

# 'thuis

Ondernemingsplan

**samen 'thuis**



# samen 'thuis

Datum: 16-01-2018

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Missie .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Visie .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Voor wie zijn we .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Wij bieden.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1</b>	<b>Iedereen een goede woning .....</b>	<b>6</b>
4.1.1	<i>Iedereen betaalbaar wonen .....</i>	6
4.1.2	<i>Iedereen een redelijke kans.....</i>	7
4.1.3	<i>Iedereen comfortabel in huis en buurt.....</i>	7
<b>4.2</b>	<b>Een thuis in een duurzame, toekomstbestendige samenleving .....</b>	<b>8</b>
4.2.1	<i>Op weg naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit .....</i>	9
4.2.2	<i>Een portefeuille voor nu en in de toekomst .....</i>	9
<b>5</b>	<b>Hoe doen we dit .....</b>	<b>10</b>
5.1.1	<i>Tevreden klanten .....</i>	10
5.1.2	<i>Tevreden belanghouders .....</i>	10
5.1.3	<i>Tevreden medewerkers .....</i>	10
<b>5.2</b>	<b>Continu verbeteren als leidend principe .....</b>	<b>10</b>
5.2.1	<i>De lerende organisatie.....</i>	11
5.2.2	<i>Belangrijke kernwaarden en uitgangspunten voor de lerende organisatie.....</i>	11
<b>5.3</b>	<b>Organisatie.....</b>	<b>12</b>
5.3.1	<i>Rol en verantwoordelijkheden voor de besturing.....</i>	12
5.3.2	<i>Organisatiestructuur.....</i>	13
5.3.3	<i>Overlegstructuur .....</i>	13
<b>5.4</b>	<b>Samen 'thuis .....</b>	<b>14</b>





## Voorwoord

'thuis ziet de samenleving steeds sneller veranderen. Onder invloed van technologische ontwikkelingen is er steeds meer mogelijk. Voor sommige pakken die veranderingen goed uit. Voor andere minder.

We zien namelijk een groeiend aantal mensen bij wie het besteedbaar inkomen daalt. Mensen met vaak minder werkzekerheid. Mensen voor wie de samenleving steeds ingewikkelder wordt ondanks, of juist dankzij al die nieuwe mogelijkheden. En we zien steeds meer mensen die zich eenzaam voelen. Deze negatieve invloeden zorgen voor minder leefbaarheid in de buurten en wijken waar onze woningen staan. Tegelijkertijd zien we ook dat onze economie zorgt voor een steeds maar stijgende vraag naar grondstoffen, energie, voedsel, water en schone lucht. Een vraag met negatieve gevolgen voor de natuur en het milieu.

Met dit ondernemingsplan laat 'thuis weten wat wij deze veranderende samenleving te bieden hebben en hoe we dit gaat doen.

Ons ondernemingsplan is het stabiele fundament voor de jaarlijks bij te stellen koers en het jaarplan waarin we de strategie concreet maken. Hierdoor kunnen we een herkenbare koers varen en zijn we toch flexibel genoeg om te kunnen navigeren in een snel veranderende samenleving.

Dit willen we samen met onze huurders, gemeenten, collega-corporaties, leveranciers en onze maatschappelijke partners doen. Alleen samen vinden we doeltreffende antwoorden op de actuele vragen van nu én die van de toekomst.

## samen'thuis



## 1 Missie

Als verhuurder van sociale woningen is de missie van **'thuis** een actieve bijdrage leveren aan een duurzame, toekomstbestendige samenleving waarin iedereen mee kan doen. Omdat we dit niet alleen kunnen, werken we graag samen met huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke partners en leveranciers.

**Daarom is ons motto “samen 'thuis”**

## 2 Visie

Wonen is voor Woonstichting **'thuis** meer dan een dak boven je hoofd. Het is een plek om echt thuis te komen. Dit begint met een kwalitatief goede en betaalbare woning, in een omgeving die bij je past. Want goed wonen is niet voor iedereen hetzelfde.

Het aanbod van woningen is gevarieerd. Er zijn mogelijkheden voor elke fase in je leven. Voor starters, senioren, gezinnen en singles. Huren of kopen, met of juist zonder tuin. Mensen hebben hierbij hun eigen verantwoordelijkheid. Maar, lukt het even niet op eigen kracht, dan ondersteunen wij waar nodig. Daarbij werken wij intensief samen met onze maatschappelijke partners. Wij zijn ervan overtuigd dat als de basis goed is, mensen meer kansen hebben zich verder te ontplooien.

Goed wonen, gaat verder dan de woning zelf. Je voelt je pas prettig in je eigen huis als de woonomgeving dit ook is. De straat, de buurt en de wijk moeten veilig en vertrouwd zijn. Dat betekent niet alleen schoon en opgeruimd. Maar ook dat bewoners elkaar kennen en elkaar respecteren. Want prettig wonen, kan alleen als je rekening met elkaar houdt. **'thuis** wil hieraan bijdragen en een stimulerende rol vervullen.

Goed wonen, moet ook op de lange termijn mogelijk blijven. Dit is voor **'thuis** een belangrijke overweging om bij te dragen aan een meer duurzame samenleving. Een samenleving waarin onze ecologische voetafdruk is teruggebracht naar nul. We hebben gekozen om te werken met de aanpak van “The Natural Step”. Een praktische benadering van duurzame verandering waarmee we bij iedere stap van de verduurzaming checken of dat een positieve invloed heeft op het leven van bewoners en de planeet.

Goed wonen voor iedereen in een duurzame samenleving vraagt iets van de manier van werken als organisatie. Maar vraagt ook iets van ons als organisatie in de regio. **'thuis** wil zich continue verbeteren en haar toegevoegde waarde blijven ontwikkelen. Daarom wil **'thuis** een lerende organisatie zijn. Een organisatie met als uitgangspunt de kracht van samen. Samen met onze huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke partners en leveranciers zorgen voor een thuis voor iedereen.

## samen'thuis



## 3 Voor wie zijn we

Vanuit de overtuiging dat iedereen recht heeft op goede woon- en leefomstandigheden richt **'thuis** zich expliciet op mensen die vanwege een lager inkomen of persoonlijke omstandigheden minder kansen op de woningmarkt hebben.

Er bestaat een wettelijke definitie voor de groep mensen met een laag inkomen. Deze groep is gedefinieerd als huishoudens met een inkomen tot de EU-inkomensgrens. Voor **'thuis** is de groep breder dan alleen deze wettelijke doelgroep. Wij rekenen daarom ook huishoudens met een laag middeninkomen tot onze doelgroep, huishoudens die niet of moeilijk terecht kunnen op de huidige koopmarkt.

Naast een laag inkomen zijn er ook persoonlijke omstandigheden waardoor een huishouden minder kans heeft op de woningmarkt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan huishoudens met een bijzondere zorg- of begeleidingsbehoefte die daardoor specifieke aangepaste huisvesting en/of bepaalde zorg- of woonbegeleiding nodig hebben. Maar ook nieuwkomers die hun weg nog moeten vinden in de Nederlandse maatschappij, rekenen wij tot onze doelgroep.

Bij een bepaalde doelgroep horen is aan veranderingen onderhevig. Het hangt onder meer samen met levensfasen, het wel of niet hebben van betaald werk, een relatie, je gezondheid. Voor ons zijn de doelgroepen geen rigide hokjes. Niet iedere wijziging kan of hoeft met een verhuizing gepaard te gaan. Soms is dat vanuit het perspectief van de huurder zelfs ongewenst.

Het komt voor dat huurders niet meer tot onze doelgroepen behoren. Toch blijven ze voor **'thuis** gewaardeerde klanten. Wij zien juist de meerwaarde van gemengde wijken en buurten.

Onze huisvestingsmogelijkheden beperken zich tot de Metropoolregio Eindhoven, de woningmarkt waarvoor wij zijn toegelaten. Onze basisvoorraad bestaat uit woningen in de gemeenten Best, Eindhoven, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre.



## 4 Wij bieden

Een betere toekomstbestendige samenleving is voor **'thuis** een ambitie. Alles wat we doen moet bijdragen aan een toekomstbestendige samenleving. Een samenleving waarin iedereen mee kan doen. Een toekomst waar iedereen een thuis heeft dat de planeet niet onnodig belast. Kortom: goed wonen in een comfortabele, veilige, betaalbare en duurzame woning. Goed wonen als basis om mee te kunnen doen.

### 4.1 Iedereen een goede woning

De betekenis van goed wonen kan per levensfase verschillen. Daarbij zijn onze doelgroepen afhankelijk van betaalbaar wonen. Daarom bieden we betaalbare huisvesting in huur en koop, en streven we naar een aanbod wat in omvang en kwaliteit aansluit bij de vraag. Met alleen het aanbieden van betaalbare woningen zijn we er niet. Het is ook van belang dat iedereen een redelijke kans heeft om die woning te huren en van het huis zijn thuis te maken.

#### 4.1.1 Iedereen betaalbaar wonen

Voorwaarde voor goed wonen is dat een woning voor iemand betaalbaar is. Betaalbaar in relatie tot het inkomen en de verkozen woningkwaliteit. **'thuis** laat binnen de grenzen van de wet- en regelgeving mensen zo veel mogelijk zelf bepalen waar en hoe ze willen wonen en wat voor hen betaalbaar is.

Huishoudens met een laag inkomen zijn we van dienst met sociale huurwoningen. Huishoudens met recht op huurtoeslag zijn daarbij aangewezen op woningen met huurprijzen beneden de aftoppingsgrenzen. Huishoudens met een laag middeninkomen hebben maar zeer beperkt toegang tot de sociale huursector en zijn daarmee aangewezen op huisvesting in de geliberaliseerde huur of de goedkope koopsector.

#### *Betaalbaar huren*

Woningen worden steeds energiezuiniger, daardoor dalen de energielasten. De huurprijs van een energiezuinige woning ligt hoger. In een woonlastenbenadering worden het evenwicht gezocht tussen stijgende huurprijs en dalende energielasten. Wij vinden het belangrijk dat energiezuinige en duurzame woningen ook betaalbaar zijn voor onze huurders. Daarom kijken we voor ons huurbeleid ook naar de ontwikkeling van de woonlasten, al blijft de huurprijs binnen deze benadering wel het belangrijkste onderdeel. De huurprijs is gebaseerd op een evenwichtige prijs-kwaliteitverhouding die naar huurders goed is uit te leggen. Zolang eenzelfde prijs-kwaliteitverhouding nog niet voor al onze woningen is gerealiseerd, gebruiken wij de jaarlijkse huurverhoging om de verschillen op te heffen. We hanteren daarbij een gematigd huurverhogingsbeleid.

Om huurders in keuze te kunnen voorzien is voldoende aanbod van betaalbare huurwoningen op de woningmarkt van belang. Aansluitend bij de behoefte in de markt, streven we ernaar het aandeel van betaalbare woningen in onze voorraad zo groot mogelijk te maken. Een mogelijkheid hiervoor is het verlagen van de streefhuren, maar ook het toevoegen van betaalbare nieuwbouwwoningen behoort tot de opties.

#### *Betaalbaar kopen*

Met het verkopen van duurdere huurwoningen dragen we bij aan het aanbod van betaalbare koopwoningen voor de middengroepen. Dit als alternatief voor het huren in de geliberaliseerde sector en vanwege het feit dat de middeninkomens nog maar beperkt in de sociale huur kunnen instromen. Verkoop is daarnaast een instrument om middelen te genereren voor onze investeringen.



Door koopwoningen aan te bieden met producten zoals “Kopen naar wens” en “Koopgarant” maken we het kopen van een woning toegankelijk voor huishoudens met een laag-middeninkomen. Daarmee bieden we deze groep keuze in eigendomsvorm en de mogelijkheid om te profiteren van waardeontwikkeling.

#### 4.1.2 Iedereen een redelijke kans

Mensen hebben uiteenlopende woonwensen, motieven en overwegingen om te willen verhuizen. Daarbij verschilt ook de mate van spoed. Door woningen zowel op basis van inschrijfduur als in andere vormen (bijvoorbeeld loten) aan te bieden, geven we alternatieven in het zoekproces. Alle doelgroepen hebben op transparante wijze een redelijke kans van slagen.

Transparantie creëer je ook door het inzicht in de woningmarkt voor woningzoekenden te vergroten. Door regionale samenwerking bij het adverteren en verdelen van vrijkomende huurwoningen, dragen we bij aan het zo gemakkelijk mogelijk maken van het vinden van je eigen thuis.

De vraag naar sociale huurwoningen is groter dan het beschikbare aanbod. Soms zijn mensen niet in staat zelf een woning te zoeken of is er zeer dringend een woning nodig. In deze situaties bieden wij woningen met voorrang aan. Met een redelijke kans van slagen voor iedereen wordt de afweging tussen regulier woningzoekenden, urgenten en bijzondere groepen zorgvuldig gemaakt. Bij een samenleving waarin iedereen mee mag doen hoort ook de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Soms gehuisvest in bijzondere woonvormen, maar steeds meer ook gehuisvest in woningen uit de reguliere voorraad en met begeleiding van een maatschappelijke partner.

#### 4.1.3 Iedereen comfortabel in huis en buurt

Een comfortabele woning is een woning waar je je veilig voelt, een woning waar je een thuis van kan maken. Huurders weten zelf wat goed wonen voor hen betekent. Daarom is het belangrijk dat zij invloed kunnen uitoefenen op beleid en beheer en hierover kunnen meedenken. Specifieke vormen van overleg zijn daarbij geen doel op zich, maar we zoeken wel altijd naar een manier om de dialoog te faciliteren. Wij willen dat onze huurders en belanghouders een stem hebben in de keuzes die wij maken.

De samenleving wordt steeds complexer en verwacht tegelijkertijd dat mensen zelfredzaam zijn. Niet iedereen kan hier aan voldoen. **'thuis** heeft oog voor de complexiteit in de maatschappij en wil het haar huurders zo gemakkelijk mogelijk maken. Dat betekent dat wij denken vanuit de huurders.

We zien het als onze taak om huurders te ondersteunen in goed huurderschap. We proberen overlast en uitval van kwetsbare bewoners te voorkomen en huurders sociaal maatschappelijke kansen te bieden. Dit doen we op basis van vertrouwen in, en van onze huurders. **'thuis** heeft een signalerende rol. Vanuit deze rol start onze samenwerking en schakelen we tijdig met professionele hulpverleners. Als de situatie er om vraagt of als wachten te lang duurt, zijn wij ook bereid om een stapje verder te gaan. Zo voorkomen we dat mensen tussen wal en schip vallen. Dit vanuit de overtuiging dat pas als de basis goed is, huurders in staat zijn mee te doen in de samenleving.

Een comfortabel huis staat ook in een prettige buurt. Dat stelt niet alleen fysieke eisen aan een buurt, maar zegt ook iets over hoe buurtbewoners met elkaar omgaan. In buurten van **'thuis** zijn we herkenbaar aanwezig, kennen we onze huurders en weten we wat er speelt. Samenwerking tussen huurders wordt gestimuleerd en bij conflicten wordt gezamenlijk gezocht naar de beste oplossing. Kortom een vitale buurt waarin iedereen welkom is.



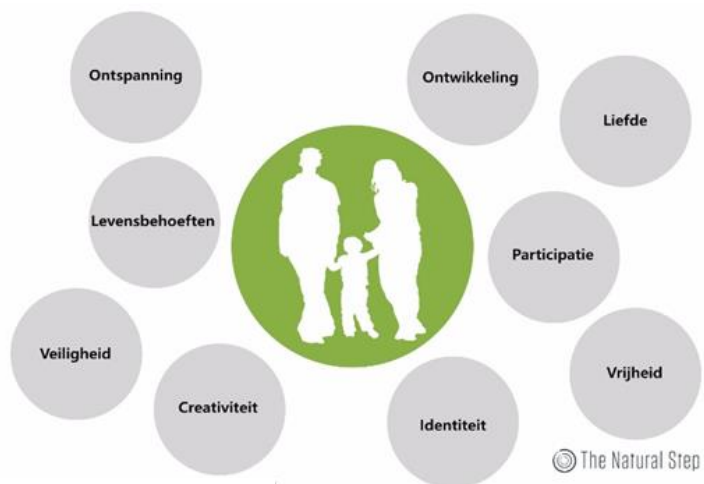
## 4.2 Een thuis in een duurzame, toekomstbestendige samenleving

'thuis werkt aan een duurzame samenleving omdat wij ervan overtuigd zijn dat dit bijdraagt aan het welbevinden van onze huurders. Een gezonde en groene omgeving maakt huurders gelukkig. Bewuste keuzes van materialen en producten die met respect voor mens en milieu zijn geproduceerd, zorgen voor een toekomstbestendige woning. En door in te zetten op besparing van het energieverbruik blijven de woonlasten beperkt. Voor huurders die willen bijdragen aan een CO<sub>2</sub>-neutrale toekomst zijn ook dit belangrijke voorwaarden om voor 'thuis te kiezen.

We zijn ambitieus in ons streven naar een toekomstbestendige samenleving. Dat moet ook wel, want vastgoed kent een lange levensduur. Als we nu niet groots durven denken, kunnen we straks het verschil niet maken. We realiseren ons dat onze ambities niet in één keer kunnen worden bewerkstelligd. Daarom werken we er in concrete stappen naar toe, en maken we gebruik van de methode en principes van de "The Natural step" (zie kader). Zo leggen we nu de basis voor een toekomstbestendige, CO<sub>2</sub>-neutrale vastgoedportefeuille en een duurzame leefomgeving.

**The Natural Step:** Duurzaamheid is het vermogen van onze menselijke samenleving om oneindig voort te bestaan binnen de natuurlijke cycli. Duurzame ontwikkeling is dan de ontwikkeling in de richting van deze situatie. De gewenste situatie beschrijven we met de volgende 4 verschillende aandachtsgebieden:

1. We gebruiken alleen fossiele brandstoffen, schaarse metalen en mineralen als we ze ook recyclen. Nu worden die materialen uit de aardkorst gehaald, gebruikt en verbrand. Daarmee gaan ze verloren, worden ze schaars en komen ze in het milieu terecht in een sneller tempo dan de aarde ze zelf kan afbreken, met negatieve gevolgen voor flora en fauna. We kiezen daarom voor hernieuwbare materialen, hergebruik en recycling.
2. We tasten de natuurlijke systemen niet aan. Onze ecosystemen, planten en dieren maken het mogelijk voor mensen om te leven. Ze bieden ons schone lucht, voedsel, water, brandstof, medicijnen. We gaan daarom zuinig om met onze natuur en beschermen de biodiversiteit.
3. We gebruiken of produceren geen chemische stoffen die negatieve effecten hebben op de gezondheid van mensen of het milieu. Ook stoffen waarvan het effect onbekend is, vermijden we.
4. We willen op een eerlijke en efficiënte manier voorzien in menselijke behoeften. Mensen moeten veilig, vrij en gezond kunnen leven, mét respect voor hun identiteit, geloof, geslacht en afkomst. We helpen mensen waar het even moeilijk mee gaat. Zorgen ervoor dat iedereen deel kan nemen aan activiteiten. En dat mensen in de rest van de wereld geen last hebben van wat wij doen.





#### 4.2.1 Op weg naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit

In 2050 is **'thuis** als organisatie, maar ook de woningen waarin onze huurders wonen, geheel CO<sub>2</sub>-neutraal. Als er woningen worden gebouwd zijn deze niet alleen energieneutraal, maar zijn de ingezette materialen herbruikbaar en leggen deze geen beslag op het milieu. Voor het bouwen, onderhouden en verhuren van onze woningen gebruiken we alleen volledig duurzaam opgewekte energie. Om deze toekomst dichterbij te brengen beginnen we met een goede inventarisatie van de huidige situatie zodat de te nemen stappen helder worden.

We willen een inspirerende organisatie zijn op het vlak van duurzaamheid. Een organisatie die het goede voorbeeld geeft. **'thuis** moedigt huurders en partners met succesvolle initiatieven aan en laat zich graag prikkelen door successen en ideeën van anderen. Met bevolegheid en opdrachtgeverschap stimuleren wij verdere ontwikkelingen, want samen bereiken we meer.

#### 4.2.2 Een portefeuille voor nu en in de toekomst

Onze woonproducten kennen verschillende combinaties voor vastgoed (type, prijs, kwaliteit), exploitatievorm (huur en koop) en locatie welke passen bij iedere fase van een wooncarrière. We hebben daarbij oog voor de ontwikkelingen in de markt zoals vergrijzing en kleinere huishoudsamenstellingen. Met een gevarieerde portefeuille realiseren we keuzemogelijkheden voor de mensen en toekomstwaarde voor onze vastgoedportefeuille. Daarom transformeren we jaarlijks gemiddeld 1% van de portefeuille van **'thuis** door sloop, verkoop, renovatie en nieuwbouw. Om de juiste aansluiting tussen vraag en aanbod gemakkelijker te bewerkstelligen, kijken we ook naar de mogelijkheden van flexibele producten.

Gezien de gevraagde duurzame kwaliteit en veranderende woningvraag worden afwegingen over de bestaande woningvoorraad steeds kritischer. Bovendien is **'thuis** actief in een regio die wordt gekenmerkt door groei. De komende 10 jaar blijft de vraag naar sociale huurwoningen groot. Dit vergt naast transformatie ook een uitbreiding van de portefeuille van **'thuis**. Het belang van slimme beslissingen wordt alleen maar groter. Door middel van vastgoedsturing houden we grip op de gewenste ontwikkelingen en borgen we financiële continuïteit.

Ook in toekomst staat onze woningvoorraad er netjes bij en heeft deze voldoende kwaliteit om nog jaren mee te kunnen gaan. We kennen ons bezit en weten wanneer welk onderhoud noodzakelijk is. Door samen op te trekken met collega-corporaties en partners in de bouwketen blijven we efficiënt.



## 5 Hoe doen we dit

De besturingsfilosofie is de manier waarop **'thuis** haar missie en visie wil realiseren. De missie gaat over het “waarom” of anders gezegd het bestaansrecht van de organisatie. De visie gaat over “wat” we aan producten en diensten willen leveren. De besturingsfilosofie gaat over het “hoe”, de manier waarop we dit willen doen.

Door onze aanpak en manier van samenwerken wil **'thuis** als semipublieke organisatie zorgen voor tevreden klanten, tevreden belanghouders en tevreden medewerkers. Hierdoor werken we optimaal aan onze missie en visie.

### 5.1.1 Tevreden klanten

Huurders en woningzoekenden zijn de klanten van **'thuis**. We streven naar het continu verhogen van de klantwaarde door het voortdurend verbeteren van onze werkprocessen en de kwaliteit van de woningen. Voor **'thuis** is de klantwaarde geen statisch gegeven. We voorzien in woningen die niet alleen voor de woningzoekende en huurder van nu geschikt zijn, maar ook voor de huurder van de toekomst. Het vaststellen van de wenselijke klantwaarde krijgt daarom doorlopend aandacht en vraagt ten minste jaarlijks om scherpe keuzes. Keuzes die gelegitimeerd en geïnspireerd zijn door enerzijds de missie en visie, en anderzijds door de ervaringen en wensen vanuit de dagelijkse praktijk van huurders en woningzoekenden.

### 5.1.2 Tevreden belanghouders

Belanghouders hebben bepaalde verwachtingen van **'thuis**. Het is voor ons belangrijk om die verwachtingen aan de voorkant goed af te stemmen met wat wij kunnen waarmaken, zo blijven wij ook op de lange termijn succesvol. Elke belanghouder heeft daarin zijn eigen rol;

- In- en externe toezichthouders die de mate van naleving van wet- en regelgeving en efficiëntie vaststellen.
- Gemeenten die specifieke wensen en doelen hebben bij het vormgeven van hun buurten en wijken en bij het bepalen van de gewenste samenstelling van de woningvoorraad.
- Collega-corporaties waarmee we samen komen tot een efficiënte inzet van middelen voor de totale sociale woningportefeuille.
- Organisaties met een maatschappelijk doel op het terrein van zorg, welzijn, werk en veiligheid die daarmee belangrijke medevormgevers zijn van een samenleving waarin iedereen mee kan doen.
- Leveranciers die net als **'thuis** op zoek zijn naar innovatieve producten en concepten die bijdragen aan een duurzame samenleving en verhoogde klantwaarde.

### 5.1.3 Tevreden medewerkers

**'thuis** kan haar doelstellingen in een steeds complexere samenleving alleen realiseren met goed opgeleide, gemotiveerde en betrokken medewerkers. Deze medewerkers kiezen alleen voor **'thuis** als zij de ruimte en de uitdaging krijgen om hun talenten, kennis, ervaringen en vaardigheden optimaal te ontplooiën en in te zetten in de dagelijkse praktijk. Op die manier blijven we ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever. Een werkgever voor capabele medewerkers die we nodig hebben voor het bereiken van onze missie.

## 5.2 Continu verbeteren als leidend principe

De veranderingen in onze samenleving volgen elkaar in steeds hoger tempo op. De technologie ontwikkelt zich razendsnel en verandert daarmee ook de manier waarop we communiceren en samenwerken. Er is sprake van een technologische revolutie waarin



bijvoorbeeld informatisering, automatisering en het streven naar een duurzame samenleving het beeld van de maatschappij drastisch en continu verandert.

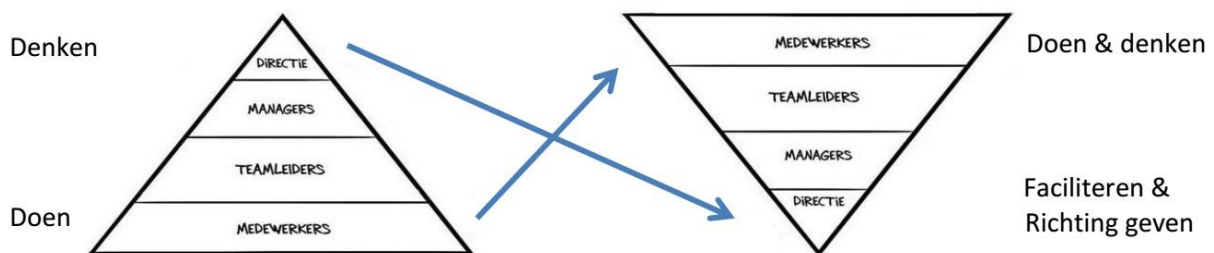
Zo'n snel ontwikkelende wereld biedt enorme kansen, maar ook bedreigingen. Niet iedereen kan of wil mee in het snelle tempo van alle ontwikkelingen. Een dergelijke dynamische omgeving vraagt van organisaties een actieve bijdrage om de kansen van deze ontwikkelingen optimaal te benutten en een passend antwoord te vinden op de bedreigingen.

Het voor een langere periode "star" inrichten van werkprocessen is daarom niet langer doeltreffend. De organisatie moet haar werkprocessen continu verbeteren. Ons succes hierin is afhankelijk van de mate waarin we ons succesvol en snel kunnen aanpassen. Het *lerend verbeteren* moet een routine worden van alledag en allemaal.

### 5.2.1 De lerende organisatie

Goede resultaten van 'thuis worden tot stand gebracht door medewerkers die excellente werkprocessen uitvoeren. Medewerkers worden hiervoor getraind en opgeleid. In de lerende organisatie is er daarnaast ruimte om een continue bijdrage te leveren aan het ontwerpen en verbeteren van de werkprocessen. Het management ondersteunt beide verantwoordelijkheden door duidelijke doelen bij een werkproces, door tijd voor verbetering, en door coaching bij het verbeteren van deze processen.

Voor de lerende organisatie is daarom een nieuwe rolverdeling nodig van medewerkers en management die geïllustreerd wordt door onderstaande afbeelding.



De meer traditionele verdeling in zogenaamde denkers (staf en management) en doeners (uitvoerders) is niet langer effectief in de dynamisch ontwikkelende samenleving en organisatie van nu. Alle medewerkers krijgen daarom de ruimte en de begeleiding om "doener EN denker" te kunnen zijn. Hierdoor vergroot het verbetervermogen van de organisatie.

### 5.2.2 Belangrijke kernwaarden en uitgangspunten voor de lerende organisatie

Om een effectief lerende organisatie te zijn, is een bedrijfscultuur die het leren centraal stelt noodzakelijk. De uitgangspunten of kernwaarden zijn hierin van groot belang, maar daarom nog niet altijd gemakkelijk om in de praktijk toe te passen. Het inzetten hiervan is een kwestie van ervaringen opdoen, hiervan leren en verbeteren.

Binnen 'thuis zijn de volgende kernwaarden benoemd: **respectvol, ondernemend, transparant en betrokken**. In het kader van de lerende organisatie geven we deze kernwaarden als volgt nader inhoud en vorm:

We communiceren met **respect** voor elkaar. Juist ook op die momenten waarop we het niet eens zijn met elkaar. Effectieve communicatie begint met het goed begrijpen wat de ander zegt en bedoelt.

**Fouten en missers** zien we primair als concrete kansen op verbetering. Als zaken niet goed gaan zoeken we naar de oorzaken en niet naar de schuldige. Alleen een goed inzicht in de bron-oorzaken kan leiden tot structurele verbetering. De mens is zelden de oorzaak, maar bijna altijd de oplossing.

In de lerende organisatie werken we volgens de **standaard werkwijze**, de afgesproken werkprocessen, maar staan deze processen tegelijkertijd in het streven naar **continue verbetering**, voortdurend ter discussie. Omdat het ons gaat om het leveren van klantwaarde, het denken vanuit de huurder, zijn uitzonderingen op de standaard werkwijze soms gewenst en zelfs noodzakelijk. Maar wel in alle openheid. Dit vraagt medewerkers en teamleiders die de standaard kennen maar ook de ruimte krijgen en het lef hebben om hier in voorkomende situaties van af te wijken.

**Teams ontwikkelen en verbeteren zelf** hun werkprocessen. Dit vraagt een grote **betrokkenheid** van medewerkers bij hun werk en bij de organisatie.

Specifieke werkprocessen beoordelen we in hun bredere context op hun werking. Hiervoor is **teamwork** nodig over de grenzen van het eigen team of afdeling heen. We voorkomen hiermee oplossingen die voor de ene afdeling goed uitpakken maar grote nadelen kennen voor de andere afdeling, waardoor uiteindelijk onze klant er niet beter van wordt.

Nieuwe werkwijzen met een grote impact op de klanten en medewerkers **testen** we altijd in het klein en evalueren we voor invoering.

We **besluiten op basis van feiten**. Het is geen schande om iets niet te weten.

Als verschillende werkwijzen elkaar in de weg staan, gaat gewenste **lange termijn ontwikkeling** voor eventuele korte termijn resultaten.

Grote verbeteringen komen tot stand door methodisch en gericht te zoeken naar verbeteringen. Hierbij is het belangrijk dat alle medewerkers getraind zijn in het toepassen van zogenaamde **verbeter routines** en dat zij gebruik maken van **visueel management**.

## 5.3 Organisatie

### 5.3.1 Rol en verantwoordelijkheden voor de besturing

#### *Medewerkers*

Creëren elke dag de klantwaarde voor onze huurders en woningzoekenden. Dit vanuit gebiedsperspectief en/of vanuit het waarde toevoegende dienstverleningsproces. Daar waar deze perspectieven elkaar niet vanzelf ondersteunen is gezamenlijke afstemming nodig om tot een optimaal resultaat te komen. Medewerkers zijn daarom niet enkel uitvoerders van de afgesproken taken maar hebben daarnaast een belangrijke rol in het verbeteren van onze werkwijze. Zij zijn de experts.

#### *Teamleiders/managers*

Ondersteunen hun medewerkers bij het goed uitvoeren van hun taken en verantwoordelijkheden. Zij richten zich primair op het ontwikkelen van hun mensen door ze aan te spreken op de resultaten en door hen ruimte en coaching te bieden bij het verbeteren. Zij zijn verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de werkprocessen en zorgen voor doelen die uitdagend en herkenbaar zijn voor hun medewerkers. Doelen die in lijn liggen met de organisatiedoelen. In houding en gedrag zijn zij het voorbeeld waar het gaat om de hiervoor beschreven kernwaarden en uitgangspunten.



## *Bestuurder*

De bestuurder is eindverantwoordelijk voor alle resultaten van de organisatie. De bestuurder is verantwoordelijk voor het invullen en vaststellen van de strategie van **'thuis**. Een strategie die wordt uitgewerkt in het ondernemingsplan, het koersplan gekoppeld aan de meerjarenbegroting en het jaarplan gekoppeld aan de begroting. Daarnaast is de bestuurder een rolmodel in houding en gedrag voor de eerder beschreven kernwaarden en uitgangspunten.

## *RvC*

De RvC houdt toezicht op het functioneren en presteren van de organisatie met als oogmerk het waarborgen van de continuïteit van de organisatie voor de lange termijn. Daarnaast treedt zij op als werkgever voor de directeur-bestuurder, staat zij de directeur-bestuurder met raad en daad terzijde en zijn zij belangrijke ambassadeurs van **'thuis** in hun eigen netwerken. Naast haar toezichthoudende taak en rol als werkgever, adviseur, sparringpartner en netwerker/ambassadeur/belangenbehartiger is zij ook van toegevoegde waarde op het functioneren van **'thuis** door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen en bespreken. De RvC stimuleert door haar optreden het lerende vermogen van de organisatie.

### 5.3.2 Organisatiestructuur

De organisatie is op hoofdlijnen ingedeeld naar het zogenoemde driekamermodel: Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering. Door deze driedeling kunnen de meeste primaire en secundaire werkprocessen effectief geoptimaliseerd worden door medewerkers die gespecialiseerd zijn in één van deze werksoorten.

Daarnaast is een goede integrale verbinding van deze driedeling cruciaal voor het resultaat van de organisatie. De samenhang wordt vergroot door de volgende aanvullende inrichtingskeuzes:

- De managers van de drie afdelingen geven samen met de bestuurder en ondersteund door de bestuurssecretaris integraal richting en leiding aan de organisatie.
- De controller is als onafhankelijk adviseur bij alle besluitvorming van het MT en bestuurder aanwezig, en kan hierdoor gevraagd en ongevraagd zijn advies geven. Dit advies is altijd inzichtelijk voor de RvC.
- Het HRM beleid en uitvoering, de communicatie-uitvoering en de bestuurs- en managementondersteuning zijn voor de gehele organisatie centraal vormgegeven.
- In iedere gemeente is een gebiedsregisseur actief die verantwoordelijk is voor de afstemming tussen de producten en dienstverlening van **'thuis** enerzijds en de lokale wensen en behoeften van alle belanghouders in een specifieke gemeente anderzijds. Zij zijn onze ambassadeurs en verbindingsofficieren met een belangrijke taak in het vaststellen welke investeringen in de gemeente wenselijk en mogelijk zijn die passen binnen de strategische keuzes van **'thuis**. Ook hebben zij een grote rol in het bepalen en vastleggen van het assetmanagement.
- Op operationeel niveau werken disciplines samen in gebiedsteams per gebied/gemeente. Dit functionele team is vooral van belang wanneer specifieke vraagstukken in het gebied om een integrale en/of met lokale bewonersorganisaties en belanghouders afgestemde reactie vragen van meerdere onderdelen van de organisatie.

### 5.3.3 Overlegstructuur

De overlegstructuur wordt zo ingericht dat enerzijds kwalitatief goede, transparante en integrale (met betrokkenheid van de verschillende disciplines) besluitvorming snel en





zorgvuldig kan plaatsvinden en anderzijds de zogenaamde prestatiedialoog optimaal gefaciliteerd wordt.

Met prestatiedialoog bedoelen we het gesprek over de behaalde resultaten en de ideeën die er zijn om deze te verbeteren. De besluitvorming over investeringen voor nieuwbouw, transformatie, renovatie of onderhoud wordt gestandaardiseerd. Dit vanwege de forse financiële impact en risico's en de relatief grote impact op alle werkprocessen van de organisatie.

#### 5.4 Samen 'thuis

Een optimale maatschappelijke bijdrage van 'thuis kunnen we alleen in goede samenwerking met anderen realiseren. Huurders en gemeenten betrekken we bij het bepalen van onze koers. We zijn transparant naar onze collega-corporaties en altijd op zoek naar hoe we kunnen leren van anderen en anderen laten leren van onze oplossingen. We verdiepen ons in de positie van andere belanghouders om wederzijds meerwaarde te kunnen realiseren.

'thuis werkt samen met een groot aantal leveranciers die mede bepalend zijn voor de geleverde klantwaarde. We vragen van hen daarin actief bij te dragen en verantwoordelijkheid te nemen. In ons streven naar efficiëntie en duurzaamheid maken we graag gebruik van de expertise en ervaring van onze leveranciers. We dagen de markt uit om hiervoor met innovatieve oplossingen te komen. We zijn daarom liever samenwerkingspartner dan enkel opdrachtgever.

Al met al heeft 'thuis een goede samenwerking met alle partners nodig om haar ambities te halen. Ons motto is daarom niet voor niets:

## samen 'thuis

