directeur-bestuurder

ONZE VISIE: RUIMTE VOOR MENSEN

Wij zijn een plattelandscorporatie actief in Rivierenland. Vanuit onze visie streven we naar *ruimte voor mensen*. Dat bedoelen we zowel letterlijk als figuurlijk. In letterlijke zin bieden we ruimte om prettig te kunnen wonen, want dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Onze doelgroep bestaat uit mensen die moeilijk in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien, omdat zij een smalle beurs hebben, zorgbehoevend zijn of worstelen met hun zelfredzaamheid. We bieden deze huishoudens kansen op de woningmarkt door te zorgen voor goede, betaalbare woningen.

Ons werkgebied is bijzonder en ruim, want onze huurwoningen liggen verspreid over 35 dorpen, elk met een eigen identiteit, dynamiek en behoeften. We vinden het belangrijk dat het prettig wonen en leven is in deze kernen. We hebben daarom aandacht voor leefbare buurten en gaan duurzaam om met ruimte. Bijvoorbeeld door een kleine ecologische voetafdruk achter te laten bij het bouwen en door woningen te verduurzamen.

Ruimte voor mensen bedoelen we ook figuurlijk. We geven onze huurders ruimte in de vorm van persoonlijke aandacht, keuzevrijheid en passende dienstverlening. We begrijpen namelijk dat iedere klant anders is, met andere behoeften en voorkeuren. Om het belang van onze huurders in te kunnen vullen, geven we onze eigen medewerkers ook de ruimte om zich persoonlijk te ontwikkelen en intensief met elkaar samen te werken, zowel intern als extern. Zo kunnen we samen dingen nog beter voor elkaar krijgen.

DANKWOORD

Dit plan is tot stand gekomen dankzij de inbreng van een groot aantal mensen en organisaties, waaronder de Bewonersraad, de Raad van Commissarissen, de Ondernemingsraad, gemeenten en partners waarmee wij samenwerken, huurders en uiteraard onze medewerkers. We bedanken iedereen die aan dit plan heeft bijgedragen en hopen dat jullie je eigen inbreng terugvinden in de pagina's die volgen.

LEESWIJZER

In onze gesprekken met partners, bewoners en medewerkers zijn we tot zes planuitdagingen gekomen. Dit zijn de thema's die ons als organisatie uitdagen: vanuit onze eigen visie* en vanwege de ontwikkelingen die in de omgeving spelen. Deze planuitdagingen vormen de zes hoofdstukken van dit plan en zijn herkenbaar aan hun groene kader.

Vervolgens hebben we per uitdaging één of meer planbewegingen benoemd. Zij beschrijven de manier waarop we invulling geven aan iedere uitdaging en worden in dit plan aangegeven met een bruin kader. Tot slot geven we aan het einde van iedere planbeweging een doorkijk op de concrete projecten en pilots die we overwegen. Deze zijn steeds te vinden onder het kopje 'Waar denken we aan'.

PLANUITDAGING



PLANBEWEGING



* Onze visie *ruimte voor mensen* maakt onderdeel uit van het DNA van De Kernen. Het DNA is wat ons in de kern definieert en de eigenheid van onze organisatie bepaalt. In de bijlage vind je een schematische weergave van ons DNA.

UITDAGING 1

KANSEN OP DE WONINGMARKT

4-11

PLANBEWEGING 1.1 WE BIEDEN MAATWERK OM KANSEN TE VERGROTEN
PLANBEWEGING 1.2 WONINGBEZIT DAT MEEBEWEEGT

8-9
10-11

UITDAGING 2

EEN DUURZAME WERELD

12-17

PLANBEWEGING 2.1 WE MAKEN DUURZAAMHEID STAPSGEWIJS CONCREET

14-16

UITDAGING 3

SAMENREDZAAMHEID

18-25

PLANBEWEGING 3.1 WE ZETTEN IN OP SAMENREDZAAMHEID IN DE BUURT

22-24

UITDAGING 4

PASSENDE DIENSTVERLENING

26-29

PLANBEWEGING 4.1 PERSOONLIJK CONTACT ALS HART VAN ONZE DIENSTVERLENING

28-29

UITDAGING 5

LEEFBARE KEREN

30-37

PLANBEWEGING 5.1 EEN INTEGRALE KIJK OP KEREN
PLANBEWEGING 5.2 VERSTERKEN VAN ONZE POSITIE

34-35
36-37

UITDAGING 6

SAMEN BLIJVEN DOEN

38-43

PLANBEWEGING 6.1 NETWERKEN: DE VOLGENDE STAP

42-43

UITDAGING I KANSEN OP DE WONING MARKT



BESCHIKBAARHEID

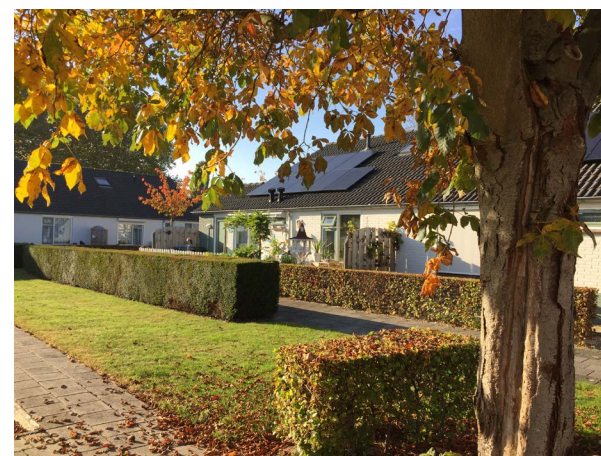
PASSEND TOEWIJZEN IN DE PRAKTIJK

We zijn er voor huishoudens met een bescheiden inkomen die zijn aangewezen op een sociale huurwoning. Omdat zij lastig in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien, bieden we hun kansen op de woningmarkt door te zorgen voor beschikbare en betaalbare woningen. De groep die het meest op ons is aangewezen – de primaire doelgroep – zijn huishoudens met recht op huurtoeslag. De overheid wil dat zij een woning krijgen waarvan de huur aansluit bij hun inkomen. Dit voorkomt dat ze in betalingsproblemen raken en de aanspraak op de huurtoeslag te hoog oploopt. Daarom zijn er in 2015 nieuwe toewijzingsregels ingegaan. Deze schrijven voor dat 95% van alle woningen die we verhuren aan de primaire doelgroep niet boven de aftoppingsgrenzen* mogen uitkomen.

Voor de invoering van passend toewijzen kwam een belangrijk deel van onze woningen bij mutatie nog boven deze grenzen uit, met als gevolg dat we deze niet langer konden verhuren aan de primaire doelgroep. We hebben daarom in ons huurbeleid sterk gestuurd op het beschikbaar houden van onze woningen, met als belangrijkste maatregel het integraal verlagen van onze streefhuren (naar 67,5% van de maximaal redelijke huur). Sindsdien monitoren we de effecten van ons huurbeleid in de praktijk. Hieruit blijkt dat de primaire doelgroep over goede kansen beschikt op de woningmarkt in de vorm van beperkte wacht- en zoektijden en voldoende woningaanbod.

TUSSEN WAL EN SCHIP

Terwijl onze maatregelen in de praktijk goed uitpakken, beginnen we een aantal bijeffecten te zien van de toewijzingsregels en onze inspanningen om hieraan te voldoen. Andere groepen binnen ons werkgebied komen minder eenvoudig aan de beurt of helemaal niet. Huishoudens die ook op ons zijn aangewezen, maar volgens de regels net te veel verdienen. Vooral gezinnen zijn hier de dupe van. Deze krijgen we amper nog binnen, terwijl ze vaak over voldoende wachttijd beschikken en ons aanbod met name uit gezinswoningen bestaat. Deze gezinnen (met een jaarinkomen van circa 37.000-46.000) dreigen tussen wal en schip te vallen.

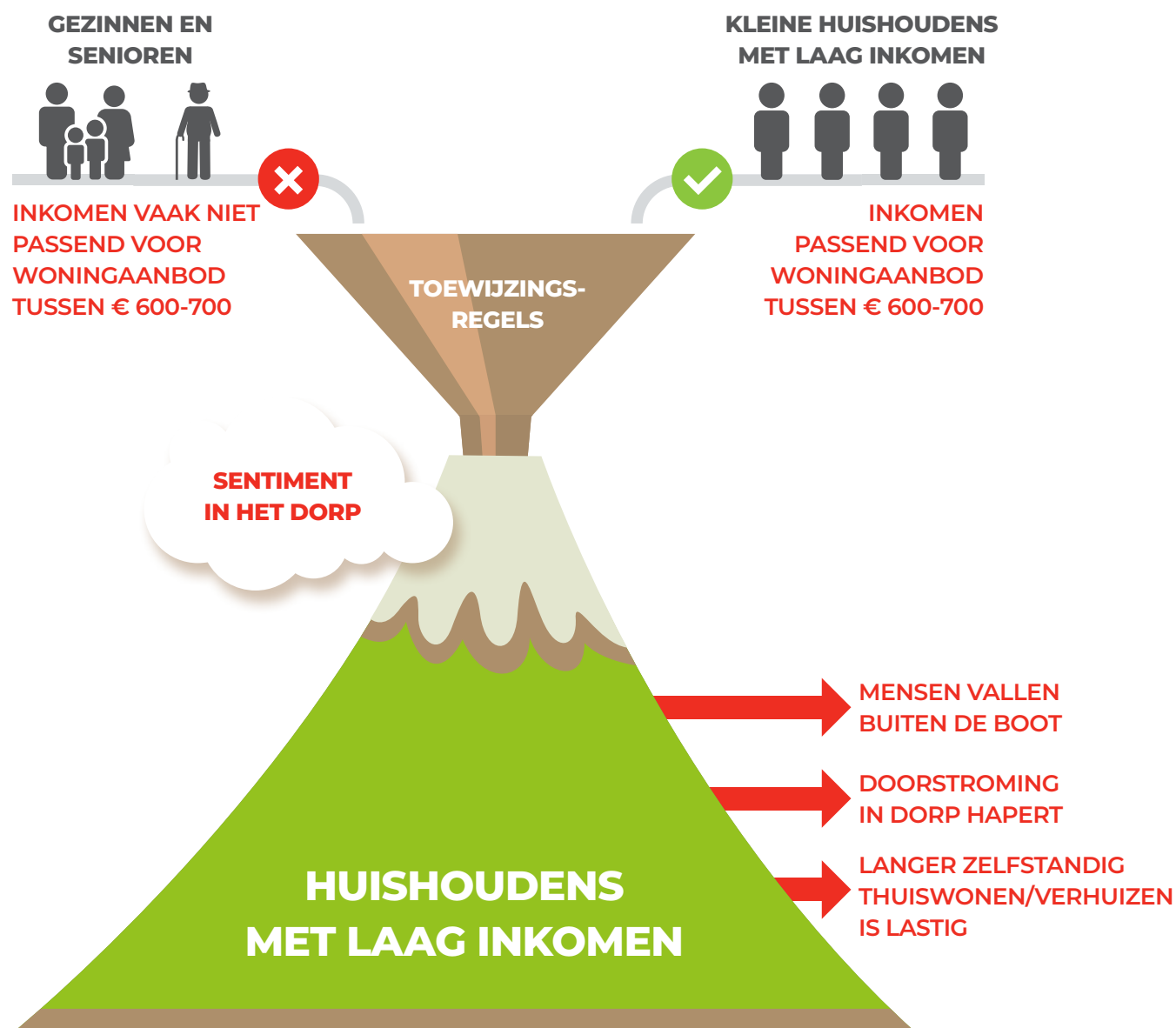


** De hoogte van deze aftoppingsgrenzen wordt ieder jaar vastgesteld door de overheid. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de lage aftoppingsgrens (voor één- en tweepersoons huishoudens) en de hoge aftoppingsgrens (voor huishoudens van drie of meer personen).*

HAPERENDE DOORSTROMING

Een ander praktijkvoorbeeld dat we vaker tegenkomen is die van de senior bewoner, die binnen zijn dorp wil verhuizen van een gezins- naar een kleinere (senioren)woning. De bewoner staat al jaren ingeschreven en vertrouwt erop dat de opgebouwde wachttijd hem bovenaan de wachtlijst plaatst. Volgens de toewijzingsregels verdient hij echter net te veel om te mogen reageren op woningen tussen de circa € 600-700. Met als gevolg dat vrijkomende seniorenwoningen in zijn dorp eerder worden verhuurd aan huishoudens met een lager inkomen. Dit komt de doorstroming in het dorp niet ten goede. De senior kan niet verhuizen naar de woning van zijn voorkeur, maar ook de gezinswoning komt niet beschikbaar. Deze ontwikkeling staat op gespannen voet met de maatschappelijke wens om langer zelfstandig thuis te wonen. Het wordt voor senioren immers lastig om naar een kleinere, geschiktere woning te verhuizen als hun gezondheid hier aanleiding toe geeft.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van een groeiende groep mensen die vanwege de toewijzingsregels buiten de boot valt. Zij hebben allerm minst het gevoel van kansen op de woningmarkt. Dat is op zich al erg genoeg, maar het doet ook iets met het sentiment in een dorp. Mensen voelen zich gepasseerd. Ze wachten zo lang en zien tot hun verbazing dat een ander, die wellicht pas kort staat ingeschreven, wel de woning krijgt. Het is een boodschap die ook voor ons lastig valt uit te leggen.



PASSENDHEID

SAMENSTELLING DOELGROEP VERANDERT

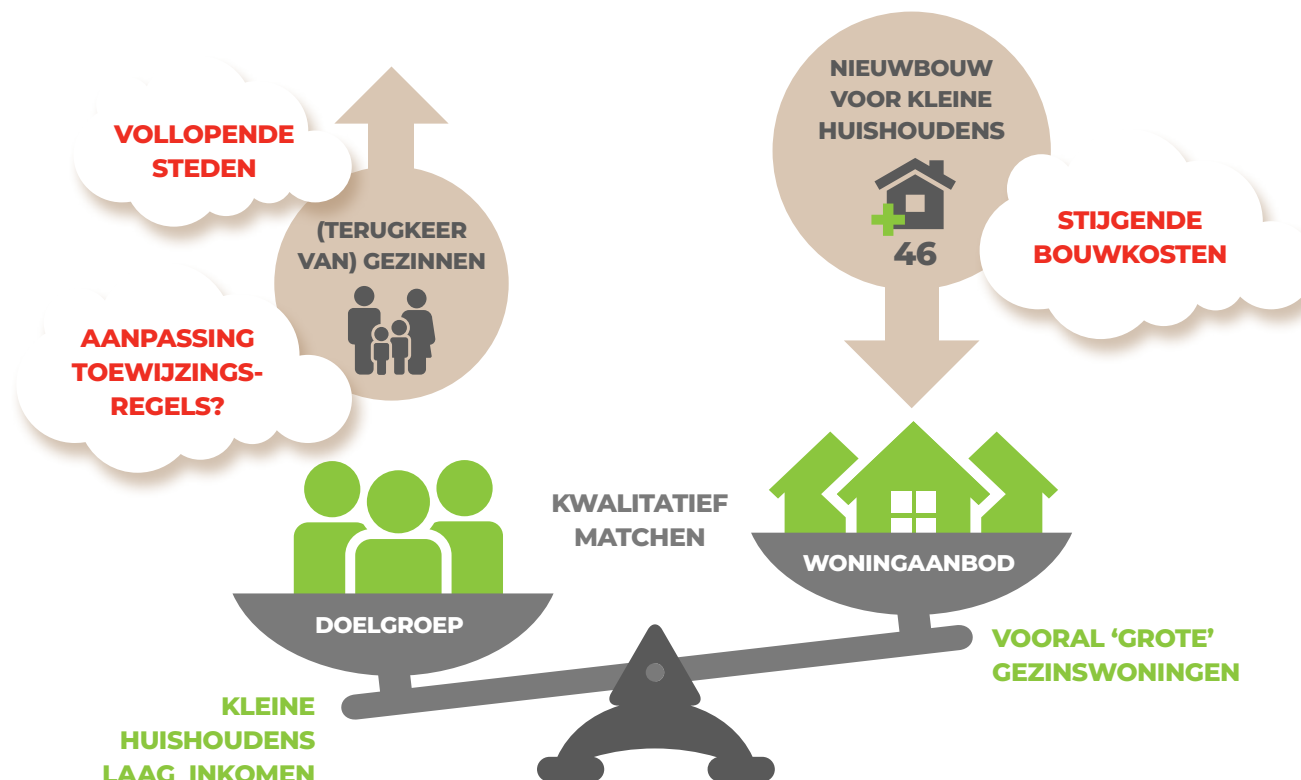
Kansen op de woningmarkt gaat ook over het bieden van de juiste type woningen, passend bij de behoeften van onze huurders, nu en in de toekomst. De afgelopen jaren is de demografische samenstelling van onze doelgroep - mede onder invloed van de toewijzingsregels - sterk aan het veranderen. Met het oplopen van de levensverwachting zien we de bevolking verder vergrijzen. De helft van onze huurders is 65 jaar en ouder en deze leeftijd loopt verder op naarmate de vergrijzingspiek in 2035 nadert. Een andere trend is het verdunnen van huishoudens. Jongeren die langer alleen blijven, gezinnen die scheiden, ouderen waarvan de partner wegvalt; binnen iedere leeftijdscategorie neemt het aandeel alleenstaanden toe. Daarnaast zorgen de toewijzingsregels ervoor dat veel woningen worden toegewezen aan huishoudens met een laag inkomen. Veelal gaat het hier om kleine huishoudens van één of twee personen. Door deze ontwikkelingen reageren vooral kleine huishoudens met een laag inkomen op ons woningaanbod.

KWALITATIEVE MATCH

Het vergrijzen en verdunnen van de bevolking staat in contrast met ons woningaanbod dat vooral uit gezinswoningen bestaat. Vandaar dat we in ons bestaande beleidsplan inzetten op het toevoegen van kleine betaalbare woningen om zo meer balans aan te brengen in ons woningaanbod. We hebben inmiddels de eerste pilot op dit vlak afgerond door in de periode 2016-2107 zo'n 46 betaalbare nieuwbouwwoningen voor jongeren op

te leveren. Dit nieuwe woningtype kon op goede reacties rekenen, vooral ook van woningzoekenden buiten het dorp en zelfs de regio. Het is daarmee een goede eerste stap, maar de behoefte blijft bestaan om via nieuwbouw meer differentiatie aan te brengen in ons woningaanbod. Een complicerende factor hierbij zijn de stijgende nieuwbouwkosten. Bouwbedrijven en aannemers komen momenteel om in het werk, met stijgende

bouwprijzen tot gevolg. Daarnaast stuwen onze eigen duurzaamheidsambities de kosten van het bouwen omhoog. Ook wordt het moeilijker om betaalbare grondposities te bemachtigen. Alles bij elkaar vormt het voor ons een uitdaging om nieuwbouw te blijven realiseren voor het betaalbare segment. Dit vraagt om scherpe keuzes in ons nieuwbouwprogramma en slimme, nieuwe manieren om kostenefficiënt te bouwen.



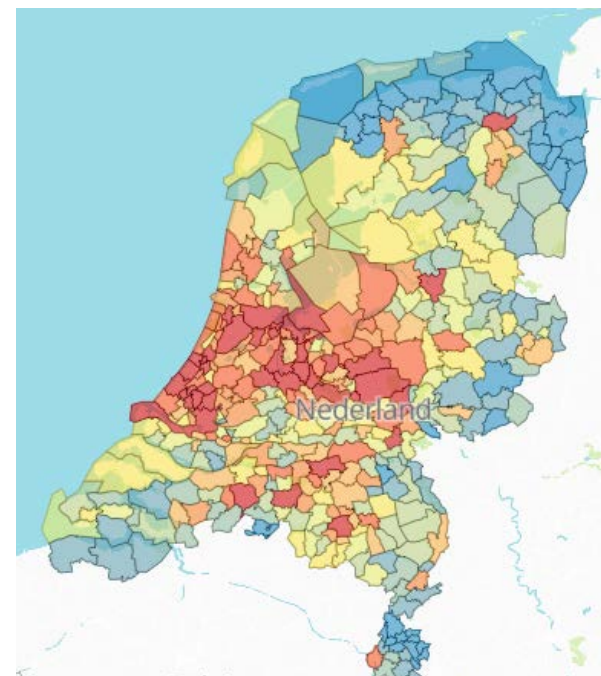
VOLLOPENDE STEDEN

In ons vorige plan schreven we al over de trek naar de grote steden, over jongeren en gezinnen die het vertrouwde geboortedorp verruilen voor de aantrekkingskracht van de stad. Deze beweging is inmiddels zo sterk op gang gekomen dat de steden in ons land vollopen. Binnen de Randstad, maar ook daarbuiten. Deze vraagdruk blijft uiteraard niet zonder gevolgen. Prijzen lopen op, woonruimte wordt schaarser en de stadse hectiek die ooit zo aantrekkelijk leek, begint soms beknellend aan te voelen. De hittekaart van gebiedsontwikkelaar BPD laat zien dat de vraagdruk in de steden zich als een olievlek uitbreidt naar de omliggende gebieden. Naarmate steden voller raken en duurder worden, zoeken vooral gezinnen de rust en ruimte van de provincie weer op. Trendwatchers voorspellen dan ook dat het platteland – met zijn relatief uitgestrekte ruimte – het ‘goud van de toekomst’ in handen heeft.



TERUGKEER VAN GEZINNEN?

Zoals eerder opgemerkt komen gezinnen momenteel beperkt bij ons aan bod. Dit komt enerzijds door veranderingen in de demografie en anderzijds door de toewijzingsregels. Hier kan op termijn verandering in komen naarmate de vraagdruk in de steden verder toeneemt en er weer meer gezinnen richting het platteland trekken. Terwijl een belangrijk deel hiervan naar de koopsector gaat, zal ook het aantal reacties op huurwoningen naar verwachting toenemen. We zien hier de eerste signalen van binnen ons eigen werkgebied, al gaat het voorlopig nog om incidenten. De vraag naar gezinswoningen kan echter versneld toenemen als de politiek besluit zich hard te maken voor de middeninkomens en de spelregels van het toewijzen verandert. Dit is een ontwikkeling waar we rekening mee houden.



Hittekaart Nederland, BPD

PLANBEWEGING I.I

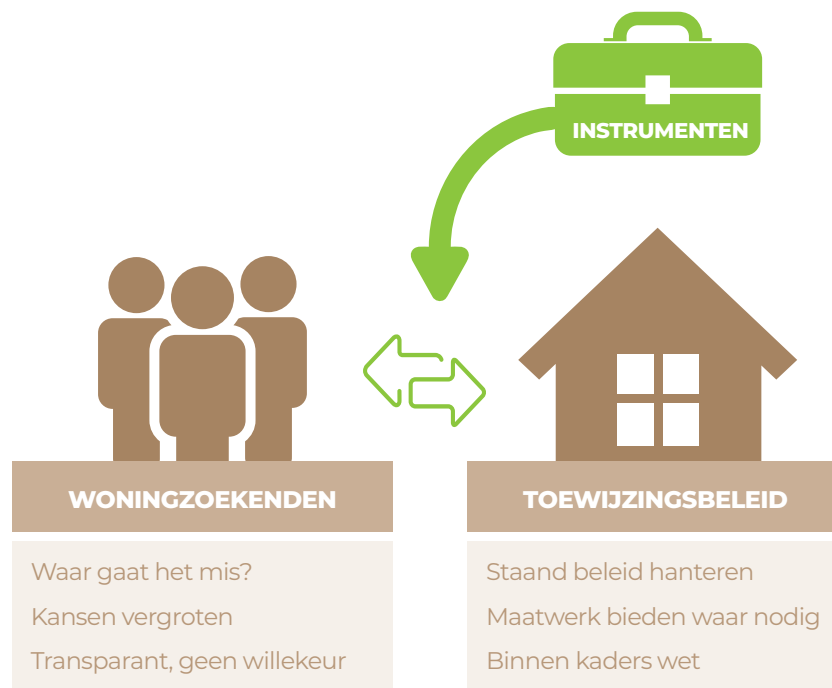
WE BIEDEN MAATWERK OM WOONKANSEN TE VERGROTEN

We willen iedereen die op ons is aangewezen kansen bieden op de woningmarkt. Uit de praktijk blijkt dat huishoudens met een laag inkomen goed bij ons aan bod komen in de vorm van korte wachttijden en voldoende woningaanbod. Terwijl we ons voor deze groep blijven inzetten, merken we dat andere woningzoekenden moeilijker in aanmerking komen. Zij verdienen net iets meer en vallen door de strikte toewijzingsregels buiten de boot. We willen daarom vanuit ons toewijzingsbeleid bijdragen aan meer gelijke kansen. Het is echter lastig om binnen schaarste hierin de juiste afwegingen te maken. We wegen immers het belang van de ene woningzoekende af tegen dat van een ander. We houden daarom in de basis vast aan ons beleid, maar bieden maatwerk aan diegenen die in de praktijk buiten het net vissen. Zo blijven we alle klanten binnen onze doelgroep kansen bieden op de woningmarkt.

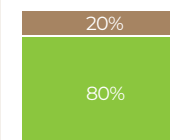
INSTRUMENTEN OM KANSEN TE VERGROTEN

Bij het vergroten van kansen op de woningmarkt maken we gebruik van onze 'gereedheidskist'. Deze bestaat uit instrumenten waarmee we maatwerk kunnen bieden als we merken dat het in de praktijk misgaat. We creëren in dit geval dus doelbewust uitzonderingen op het systeem, om zo de kansen te vergroten van individuele woningzoekenden die door de toewijzingsregels structureel buiten de boot vallen. Dit doen we uiteraard transparant en binnen de kaders van de wet. Bij het creëren van uitzonderingssituaties is

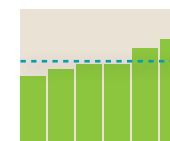
het belangrijk dat dit niet tot persoonlijke willekeur leidt. We voorkomen dit door gebruik te maken van collegiale toetsing. Medewerkers trekken samen op in het identificeren van potentiële uitzonderingsgevallen en bepalen in overleg hoe ze hiermee omgaan. Daarnaast monitoren we de effecten van onze maatwerkinterventies in de praktijk nauwlettend, zodat we hiervan kunnen leren en bij succes structureel kunnen opnemen in ons toewijzingsbeleid.



Bewuster sturen 20%



Prijsdifferentiatie



Toewijzingspilots



Onze gereedschapskist bestaat uit de volgende instrumenten:

Bewuster sturen vanuit toewijzingsruimte

Volgens de toewijzingsregels mogen we ieder jaar 20% van onze vrijkomende woningen verhuren aan huishoudens met een wat hoger inkomen. Er gelden echter strikte sancties als we deze grens overstijgen. Vanaf nu gaan we bewuster om met het inzetten van deze ruimte, zodat we aan het einde van het jaar dichterbij uitkomen op de toegestane 20%. We gebruiken deze ruimte met name om de slaagkansen voor huurders met een wat hoger inkomen te vergroten.

Prijsdifferentiatie

Met het integraal verlagen van de streefhuur houden we ons woningaanbod toegankelijk voor de primaire doelgroep. Deze maatregel heeft echter wel tot gevolg dat we minder woningen aanbieden in het iets hogere prijssegment. We passen de komende tijd meer prijsdifferentiatie toe, waarbij we sommige vrijkomende woningen verhuren tegen hogere huurprijzen. Hierdoor kunnen we meer woningen aanbieden in het hogere prijssegment en worden ze beter toegankelijk voor huishoudens met een iets hoger inkomen. Het leent zich daarmee ook als correctie-instrument voor dorpen en buurten waar de sociale samenhang onder druk staat en we vrijkomende woningen bewust willen verhuren aan sterkere schouders met meer inkomen.

Experimenteren met doorstroming en toewijzing

Tot slot willen we experimenteren met toewijzingspilots, waarmee we de doorstroming stimuleren. Denk bijvoorbeeld aan huurgewenning voor senioren die hun gezinswoning verruilen voor een seniorenappartement. Maar er zijn meer voorbeelden te bedenken. We laten ons hierbij graag ook inspireren door wat andere corporaties op dit vlak doen.

WAARBORGEN BETAALBAAR WONINGAANBOD

De maatregelen die we hier bespreken gaan vooral om het verbeteren van de slaagkansen van woningzoekenden met een iets hoger inkomen, omdat zij door de toewijzingsregels buiten de boot vallen. Dit betekent echter niet dat we de primaire doelgroep uit het oog verliezen. Integendeel. We blijven ons inzetten voor huishoudens met een laag inkomen. Dat doen we door ons woningaanbod betaalbaar en toegankelijk te houden. We sturen hierop vanuit ons huurbeleid. Daarnaast draagt ons duurzaamheidsbeleid bij aan lagere energielasten voor onze huurders. We monitoren de effecten op de betaalbaarheid en beschikbaarheid van onze woningen zorgvuldig, zodat we ook in de toekomst de slaagkansen voor de lage inkomens blijven waarborgen.

WAAR DENKEN WE AAN?

INSTRUMENTEN OM KANSSEN TE VERGROTEN

- Identificeren groepen met lage slaagkans in de praktijk
- Kaders en middelen uitwerken
- Toepassen op individuele praktijkcases
- Actief monitoren en lering trekken

EXPERIMENTEREN MET MAATWERK

- Uitwerken ideeën voor passend wonen
- Woonkansen verschillende doelgroepen
- Onderzoeken wat andere corporaties doen op dit vlak
- Uitproberen in de praktijk

WAARBORGEN BETAALBAAR WONINGAANBOD

- Sturen op betaalbaarheid woningen met ons huurbeleid
- Bijdragen aan lagere energielasten d.m.v. verduurzaming

PLANBEWEGING 1.2

WONINGBEZIT DAT MEEBEWEEGT

We willen de verschillende huishoudens binnen onze doelgroep passende woningen kunnen bieden. Vanwege de huidige toewijzingsregels en demografische ontwikkelingen kloppen vooral kleine huishoudens met een laag inkomen bij ons aan. Gezinnen krijgen we amper nog binnen, terwijl ons woningbezit vooral uit gezinswoningen bestaat. Dit stelt ons voor een dilemma, waarbij we op korte termijn behoefte hebben aan meer kleine, betaalbare woningen. Maar als we op een verdere toekomst anticiperen, bestaat er een reële kans dat gezinnen weer de rust en de ruimte van het platteland opzoeken. We zetten daarom in op een woningbezit dat wat meer kan meebewegen met de golven in de markt. Waarbij we meer balans aanbrengen, maar ook een beetje tegen de wind koersen richting het perspectief dat we straks weer gezinnen mogen verwelkomen in onze mooie dorpen.

DE FLEXIBELE WONING

De eerste manier waarop we meer bewegelijkheid aanbrengen in ons woningaanbod, is met behulp van de 'flexibele woning'. Dit woningconcept is geïnspireerd op de betaalbare nieuwbouw-pilot die bij oplevering op veel enthousiaste reacties kon rekenen en waar we nu een innovatief vervolg aan willen geven. We zien een woning voor ons die zich kenmerkt door een hoge aanpasbaarheid en daarmee geschikt (te maken) is voor meerdere doelgroepen. Niet door allerlei dure multifunctionele opties in te bouwen, maar door heel slim naar het basisontwerp van de woning te kijken, waarbij we met behulp van kleine ingrepen de aanpasbaarheid vergroten. Bijvoorbeeld in de

vorm van verwijderbare wanden, liftvoorbereiding of het kunnen plaatsen van uitbreidingsunits. Deze basisingrepen zorgen ervoor dat de woning kan mee-ontwikkelen met de behoeften van de bewoner (bijvoorbeeld bij een wijziging in gezinssituatie of gezondheid) of aangepast kan worden om andere doelgroepen te huisvesten. Het is daarmee een zeer innovatieve pilot, waarbij we samen met onze bouwpartners en klanten rond de tekentafel gaan zitten om tot een werkbaar concept te komen. In deze pilot zoeken we meteen ook uit welk deel van onze nieuwbouwwoningen 'flexibel' moet zijn en hoe we dit woningtype in de markt zetten.

EEN WONINGBEZIT DAT MEEBEWEEGT

FLEXIBELE WONING

Te ontwikkelen nieuwbouwwoningconcept

Opvolger van 'betaalbare nieuwbouwpilot'

Aanpasbaar, geschikt voor meerdere doelgroepen

In pilot bepalen hoeveel % van de nieuwbouw 'flexibel' wordt



UPDATE STRATEGISCH VOORRAADBELEID

Sturingsmiddel woningvoorraad

Hoe ontwikkelt doelgroep zich demografisch en waar zien we kansen

Bepalen optimale samenstelling woningaanbod



SCHERP STUREN OP FINANCIËLE PARAMETERS



SCHERP STUREN OP PARAMETERS

De kosten van nieuwbouw liggen momenteel hoog. Voor het betaalbaar houden van onze nieuwbouwpoging is het daarom van groot belang dat we scherp blijven sturen op alle (financiële) parameters die we tot onze beschikking hebben. Dit betekent aan de kostenkant dat we kijken naar slimme manieren om de bouwkosten per woning laag te houden en betaalbare grondposities weten te bemachtigen. Dit laatste doen we op de commerciële markt, maar vooral ook via ons eigen netwerk, waarbij we samen met gemeenten optrekken in het realiseren van betaalbare nieuwbouwwoningen en dit ook vastleggen in onze prestatieafspraken. Aan de opbrengstenkant maken we gebruik van de huidige woningmarktpiek om meer woningen te verkopen en/of deze aan te bieden in een duurder segment. Daarnaast kunnen we met het differentiëren van huurprijzen onze huuropbrengst vergroten. Tot slot zorgen we ervoor dat onze interne financiële parameters nieuwbouw niet in de weg staan, bijvoorbeeld door in ons investeringsstatuut genoeg te nemen met een lager rendement op het eigen vermogen.

UPDATE STRATEGISCH VOORRAADBELEID

Naast nieuwbouw kijken we ook naar andere mogelijkheden om ons bestaande woningbezit meer te laten meebewegen met de ontwikkeling van onze doelgroep. Het Strategisch Voorraadbeleid is hierin ons sturingsmiddel. Deze is – met het updaten van ons beleidsplan – toe aan zijn eigen update. Dit biedt ons de gelegenheid om nog eens scherp te kijken hoe onze doelgroep zich de komende jaren ontwikkelt volgens de demografische prognoses, maar waarbij we ons ook laten inspireren door het vergezicht van trendwatchers over de toekomst van het platteland. Op basis hiervan bepalen we de optimale samenstelling van ons woningbezit en benoemen we per woningtype onze strategie en aanpak.

CONCEPT FLEXIBELE WONING

- Woningconcept uitwerken: hoe ziet deze eruit
- Meenemen financiële parameters in concept
- Welk deel nieuwbouw moet 'flexibel' zijn

UPDATE STRATEGISCH VOORRAADBELEID

- Analyse demografische ontwikkelingen en kansen
- Welke bewegingen willen we maken binnen bestaand bezit
- Koppelen met afwegingskader verduurzaming



UITDAGING 2

EEN DUURZAME WERELD



NOODZAAK DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is een belangrijk en actueel thema. De wereldbevolking blijft groeien en daarmee onze collectieve behoefte aan grondstoffen, voedsel en energie. In de tussentijd neemt de druk op het milieu toe. De mensheid verbruikt momenteel per jaar meer grondstoffen dan de aarde in één jaar tijd kan produceren. Deze zogeheten *Earth Overshoot Day* was op 2 augustus 2017. Sindsdien zijn we met zijn allen aan het interen op de natuurlijke reserves van de aarde. Dit is geen hoopvol perspectief. Het is daarom van belang dat iedereen op zijn eigen manier, vanuit zijn eigen mogelijkheden, een bijdrage levert aan een duurzame wereld.

VERDUURZAMINGSOPGAVE

Ook wij als De Kernen dragen ons steentje bij: door zuinig om te gaan met grond en materialen, een kleine footprint achter te laten wanneer we bouwen en zorg te dragen voor energiezuinige woningen. We hebben de afgelopen periode ingezet op het verduurzamen van onze woningvoorraad en het terugbrengen van CO₂-uitstoot. Dit was mede ingegeven door de collectieve ambitie van de corporatiesector om in 2020 over gemiddeld energielabel B te beschikken. Bij het uitvoeren van onze verduurzamingsoperatie zagen we de kans om een extra stap te zetten. Mede door onze huurders een bijdrage te vragen van 1% huurverhoging, is het gelukt om 3.000 woningen (67% van ons bezit) vergaand te verduurzamen. Met als resultaat dat we eind 2018 gemiddeld over energielabel A beschikken. We lopen daarmee voor op de ambities in de sector.

CO₂-NEUTRAAL IN 2050

Het gedane werk betekent niet dat we stil kunnen zitten. Nederland maakt zich klaar om voor 2050 CO₂-neutraal te zijn. Corporaties dienen er straks voor te zorgen dat de totale energiebehoefte van hun woningen met behulp van duurzame bronnen wordt ingevuld. Dit is een enorme opgave, die vergaande aanpassingen behoeft van onze woningvoorraad en waarbij we sterk afhankelijk zijn van nieuwe verduurzamingstechnieken en innovaties in de energie-infrastructuur. Met een techniek die zich continu blijft ontwikkelen, is het moment van instappen lastig. Het is net het kopen van een nieuwe computer of telefoon. Deze is bij aanschaf alweer verouderd. Dit stelt ons voor een dilemma: wachten we de technische ontwikkelingen af of stappen we in met de wetenschap dat we soms in achterhaalde toepassingen investeren? Want in tegenstelling tot een telefoon of computer zijn installaties in de woning minder eenvoudig te vervangen wanneer betere techniek zich aandient.

DUURZAAM GEDRAG KOMT NIET VANZELF

Techniek is slechts één deel van de puzzel. In ons geval speelt ook het gedrag van bewoners mee. Zij beslissen hoe hoog de thermostaat staat en hoeveel elektrische apparaten er in huis worden gebruikt. De ervaring leert dat duurzaam gedrag niet vanzelf komt. Er moet voor bewoners een aanwijsbare prikkel zijn om bewust om te gaan met hun energieverbruik, zoals lagere woonlasten. Het is daarom belangrijk dat energiebesparende ingrepen in de woning altijd gepaard gaan met het stimuleren van energiebewust gedrag. Een

complicerende factor hierbij is het *airbag-effect*. Toen auto's voor het eerst met airbags werden uitgerust, ontdekten autofabrikanten tot hun schrik dat deze veiligheidsverhogende maatregel juist aanleiding was voor veel bestuurders om roekelozer te rijden. Ze waren immers beter beschermd bij een botsing. Hetzelfde effect kan optreden bij het verduurzamen van woningen met een onzuinig energielabel. Omdat de energielasten in deze woningen snel oplopen, letten bewoners over het algemeen scherp op hun verbruik. Naarmate de woning beter geïsoleerd wordt, ervaren zij minder prikkels om hier bewust mee om te gaan.

RELATIE MET LAGERE WOONLASTEN

Onze verduurzamingsinspanningen hebben tot nu toe twee doelen gediend: een beter milieu en lagere woonlasten. Beide aspecten gingen trouw hand in hand. Denk bijvoorbeeld aan het plaatsen van zonnepanelen, waardoor we gebruik maken van duurzame energie en de energiekosten van bewoners verlagen. Het waren daarmee twee kanten van dezelfde medaille, maar er begint een kentering in de relatie te komen. Gasloos wonen, CO₂-neutraal, het zijn duurzaamheidsambities die zulke hoge investeringen vergen dat zij niet vanzelfsprekend leiden tot lagere woonlasten. Ook als we de stijgende kosten op de overspannen bouwmarkt in ogenschouw nemen. Dit stelt ons voor de vraag in hoeverre onze verduurzamingsambities nog te betalen zijn en welk deel van de rekening we bij de huurder moeten kunnen leggen.



PLANBEWEGING 2.1

WE MAKEN DUURZAAMHEID STAPSGEWIJS CONCREET

We willen een tastbare bijdrage leveren aan een duurzame wereld. CO₂-neutraal in 2050 vormt hierbij de stip aan de horizon. Daar werken we met lef naartoe. We nemen echter geen vlucht vooruit, maar stappen die we telkens kunnen overzien en waarmee we de ontwikkelingen op het gebied van techniek en wetgeving nauwgezet volgen. Want deze veranderen in zo'n rap tempo dat het risico groot is dat we op korte termijn beslissingen nemen die uiteindelijk contraproductief uitpakken. We rollen onze duurzaamheidsambities daarom stapsgewijs uit. Dat doen we op drie vlakken:

1. VERDUURZAMEN WONINGEN

Onze belangrijkste bijdrage aan een duurzame wereld is het verduurzamen van onze woningen. We zetten in op woningen met een lage energievraag, die zuinig omgaan met warmte en elektriciteit en hiervoor gebruik maken van duurzame bronnen. Woningen die niet alleen bijdragen aan een beter milieu, maar ook de woonlasten van onze huurders beperkt houden. We hebben al flinke stappen gezet in het realiseren van deze visie en lopen voor op de sector. Dit geeft

ons ruimte om de volgende stap weloverwogen te zetten en scherp te kijken hoe we richting 2050 het beste invulling kunnen geven aan onze doelen. We willen voorkomen dat we op een verkeerd moment instappen of vergaand investeren in oplossingen waar we later spijt van krijgen, vooral nu de kosten van verduurzamen zo hoog liggen. In plaats van ons woningbezit versneld en grootschalig langs één vaste oplossing te verduurzamen, doen we dit liever stapsgewijs. Dit betekent dat we onze

VERDUURZAMINGSAANPAK PER WONINGCATEGORIE

NIEUWBOUW

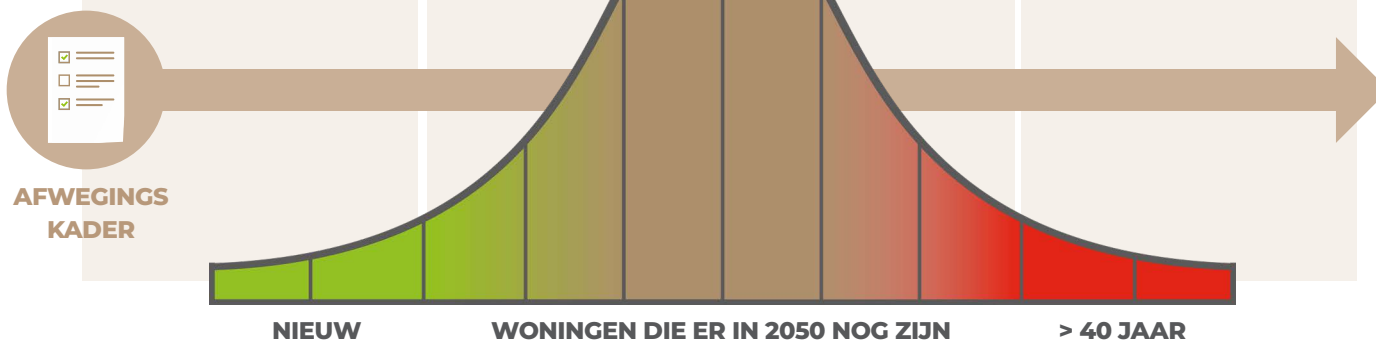
1,5% verversing per jaar
Vergaand verduurzamen
Experimenteerruimte
Deelnemen aan landelijke initiatieven

JONGER DAN 40 JAAR

Woningen die in 2050 nog levensvatbaar zijn
Grote aantallen
Sprake van bestaande woningsituatie
Afweging maken per geval o.b.v. toetsingscriteria
Pilot verduurzamen bij mutatie

OUDER DAN 40 JAAR

In 2050 ouder dan 70 jaar
Onzuinige energielabels
Terughoudend met vergaand verduurzamen
Eventueel afstoten of herstructureren
Bij doorexploiteren: combi verduurzaming en levensloopverlenging



verduurzamingsopgave gefaseerd uitrollen en per stap bepalen wat op dat moment - gezien de dan geldende stand der techniek en wetgeving - de beste oplossing is. Deze flexibele aanpak biedt ons de vrijheid om mee te bewegen met de ontwikkelingen in de markt, zodat we op het juiste moment slim kunnen investeren in de juiste verduurzamingstechnieken.

Verduurzamingsaanpak per woningcategorie

Bij het verduurzamen van ons woningbezit kunnen we drie hoofdcategorieën onderscheiden:

Nieuwbouw

Omdat we bij nieuwbouw verduurzaming integraal meenemen in het ontwerp en de bouw van de woning, kunnen we binnen deze categorie vergaand verduurzamen. Bijvoorbeeld in de vorm van energieneutrale of nul-op-de-meter woningen. Omdat we zo'n 1,5% van onze woningvoorraad per jaar vervangen, draagt nieuwbouw substantieel bij aan het CO2-neutraal maken van ons totale woningbezit. In 2050 hebben we immers 48% van al onze woningen (1,5% x 32 jaar) op deze manier vervangen. Daarnaast is nieuwbouw uitermate geschikt om te experimenteren met nieuwe duurzaamheidsconcepten. Waar mogelijk nemen we op dit vlak ook deel aan landelijke projecten en initiatieven, zodat we hiervan kunnen leren.

Woningen jonger dan circa 40 jaar

De hoofdmoot van ons woningbezit bestaat uit woningen die momenteel jonger dan 40 jaar zijn en in 2050 nog levensvatbaar. Het verduurzamen van deze categorie is uitdagend door de grote aantallen, maar ook omdat er sprake is van een bestaande situatie die per woningtype sterk

kan verschillen. We bepalen daarom per geval wat de optimale verduurzamingsingreep is. Ook binnen deze categorie zien we kansen om te experimenteren, bijvoorbeeld met het verduurzamen van mutatiwoningen.

Woningen ouder dan circa 40 jaar

De laatste categorie bestaat uit alle woningen die in 2050 ouder zijn dan 70 jaar en gemiddeld over de meest onzuinige energielabels beschikken. Zij zijn daarmee het moeilijkst CO2-neutraal te maken. We zijn daarom terughoudender in het verduurzamen van deze woningen en overwegen eerder om ze af te stoten, via sloop of verkoop. Maar het is ook mogelijk dat we woningen uit deze categorie alsnog doorexploiteren. In dit geval combineren we het verduurzamen met ingrepen die de levensduur van de woning verlengen.

Afwegingskader

Bij het verduurzamen van onze woningen maken we telkens gebruik van een afwegingskader. Hiermee bepalen we per woning wat de beste verduurzamingsingreep is. Deze afweging maken we op basis van verschillende criteria, waaronder:

- Het verduurzamingseffect van de ingreep (energiebesparing, brede verduurzamingsdoelen)
- Het effect van de ingreep op woonlasten (huurprijs, energielasten)
- De benodigde investering (kosten van de ingreep, prijsniveau in de markt)
- De huidige stand van zaken (techniek, wetgeving)
- De geschiktheid van de woning (exploitatieuur, technische aanpasbaarheid)

- De toekomstbestendigheid van de woning (ligging, bereikbaarheid, aanpasbaarheid)
- De ontwikkeling en behoeften van de doelgroep (samenstelling, gedrag)
- De vastgoedstrategie van de woning (vanuit onze kernplannen en Strategisch VoorraadBeleid)
- Samenhang met geplande werkzaamheden (planmatig onderhoud, opwaarderen)
- Kansen die zich voordoen (bijvoorbeeld bredere initiatieven waarop we kunnen aanhaken)

We gebruiken dit afwegingskader niet alleen voor nieuwbouw en bestaande woningen die we willen verduurzamen, maar ook voor sloop- en verkoopwoningen. Dit zorgt ervoor dat we over de volle breedte van ons woningbezit de juiste verduurzamingsafwegingen maken en optimaal bijdragen aan een beter milieu en lagere woonlasten voor onze huurders.

Jaarlijkse duurzaamheidscheck

Omdat de techniek en de wetgeving op het gebied van duurzaamheid in zo'n rap tempo veranderen, houden we de komende tijd onze vinger stevig aan de pols. Zo voeren we ieder jaar een duurzaamheidscheck uit, waarbij we de resultaten van onze inspanningen afzetten tegen onze lange termijn doelen.

2. DUURZAAM GEDRAG PRIKKELEN

Bij het verduurzamen van onze woningen richten we ons ook op bewonersgedrag: hoe ondersteunen we bewoners in het optimaal gebruik maken van de energiebesparende aanpassingen aan hun woning? Het mooiste zou zijn als de techniek dit volledig ondervangt; dat bewoners überhaupt niet hoeven te letten op hun energieverbruik, omdat het systeem dit al voor hen doet. Door automatisch lichten en apparaten uit te schakelen en de thermostaat te verlagen. In de markt zien we hier de eerste voorbeelden van in de vorm van slimme meters en lerende apps. De techniek gaat nog niet zo ver dat bewoners volledig ontzorgd worden in hun energiegedrag. Tot die tijd blijft het belangrijk dat we bewoners stimuleren om bewust om te gaan met energie in de woning. Vooral omdat het technisch verduurzamen van woningen - in de vorm van het eerder genoemde airbag effect - onbedoeld kan leiden tot een lager energiebewustzijn. We blijven daarom het energiegedrag van onze bewoners positief prikkelen, bijvoorbeeld door:

- Besparingswinst inzichtelijk te maken.
- Energiebesparende cadeaus te geven, zoals spaarlampen en deurdrangers.
- Praktische bespaartips te delen.
- Heldere uitleg te geven over de werking van duurzame installaties in de woning.

Ook is het belangrijk dat duurzame installaties in de woning ondersteunend zijn aan het wooncomfort van de bewoner en eenvoudig in het gebruik, zodat zij hier optimaal gebruik van kunnen maken.

3. DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Als milieubewuste organisatie vinden we het belangrijk dat we vanuit een brede visie bijdragen aan duurzaamheid en hierin het juiste voorbeeld geven. Het energiezuinig maken van woningen is daar een belangrijk onderdeel van, maar er zijn meer manieren waarop we de druk op het milieu kunnen verlagen. Bijvoorbeeld door te kijken naar ons eigen gedrag (gaan we op de fiets of met de auto naar het werk), ons kantoorpand (maken we gebruik van energiezuinige lichten), materialengebruik in woningen en het toepassen van circulaire principes. We werken onze visie verder uit, zodat we vanuit een brede blik en een bewuste houding bijdragen aan een duurzamere wereld.



WAAR DENKEN WE AAN?

NIEUWBOUWPILOT VERDUURZAMING

- Uitproberen verduurzamingsscenario's op nieuwbouwwoning
- Afwegen effecten en kosten van verschillende scenario's
- Waar mogelijk participeren in landelijke initiatieven

AFWEGINGSKADER VERDUURZAMING

- Afwegingskader voor verduurzamen woningbezit
- Instrument t.b.v. stapsgewijs verduurzamen woningen
- Uitwerken toetsingscriteria + verduurzamingsscenario's

PILOT VERDUURZAMEN MUTATIEWONING

- Verduurzamen woning bij mutatie
- Uitproberen verschillende scenario's in de praktijk

BREDE VISIE OP DUURZAAMHEID

- Uitwerken brede visie op duurzaamheid (hoe ver gaan we)
- Aandacht voor bedrijfsvoering, eigen gedrag, kantoor
- Materialengebruik in de woning, circulaire principes



UITDAGING 3

SAMEN REDZAAM HEID



TOENAME KWETSBARE HUURDERS

Als woningcorporatie zijn we er voor huishoudens met een beperkt inkomen: een groep die niet zelfstandig in zijn woon- en/of leefbehoefte kan voorzien en financieel kwetsbaar is. Daarnaast hebben we ook steeds meer te maken met andere vormen van kwetsbaarheid binnen onze doelgroep. We zien een toename van huurders die vanwege uiteenlopende omstandigheden worstelen met hun zelfredzaamheid. Bijvoorbeeld vanwege dementie, drugsgebruik, een ontwikkelingsachterstand of psychische problemen. Veel van deze huurders deden voorheen een beroep op zorgorganisaties voor begeleid en/of ondersteund wonen, maar met de afbouw van de verzorgingsstaat is dat minder vanzelfsprekend. Zij worden geacht zich zo lang mogelijk zelfstandig te redden, in de maatschappij en op de woningmarkt. We zien hierdoor het aantal huishoudens dat op één of meerdere vlakken kwetsbaar is, toenemen.

KWETSBAAARHEID KENT VELE GEZICHTEN

Er is niet één soort kwetsbaarheid. Soms heeft het te maken met inkomen, met laaggeletterdheid of het niet spreken van de taal, een lichamelijke handicap of met psychische problemen. Toch valt er binnen onze werkpraktijk een belangrijke tweedeling te maken. Er zijn kwetsbare huurders waarvan het gedrag zichtbaar is en opvalt in een buurt of dorp. Deze bewoners worstelen vaak met meerdere problemen tegelijkertijd en vertonen gedrag dat aanleiding kan geven tot overlast. Het is een groep die voor de rest van het dorp

luid en aanwezig kan zijn en waarvan de situatie 'complex' genoemd kan worden.

Daarnaast is er een groeiende groep die juist niet opvalt. Die stil door het leven gaat, weinig buiten de deur komt en nagenoeg onzichtbaar is voor burens en omwonenden. Veel ouderen behoren tot deze categorie. Ze voelen zich vaak eenzaam en hebben moeite aansluiting te vinden met de snel veranderende samenleving. Ze zijn in een andere periode opgegroeid, met een sterk plichtsbesef en respect voor het gezag, en zijn vaak te trots of verlegen om hulp te vragen. Deze stille groep heeft zagezegd de pech dat 'hen net te weinig mankeert'. Ze hebben geen label en daarmee geen vast loket waar ze kunnen aankloppen voor ondersteuning.

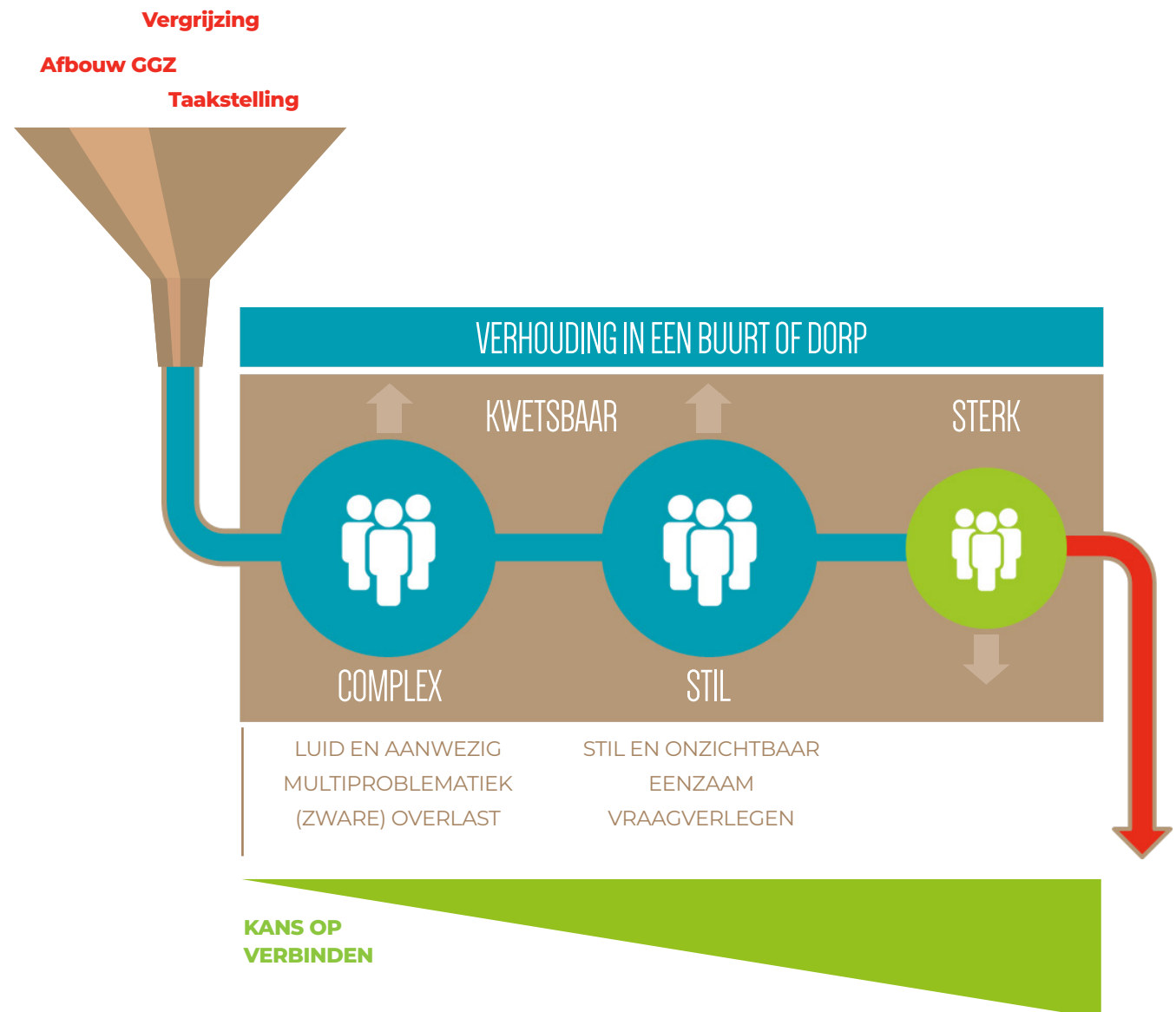
WIE KAN STRAKS NOG EEN ROL SPELEN?

Met de afbouw van de verzorgingsstaat groeit het belang van *samenredzaamheid*. Oftewel, het vermogen van individuen om zich in de maatschappij te redden, zo nodig met hulp van anderen. Een van de bewegingen uit ons vorige beleidsplan is dan ook het verbinden van kwetsbare en zelfredzame bewoners in de hoop dat zij – het liefst in wederkerigheid – iets voor elkaar kunnen betekenen. Zoals helpen met de boodschappen, het invullen van formulieren of zoiets simpels als een praatje maken. Deze aanpak werkt alleen als er voldoende sterke schouders in een dorp zijn die hier een rol in kunnen spelen. De toewijzingsregels zorgen er juist voor dat deze groep in verhouding afneemt (de meeste

woningen worden immers toegewezen aan kwetsbare huurders). Naarmate er minder sterke schouders in een buurt of dorp overblijven, neemt de druk op hun sociale bereidheid toe. Volgens onze maatschappelijke partners worstelen veel vrijwilligers en mantelzorgers dan ook met het groeiende beroep dat op hen wordt gedaan. Niet alleen om anderen in hun omgeving te helpen, maar ook vanuit hun eigen werk- en privésituatie. Het is niet gek dat zoveel mantelzorgers overbelast raken en zelf met burn-out verschijnselen thuis komen te zitten. Dit stelt ons voor de vraag wie straks nog een rol kan spelen op het gebied van samenredzaamheid.

KANS OP VERBINDEN VERSCHILT PER GROEP

Wat ook meespeelt is dat we niet in alle gevallen een bijdrage kunnen verwachten van de sterke schouders in het dorp. Zo nu en dan een praatje maken met iemand uit de stille groep is van een andere orde dan ondersteuning bieden aan buuren met psychische klachten, drugsproblemen of dementie. Buurtbewoners missen simpelweg de benodigde vaardigheden om hier adequaat mee om te gaan. De kans op verbinden is daarmee wel aanwezig bij de stille groep, maar bij de complexe groep minder.



WETEN IS NOG GEEN DOEN

Naast het verbinden van mensen in de buurt gaat *samenredzaamheid* ook over het ondersteunen van bewoners in hun eigen zelfredzaamheid. Vaak bieden maatschappelijke organisaties deze hulp in de vorm van informatie en voorlichting, waarbij het de verwachting is dat bewoners op basis hiervan zelf de juiste keuzes en beslissingen nemen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) waarschuwt echter in haar publicatie 'Weten is nog geen doen' dat dit niet realistisch is. Voor mensen die worstelen met hun zelfredzaamheid is het helemaal niet vanzelfsprekend dat zij van *weten* (ik snap dat ik recht heb op huurtoeslag) ook echt tot *doen* komen (ik log in op de site van de belastingdienst en vul daar mijn gegevens in om huurtoeslag aan te vragen). Dit komt omdat

het doen-vermogen van mensen afhankelijk is van verschillende eigenschappen, zoals onderstaand plaatje laat zien. Uit het onderzoek van de WRR blijkt dat niet iedereen even hoog scoort op deze eigenschappen en dat deze ook nog eens sterk negatief beïnvloed worden door stress.

De WRR doet daarom de volgende praktische aanbevelingen die maatschappelijke organisaties kunnen toepassen bij het ondersteunen van kwetsbare bewoners in hun zelfredzaamheid:

- Stuur niet uitsluitend op het verstrekken van kennis en informatie, maar help mensen bij het nemen van de juiste keuzes en acties.
- Bied geen oneindige keuzevrijheid, want dit zorgt vaak voor meer stress en verleiding.

- Neem persoonlijk contact op voorafgaand aan sancties, zodat de persoon ook echt begrijpt wat er van hem verlangd wordt.
- Differentieer tussen mensen die niet willen en niet kunnen. Als mensen niet willen, zetten we andere (communicatie)middelen in dan als er sprake is van niet kunnen.



WIRWAR VAN SYSTEMEN EN REGELS

Wat kwetsbare huurders verder typeert is dat zij binnen de samenleving het meest te maken hebben met de 'systeemwereld'. We doelen hiermee op de verschillende sociale stelsels binnen Nederland, die allemaal als vangnet zijn bedoeld maar stuk voor stuk gekenmerkt worden door hun eigen set van ingewikkelde regels, procedures en aanbieders. Het is de wereld van moeilijke brieven en formulieren, waarbij het voor de gemiddelde Nederlander al een klus is om hier doorheen te komen, laat staan voor iemand die laaggeletterd is of mensen die moeite hebben hun eigen keuzes te overzien. Het is ook een wereld, waarbij degene die aanhoudt en het hardst roept het meeste gedaan krijgt, terwijl een vraagverlegen persoon – zoals iemand uit de stille groep – al snel tegen barrières oploopt.

Het is een wrange gedachte dat juist kwetsbare mensen zo afhankelijk zijn van deze ingewikkelde systeemwereld. Ze dreigen te verdrinken in de wirwar van systemen en regels en hebben behoefte aan overkoepelde regie.



PLANBEWEGING 3.1

WE ZETTEN IN OP SAMENREDZAAM IN DE BUURT

Met de toename van het aantal kwetsbare bewoners in buurten en dorpen is het belangrijker dan ooit dat we inzetten op de *samenredzaamheid* van onze huurders. Dat zij over het vermogen beschikken om op eigen kracht of met hulp van elkaar volwaardig deel te nemen aan de samenleving. We stimuleren dit enerzijds door kwetsbare huurders te ondersteunen in hun eigen zelfstandigheid en doen-vermogen. Anderzijds door buurtbewoners op natuurlijke wijze met elkaar te verbinden, zodat de minder redzame huurders in het dorp zo nu en dan kunnen leunen op de sterke schouders van hun burens.

BOUWSTENEN VAN SAMENREDZAAMHEID

Voor het stimuleren van *samenredzaamheid* zijn verschillende bouwstenen nodig. Kwetsbaarheid kent immers meerdere vormen, die allemaal om een eigen aanpak vragen. Zo heeft een gehandicapte jongere andere ondersteuning nodig dan een dementerende oudere om deel te kunnen nemen aan de samenleving. De bouwstenen in ons model vertegenwoordigen daarom verschillende aanpakken, gericht op een ander aspect van kwetsbaarheid. In gestapelde vorm leveren deze bouwstenen een versterkt effect op de samenredzaamheid van een dorp.



Bouwsteen 1: draagkracht buurt

Samenredzaamheid begint met draagkracht in een buurt, met voldoende sterke schouders die een rol kunnen spelen in het ondersteunen van anderen. Dit vormt letterlijk het fundament waar de andere bouwstenen van ons model op rusten. We kijken daarom samen met onze partners welke concrete maatregelen we per dorp of buurt kunnen treffen om de leefbaarheid op peil te houden.



Bouwsteen 2: praktische ondersteuning

De tweede bouwsteen betreft het ondersteunen van bewoners met een zorgvraag of beperking, die zelfstandig thuis willen wonen. We helpen deze huurders met pluspakketten, een verzameling van kleine, praktische ingrepen in de woning die het wooncomfort en de zelfredzaamheid van zorgbehoevende bewoners vergroot. Bijvoorbeeld door het plaatsen van thermostaatkranen en steunbeugels of het installeren van domotica. Ook

denken we na over nieuwe woonvormen, waarbij bewoners zelfstandig maar in groepsverband onder één dak wonen en elkaar waar nodig kunnen ondersteunen. Zoals een mantelzorgwoning of gemeenschappelijke wooncomplexen waar oudere bewoners samen wonen.



Bouwsteen 3: faciliteren en verbinden

Vervolgens is er een groeiende groep bewoners die gebaat is bij meer persoonlijk contact en ondersteuning in de buurt. Mensen die eenzaam zijn, hun tuin niet langer kunnen onderhouden of moeite hebben hun weg te vinden in de systeemwereld. Er zijn meer voorbeelden te verzinnen, maar wat al deze bewoners typeert, is dat zij slechts een klein steuntje nodig hebben om verder te komen. Van ons of van andere buurtbewoners. Daarom gaat deze bouwsteen over faciliteren en verbinden, waarbij we relaties opbouwen in de buurt en persoonlijk contact maken met mensen. Het gaat hier niet om het bewegen van grote groepen of dorpsbrede initiatieven, maar om sturen op microniveau. Waarbij er geen garantie is op succes, maar ieder contact er weer één gewonnen is. We spelen daar allereerst zelf een rol in, bijvoorbeeld door spontaan een praatje te maken met huurders die bellen voor een reparatieverzoek of informatie. Of door meer aanwezig te zijn in de buurt, zodat bewoners ons makkelijker kunnen aanspreken. We doen dit op plekken in de buurt waar bewoners van nature al bijeenkomen, zoals in buurthuizen of op het dorpsplein. Maar we proberen vooral ook om buurtbewoners met elkaar in contact te



5. INZETTEN OP DOEN-VERMOGEN



4. DICHT OP HET NETWERK

FYSIEK in het
netwerk staan

PERSOONLIJKE
BEGELEIDING

GUN-factor
tussen partners



PLUS
PAKKET

2. PRAKTISCHE ONDERSTEUNING



nieuwe
woonvormen

STUREN OP
MICRONIVEAU



3. FACILITEREN EN VERBINDEN



ONTMOETING
STIMULEREN

Relaties
in de buurt



1. DRAAGKRACHT BUURT



brengen, in de hoop dat hier nieuwe, waardevolle contacten en relaties uitrollen. Wie weet ontdekken buurtbewoners op deze manier wie er binnen een dorp hulp nodig heeft en wie daar eventueel een helpende hand in kan bieden. Op onze beurt proberen we vrijwilligers in de buurt zo goed mogelijk te ondersteunen, zodat zij beter in staat zijn de mensen in hun omgeving te helpen.

Bouwsteen 4: dicht op het netwerk

Tot slot blijft er een groep over waarvan de situatie complexer is. Bewoners die kampen met één of meerdere problemen en daar persoonlijke begeleiding bij nodig hebben. Bijvoorbeeld in het geval van drugsgebruik of psychische klachten. Dit zijn situaties waar andere buurtbewoners geen echte rol van betekenis spelen en ook onze invloed beperkt is. We kunnen in deze gevallen dan ook niet zonder ons netwerk. In het geval van multiproblematiek is het de kunst om samen een sluitend vangnet te vormen rondom de bewoner, zodat hij niet onbedoeld in de naden van de systeemwereld verdwijnt. Dit lukt alleen door heel dicht op onze eigen netwerk te zitten, waarbij iedere partner bereid is voorbij de hekjes van zijn eigen organisatie te kijken. Een mooi voorbeeld hiervan is het Dienstencentrum in Beneden Leeuwen, waar wij samen met andere maatschappelijke partijen een loket vormen voor klanten uit de gemeente West Maas en Waal. Omdat we samen met onze partners in één gebouw zitten, is er sprake van korte onderlinge lijntjes. De medewerkers van de samenwerkende partners kennen elkaar persoonlijk en lopen makkelijk bij elkaar binnen, bijvoorbeeld om een case te bespreken of gezamenlijk een klant te woord te staan. Dit zorgt voor een hoge onderlinge 'gun-factor' tussen de samenwerkende

partijen. Omdat we elkaar persoonlijk kennen en samen in één ruimte werken, is iedereen bereid een stapje extra voor elkaar te zetten en worden knooppjes sneller gelegd. Dit vertaalt zich in een nog betere dienstverlening richting onze klanten. Dit model werkt in de praktijk uitermate goed en willen we dan ook breder stimuleren binnen ons werkgebied.

Bouwsteen 5: inzetten op doen-vermogen

De laatste bouwsteen vormt het dak op ons samenredzaamheidsmodel. Het onderzoek van de WRR heeft ons waardevolle inzichten verschaft in het doen-vermogen van personen en hoe we deze het beste kunnen stimuleren. Bij het opstellen van ons beleid en het inrichten van onze dienstverlening hanteren we een realistisch perspectief, waarbij *weten* niet automatisch leidt tot *doen*. We volgen hierbij de praktische aanbevelingen van de WRR op, bijvoorbeeld door:

- klanten te helpen bij het maken van keuzes, waarbij we vaker kiezen voor persoonlijke adviesgesprekken in plaats van het 'droog verstrekken' van kennis en informatie.
- het contact met klanten persoonlijker te maken als er sancties dreigen. Zoals het achterlaten van handgeschreven 'bel me terug' briefjes bij huurders met betalingsproblemen.
- verschillende aanpakken te ontwikkelen voor mensen die niet kunnen en niet willen.
- een voorzieningencheck te doen, waarbij we samen met een bewoner controleren of hij wel van alle sociale voorzieningen gebruik maakt.

WAAR DENKEN WE AAN?

DICHT OP HET NETWERK LATEN GROEIEN

- Model Dienstencentrum uitrollen naar andere plekken
- Kijken waar partners op zoek zijn naar nieuwe locatie

NIEUWE WOONVORMEN ONDERZOEKEN

- Woonvormen die samenredzaamheid ondersteunen
- Mogelijkheden onderzoeken en concept(en) uitwerken
- Bijvoorbeeld samen oud worden, mantelzorgwoning etc.

UITWERKEN FACILITEREN EN VERBINDEN

- Uitwerken aanpak 'faciliteren en verbinden'
- Manieren om bewoners onderling meer in contact te brengen
- Kijken hoe we spreekuur kunnen houden in een dorp

INZETTEN OP DOEN-VERMOGEN

- Toepassen praktische aanbevelingen WRR
- Bij opstellen beleid en communicatie
- Uitwerken 'overkoepelende regie', bijvoorbeeld in de vorm van een voorzieningencheck



UITDAGING 4

PASSENDE DIENST VERLENING

DIGITALE SAMENLEVING

De wereld om ons heen digitaliseert in rap tempo. Of het nu gaat om het bestellen van producten of het afwikkelen van administratieve handelingen, klanten zijn tegenwoordig steeds meer gewend dit zelf online te regelen. Persoonlijk contact met een medewerker van een bedrijf is in veel van deze gevallen niet langer nodig. Met deze maatschappelijke ontwikkeling hebben ook wij als corporatie te maken. Vandaar dat we de afgelopen periode hebben ingezet om een deel van onze dienstverlening digitaal aan te bieden. Inmiddels kunnen klanten bij ons allerlei zaken zelf online regelen. Zoals het online melden van reparatieverzoeken en het inzien en wijzigen van persoonlijke gegevens via ons klantenportaal.

GROEIEND BELANG PERSOONLIJK CONTACT

Terwijl we meer mogelijkheden bieden om zaken online te regelen, lijkt persoonlijk contact voor veel van onze klanten juist belangrijker te worden. Dat merken we bijvoorbeeld aan de balie waar het aantal bezoeken en telefoontjes onverminderd hoog blijft. Ook de gesprekken worden langer. Klanten benaderen ons met een concreet verzoek, maar maken van de gelegenheid gebruik om met ons in gesprek te gaan over wat hen bezighoudt, waar ze tegenaan lopen of gewoon om een praatje te maken. Dit lijkt misschien in contrast te staan met het digitaliseren van de samenleving, maar voor ons valt het goed te verklaren. Dit heeft onder meer te maken met de toename van kwetsbare huurders binnen onze doelgroep. Dit zijn mensen die vanwege hun situatie minder zelfredzaam zijn en behoefte hebben aan persoonlijk contact en begeleiding. Daar komt nog eens bij dat onze dienstverlening

door allerlei regels best ingewikkeld is. Denk aan het invullen van inkomensverklaringen, inschrijven bij Woongaard, het aanvragen van toeslagen. Dit zijn lastige handelingen voor onze klanten die niet altijd in digitale processen passen en vaak ook wat toelichting behoeven. Tot slot is het een algemene trend dat naarmate de dienstverlening van bedrijven meer online plaatsvindt, klanten het belang van persoonlijk contact meer gaan waarderen. Het geeft ze een gevoel van betere dienstverlening als zij een medewerker persoonlijk kunnen spreken. Iemand die luistert naar hun vraag en actief meedenkt over een oplossing. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat persoonlijk contact belangrijk blijft in een digitaliserende wereld.

VOOR IEDER WAT WILS

Wat ons verder in de praktijk opvalt, is dat er niet zoiets bestaat als een vast contactkanaal per klantengroep. Bij het inrichten van onze dienstverlening gingen we er nog van uit dat vooral zelfredzame huurders gebruik zouden maken van onze online diensten, terwijl minder zelfredzame huurders met name persoonlijk contact met ons zouden opnemen. Dit onderscheid valt in de praktijk echter veel minder hard te maken. Iemand met psychische klachten kan bijvoorbeeld heel bedreven zijn in online contact. Andersom kan iemand die zichzelf prima redt een volkomen digibeeet zijn. Het is voor onze klanten vooral belangrijk dat we meerdere kanalen naast elkaar bieden waar zij naar eigen behoefte gebruik van kunnen maken, passend bij hun specifieke vraag en situatie op dat moment.





PLANBEWEGING 4.1

PERSOONLIJK CONTACT ALS HART VAN ONZE DIENSTVERLENING

Terwijl de maatschappij verder digitaliseert en veel dienstverleners volop inzetten op het online bedienen van hun klanten, blijft persoonlijk contact van groot belang voor onze huurders. In plaats van ons hiertegen te verzetten, omarmen we dit juist als kans om nog beter in contact te komen met onze klanten. Het maakt daarbij niet uit op welke manier huurders en woningzoekenden contact met ons opnemen. Online, telefonisch, aan de balie of in de buurt: we zorgen er telkens voor dat zij zich persoonlijk door ons geholpen voelen. Persoonlijk contact vormt daarmee het hart van onze dienstverlening.

DE KRACHT VAN IEDER CONTACTKANAAL

We bieden onze klanten verschillende contactmogelijkheden: persoonlijk, telefonisch en online. Deze kanalen beschikken allemaal over andere eigenschappen en voordelen. Door ze naast elkaar aan te bieden, kan de klant zelf kiezen waar hij zich het prettigst bij voelt. Voor welk kanaal hij ook kiest, we zorgen ervoor dat de klant zich persoonlijk door ons geholpen voelt. Dat doen we als volgt:

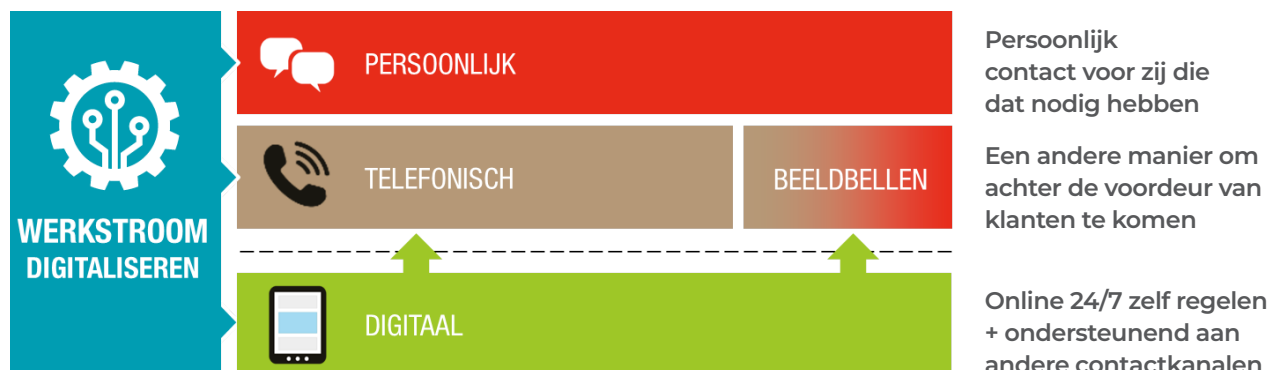
Persoonlijk contact

Hieronder verstaan we alle contactvormen, waarbij we huurders in levende lijve spreken. Dat kan op kantoor zijn, in de eigen woning of in de buurt. Persoonlijk contact leent zich uitermate goed voor gesprekken met kwetsbare huurders, het bespreken van ingewikkelde onderwerpen, het voeren van adviesgesprekken en situaties waarbij de emoties van klanten hoog kunnen oplopen. Door de groei van het aantal kwetsbare huurders neemt het belang van deze contactvorm toe. We maken

binnen onze dienstverlening daarom meer tijd en ruimte voor dit kanaal, zodat we vaker en proactiever een persoonlijk gesprek kunnen aanknopen met onze klanten. Bijvoorbeeld door huurders thuis te bezoeken of een inloopsprek uur te houden in het dorp.

Telefonisch contact

De telefoon blijft het voorkeurskanaal van onze klanten. We blijven daarom investeren in onze telefonische bereikbaarheid en zorgen ervoor dat onze medewerkers de rust en de ruimte voelen om een echt gesprek aan te knopen. Zonder dat zij opgejaagd worden door allerlei knipperende lampjes op hun telefoon. Door bewuster het gesprek aan te gaan en meer door te vragen, krijgen we een beter beeld bij wat onze klanten bezighoudt en waar zij eventueel extra ondersteuning kunnen gebruiken. De telefoon is daarmee een nieuwe manier voor ons om 'achter de



voordeur van onze huurders te komen'. Daarnaast willen we ons telefonisch contact uitbreiden met de mogelijkheden van beeldbellen. Dit is een toepassing die door steeds meer mensen in de samenleving - waaronder ook ouderen - wordt gebruikt en perspectief biedt om onze telefonische dienstverlening nog persoonlijker en begrijpelijker te maken.

Online contact

Ons online kanaal bestaat uit alle middelen waarmee wij digitaal communiceren met onze klanten, waaronder onze website, ons klantenportaal, e-mail en diverse social media kanalen. Het is enerzijds onze voornaamste informatiebron waar huurders 24/7 terecht kunnen voor informatie, nieuwsberichten, handige weetjes en nog veel meer. Anderzijds biedt het klanten de mogelijkheid om persoonlijke gegevens te bekijken of dienstverleningsverzoeken bij ons in te dienen zonder tussenkomst van medewerkers.

Bij het verder ontwikkelen en uitbouwen van dit kanaal zien we vooral mogelijkheden om met behulp van digitale toepassingen de kwaliteit van ons persoonlijk en telefonisch contact te verbeteren. Bijvoorbeeld door digitaal een bevestiging te sturen naar aanleiding van een telefonisch gesprek dat we hebben gehad. En zo zijn er meer voorbeelden te verzinnen hoe we met online onze andere dienstverleningskanalen kunnen ondersteunen.

DIGITALISEREN VAN ONZE WERKSTROOM

Naast het doorontwikkelen van onze contactkanalen valt er ook winst te halen in het verder digitaliseren van onze eigen werkstromen. Dit zijn zogezegd alle interne processen die bij ons op de achtergrond draaien. Zodra we een klantverzoek ontvangen, wordt deze langs een vast aantal stappen verwerkt en uitgevoerd. Soms komt bij zo'n werkstroom nog papier of handwerk kijken. Door deze stromen volledig te digitaliseren, kunnen we ons eigen werk efficiënter doen maar ook klanten persoonlijker van dienst zijn. We kunnen klantverzoeken immers sneller verwerken, met minder kans op fouten, en de status hiervan realtime controleren en bevestigen richting huurders. Daarnaast beschikken we makkelijker en sneller over relevante informatie als een klant contact met ons opneemt. Bijvoorbeeld door op adresniveau te kijken of er planmatig onderhoud staat gepland of dat er al eerder contact is opgenomen met de bewoner. Dit maakt dat we anders kunnen luisteren en de klant beter van dienst kunnen zijn met voor hem relevante informatie.

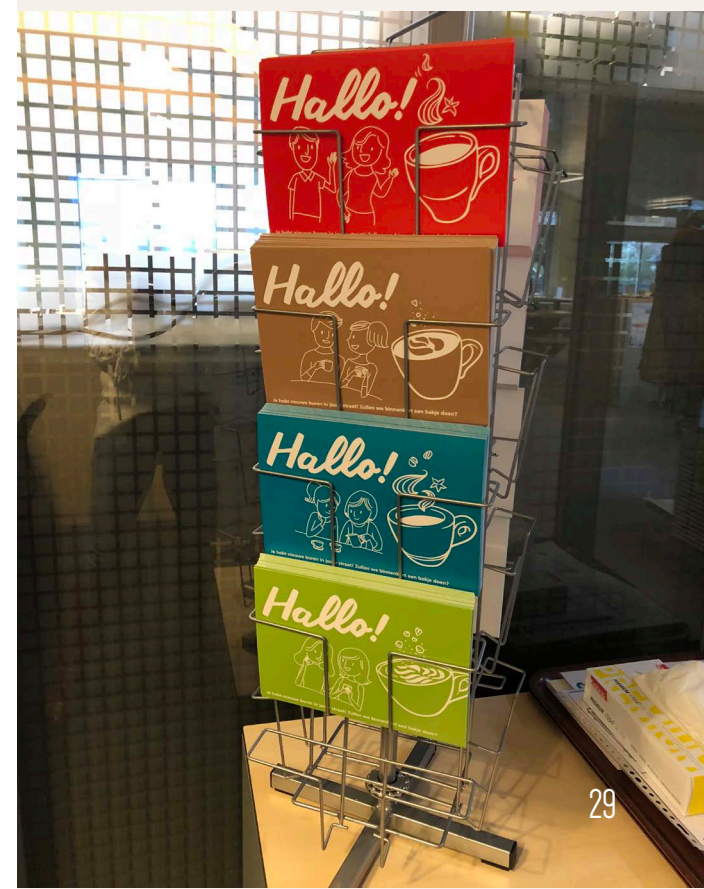
WAAR DENKEN WE AAN?

DOORONTWIKKELEN PERSOONLIJK CONTACT

- Hoe ziet klantreis eruit als we persoonlijk contact leidend maken
- Onderzoeken mogelijkheden om te beeldbellen met klanten
- Uitdenken digitale toepassingen ter ondersteuning

DIGITALISEREN WERKSTROOM

- Beter ontsluiten van informatie t.b.v. klantcontact
- Werkstroom automatiseren belangrijkste klantprocessen



UITDAGING 5

LEEFBARE KERNEN



KERNEN IN HUN KRACHT

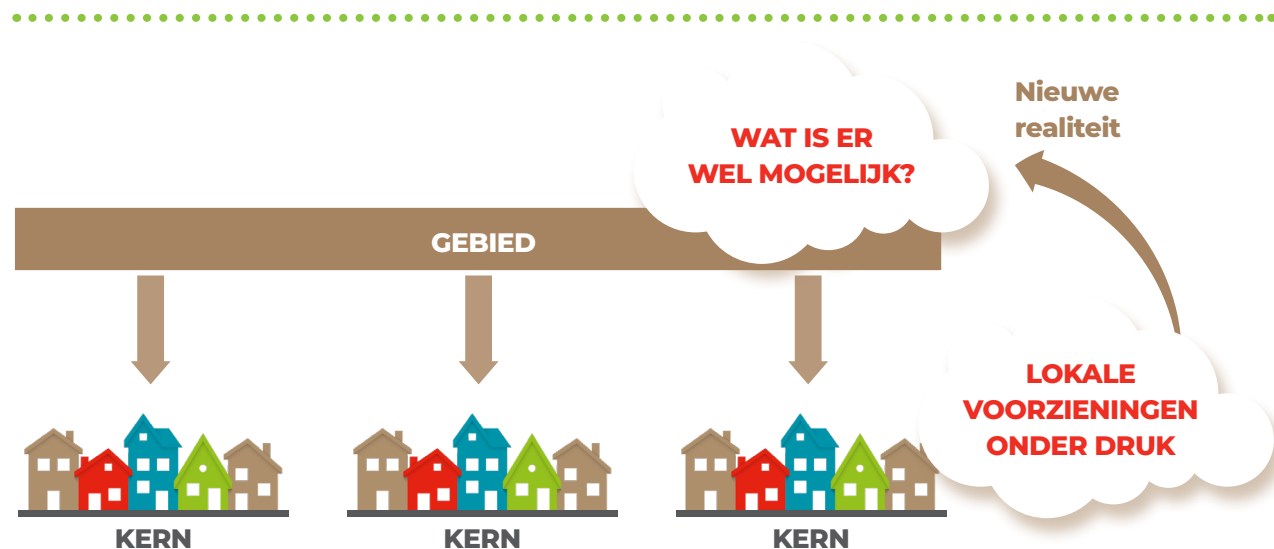
LEEFBARE KERNEN

Er is een reden waarom we De Kernen heten. Dit heeft te maken met ons bijzondere werkgebied dat uit meerdere dorpskernen bestaat en onze primaire taak om binnen deze dorpen te zorgen voor kwaliteit van wonen.

Vanuit ons DNA dragen we de kernen in ons werkgebied een warm hart toe. Onze betrokkenheid gaat dan ook verder dan alleen het bouwen en beheren van woningen. Ook de leefbaarheid vinden we uitermate belangrijk. Daar hebben onze huurders belang bij en het komt ook de verhuurbaarheid van onze woningen ten goede. Ons aandeel hierin is bescheiden. Desalniettemin voelen wij ons medeverantwoordelijk voor de leefbaarheid en zetten wij ons daarom samen met partners in om de dorpen in ons werkgebied positief op de kaart te zetten.

NIEUWE REALITEIT

Als we nadenken over leefbare kernen, dan zien we dorpen voor ons waar het prettig wonen en leven is, met toegang tot (lokale) voorzieningen. We bevinden ons echter in de situatie dat veel jonge huishoudens de trek naar de stad maken. Dit heeft gevolgen voor de bevolkingsopbouw van kernen en kan ertoe leiden dat een dorp niet meer groeit of zelfs krimpt. Door vergrijzing en ontgroening staan in veel kleine kernen de lokale voorzieningen onder druk. Winkels en scholen hebben een bepaalde schaalgrootte nodig om levensvatbaar te zijn. Ook veel maatschappelijke organisaties kiezen ervoor om hun diensten meer centraal te ontsluiten, waardoor veel lokale vestigingen komen te vervallen. Hierdoor groeit het besef dat we ons in een nieuwe realiteit bevinden, waarin niet alles meer overal kan.



LIEVER EEN GOEIE BUSHALTE...

Het wegvallen van lokale voorzieningen is lastig te accepteren. Voor onszelf, maar vooral voor bewoners van kleine kernen die de laatste winkel of school uit hun dorp zien verdwijnen. Terwijl dat heel pijnlijk is, is het economisch en sociaaldemografisch gezien wel de realiteit. Dit stimuleert ons dan ook om vanuit een realistisch perspectief te kijken wat er wel mogelijk is en hoe we er samen voor zorgen dat kleine dorpen toegang houden tot voldoende voorzieningen. Als dit niet langer lokaal lukt, dan zijn er misschien mogelijkheden om deze meer regionaal te ontsluiten. Tijdens een van onze bijeenkomsten met stakeholders werd binnen dit kader een treffende uitspraak gedaan. Op de stelling “Een school is belangrijker dan een winkel voor een dorp” kwam uiteindelijk het antwoord: “Je kunt beter een goeie bushalte hebben dan een school die het niet redt”. Met andere woorden, het gaat om het bereikbaar zijn of maken van voorzieningen.



STRATEGISCHE POSITIE WERKGEBIED

VOLKSHUISVESTELIJK HET VERSCHIL MAKEN

Als betrokken, lokale speler vinden we het belangrijk dat we binnen ons werkgebied voldoende invloed en slagkracht hebben om volkshuisvestelijk het verschil te maken. Dat we in staat zijn om vanuit ons DNA die dingen te doen die volgens ons bijdragen aan een betere kwaliteit van wonen en leven in de kernen. Door nieuwbouw te plegen, woningen te verduurzamen, leefbaarheid aan te jagen of buurten te herstructureren. Deze mate van invloed en slagkracht noemen we ook wel onze strategische positie en is afhankelijk van verschillende factoren, zoals de omvang van onze woningvoorraad, onze onderhandelingspositie ten opzichte van partners en leveranciers, de aanwezigheid van collega-corporaties en de ruimte binnen wet- en regelgeving om onze plannen uit te voeren. Momenteel spelen er twee ontwikkelingen binnen ons werkgebied die druk zetten op deze positie.

AFBAKENING WONINGMARKREGIO

De eerste ontwikkeling heeft te maken met de opdeling van Nederland in woningmarktregio's. Dit is een uitvloeisel van de Woningwet uit 2015, waarbij iedere corporatie een afgebakende kernregio krijgt toegewezen door de Minister. Corporaties mogen buiten hun kernregio geen investeringen doen of activiteiten ontplooiën tenzij die betrekking hebben op het verhuren en onderhouden van reeds bestaand bezit. Deze opdeling heeft als gevolg dat twee van de zes

gemeenten waar wij als De Kernen actief zijn voortaan buiten onze kernregio vallen, namelijk Wijchen en Druten. Binnen dit gebied bedienen we vier dorpen met zo'n 250 woningen. Volgens de Woningwet mogen we deze woningen alleen nog beheren. Het toevoegen van nieuwe woningen is uitgesloten. Daarmee is onze invloed om te zorgen voor kwaliteit van wonen en leven stevig ingeperkt. In de tussentijd zijn Wijchen en Druten zelf van plan hun strategische positie binnen de regio te versterken. De werkorganisaties van beide gemeenten zijn inmiddels gefuseerd. Terwijl er nog geen zicht is op concrete

vervolgstappen, is het duidelijk dat de gemeenten binnen ons werkgebied stevig in beweging zijn. Dit kan voor de toekomst verdere veranderingen inhouden voor onze eigen strategische positie.

KRIMPENDE POSITIE IN FUSIEGEMEENTE

De tweede ontwikkeling betreft de gemeente Neerijnen waar wij circa 400 woningen beheren in zeven kernen. Binnen deze regio werken we nauw samen met collega-corporatie De Goede Woning Neerijnen. Ook Neerijnen is bezig haar strategische positie te versterken. Vanaf 2019 vormt zij samen met Lingewaal en Geldermalsen

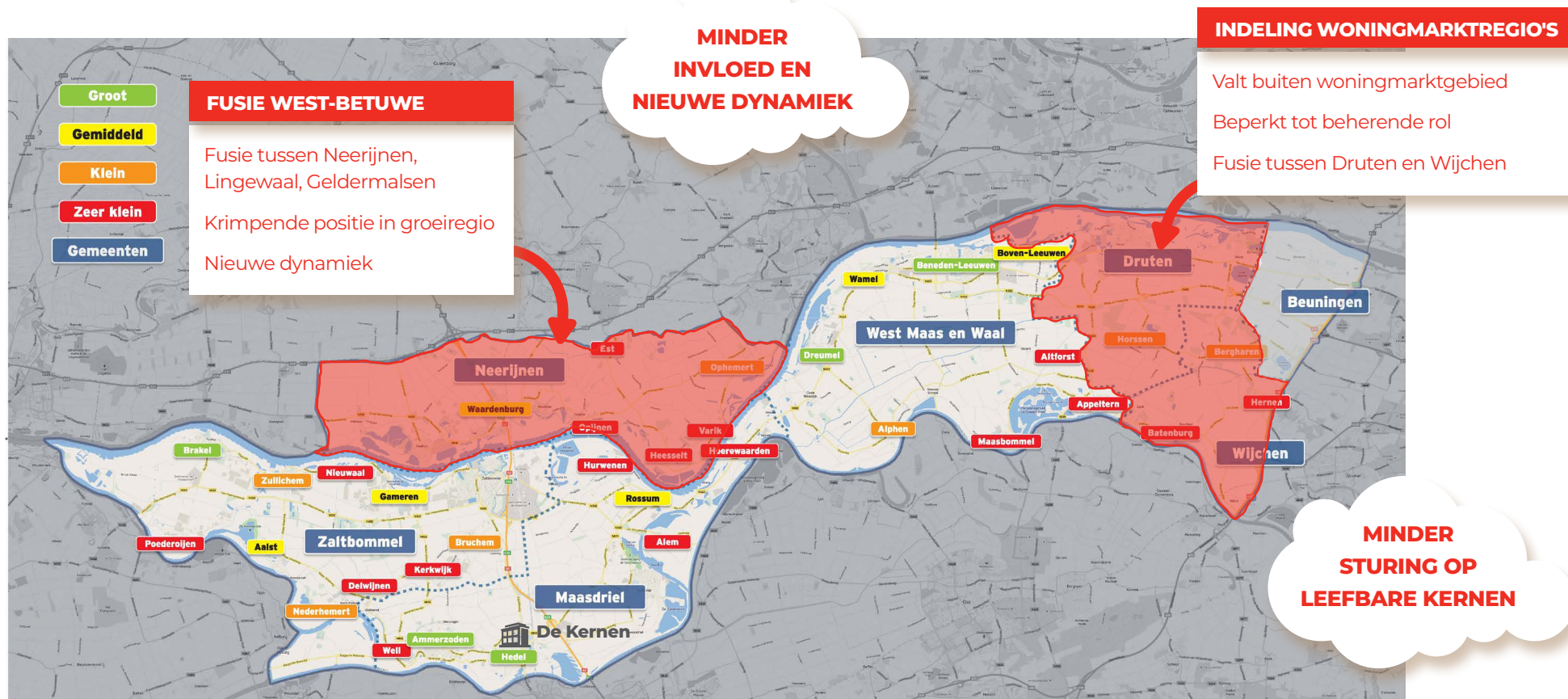


de fusiegemeente West-Betuwe. Dit betekent voor ons (en onze partner) dat onze bestaande positie in Neerijnen relatief kleiner wordt. Onze 400 woningen maken straks immers deel uit van een veel grotere gemeente.

We krijgen in deze fusiegemeente met een nieuwe corporatie te maken die in het gebied West-Betuwe een stevige positie heeft. Dit zorgt voor nieuwe dynamiek.

BEHOEFTE AAN SCHAALGROOTTE EN INVLOED

Beide ontwikkelingen zetten druk op ons vermogen om volkshuisvestelijk het verschil te blijven maken. We voelen daarom behoefte om richting de toekomst onze eigen schaalgrootte en invloed te versterken.



PLANBEWEGING 5.1

EEN INTEGRALE KIJK OP KERNEN

We willen bijdragen aan leefbare kernen waar het prettig wonen en leven is en bewoners toegang hebben tot voorzieningen. Door de ontwikkelingen in ons werkgebied is het in veel kernen niet altijd meer mogelijk om voorzieningen lokaal te bieden en/of vast te houden. Dit is niet eenvoudig te accepteren, maar het motiveert ons om door een andere bril naar dit vraagstuk te kijken. Door integraal naar de kernen binnen een breder gebied te kijken, komen we samen met partners en bewoners tot nieuwe oplossingen en manieren om de leefbaarheid van dorpen te waarborgen.

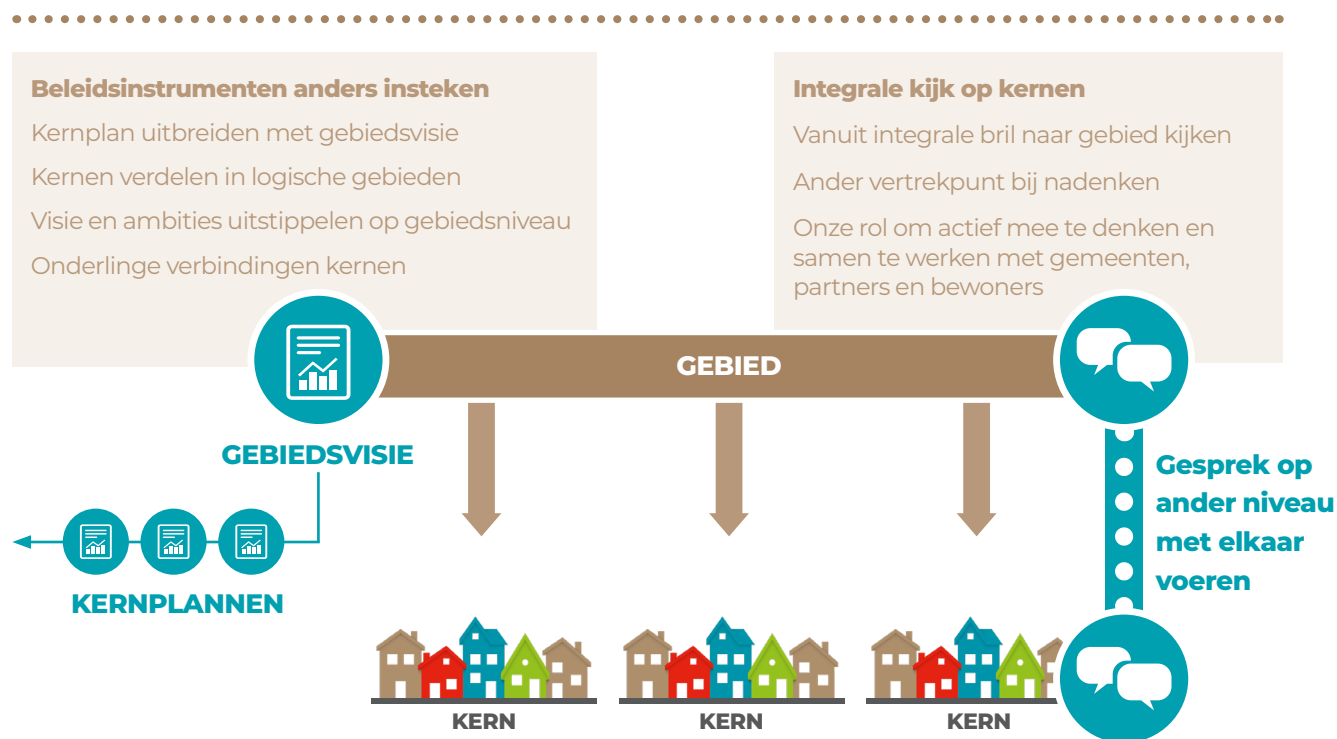
ANDER VERTREKPUNT VAN GESPREK

Door meer vanuit een integrale blik naar de kernen binnen een gebied te kijken, krijgen onze gesprekken met partners en bewoners een ander karakter en vertrekpunt. Het gaat niet langer om het benoemen van de onmogelijkheden op lokaal niveau, maar om het samen bedenken van de mogelijkheden op gebiedsniveau. Met als inzet de woon- en leefkwaliteit in de kernen. Het zorgt daarmee voor een ander perspectief en prikkelt onszelf en anderen na te denken over nieuwe, creatieve manieren om de leefbaarheid van kernen op lokaal en regionaal niveau te versterken. Het is daarbij onze rol als verhuurder om zo goed mogelijk mee te denken met gemeenten, partners en bewoners. Dan doen we bijvoorbeeld door

kennis uit te wisselen, samenwerking actief op te zoeken, onze visies op elkaar af te stemmen en beleidsinstrumenten met elkaar te delen.

GEBIEDSVISIE ALS ONDERDEEL KERNPLANNEN

Deze integrale manier van kijken betekent ook iets voor onze eigen beleidsinstrumenten. Tot dusver hebben we onze ambities vooral op kernniveau in kaart gebracht met behulp van kernplannen. Zij vormen ons ordeningsmiddel waarmee we zicht houden op onze visie en opgaven per kern. Het zijn daarmee krachtige instrumenten, maar ze tonen niet zozeer de onderlinge verbinding en samenhang tussen de verschillende kernen binnen



een breder gebied. We breiden onze kernplannen daarom uit met gebiedsvisies. Hiertoe verdelen we onze kernen eerst in een aantal logische gebieden. Vervolgens stippelen we voor ieder gebied een overkoepelende visie uit en vertalen deze door naar de kernen die daarvan onderdeel uitmaken. We benoemen wat het karakter van iedere kern is, welke rol deze speelt binnen het gebied en

waar er sprake is van onderlinge verbindingen en afhankelijkheden. Deze gebiedsvisies zijn nodig om beter beeld te krijgen van de integrale mogelijkheden van het gebied. We kijken dan ook graag samen met onze partners naar kansen om het gebied, en daarmee de dorpen in dat gebied, aantrekkelijk te houden om in te wonen en te leven.



WAAR DENKEN WE AAN?

INTEGRALE KIJK OP KERNEN

- Focus op andere manier van kijken naar kernen en voorzieningen
- Visie per gebied concretiseren
- Actief samenwerken met partners
- Koppelen aan proces 'prestatieafspraken'

VERRIJKEN KERNPLANNEN

- Nadenken over logische opdeling kernen in gebieden
- Ontwikkelen gebiedsvisies
- Aanpassen kernplannen

PLANBEWEGING 5.2

VERSTERKEN STRATEGISCHE POSITIE

Binnen ons werkgebied zijn we een volwaardige corporatie en partner, die volkshuisvestelijk het verschil maakt in de kernen en gemeenten waarin zij actief is. We vinden het belangrijk dat we over voldoende invloed en slagkracht beschikken om vanuit eigenheid te blijven bijdragen aan de kwaliteit van wonen en leven in de kernen. Er spelen momenteel verschillende ontwikkelingen die ons vermogen hierin beperken. We zoeken de komende tijd daarom naar manieren om onze strategische positie in de regio te waarborgen en te versterken.

VERSTERKEN POSITIE VIA KRACHTENBUNDELING

Er zijn verschillende manieren waarop we onze positie kunnen waarborgen en versterken. We kunnen dit zelfstandig doen, via het uitbreiden van ons woningbezit, of door onze krachten te bundelen met andere sociale huisvesters in de regio. In het laatste geval gaan we dus op zoek naar logische partners om mee samen te werken of te fuseren. Dit heeft als voordeel dat we in relatief korte tijd onze invloed en slagkracht kunnen vergroten. Door samen op te trekken, beschikken beide partners immers over een steviger werkapparaat en meer woningbezit. Dit komt niet alleen hun onderhandelingspositie ten goede, maar zorgt er ook voor dat zij met meer focus, vanuit dezelfde visie, invulling kunnen geven aan de volkshuisvestelijke opgaven in hun werkgebied. Een krachtenbundeling is daarmee

een voor de hand liggende manier om onze positie in de regio te versterken, vooral nu zoveel gemeenten binnen ons werkgebied dezelfde beweging maken. Het blijft echter een ingrijpende beslissing, die impact heeft op (de financiële positie van) de eigen organisatie. Een krachtenbundeling moet ook passen bij wie wij zijn en waar wij voor staan als organisatie. Als de klik tussen beide partners ontbreekt, is de kans klein dat een krachtenbundeling in welke vorm dan ook het gewenste effect heeft. Het is daarmee een keuze die we te allen tijde weloverwogen willen maken. We hebben hiertoe een beslis kader ontwikkeld dat ons helpt om de opbrengst, impact en risico's van een potentiële krachtenbundeling objectief tegen elkaar af te wegen.



Zoeken naar mogelijkheden om onze positie in de regio te versterken



BESLIS KADER



UITDAGING 6

SAMEN BLIJVEN DOEN

SAMENWERKEN ALS BASIS

Samenwerken is de peiler onder ons beleidsplan, ontstaan vanuit de overtuiging dat we samen meer bereiken dan alleen. Er komen immers steeds meer opgaven op ons af die we niet langer alleen kunnen invullen.

NETWERKEN: SAMENWERKEN ZONDER GRENZEN

Netwerken bestaat voor ons uit samenwerken zonder grenzen, waarbij we met partners tot vernieuwende oplossingen en ideeën komen. We bereiken dit door te verbinden en knopen te leggen. Door problemen, kansen en wensen met elkaar te delen, zonder vooraf te weten of daar direct iets uitkomt.

Bij netwerken ontbreekt een vooraf vastgesteld resultaat. De intentie, richting en bedoeling staan centraal. Waarbij we vanuit een open houding zoeken naar manieren om met partners iets gedaan te krijgen. Dit geeft ruimte in het denken, zorgt voor extra ontwikkelkracht en leidt vaak tot onverwachte en verrassende resultaten, die je onderweg met elkaar ontdekt. De relatie en het proces zijn daarmee even belangrijk als het concrete resultaat.

ONTWIKKELING TOT NETWERKORGANISATIE

Vanuit deze overtuiging ontwikkelen we ons tot netwerkorganisatie. Want samenwerken zonder grenzen lukt pas als we eerst binnen de eigen organisatie het gevoel van grenzen wegnemen. De volgende principes helpen ons hierbij:

- **Verantwoordelijkheden bij medewerkers:** in plaats van taken op te leggen, geven we medewerkers de ruimte en bevoegdheden om van hun eigen werk een succes te maken. We geven coachend leiding, waarbij we sturen op de bedoeling maar de concrete invulling en uitvoering aan medewerkers overlaten.
- **Stimuleren risicobewustzijn:** we stimuleren het risicobewustzijn van onze medewerkers en reiken middelen aan waarmee zij binnen hun eigen werk risico's kunnen inventariseren en beheersmaatregelen treffen.
- **Pilootaanpak:** we beschikken over een veilige, vastomlijnde aanpak, die ons in staat stelt nieuwe dingen uit te proberen en over de grenzen van bestaande oplossingen heen te kijken. Alleen of samen met partners.



SAMEN DOEN IN DE PRAKTIJK

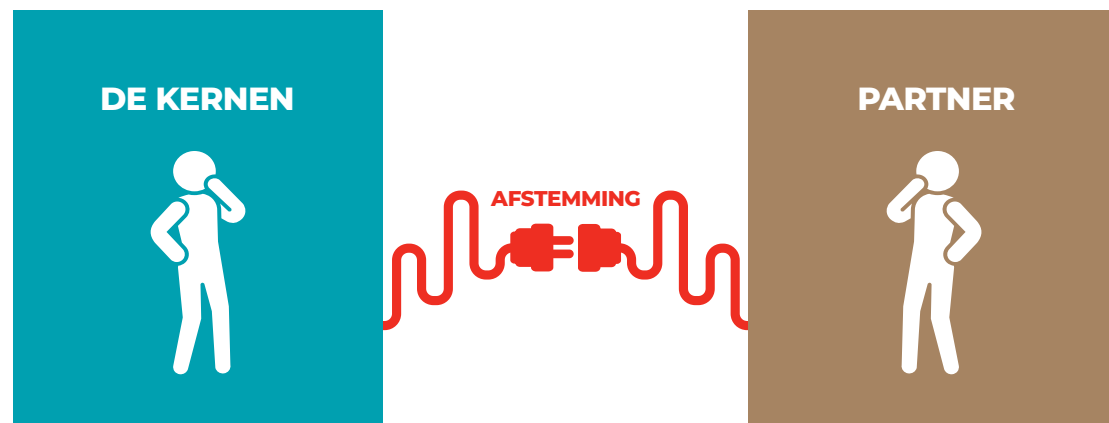
De afgelopen periode stond vooral ook in het teken van samen doen, waarbij we op allerlei manieren met onze partners zijn opgetrokken. Bijvoorbeeld in de vorm van pilots en projecten, brainstormsessies, themabijeenkomsten en natuurlijk in het dagelijks werk. We zijn op deze manier tot krachtige maatschappelijke oplossingen gekomen die we in ons eentje nooit hadden kunnen realiseren. We zijn dankbaar dat we onderdeel uitmaken van een betrokken netwerk, waarbij de bereidheid om samen op te trekken groot is, evenals de wil om elkaar te helpen, thema's te agenderen en te zoeken naar nieuwe ideeën en oplossingen. We hebben veel geleerd in de tijd dat we met partners zijn opgetrokken. Vooral in het gezamenlijk uitrollen van pilots zaten belangrijke leerpunten die we meenemen in onze verdere ontwikkeling als netwerkorganisatie en die voor ons de basis vormen om de dingen samen te blijven doen.

AFSTEMMING TUSSEN PARTNERS

Onze manier van werken hoeft niet perse overeen te komen met die van onze partners. Veel partners waarmee we samenwerken, zijn anders georganiseerd en werken langs andere organisatieprincipes. Het is daarom belangrijk dat we ons bewust zijn van het vertrekpunt van de ander en dat we elkaar de ruimte geven om verschillend te zijn. Want als we dit vergeten en onze eigen waarheid leidend proberen te maken, kan dit problemen geven in de onderlinge afstemming. Er ontstaat dan immers een gesprek, waarbij iedere partij vanuit zijn eigen perspectief de ander probeert te overtuigen dat hij toch echt gelijk heeft. De een ziet duidelijk een zes, terwijl de ander toch echt een negen ziet.

Waar het in dit geval om draait, is dat we de connectie met elkaar blijven maken. Door elkaar de ruimte te geven en ons te verplaatsen in de belevingswereld van de ander. Want als we

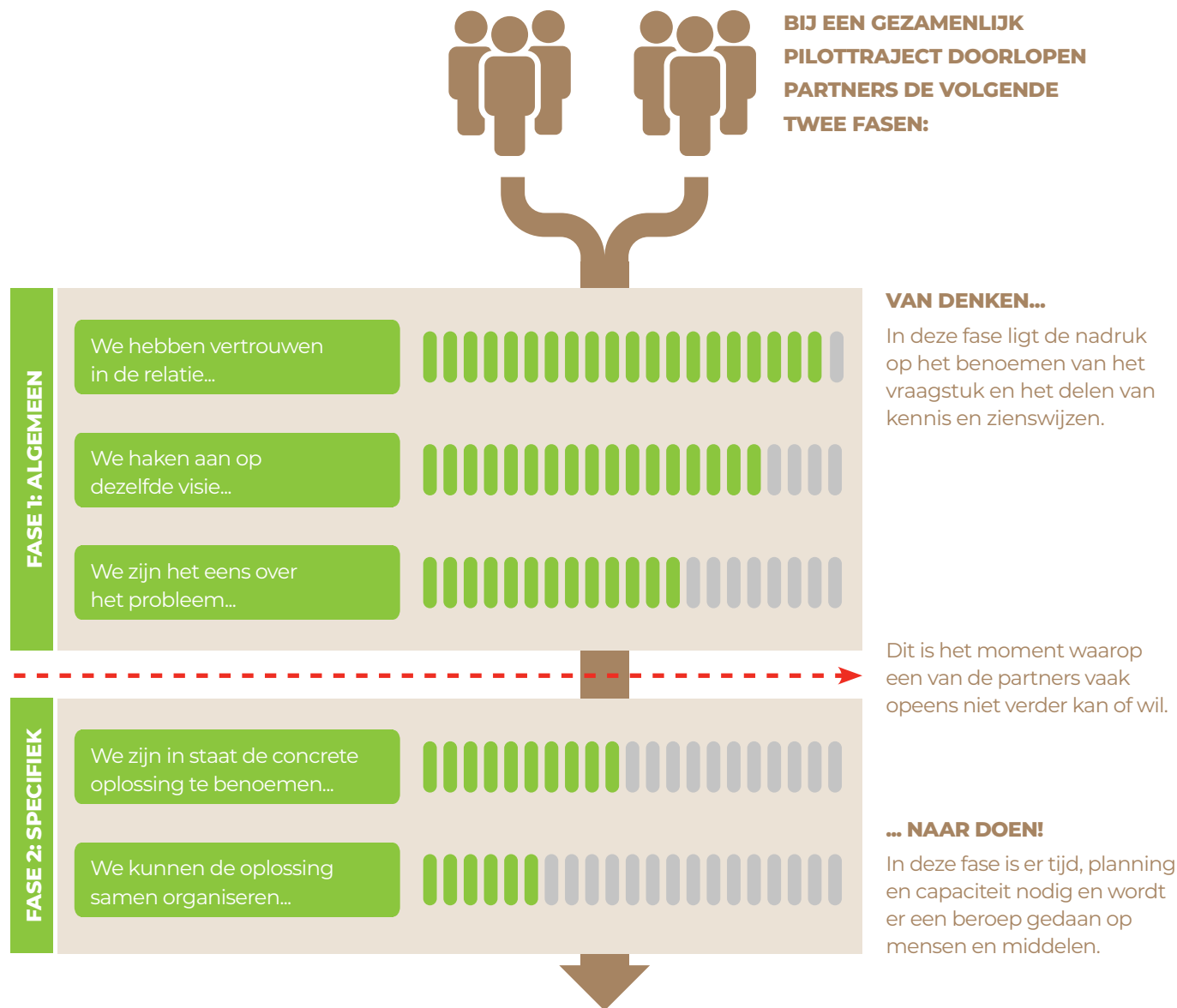
die begrijpen en doorgronden, kunnen we het echte gesprek voeren over hoe we samen blijven optrekken en wat iedere partner daarbij nodig heeft.



SAMEN PILOTS DOEN: VAN IDEE TOT UITVOERING

Een ander inzicht dat we in de praktijk hebben opgedaan betreft de manier waarop partners het beste van idee tot uitvoering kunnen komen als zij samen in een pilot optrekken. Zoals het schema laat zien, doorlopen partners hierbij twee fasen. De eerste is algemeen van aard en richt zich op het benoemen van het vraagstuk. Oftewel, wat willen we samen opgelost zien? Belangrijke versnellers in deze fase zijn vertrouwen in de relatie, aanhaken op dezelfde visie en gelijkgestemdheid over het probleem. Dit is een fase die partners in de praktijk relatief eenvoudig doorlopen.

De fase die hierop volgt is specifiek van aard, waarin partners de stap maken van denken naar doen. Het gaat niet langer om het benoemen van het probleem, maar om het bedenken van de oplossing en het organiseren hiervan in de praktijk. Dit is een fase waarin ideeën tastbaar worden en beslag krijgen in termen van tijd, geld en middelen. Het is dan ook niet gek dat deze fase meer voeten in de aarde heeft. In de praktijk kan het dan ook zomaar gebeuren dat alle lampen eerst op groen staan, maar op enig moment (ter hoogte van de stippellijn in het schema) een van de partners plotseling niet verder kan of wil. Bijvoorbeeld omdat het hem ontbreekt aan investeringsruimte of commitment van de eigen organisatie. En soms hebben partners uiteenlopende visies over de gewenste oplossing. Het is belangrijk deze reden te achterhalen en onze aanpak hierop af te stemmen, zodat we alsnog de volgende stap gezamenlijk kunnen zetten om van idee tot uitvoering te kunnen komen.



PLANBEWEGING 6.1

NETWERKEN: DE VOLGENDE STAP

Samenwerken blijft één van onze kernwaarden. Als de afgelopen periode ons één ding heeft geleerd, dan is het dat we samen meer bereiken dan alleen. We blijven de komende jaren daarom actief onze partners uitnodigen om met ons mee te denken. En andersom laten we onszelf graag betrekken door onze partners om met hen mee te doen. De stap die we hierbij als organisatie zetten, is dat we ons nog beter verplaatsen in de belevingswereld van de ander. Want dit zorgt ervoor dat we als netwerk de dingen samen blijven doen. In de vorm van pilots en in het dagelijks werk. We zorgen er op drie manieren voor dat we ons daarbij meer verplaatsen in de belevingswereld van onze partners:

1. INZICHT NETWERK

Een goede samenwerking begint met inzicht in het netwerk: welke organisaties en personen in onze omgeving hebben invloed op het vraagstuk dat we willen oplossen en wie van deze partners wil eventueel met ons meedenken en -doen? Dit is de allereerste vraag die we onszelf stellen als we een pilot of een casus uit het dagelijks werk oppakken. We kijken daarbij in de volle breedte van ons netwerk: gemeenten, partners uit het maatschappelijk veld, leveranciers, collega-corporaties en natuurlijk (toekomstige) huurders.

Nog voordat we onze partners uitnodigen om samen een vraagstuk op te pakken, proberen we ons al zo goed mogelijk te verplaatsen in de belevingswereld van de ander. Door na te denken over wat iedere partner beweegt, wat zijn belang is bij het vraagstuk, hoe onze relatie met deze partner is en wat redenen kunnen zijn om wel of niet mee te doen. Deze verkenning zorgt ervoor dat we een beter inzicht hebben in het krachtenveld rondom een vraagstuk. We gaan deze stap de komende tijd bewuster nemen. We reiken hiertoe de benodigde middelen aan en gebruiken echte pilots en praktijkcases om hiermee te oefenen.

2. AANPAK AFSTEMMEN OP ELKAAR

Zodra we helder hebben wie met ons wil samenwerken, is het tijd om de juiste aanpak te kiezen. We beschikken hierbij over onze vertrouwde pilotaanpak, maar deze sluit wellicht niet aan op de werkwijze en/of mogelijkheden van de ander. We bespreken daarom op voorhand met onze partners waar mogelijke drempels zitten

om een samenwerkingstraject van begin tot eind te doorlopen. Is dat bijvoorbeeld tijd, budget, toestemming en mandaat, het meekrijgen van de eigen organisatie? Op basis hiervan bedenken we samen een aanpak die werkt. Dit zorgt voor een betere klik tussen partners en vergroot de kans dat we het traject samen succesvol van begin tot eind kunnen afronden. Andere praktische versnellers binnen dit kader zijn:

- we houden de omvang van pilots beperkt.
- we bieden het pilotproces meer gefaciliteerd aan, bijvoorbeeld in de vorm van korte, gezamenlijke brainstormsessies.
- we zorgen aan de voorkant voor het juiste mandaat en houden de organisaties van de samenwerkende partijen gedurende het hele traject betrokken.

3. ZELF- EN OMGEVINGSFBEWUST ZIJN

Tot slot zorgen we ervoor dat we ons bewust zijn van onze eigen rol en houding als we met andere organisaties samenwerken, waarbij we scherp letten op hoe we zelf overkomen in de relatie en ruis in de afstemming voorkomen. We houden oog voor de belangen die spelen en wat er zich in de omgeving van onze partner afspeelt. Zien we dat een partner plotseling niet verder kan of wil, dan gaan we op zoek naar de achterliggende reden zodat we elkaar verder kunnen helpen. Het is deze basishouding die ervoor zorgt dat samenwerking met onze partners meer ruimte krijgt en beter recht doet aan onze netwerkgedachte.

WAAR DENKEN WE AAN?



DELEN VAN ONZE PILOTAANPAK

- Delen van onze pilootaanpak met netwerkpartners

DE VOLGENDE STAP MAKEN

- Nieuwe pilots uitrollen
- 'Verplaats je in de ander' als basishouding
- Ontwikkelen instrumenten die ons hierbij helpen
- Oefenen in de praktijk
- Netwerken in kaart brengen

SLOTWOORD

Met dit plan luiden we onze nieuwe visie in: **ruimte voor mensen**. Een visie die al schrijvend is ontstaan tijdens het ordenen van onze planuitdagingen en als een rode draad door ons plan loopt:

UITDAGING 1: KANSEN OP DE WONINGMARKT

We bieden goede woonruimte aan mensen met een smalle beurs. Daarnaast zoeken we naar ruimte in de wet- en regelgeving om ook andere groepen op de woningmarkt kansen te bieden die vanwege hun persoonlijke situatie en/of de toewijzingsregels tussen wal en schip vallen.

UITDAGING 2: EEN DUURZAME WERELD

Ruimte voor mensen gaat ook over het zuinig omgaan met de aarde, zodat de generaties na ons in een gezonde wereld kunnen opgroeien. We gaan daarom spaarzaam om met ruimte en materialen. Daarnaast verduurzamen we onze woningen, zodat bewoners minder energie hoeven te gebruiken. Met als bijkomstig voordeel dat zij meer ruimte ervaren in hun portemonnee.

UITDAGING 3: SAMENREDZAAMHEID

We geven ruimte aan mensen die vanwege uiteenlopende omstandigheden worstelen met hun zelfredzaamheid. Dat doen we door ons persoonlijk contact te intensiveren, omdat we zien dat daar steeds meer behoefte aan is. Op microniveau dragen we bij aan het samenbrengen van mensen in de buurt, zodat de minder redzame huurders in een dorp zo nu en dan kunnen leunen op de sterke schouders van hun burens.

UITDAGING 4: PASSENDE DIENSTVERLENING

We blijven inzetten op een hoge kwaliteit van onze dienstverlening. We geven onze klanten de ruimte door meerdere contactkanalen aan te bieden waar zij naar eigen behoefte gebruik van kunnen maken, passend bij hun behoeften en voorkeuren. Voor welk kanaal zij ook kiezen, we zorgen er telkens voor dat zij zich persoonlijk geholpen voelen.

UITDAGING 5: LEEFBARE KERNEN

Ruimte voor mensen gaat over prettig kunnen wonen en leven in je eigen dorp, met toegang tot (lokale) voorzieningen. We voelen ons medeverantwoordelijk voor de leefbaarheid in de kernen, al is onze invloed hierop beperkt. We denken daarom graag mee met gemeenten, partners en bewoners over hoe we de kernen in ons werkgebied aantrekkelijk kunnen houden om in te wonen en te leven.

UITDAGING 6: SAMEN BLIJVEN DOEN

We bieden onze medewerkers de ruimte om zich persoonlijk te ontwikkelen en met elkaar samen te werken, zowel intern als extern. Onze samenwerking met partners kenmerkt zich door de ruimte die we elkaar geven. Ruimte in het contact, in de manier waarop we samen tot oplossingen komen en in het kiezen van een aanpak die aansluit op de werkwijze van alle betrokken partners. We verplaatsen ons hierbij continu in de belevingswereld van de ander, want dit zorgt ervoor dat we als netwerk de dingen samen blijven doen.

Deze zes uitdagingen vormen onze opgave voor de periode 2018 en verder. Hiertoe gaan we de komende tijd aan de slag met de pilots en projecten die we in dit plan hebben benoemd. Zoals je van ons gewend bent, doen we dit graag samen met onze partners.

We houden je de komende tijd op de hoogte van de vorderingen die we per uitdaging maken. Dat doen we in persoonlijke gesprekken, via onze website en in ons jaarverslag.

De Kernen,

12 oktober 2018

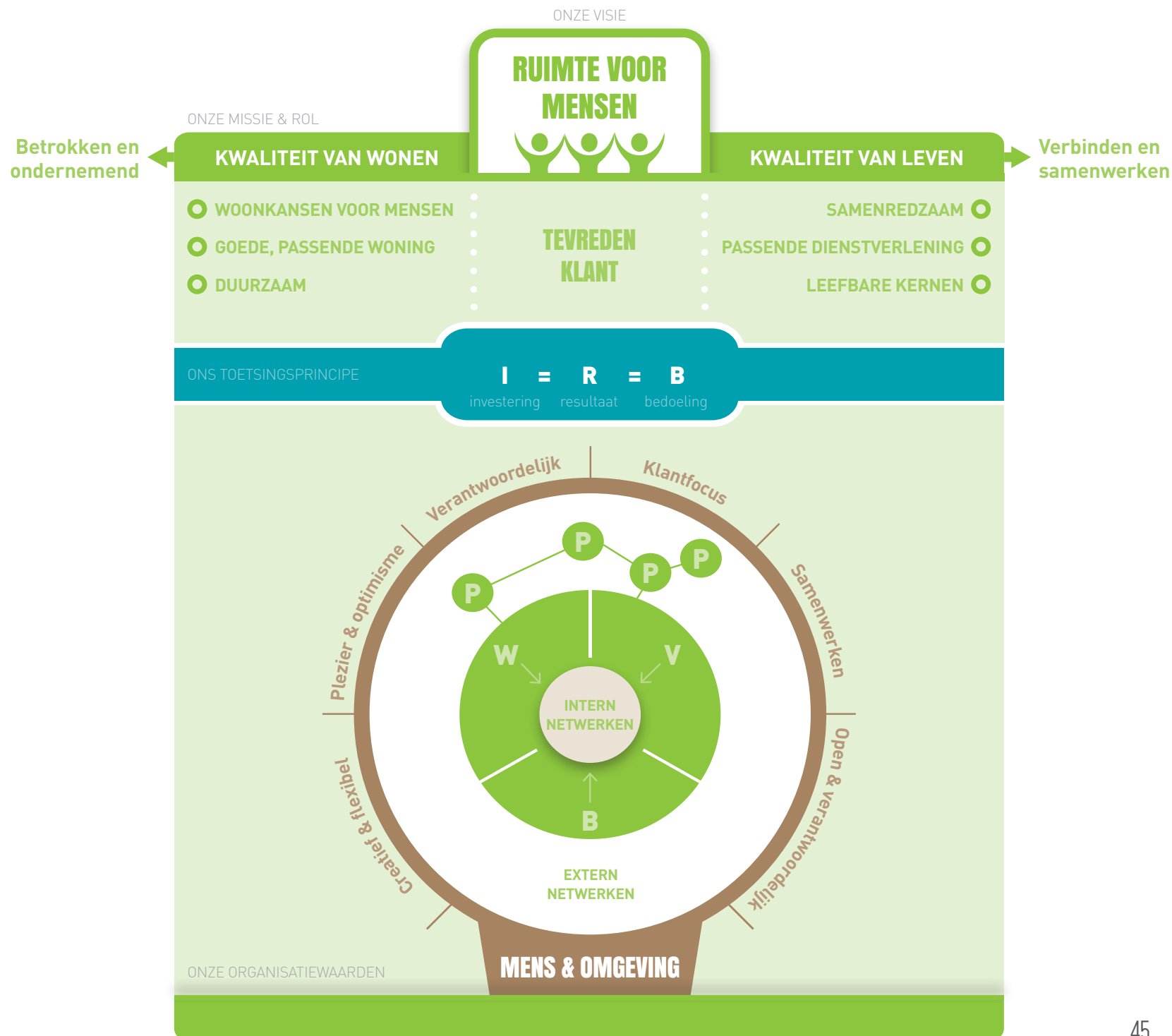


BIJLAGE

DNA VAN DE KERNEN

Onze visie *ruimte voor mensen* maakt onderdeel uit van het DNA van De Kernen. Het DNA is wat ons in de kern definieert en de eigenheid van onze organisatie bepaalt.

Het model hiernaast geeft een schematische indruk van ons DNA. Ben je benieuwd naar het verhaal achter dit model? We lichten hem graag persoonlijk aan je toe.





CONCEPT, TEKST EN VORM

BARCC

IN OPDRACHT VAN

DE KERNEN

DATUM EN VERSIE

12 OKTOBER 2018

VERSIE 1.00