



# Mensen centraal!

Apeldoorn is ons werkgebied. Een middelgrote stad, met positieve kanten maar ook allerlei zaken die beter kunnen. De Goede Woning is in Apeldoorn de grootste corporatie. De komende jaren willen we ons ontwikkelen van een beherende naar een mensgerichte, maatschappelijk betrokken en innovatieve corporatie. Onze doelen zijn: woonplezier voor iedereen, leefplezier voor de gemeenschap en werkplezier voor de medewerkers.

Apeldoorn is een middelgrote stad met ruim 150.000 inwoners. Geen stad met een grootstedelijke problematiek, wel een stad waar veel te doen is. Naast alle positieve kanten van Apeldoorn zien we ook allerlei zaken die beter kunnen. Meer woningen voor jonge mensen. Zorg aan huis voor ouderen zodat zij in hun eigen woning kunnen blijven wonen. Passende woningen voor mensen met een beperking die graag in gewone buurten willen wonen. Opvang voor dak- en thuislozen. En wijken en buurten die leefbaarder, veiliger en aangenamer kunnen met voorzieningen die op de vraag zijn afgestemd. We willen de kansen van mensen op een goede 'woon-carrière' verbeteren. Met name voor die groepen en individuen wil de Goede Woning zich inzetten. Niet alleen met goede woningen, maar ook met goede leefomstandigheden en emancipatiekansen.

### **Wie wij zijn en wat wij doen**

De Goede Woning is ontstaan in 1915 en is de grootste corporatie in de gemeente Apeldoorn. Momenteel (2006) huisvesten wij circa 20.000 mensen en verhuren wij ongeveer 8700 woningen, verdeeld over het stedelijk gebied van onze gemeente. Hoewel we regionaal (Stedendriehoek) zijn toegelaten, werken we momenteel alleen in de gemeente Apeldoorn.

Binnen Apeldoorn hebben wij als corporatie niet alleen het grootste, maar ook het oudste woningbezit. Daardoor staan we in de komende jaren ook voor zo'n grote herstructureringsopgave. We hebben verschillende samenwerkingsverbanden met zorginstellingen. Op de eerste plaats met De Goede Zorg, maar ook met andere zorginstellingen werken we samen om optimale woonomstandigheden te bieden aan mensen die (enige) zorg nodig hebben. Daarnaast hebben we contacten met een groot aantal andere instanties, om de leefomgeving en het welzijn van mensen te verbeteren.

### **Waar wij voor staan**

De Goede Woning stelt mensen in alle opzichten centraal en wil graag zoveel mogelijk betekenen voor de samenleving. Wij voelen ons verantwoordelijk voor maatschappelijke opgaven in de stad. Daarbij richten wij het vizier vooral op de maatschappelijke ontwikkelingskansen van mensen. Met veel enthousiasme geven onze, ruim honderd, medewerkers deze kijk op de samenleving op eigentijdse wijze vorm. Met ondernemingszin en creativiteit zoeken we oplossingen voor sociale vraagstukken die te maken hebben met wonen, welzijn, zorg, educatie en werk. Onze visie op de samenleving en onze kijk op organiseren berusten op een

drietal kernwaarden: woon-, leef- en werkplezier. Wonen is een emotie, een beleving. Mensen moeten daar zelf zoveel mogelijk over te zeggen hebben. Zij voeren de regie over hun eigen leven. De Goede Woning wil dat mogelijk maken.

### Waar wij naartoe willen

De komende jaren willen wij ons ontwikkelen van een beheerende naar een mensgerichte, maatschappelijk betrokken en innovatieve corporatie. We zullen vaak onze nek uitsteken om grensverleggende initiatieven te omarmen of zelfs te ontplooiën. Met meer verbindingen met instanties die zich inzetten voor jongeren, het souterrain van de woningmarkt, werkgelegenheid, onderwijs, enzovoort.

Uitgangspunt is dat we in een dynamische omgeving opereren. Daarom moeten we de doelen en de weg ernaartoe zo goed mogelijk aangeven. We moeten openstaan voor gewenste of noodzakelijke veranderingen als onze omgeving en (potentiële) bewoners daarom vragen. Bewust spreken we daarom van een koers, zodat afwijkingen mogelijk zijn en blijven.

Mensen centraal

Wonen is een emotie, een beleving

Zelfregie

Het grootste en oudste woningbezit

Dynamische omgeving

Verantwoordelijkheid voor maatschappelijke opgaven

Woon-, werk- en leefplezier

Grensverleggende initiatieven



De Goede Woning kiest voor een tweetal uitgangspunten:

1. *'De mens staat centraal in al ons handelen, waarbij wij uitgaan van een positief mensbeeld.'*
2. *'Wij werken als corporatie met maatschappelijk geld en willen ons profileren als een betrokken en innovatieve organisatie.'*

Vertaald naar de dagelijkse praktijk betekent dit:

#### **A. Woonplezier voor iedereen**

Wij gaan met onze (potentiële) bewoners om als mens, die ons benadert met zijn behoeften op het gebied van wonen in het breedste zin van het woord. Wij hebben respect voor de wensen van de bewoners en de wijze waarop zij die kenbaar maken en spannen ons in om die wensen te vervullen. Wij zien bewoners als volwaardig partner en opdrachtgever. Zo kunnen we een bijdrage leveren aan het woonplezier en mogelijk ook de ontwikkeling van deze bewoners.

#### **B. Leefplezier voor de gemeenschap**

Wij willen ook, binnen ons werkgebied, de gemeenschap als geheel wat extra's bieden. Wij verwachten daarvan, naast een positief effect op de personen voor wie wij dagelijks werken, ook die samenleving een impuls te kunnen geven. Wij willen dat positieve niet alleen door 'stenen' bewerkstelligen, maar juist ook door bewoners kansen te bieden zichzelf verder te ontwikkelen. Daarnaast willen wij ons vooral richten op emancipatie en ontwikkeling van groepen met minder kansen op de woningmarkt. Ook zullen wij ons blijven inzetten voor gevarieerde woonmilieus en sociale samenhang, omdat wij denken dat die bijdragen tot meer woon- en leefplezier.

### C. Werkplezier voor de medewerkers

Onze medewerkers spannen zich in om mensen woonplezier en leefplezier te bezorgen. Zij kunnen zich vinden in de uitgangspunten die wij tegenover onze bewoners en partners hanteren. Medewerkers moeten die uitgangspunten niet alleen uitvoeren, maar ook uitstralen. Dat betekent hart voor mensen voor wie wij werken. Dat houdt ook in dat wij medewerkers zelf de gelegenheid geven toe te werken naar dat ideaalbeeld. Er zullen algemene kaders (nodig) zijn, waarbij medewerkers echter veel vrijheid en ruimte krijgen om initiatieven te nemen. Dus geen ‘intensieve menshouderij’ waarbij medewerkers aan de leiband moeten lopen van allerlei regels en protocollen. Uiteraard hoort bij meer vrijheid ook een grotere verantwoordelijkheid. Er wordt immers minder van ‘bovenaf’ gestuurd: medewerkers zullen zelf meer initiatieven moeten ontplooiën en daarover ‘verantwoording’ afleggen. Zij krijgen onze steun bij het vormgeven van de uitgangspunten en hun eigen rol daarin. Wij willen groeien naar een organisatie waarbinnen mensen, met hun persoonlijke invulling van het werk, veel werkplezier ervaren.

Bewoners als partner

Hart voor mensen

Respect

Samenleving impuls geven

Ruimte voor initiatief

Vrijheid en verantwoordelijkheid voor medewerkers

Wie met plezier werkt, kan anderen ook woonplezier geven



# Bewoner als partner

Mensen moeten zichzelf kunnen ontwikkelen en wonen kan daaraan bijdragen. Daarvoor moeten ze zoveel mogelijk keuzevrijheid hebben. Voorbeelden zijn ons 'vraaggestuurd' onderhoudsbeleid en ons concept 'Te Woon'. Onze speciale aandacht gaat uit naar mensen die niet zelf de volledige regie kunnen voeren over hun leven.

Wij zien wonen als een verlengstuk van de identiteit van mensen. Hoe mensen wonen, zegt iets over hoe ze zijn. Mensen moeten daarom hun eigen woonsfeer kunnen scheppen. Zij moeten zichzelf kunnen ontwikkelen en wonen kan daaraan bijdragen. Wij laten daarom graag de touwtjes in hun handen. Maar wat betekent dat in de praktijk? Om eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen is het noodzakelijk dat mensen invloed kunnen uitoefenen. Anders blijft het bij een loze kreet. Individuele bewoners moeten zelf de inhoud, aard en kwaliteit van onze woondiensten kunnen bepalen. Wij komen met een aanbod van standaardproducten waarop variaties mogelijk zijn. We hechten aan zo weinig mogelijk regels, aan belonen van gewenst gedrag en aan 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'.

#### **De bewoner als partner, hoe vullen we dat concreet in?**

In de eerste plaats moet onze dienstverlening gastvrijheid uitstralen, lage drempels kennen en mensen op een goede manier ondersteunen. Goed luisteren en in de huid kruipen van de bewoner is de kern van de zaak. Rode draad in onze benadering is dat wonen weer van mensen moet worden.

Uit oogpunt van emancipatie willen wij zoveel mogelijk mensen in staat stellen om met investeren in wonen een vermogen op te bouwen. Zo ontwikkelen ze zichzelf, duurzaam en op eigen kracht. Daarom bieden we onze woningen 'Te Woon'<sup>1</sup> aan. We geven mensen daarmee de mogelijkheid een eigen woning te verwerven. Bijkomend voordeel is dat we op deze manier 'dood' kapitaal vrijmaken,

<sup>1</sup> 'Te Woon' is het concept van verhuur en verkoop van woningen, dat de klant keuzevrijheid biedt in huisvesting en de daarbij horende woonlasten.

Wonen verlengstuk van identiteit

Persoonlijke woonsfeer scheppen

Verantwoordelijkheid bewoners

Gastvrijheid en lage drempels

Te Woon

Eigen woningbezit stimuleren



## Wonen moet weer van mensen worden

dat we hard nodig hebben voor nieuwe investeringen. Onze ambitie is om uiteindelijk bijna al onze woningen op deze wijze op de markt te brengen. Met uitzondering van de woningen die we absoluut niet kwijt willen, omdat die nodig zijn om onze missie waar te maken. Daarnaast willen wij ons ook inzetten voor bewoners in de laagste inkomenscategorieën. Kopen is voor hen meestal niet haalbaar, maar ook de woonlasten van een huurwoning vormen soms een knelpunt. De landelijke huurtoeslag is niet altijd toereikend. Als iemand meer dan 25 procent van zijn inkomen of uitkering aan woonlasten kwijt is, zou De Goede Woning extra aandacht aan die mensen moeten besteden.

### Onderhoud en nieuwbouw

In 2006 zijn wij voor de binnenkant van onze woningen gestart met 'vraaggestuurd' onderhoud. Bewoners nemen het initiatief tot dit onderhoud en maken hun wensen kenbaar. Aan ons de taak om vervolgens de condities te scheppen voor de uitvoering. Een volgende stap is ook de uitvoering van het onderhoud van de binnenkant van de woning (grotendeels) aan de bewoners te laten.

Hoewel vraagsturing ons ideaal is, zal nooit het gehele onderhoud op initiatief van de bewoner kunnen gebeuren. Bij grote ingrepen aan de structuur of de schil van het gebouw bijten wij zelf de spits af. Maar ook dan streven we naar een goed samenspel met de bewoners. We gaan

flexibeler om met hun wensen, en zij krijgen meer te zeggen over planning, uitvoering en inhoud van de activiteiten. Wij zullen telkens in een vroeg stadium met bewoners in gesprek gaan om te bespreken wat wel of niet moet gebeuren en tegen welke voorwaarden.

Niet alleen in bestaande wijken worden bewoners meer in staat gesteld zelf de regie te voeren over hun woning en woonomgeving. Ook in de nieuwbouw willen we meer nadruk leggen op eigen initiatief en – waar nodig – het faciliteren van (potentiële) bewoners. Zo worden vormen van particulier opdrachtgeverschap, waarbij mensen zelf een woning willen bouwen, gestimuleerd.

### **Commerciële klanten**

Ons leidend motto willen we omschrijven als ‘marktconform waar het kan, financiële ondersteuning waar het moet’. We hebben bewoners die in beginsel niet op ons zijn aangewezen en zichzelf prima kunnen redden. Deze categorie zien wij bij individuele transacties als commerciële klanten, tenzij collectieve belangen een rol spelen. Denk bij dat laatste aan doorstroming, wijkopbouw en complexesamenstelling.



Vraaggestuurd onderhoud

Samenspel met bewoners

Collectieve belangen

Maatwerk

Gelijke behandeling



### Groepen die een steuntje nodig hebben

Onze bijzondere aandacht en zorg gaat uit naar mensen die geen regie kunnen voeren over hun leven of die het aan de benodigde middelen ontbreekt. Deze mensen krijgen een extra steuntje. In alle gevallen vereist dat maatwerk. We onderscheiden de volgende groepen:

**A. Mensen met een beperking**, die niet de mogelijkheden hebben hun persoonlijke woonsfeer vorm te geven. Wij staan voor gelijke behandeling, ook bij de vraag naar zorg en diensten. Ook mensen met een teruglopende gezondheid moeten zelfstandig in hun eigen huis kunnen blijven wonen: op een plek die ze zelf hebben gekozen, met behoud van de regie over het eigen leven, met de zorg en dienstverlening die ze nodig hebben en met voorzieningen onder handbereik. Het is maatwerk, dat we in wisselende vorm en in afstemming met individuele bewoners en zorgpartijen leveren. Tegen deze belangrijke categorie mensen zeggen we in principe nooit nee. Integendeel, we willen graag zo snel mogelijk met onze dienstverlening en andere middelen aan hun wensen en behoeften tegemoetkomen.

**B. Mensen die niet beschikken over voldoende middelen<sup>2</sup>** om hun wensen uit te voeren, maar wel de benodigde vaardigheden hebben. Hen willen we helpen met financiële arrangementen die de toegang tot producten en diensten op de woningmarkt vergemakkelijken. Uitgangspunt is dat we geen objecten (huizen) subsidiëren, maar subjecten (huishoudens). Voor producten en diensten betaalt iedereen in principe een marktconforme prijs.

<sup>2</sup>Bij voldoende middelen gaan we vooralsnog (2006) uit van een gezinsinkomen boven € 33.000.



# Mensen in hun sociale context

We zijn ervan overtuigd dat de kwaliteit van de leefomgeving, met een goede sociale infrastructuur, leidt tot woonplezier en leefplezier. Wij streven naar wijken waarin verschillende mensen met verschillende leefstijlen door elkaar wonen, zodat een diversiteit aan woonmilieus ontstaat. Samen met maatschappelijke partners en bewoners willen we erop toezien dat de kwaliteit van de wijken wordt verhoogd. Sterker nog, De Goede Woning wil hierin – waar nodig – een katalyserende rol vervullen.

Collectief belang overstijgt individuele belangen

Woonmilieus

Goede sociale infrastructuur

Samenspel fysieke woon- en leefomgeving

Niet vastgoed is het doel maar wonen of, in feite, leven

Individuele regie kent haar grenzen. Soms wil iemand iets dat anderen schaadt. Het collectieve belang kan dus het individuele overstijgen: de mens is een sociaal wezen, samenleven doe je met (vele) anderen. De vrijheid van een individu of groep om het woonplezier naar eigen opvattingen vorm te geven, moet altijd worden afgezet tegen het woonplezier van andere individuen of groepen (buren, straat, buurt, wijk, stad). Daarnaast geldt dat De Goede Woning zich niet alleen verantwoordelijk voelt voor het belang van hier en nu, maar ook voor toekomstige generaties.

#### **Vastgoed is een middel**

De kwaliteit van het leven wordt niet alleen afgemeten aan een goede fysieke (ruimtelijke) en economische infrastructuur. Een sociale infrastructuur is minstens even belangrijk, zo niet belangrijker, voor een goed functionerende samenleving. Wij onderscheiden als pijlers van de maatschappelijke opgave dan ook niet alleen wonen, maar ook zorg, welzijn, educatie en werk. Niet vastgoed is het doel maar wonen of, in feite, leven. Ons vastgoed is een middel om dat mogelijk te maken. We zien het succes van wijken graag als een samenspel van de fysieke woon- en leefomgeving, het pedagogische en educatieve werkveld, het lokale gezondheidsbeleid en het sociaal-economisch beleidsterrein.

### Kwalitatieve waarden

Wij hebben de ambitie samen met partners in het lokale sociale netwerk een woon- en leefomgeving te scheppen waarin ieder prettig woont, zich kan ontwikkelen, zich thuis voelt, zeker en veilig, ongeacht leeftijd, gezondheidsproblemen en beperkingen. Naast de 'zachte' sociale kant van emancipatie en integratie is er een 'harde' economische kant van concurrentie en competitie. Daarbij past ons het faciliteren van aspiraties van bewoners en het wegnemen van belemmeringen die dergelijke aspiraties in de weg staan. Dus niet alleen een accent op woningen en woonomgeving, maar ook op goede scholen, cultuur, winkels, groen, sport en werkgelegenheid. Deze kwalitatieve waarde zal zich op termijn automatisch vertalen in financiële waarde.

### Diversiteit aan woonmilieus

Wijken waar bewoners hun eigen 'mores' hebben en zich thuis voelen, versterken de hechtheid in de samenleving. Wij willen een aantal instrumenten inzetten om de diversiteit aan woonmilieus te bevorderen en te waarborgen. Belangrijk is dat we de kwaliteit van wijken in de gaten houden en bewaken. We delen die informatie met onze maatschappelijke partners en wijkbewoners. Met hen bespreken we wat we naar aanleiding daarvan kunnen en zullen doen. Zo creëren we op organische wijze een diversiteit in woonmilieus. De komende jaren zoeken we naar manieren om de bewoners daarbij betrokken te houden.



Woonruimteverdeling mag in ieder geval de komst van verschillende woonmilieus niet hinderen. Waar nodig zullen wij onze visie hierop nadrukkelijk uitdragen en partners op dit terrein proberen te overtuigen. We stimuleren doorstroming en bieden verschillende financieringsvormen aan, om de stap van huur naar koop te verkleinen. Een terugkoopregeling zorgt ervoor dat deze woningen ook in de toekomst beschikbaar blijven voor de doelgroep.

### **Verheffen, verbinden en waar nodig produceren**

In het sociale veld zien we dat traditionele voortrekkers als welzijnswerk en gemeente terugtrekkende bewegingen maken. Dat valt samen met de brede kritiek op de aanbodgerichte uitwerking die deze partners de afgelopen decennia aan het sociaal-maatschappelijk werk hebben gegeven. De Goede Woning wil een partij zijn die – afhankelijk van de situatie – verheft, verbindt en waar nodig produceert. Wij kunnen bijvoorbeeld samenwerking met scholen aangaan om het opleidingsniveau in bepaalde wijken te versterken. We kunnen deelname aan ‘sport en beweging’ stimuleren als middel voor persoonlijke ontwikkeling. Ook kunnen we investeren in wijkvoorzieningen die gericht zijn op ontmoeting en ontspanning. De komende jaren verkennen we hoe ver we daarmee kunnen en willen gaan.



A photograph of a diverse group of people in a public space, possibly a transit station or a community center. In the foreground, a woman with short brown hair is seen from the back, wearing a light blue top. She is looking towards a group of people. In the center, a woman with short dark hair, wearing a dark jacket, is looking at the woman in blue. To her right, a young boy in a brown and white jacket is looking towards the camera. Further right, a woman with short dark hair, wearing a black leather jacket, is smiling. On the far right, a man wearing a dark cap and a red and white checkered scarf is looking towards the group. The background shows a modern interior with white railings and signs with numbers 27, 28, and 29.

# Partners

Met de gemeente en de andere Apeldoornse corporaties hebben we prestatieafspraken gemaakt, die we samen gaan uitvoeren. Onze belanghouders willen we meer invloed geven op het beleid. Maar de belangrijkste afspraken maken we met onze huurders. Van hen willen we de informatie hebben, op basis waarvan wij in de wijken kunnen investeren.

Prestatieafspraken

Laatstekansbeleid

Schuldhelpverlening

Huurders belangrijkste partners

Bewonersgesprekken

Woonambities

Binnen de gemeente Apeldoorn werken wij met tal van partners samen. Met gemeente en andere corporaties hebben we prestatieafspraken gemaakt voor de jaren 2003-2010. Wij zullen echter niet aarzelen waar nodig kritische kanttekeningen te plaatsen. De wereld verandert immers en uitgestippelde paden moeten soms worden verlaten. Met een andere voor ons belangrijke partner, stichting De Goede Zorg, zullen wij een hernieuwde samenwerkingsovereenkomst sluiten. Plannen op het raakvlak van wonen en zorg zullen we gezamenlijk vorm geven. Schuldhelpverlening en 'laatstekansbeleid' is een kwestie waarvoor we ons sterk willen maken. Met partners op dat gebied werken we samen om deze problematiek voor onze huurders op een menselijke wijze te blijven beoordelen en aanpakken.

Onze belanghouders willen we meer invloed geven op het beleid. In de toekomst gaan we belangrijke beleidsvoornemens vooraf bespreken met relevante partijen in het sociale veld. Daarnaast willen we langs nieuwe en bestaande wegen verantwoording afleggen over onze afwegingen, keuzes, inzet en prestaties.



### De belangrijkste partners: onze huurders

(Prestatie)afspraken met onze partners kunnen we pas maken als we weten waar problemen en knelpunten liggen en waar we maatregelen moeten nemen. Een belangrijk deel van die informatie krijgen we van onze huurders, in feite onze belangrijkste partners. Daarom is het belangrijk veel meer te weten van de mensen om wie het gaat. De komende jaren willen we informatie verzamelen en gesprekken met bewoners voeren over onderwerpen die hen raken: de ervaringen met de woning, met de wijk, met de samenleving, ambities en verwachtingen en de thema's waarover mensen zich machteloos voelen. Die gesprekken leiden tot een stroom van informatie over wonen en woonambities.

### Investerings

Met die informatie kunnen wij ons voordeel doen. Met bewoners en maatschappelijke partners maken we afspraken over welke inspanningen en investeringen nodig zijn. Zo kunnen we, afhankelijk van de specifieke vraag, (brede) scholen ontwikkelen, deelnemen aan sociale ontwikkelingsprogramma's, woningen renoveren of vernieuwen, centra met wijkvoorzieningen ontwikkelen, enzovoort. We kunnen mensen helpen die samen hun woningen willen opknappen of uitbreiden en we kunnen mensen uitnodigen te komen praten over het wonen in hun wijk. Onze mogelijkheden zijn groot. Die mogelijkheden gaan we verkennen en waar nodig benutten: we investeren als we een goed beeld hebben welke maatschappelijke waardetoevoeging dat heeft en het financieel en maatschappelijk rendement past bij onze doelstellingen.

Wij stimuleren mensen om zelf met initiatieven te komen



A man in a grey jacket is drinking from a green cup. He is standing in a room with a living wall on the left and a poster of a coffee cup on the wall behind him. The poster has the word 'Coffee' written below it. The background is a light-colored brick wall. The overall scene is bright and modern.

# Vermogen, rendement en vastgoed

Ons vermogen staat ten dienste van de lokale en regionale samenleving. Onze financiële drijfveer ligt in de maatschappelijke prestaties die we als corporatie willen halen. De tweedeling tussen huurwoningen en koopwoningen zal de komende jaren verder vervagen. We bieden steeds meer woningen 'Te Woon' aan. We willen dat er voldoende, betaalbare, woningen beschikbaar zijn.

Ons bestaansrecht ligt in de lokale en regionale samenleving. Daar doen we, in nauwe samenspraak met burgers en maatschappelijk ondernemers, wat nodig is voor de samenleving. Het gaat niet om 'output' maar om het effect, de invloed van ons handelen: de 'impact'. Daarbij kunnen we leunen op het financieel vermogen dat in ons vastgoed is belegd en op het menselijk vermogen dat onze organisatie kenmerkt.

### **Maatschappelijk rendement**

Hoe ver gaan we met het investeren in de lokale gemeenschap? Waar rendeert onze euro het best, zowel maatschappelijk als financieel? De drijfveer voor het financiële beleid ligt in de maatschappelijke prestaties die we als corporatie willen halen. Deze prestaties toetsen we op hun financiële haalbaarheid. Financiële continuïteit is een randvoorwaarde, geen ultiem doel. Sturen op waarde, waardeontwikkeling en rendement is daarbij noodzakelijk. Het is en blijft de komende jaren de kunst steeds goed te wegen hoe het maatschappelijk rendement zich verhoudt tot het financieel rendement. We moeten zicht krijgen op de maatschappelijke en financiële rendementseisen. Ook moeten we de resultaten in de gaten houden van de ontwikkelingen die we in gang hebben gezet.

Ons vermogen zetten we in voor de lokale en regionale samenleving



Actief vermogensmanagement

Netwerkorganisatie

Bouwen voor de stad

Innovatie

### Actief vermogensmanagement

Wijziging van ons beleid en doorvoer van innovatieve ideeën zal leiden tot een stroom van investeringsvoorstellen. Actief vermogensmanagement is noodzakelijk. We kunnen niet langer volstaan met de vaste cycli en de genormeerde rekenregels. We zullen eigen kaders scheppen binnen het risicoprofiel dat we kiezen. Als we vermogen aanwenden, zal dat moeten gebeuren op basis van wat we nodig en verantwoord vinden. Toetsing op basis van gemeenschappelijke waarden dus. Een subjectieve weging van lasten en baten bepaalt of we wel of niet investeren.

In de netwerkorganisatie die wij opbouwen, zal een harde vorm van 'control' niet leidend zijn. Het gaat erom een balans te vinden tussen harde en zachte controls.

### Vastgoed

Ons vermogen staat dus ten dienste van de lokale en regionale samenleving. Dat betekent dat het geen doel op zich is woningen in bezit te hebben. Het is belangrijker een goed maatschappelijk rendement te halen uit het beschikbare vermogen. Die veranderende accenten hebben belangrijke gevolgen voor onze bedrijfsvoering. Nu koppelen we de vraag van vandaag aan onze beschikbare voorraad. We gaan toe naar een situatie waarin we vandaag een oplossing vinden voor de vraag van vandaag. Dat betekent dat we mensen die te goedkoop wonen, actief verleiden om duurder te gaan wonen. Dat we een woning aankopen die we tijdelijk voor minder dan de financieringslasten verhuren, en dat we woningen waarnaar vraag is, verkopen.





# Mens en onderneming

We willen een flexibele organisatie en inzetten op innovatie. Vernieuwing moet de samenleving ten goede komen. We willen toe naar een netwerkorganisatie met veel vrijheid en initiatief van de medewerkers. Dit moet gebeuren in een cultuur waarin alle medewerkers vertrouwen in elkaar hebben. Voor onze medewerkers geldt in grote lijnen: het werk blijft, maar de vorm verandert.



We willen de omgeving veel meer invloed geven op ons beleid. Daarvoor hebben we een flexibele organisatie nodig. Flexibel inspelen op wisselende verwachtingen leidt tot een veel grotere complexiteit van de vitale bedrijfsprocessen. Complexiteit heeft hier niets te maken met 'ingewikkeldheid', maar met samenhang. Er is sprake van een domino-effect met onbekende uitkomst.

Wij willen krachtig inzetten op innovatie. Daarbij moeten we ons altijd de vraag stellen: wat levert deze vernieuwing de samenleving op? De ideeën zullen blijven komen, de uitvoering komt daar per definitie achteraan. We zijn pas echt succesvol als we innovatie kunnen koppelen aan (dynamische) stabiliteit in de bedrijfsvoering.

Een grote individuele vrijheid van medewerkers die samen gaat met een dienstbare, gedisciplineerde bedrijfscultuur. Dat is wat we voor ogen hebben. We willen de processen stroomlijnen, op elkaar afstemmen en onderbrengen in samenhangende clusters. Daarnaast hebben we de beschikking over ICT-faciliteiten om de nieuwe werkwijzen goed te ondersteunen. Onze medewerkers zijn erg betrokken en het verlangen naar meer effectiviteit en efficiëntie is over de hele linie groot.

### Inrichting van de organisatie

In de afgelopen jaren hebben we al stappen gezet om onze organisatie klantgerichter te organiseren. De komende jaren zullen we een stapsgewijze ontwikkeling doormaken naar een netwerkorganisatie. Wij geloven niet in grote, schoksgewijze reorganisaties, maar kiezen voor de weg van de geleidelijkheid. Dat geeft de organisatie de kans aan de veranderingen te wennen, waardoor het veranderingsproces voorspelbaarder en soepeler verloopt.

Graag willen we naar een netwerkorganisatie met veel initiatief van de medewerkers. De toenemende complexiteit van de vitale bedrijfsprocessen is niet 'top down' te managen, maar vraagt om decentralisatie van de macht. Goed organiseren gebeurt op basis van een groot vertrouwen in het vermogen van medewerkers.

We richten de koers op een netwerkorganisatie aangedreven door (onze) waarden, zoals geformuleerd in het eerste hoofdstuk. Voor de interne organisatie geldt dat medewerkers een grote autonomie hebben met handelingsvrijheid en verantwoordelijkheid binnen en buiten de organisatie. Dit brengt integriteitsrisico's met zich mee voor de organisatie en de medewerkers. Dat betekent dat onze waarden regulerend moeten werken.

Flexibele organisatie

Samenhang

Gestroomlijnde processen

Autonomie medewerkers



## Grote individuele vrijheid van medewerkers in een dienstbare, gedisciplineerde bedrijfscultuur

### Een cultuur van vertrouwen

Bij de veranderingen is het van groot belang dat alle betrokken partijen binnen de organisatie hun 'neuzen dezelfde kant op hebben staan'. Concreet betekent dit dat zowel de Raad van Commissarissen, als het bestuur, als de organisatie, op één lijn moeten zitten waar het gaat om de visie, de waarden en de koers.

Wij vormen een sociale gemeenschap met waarden, normen en een eigen geschiedenis. Onder goed werkgeverschap verstaan wij een cultuur met een hoge mate van vertrouwen op drie niveaus: van de medewerkers in De Goede Woning, van de medewerkers in het management en van de medewerkers in elkaar. Wederzijds vertrouwen bevordert de samenwerking, de motivatie en de toewijding op alle fronten.

### Onze medewerkers

Belangrijk is dat we erin slagen de medewerkers op de goede plek in de organisatie in te zetten. We moeten gebruikmaken van hun kracht, met een heldere rolverdeling en resultaat-afspraken. We hebben de afgelopen jaren steeds meer inzicht gekregen in wat het betekent de operationele en innovatieve taken te vermengen. De winkel verbouwen vraagt om een andere aanpak dan de winkel openhouden. Ons doel is meer onderscheid te maken tussen complexe/ regisserende en eenduidige/beherende taken. We sluiten niet uit dat we na zorgvuldig onderzoek ertoe overgaan de eenduidige/beherende processen – waar dat kan – in handen te leggen van andere bedrijven. Uitgangspunt

daarbij is dat dit meer kwaliteit en/of minder kosten oplevert. Voor onze medewerkers geldt in grote lijnen: het werk blijft, maar de vorm verandert.

### Werkondernemerschap

Ons personeelsbeleid krijgt de komende jaren verdere invulling langs de lijnen van onze kernwaarden. Dit betekent werkplezier met een grote eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Wij zoeken naar 'werkondernemerschap'. Wij geloven niet in de baan voor het leven. De werkondernemer zorgt in de eerste plaats zelf voor de ontwikkeling van zijn waarde op de arbeidsmarkt ('employability').

### Dienend leiderschap

De werkondernemer heeft zicht op zijn eigen kwaliteiten en aandachtspunten. Hij weet wat voor hem belangrijk is (waardegedrevenheid). We verwachten van medewerkers dat ze dienend leiderschap ontwikkelen: niet de eigen persoon of het eigen belang staat centraal. Voorop staat 'de ander', of dit nu een medewerker, een team of de organisatie betreft. Een dienend leider ziet de kansen en de kracht van de organisatie en probeert die te verstevigen.

Vertrouwen

Samenwerking

Werkondernemerschap

Dienend leiderschap

Waardegedrevenheid



