



Hart voor wonen

Ondernemingsplan 2019 - 2021



Hart voor wonen

Ondernemingsplan





Inhoud

1	Inleiding.....	3
2	Missie, doelgroep, werkgebied.....	4
3	Ontwikkelingen.....	5
4	Doelen, strategieën, activiteiten en effecten.....	6
5	Huisvesten van mensen met een inkomen tot € 41.056.....	7
6	Huisvesten van mensen die meer zorg en aandacht nodig hebben.....	10
7	Kwaliteit van woningen.....	13
8	Kwaliteit van woonomgeving en leefbaarheid.....	16
9	Van waarde zijn en werkplezier hebben.....	19
10	Organisatiecontinuïteit.....	21

1 Inleiding

Dit is het ondernemingsplan van Viverion voor de jaren 2019 tot en met 2021.

Het plan heeft de titel Hart voor wonen gekregen. Daarmee drukken we uit dat we hart hebben voor wonen en voor onze huurders.

In dit plan schetsen we de doorontwikkeling van Viverion in de komende jaren. Enerzijds is die doorontwikkeling een logisch gevolg van het proces dat we in de afgelopen jaren, ondersteund door ons vorige ondernemingsplan, hebben ingezet. We hebben onze organisatie ingrijpend omgebouwd en maatregelen getroffen waardoor onze bedrijfslasten in de komende jaren wezenlijk verminderen. We hebben veel geïnvesteerd in ICT en in digitale dienstverlening. Medewerkers en klanten moesten hierin hun weg vinden. Nu de grootste veranderingen binnen Viverion zijn doorgevoerd kunnen we onze focus weer meer naar buiten richten. Hoewel onze dienstverlening altijd is doorgegaan zien we toch dat onze klanten minder tevreden zijn dan wij willen. De basis van dit ondernemingsplan is dan ook het verhogen van de klantgerichtheid en de klantwaardering.

Anderzijds hangt de doorontwikkeling van Viverion samen met de ontwikkelingen in onze omgeving. Wat er gebeurt in ons werkgebied en onze sector, en wat in verband daarmee van ons gevraagd wordt, bepaalt mede waar onze aandacht en inzet in de komende jaren naar uit moet gaan. Ook in dit kader hebben we daarom de blik naar buiten gericht.

Dit plan is dan ook tot stand gekomen met de hulp van heel veel mensen buiten onze organisatie. Allereerst willen we hierbij onze huurders noemen: 121 van hen waren zo vriendelijk om ons in hun huis te ontvangen en een gesprek met ons aan te gaan. Over wat ze belangrijk vinden in hun woning en buurt, over hoe ze verbonden zijn met hun woonplaats en hun burens,



over wat ze verwachten van Viverion. Dat leverde een schat aan informatie op en hielp ons keuzes te maken. Ook spraken we met wethouders en ambtenaren van ‘onze’ drie gemeenten, met collega’s van zorg- en welzijnsorganisaties en met huurdersvertegenwoordigers. Zij vertelden ons wat zij zien als prioriteiten voor Viverion en waarom zij dat zo zien. In een geanimeerde, open en interactieve dialoog gaven zij ons inzichten die de focus van dit ondernemingsplan mede hebben gericht. We waarderen al deze inbreng enorm en danken deze stakeholders voor hun tijd, betrokkenheid en deskundigheid.

De medewerkers van Viverion hebben dit plan vervolgens gemaakt. In meedenksessies, verdiepingsgesprekken en medewerkersbijeenkomsten kwamen de ‘rode draden’ naar boven. Deze zijn, gevoed door de inspiratie van buiten én door de eigen expertises en ambities van medewerkers, uitgewerkt en vertaald naar doelen en activiteiten voor de komende jaren.

Daarmee hebben we concrete en verankerde handvatten waarmee we ons deel van de maatschappelijke opgave in Hof van Twente, Rijssen-Holtten en Lochem kunnen realiseren. We gaan voor genoeg goede, energiezuinige, betaalbare huurwoningen, voor veerkrachtige buurten, wijken en kernen en voor hoge waarderingen van onze klanten!

2 Missie, doelgroep, werkgebied

Missie

Viverion biedt perspectief aan mensen met minder kansen op de woningmarkt. Dit doen wij met ongeveer 5.500 goede en betaalbare sociale huurwoningen in de gemeenten Hof van Twente, Rijssen-Holten en Lochem. Wonen en perspectief bieden zijn voor ons meer dan alleen woonruimte leveren: we zetten ons ook actief in voor de woonomgeving en leefbaarheid in ons werkgebied. We werken daarvoor intensief samen met de gemeenten, zorg- en welzijnsaanbieders en andere organisaties.

Doelgroep

Viverion richt zich op mensen die, met name vanwege hun inkomen, minder kansen hebben op de woningmarkt. Binnen de grenzen van de wet- en regelgeving zijn wij er voor iedereen.

De wetgeving bepaalt dat wij jaarlijks tenminste 80% van onze vrijkomende sociale huurwoningen¹ moeten toewijzen aan huishoudens met een jaarinkomen beneden € 36.798². Daarnaast mogen wij, tot 1 januari 2021, 10% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een jaarinkomen tussen € 36.798 en € 41.056. De overige – maximaal – 10% van de vrijkomende sociale huurwoningen mogen wij vrij toewijzen, binnen daartoe vastgestelde beleidskaders. Hierin hebben wij dus keuzes te maken. Dat doen we verderop in dit ondernemingsplan.

Werkgebied en woningmarktregio's

Viverion heeft woningen in de kernen Lochem, Laren, Barchem, Diepenheim, Markelo, Goor, Rijssen, Holten, Bentelo, Hengevelde en de buurtschappen Deldenerbroek, Stokkum en Zeldam. Het woningbezit is verdeeld over twee woningmarktregio's. De kernregio van Viverion is Oost Nederland, waartoe de gemeenten

Hof van Twente en Rijssen-Holten behoren. De gemeente Lochem heeft gekozen voor de woningmarktregio Zwolle-Stedendriehoek. Dat betekent concreet dat Viverion in de gemeenten Rijssen-Holten en Hof van Twente wel mag investeren in uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen en in Lochem niet. Viverion mag en zal in Lochem wel blijven investeren in de bestaande woningvoorraad door onderhoud, renovatie, vernieuwbouw en/of verduurzaming. Er kan zich een situatie voordoen waarbij in de gemeente Lochem uitbreiding of verplaatsing van de sociale woningvoorraad nodig is en geen enkele woningcorporatie in de regio Zwolle-Stedendriehoek hierin kan of wil investeren. Als Viverion deze opgave wel op zich kan en wil nemen, gaan wij hiervoor een ontheffing aanvragen bij de Autoriteit woningcorporaties.

¹ Met een huurprijs tot € 710,68, prijspeil 2018

² Voor alle genoemde huurprijs- en inkomensgrenzen in dit plan geldt: prijspeil 2018

3 Ontwikkelingen

Om voor de komende drie jaar onze doelen en activiteiten effectief te kunnen richten, verkenden we de diverse relevante ontwikkelingen in onze omgeving en maatschappij. Hieronder benoemen we de belangrijkste ontwikkelingen puntsgewijs. In de volgende hoofdstukken leggen we waar dat aan de orde is verbindingen tussen de ontwikkelingen en de gemaakte keuzes.

Externe ontwikkelingen

Demografisch

- Vergrijzing. Meer ouderen tot 2030. Daarna stabilisatie, vervolgens afname van aantal ouderen.
- Groei aantal 1- en 2-persoons huishoudens.
- Afname aantal huishoudens in de sociale huursector.

Economisch

- Ouderen in komende generaties welvarender (te) Weinig ontwikkeling en beschikbaarheid middeldure huur
- Doelgroep middeninkomens tussen wal en schip

Sociaal-cultureel

- Verwachting participatiesamenleving tegenover ontwikkeling meer individualistische samenleving
- Inclusieve samenleving: meer kwetsbare mensen terug naar huis of langer thuis, vraagt meer zorg en aandacht in en voor wijken en buurten
- Bevolkingssamenstelling kleinere kernen verandert; leefbaarheid onder druk

Technologisch

- Digitalisering communicatie en dienstverlening
- Automatisering bedrijfsvoering
- Technologische voorzieningen in en aan woningen

Ecologisch

- Duurzaamheid, verduurzaming van de voorraad
- CO2-neutraal maken woningvoorraad
- Duurzame bedrijfsvoering

Politiek-juridisch

- Invloed gemeente/overheid neemt toe
- Verwachting: 'Rijke' corporaties moeten 'arme' corporaties helpen daar waar nodig
- Verschuivingen in landelijke en lokale politiek. In ons werkgebied minder aan de orde

Overig

- Samenwerken, verbinden en integrale- of ketensamenwerkingen steeds belangrijker
- Samenwerking collega-corporaties en maatschappelijke partners nodig voor gezamenlijke opgaven
- Ontwikkeling naar flexibele en wendbare organisaties en medewerkers

4 Doelen, strategieën, activiteiten en effecten

Met dit plan beogen we duidelijk te maken welke bijdragen we willen leveren aan onze belanghebbenden. Onze huidige en toekomstige huurders en de samenleving in ons werkgebied staan daarin centraal. De vier primaire doelen in dit plan hebben betrekking op hen. Daarnaast geven wij ook invulling aan de belangrijkste doelen van de andere belanghebbenden: onze medewerkers, organisatieleiding, interne en externe toezichthouders en financiers. De doelen van alle belanghebbenden staan in relatie met elkaar en hebben invloed op elkaar. De doelen zijn als volgt in een schema te vatten:

en resultaatgericht (be)sturen en 'integrated reporting' en versterken we de gerichtheid en focus van Viverion op meer effectiviteit en efficiëntie.

We streven ernaar om alles wat wij doen in de komende jaren meer klantgericht en met meer participatie van huurders en maatschappelijke partners te realiseren. We willen dat wat wij doen door onze klanten gewaardeerd wordt en dat zij écht tevreden zijn. Wij vragen hen daarom actief naar hun waardering en streven naar een gemiddeld tevredenheidscijfer van minimaal een 8. We werken aan meer participatie omdat we ervan overtuigd

Huurders en samenleving	Medewerkers	Organisatieleiding, toezichthouders en financiers
<input type="checkbox"/> Huisvesten van mensen met een inkomen tot € 41.056 (H.5) <input type="checkbox"/> Huisvesten van mensen die meer zorg en aandacht nodig hebben (H.6) <input type="checkbox"/> Kwaliteit van woningen (H. 7) <input type="checkbox"/> Kwaliteit van woonomgeving en leefbaarheid (H.8)	<input type="checkbox"/> Van waarde zijn en werkplezier hebben (H.9)	<input type="checkbox"/> Organisatiecontinuïteit (H.10)

We vinden het van belang dat duidelijk is waarom Viverion iets nastreeft en doet. In dit ondernemingsplan maken we daarom per doel duidelijk wat onze visie is. Vervolgens maken we onderscheid tussen wat onze beoogde waarde is (resultaten/effecten) en wat we daarvoor doen (onze strategieën/inspanningen). De inspanningen zijn afgeleid van de effecten die we nastreven en de beoogde effecten passen bij onze visie. Daarmee liggen ze in lijn met elkaar en zijn ze intern en extern goed te volgen.

De structuur en doelen in dit ondernemingsplan passen daarnaast goed bij de structuur van o.a. de prestatieafspraken en de visitatiemethodiek. Door het ondernemingsplan op de beschreven manieren op te bouwen, sluiten we aan op het gedachtegoed van klant-

zijn dat wat wij doen beter wordt als we het samen met de direct betrokkenen vormgeven. We realiseren ons daarbij dus ook dat het vooral zinvol is om mensen te betrekken bij onderwerpen die dicht bij hen staan: waar zij zelf mee te maken hebben en/of waar zij direct de meerwaarde van ervaren. Omdat deze kernbegrippen zo belangrijk zijn benoemen we aan het eind van de volgende vier hoofdstukken expliciet hoe wij onze inspanningen klantgericht en participatief maken.

5 Huisvesten van mensen met een inkomen tot € 41.056

Visie

Bij Viverion is iedereen welkom die volgens de wet tot onze doelgroep behoort. Wij kiezen voor een transparante en eerlijke manier van woonruimteverdeling met zo min mogelijk sturing, omdat we geloven in de zelfregie van de woningzoekende. Daar waar de markt of de leefbaarheid er om vraagt, sturen we – zo mogelijk – bij. Alle nieuwe huurders krijgen een welkom op maat.

We zijn er primair voor mensen met een huishoudinkomen tot € 36.798. In de afgelopen jaren hebben we onze woningen daarom vrijwel alleen aan deze groep toegewezen. Maar we zien dat mensen met een ‘middeninkomen’ tussen € 36.798 en € 41.056 per jaar in bepaalde situaties ook erg moeilijk aan een woning komen in onze woningmarkt. De wetgeving maakt het mogelijk om hen op beperkte schaal te helpen. Gezien de netto bestedingsruimte van deze mensen en hun lage slaagkansen op de woningmarkt beschouwen wij deze groep in dit ondernemingsplan ook als onze doelgroep. In de komende jaren willen we hen daarom, zoveel als wettelijk mogelijk is, helpen.

Om de mensen die het nodig hebben zo snel mogelijk een woning te kunnen bieden, moeten we voldoende betaalbare woningen beschikbaar hebben. ‘Betaalbaar’ betekent in ons werkgebied vergeleken bij veel andere regio’s een vrij lage huur. Voor huurprijzen die dicht bij de liberalisatiegrens van € 710,68 liggen, kunnen mensen in ons werkgebied namelijk ook goed een huis kopen. Wij zijn er juist voor de mensen die dat niet kunnen. Wij continueren daarom ons huurbeleid met als belangrijkste pijler een streefhuurpercentage van 62% van de maximaal redelijke huur. Daarmee houdt de huurprijs een relatie met de kwaliteit van de woning.

Onze woningen en de omvang van onze woningportefeuille moeten zo goed mogelijk passen bij de vraag. Die afstemming vindt structureel plaats door stelselmatig marktonderzoek te vertalen naar ons strategisch voorraadbeleid. Daarbij houden we ook rekening met de ontwikkelingen in de hele woningmarktregio. Om leegstand in de nabije toekomst te voorkomen zullen we in deze ondernemingsplanperiode op beperkte schaal woningen gaan verkopen. Uitbreiding van onze woningvoorraad is in de komende jaren dan ook niet aan de orde, vervanging van woningen wel.

Mensen die vinden dat ze niet meer passend wonen en die zelf moeite hebben een andere geschikte woning te vinden, willen we graag helpen. Ook om zo weer anderen perspectief op een passender woning te kunnen bieden. Als we zien dat mensen door woonfraude in een woning wonen zonder daar recht op te hebben, zorgen wij dat de woning vrij wordt gemaakt voor anderen die er wél recht op hebben.

Ondanks onze betaalbare huurprijzen vinden sommige bewoners het moeilijk hun huur tijdig en volledig te betalen. Om te voorkomen dat huurachterstanden tot grotere problemen leiden hebben wij hier actief en zo mogelijk preventief aandacht voor.

Maatschappelijke effecten

De belangrijkste effecten die Viverion nastreeft:

- We huisvesten mensen volgens de wet- en regelgeving (80/10/10) en zoeken de grenzen op om de mensen met ‘middeninkomens’ en de mensen met echt moeilijke woonvragen beter te helpen:
- Minimaal 80% van onze vrijkomende sociale huurwoningen verhuren we aan huishoudens met jaarinkomens tot € 36.798. Op basis van onze

huidige mutatiegraad van ca. 8% zijn dat minimaal 350 woningen.

- Tot 1 januari 2021 wijzen we 9 tot 10% van onze vrijkomende sociale huurwoningen (naar verwachting ca. 42 woningen per jaar) actief toe aan huishoudens met jaarinkomens tussen € 36.798 en € 41.056.
- We helpen met de ‘tweede’ 10% ruimte alleen bij urgente woonvragen of bij bewezen onoplosbare maar noodzakelijke woonvragen van onze eigen huurders. Het zal in deze categorie om enkele woningen op jaarbasis gaan. De niet gebruikte ruimte zetten we in voor onze primaire doelgroep: de huishoudens met jaarinkomens tot € 36.798.
- De gemiddelde wachttijd voor actief woningzoekenden voor een huurwoning blijft minder dan 1 jaar.
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van nieuwe huurders over ‘woning zoeken’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel Aedes-Benchmark Huurdersoordeel en KWH).
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van nieuwe huurders over ‘woning betrekken’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel Aedes-Benchmark Huurdersoordeel en KWH).
- In kernen waar het voor de samenleving en leefbaarheid goed is dat (met name jongere) mensen blijven wonen binnen de eigen kern, slagen we er in om, binnen de uitgangspunten van transparantie en eerlijkheid in de woonruimteverdeling, meer mensen in de eigen kernen te huisvesten.
- Het percentage huishoudens met huurachterstand bedraagt maximaal 4%.
- We streven naar niet meer dan 5 huisuitzettingen in bewoonde staat vanwege huurachterstand per jaar.
- Bij constatering van woonfraude hebben we binnen 6 maanden een oplossing gerealiseerd en is de woning beschikbaar voor rechtmatige verhuur.

Organisatie-inspanningen

De belangrijkste strategieën:

- **Inzetten van de ‘eerste 10%’ aan huishoudens met een jaarinkomen tussen € 36.798 en € 41.056**

Ook deze mensen hebben het moeilijk op de woningmarkt, en ook hun bestedingsruimte is beperkt. Wij zijn er daarom ook voor deze doelgroep en zetten de mogelijkheden die we tot 1 januari 2021 binnen de 80-10-10 regeling hebben actief in om hen zoveel mogelijk perspectief te geven op een sociale huurwoning. Op basis van de verwachte mutatiegraad zullen wij in 2019 en 2020 in totaal ongeveer 80 tot 90 vrijkomende sociale huurwoningen aanbieden aan mensen uit deze groep. Mogelijke bijvangst van het huisvesten van deze mensen kan zijn dat het leidt tot iets meer evenwicht in wijken voor wat betreft de verhouding tussen draaglast en draagkracht.

- **Inzetten van de ‘vrij toe te wijzen 10%’**

Deze 10% ruimte zetten we alleen in als dat nodig is, voor huishoudens met een zeer urgente of specifieke woonbehoefte. We zetten deze ruimte bovendien alleen in voor mensen met een jaarinkomen boven € 41.056 als zij onze eigen huurders zijn en zij problemen hebben rond gezondheid, veiligheid, sociale factoren, overmacht of calamiteiten, en alleen als er in de markt geen aanbod is. We hebben hierbij speciale aandacht voor onze oudere huurders.

- **Experimenteren met voorrang voor bepaalde groepen**

We krijgen signalen dat bijvoorbeeld jongeren graag in de eigen kernen willen blijven wonen, maar daarvoor te weinig mogelijkheden krijgen. Tegelijkertijd krijgen we signalen uit een aantal kernen dat de leefbaarheid en de veerkracht van de samenleving onder druk staan omdat jongeren weggaan uit de kernen en met hun vertrek het voorzieningsniveau afneemt. Naar

deze signalen doen we gericht onderzoek: we willen inzicht in wie er in de kernen wil (blijven) wonen, wie waarom weg wil, welke woonbehoeften er zijn en hoe de ontwikkeling van de kernen is. Resultaten van deze onderzoeken bepalen of we gaan experimenteren met voorrang in de woonruimteverdeling. We staan open voor dergelijke experimenten.

- **Opzoeken en aanpakken van woonfraude**

We willen een eerlijke en transparante woonruimteverdeling. Van belang is dan ook dat de woningen beschikbaar komen voor de mensen waarvoor zij bestemd zijn. Woonfraude vinden wij niet acceptabel. We gaan daarom actief op zoek naar woonfraude en pakken deze aan. Waar mogelijk doen we dat zelf: onze woonconsulenten volgen een opleiding aanpak woonfraude en medewerkers die in de wijken en de woningen komen, volgen een training signalering woonfraude. Waar nodig werken we samen met gemeente, politie of andere organisaties om de woonfraude te beëindigen en de woning weer rechtmatig te kunnen verhuren.

- **Voorkomen en verhelpen van huurachterstanden**

Zodra zich betalingsachterstanden voordoen, nemen we snel contact op met de betreffende huurders. Onze inzet is om zo snel mogelijk betalingsregelingen te treffen en actief te monitoren of deze worden uitgevoerd. Bij nieuwe huurders gaan we, met oog op preventie, al het gesprek hierover aan. We schakelen snel in ons netwerk om huurders met huurachterstanden de juiste hulp en begeleiding te geven en huisuitzetting te voorkomen.

- **Aanpassen portefeuille naar woonbehoefte, inkomen en samenstelling toekomstige huishoudens**

Periodiek, één keer per 3 à 4 jaar, doen wij onderzoek naar de woonbehoefte in ons werkgebied onderverdeeld naar de verschillende gemeenten. Per kern geven wij dan een beeld en maken we een beknopte kernvisie, in samenspraak met dorpsraden, huurdersorganisaties, gemeenten en andere belanghebbenden. Daar waar nodig doen we in een kern verdiepend onderzoek. De visies vertalen wij in een wensportefeuille op totaalniveau en op gemeenteniveau, waarin we rekening houden met

de ontwikkelingen in inkomen en samenstelling van toekomstige huishoudens, met de woonbehoeften in termen van kwaliteit, duurzaamheid en passendheid en met de realistische mogelijkheden van ons woningbezit. We stemmen de resultaten af met collega-corporaties in ons werkgebied en in WoON Twente verband. Het meest recente onderzoek is uitgevoerd in 2017/2018. In 2019 vindt de vertaling naar wensportefeuille en portefeuilleplan plaats.

- **Verbeteren communicatie en dienstverlening woningzoekenden en nieuwe huurders**

Het systeem van loting dat we hanteren voor onze woonruimteverdeling is helder en transparant. Maar inschrijven in het systeem en reageren op woningen blijkt voor een deel van de woningzoekenden niet helder en transparant te zijn. We verbeteren daarom onze communicatie en dienstverlening op dit gebied. Verhuizen naar een nieuwe woning is in het leven van mensen een grote gebeurtenis. De omstandigheden van mensen zelf maken dit vrolijk, verdrietig, moeilijk of makkelijk. Wij passen het 'welkom' in de nieuwe woning en de persoonlijke aandacht daarbij mede daarom aan op de wensen van de nieuwe bewoner.

Klantgerichtheid en participatie

- In al onze hiervoor beschreven organisatie-inspanningen zijn klantgerichtheid en/of participatie leidraad voor ons gedrag. Dat is als volgt zichtbaar:
- In de beschreven onderzoeken betrekken we ook actief huurders en toekomstige huurders. Om kwantitatieve en kwalitatieve informatie te krijgen, vragen we hen telefonisch of digitaal vragen te beantwoorden en gaan we in gesprek.
- We geven passende persoonlijke aandacht aan persoonlijke omstandigheden. We gaan meer in gesprek en doen, indien nodig en mogelijk, meer 'op maat' bij urgente of moeilijk op te lossen woonvragen, woonfraude, huurachterstanden en in onze dienstverlening.
- We maken duidelijk wat we doen met de inbreng van onze huurders. We leren van hen, verbeteren door hen, zijn effectiever door hen. Dat stellen we op prijs en dat laten we zien op onze website en in Viverion Nieuws.

6 Huisvesten van mensen die meer zorg en aandacht nodig hebben

Visie

Bij Viverion is iedereen welkom. Nieuwe huurders die ondersteuning nodig hebben in het leven en bij het 'goed huren', huisvesten we in samenwerking met zorg- en welzijn organisaties. Voor woningzoekenden die uitstromen uit intramurale voorzieningen maken we met de zorg- en welzijnsorganisaties afspraken. Niet alleen over woningen die geschikt zijn en beschikbaar komen, maar ook over hoe de ondersteuning van de mens en zijn of haar omgeving eruit ziet.

Ook voor huurders die al in één van onze woningen wonen, kan het leven lastig(er) worden. Viverion komt veel in de wijken en 'achter de voordeur' en kan daardoor zorgbehoeften en sociale en/of psychische problematiek zien ontstaan en ontwikkelen. We zien het als onze verantwoordelijkheid om deze signalen actief op te zoeken en op te pakken. Bij o.a. overlastsituaties, ouderen met een zorgvraag en vergunninghouders zijn we extra alert. Maar Viverion is een woningcorporatie, geen zorgverlener. We werken samen in verschillende netwerken. Onze rol is signaleren en agenderen en de huurder doorleiden naar passende zorg en/of ondersteuning.

De samenwerking met organisaties in zorg en welzijn was al belangrijk, maar het belang wordt steeds groter. Voor onze organisaties, zodat we elkaars rollen, werkwijzen en belangen goed begrijpen en daardoor samen zo snel mogelijk effectief kunnen zijn. Maar vooral voor onze huurders en voor de buurten waarin zij wonen. Onze samenwerking moet dan ook met name daarop gericht zijn. De privacywetgeving werpt hierin een aantal belemmeringen op. Samen met onze partners moeten we zoeken naar wat wél mogelijk is om de mensen om wie het gaat, te kunnen helpen.

Om mensen met een zorgvraag goed te kunnen huisvesten moeten onze woningen geschikt zijn. Naast bouwkundige voorwaarden en technische voorzieningen vraagt dit steeds meer om het toepassen van domotica. Ook onze maatschappelijke samenwerkingspartners vragen hierom. Viverion is bereid hierin te investeren en zoekt graag samen met de zorg- en welzijnspartners naar de meest effectieve toepassingen.

Maatschappelijke effecten

De belangrijkste effecten die Viverion nastreeft:

- We huisvesten per jaar 6-8 huishoudens die uitstromen uit intramurale voorzieningen.
- We huisvesten vergunninghouders in onze woningen conform de taakstelling die we afspreken met de gemeente.
- De medewerkers van Viverion herkennen de signalen van zorgbehoeften en sociale en/of psychische problematiek en leiden deze door naar de juiste partijen en personen daarbinnen.
- Mensen met zorgvragen kunnen goed wonen in onze woningen.
- Onze maatschappelijke partners waarderen Viverion om wat wij bijdragen en voor de manier waarop wij met hen samenwerken met betrekking tot wonen met zorg en aandacht.
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van nieuwe huurders met een zorgbehoefte over 'woning zoeken' is in 2021 minimaal een 8 (eigen meting Viverion).
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van nieuwe huurders met een zorgbehoefte over 'woning betrekken' is in 2021 minimaal een 8 (eigen meting Viverion).

Organisatie-inspanningen

De belangrijkste strategieën:

- **Inzetten van 'de vrij toe te wijzen 10%' voor ouderen**

Zoals eerder vermeld zetten we deze 10% ruimte alleen in als dat nodig is. Op basis van de huidige mutatiegraad geeft dat ruimte voor ca. 42 woningen per jaar, maar we gaan ervan uit dat we hiervan slechts enkele woningen nodig zullen hebben. Dit geeft ons mogelijkheden om actiever hulp te bieden aan oudere huurders met een jaarinkomen hoger dan € 41.056, die problemen hebben rond gezondheid, veiligheid, sociale factoren, overmacht of calamiteiten. We krijgen namelijk vaker vragen van mensen die door deze problemen móeten verhuizen maar daar in de markt geen oplossing voor vinden. De ruimte in de wet maakt dat wij hen mogelijk kunnen helpen. En door de woning die zij verlaten komt een verhuisbeweging op gang voor andere woningzoekenden.

- **Signaleren, agenderen en samenwerken**

We gaan uit van de eigen kracht en zelfredzaamheid van onze bewoners. We leiden de medewerkers die in onze wijken werken op om te herkennen wanneer iemand toch extra zorg of aandacht nodig heeft en de zelfregie en/of mantelzorg ontbreekt. We spreken heldere communicatielijnen af binnen de maatschappelijke netwerken en samenwerkingsverbanden in onze drie gemeenten, zodat onze medewerkers weten hoe en met wie ze contact moeten leggen in verschillende situaties. We participeren actief in deze netwerken op operationeel en strategisch niveau en zetten ons ervoor in om zo pragmatisch en effectief mogelijk te werken. We spreken duidelijk af wat we aan elkaar leveren en wat we van elkaar verwachten (waaronder in ieder geval hoe we omgaan met woningen die nodig zijn voor uitstroom uit intramurale voorzieningen).

- **Onderzoeken spreiding of concentratie van kwetsbare huishoudens**

We onderzoeken de behoeften van kwetsbare huishoudens en de behoeften van zorg- en welzijnspartijen met betrekking tot spreiden of

juist meer bij elkaar huisvesten van kwetsbare huishoudens. Meer bij elkaar huisvesten geeft wellicht meer mogelijkheden voor begeleid wonen. Als het onderzoek daar aanleiding toe geeft, zijn we bereid middelen en vastgoed beschikbaar te stellen.

- **Aanpassen woningen en woningvoorraad**

Woningen die geschikt zijn voor mensen met zorgvragen, hebben een ander kwaliteits- en voorzieningenniveau dan reguliere woningen. We zetten op verschillende manieren, van 'licht' tot 'zwaar', in op aanpassing van bestaande woningen en onze woningvoorraad.

- **Ontwikkelen 'Wonen met een plus' en 'Wonen met dementie'**

In de gemeente Lochem kennen we 'Wonen met een plus': een samenwerkingsverband van overheden, woningcorporaties en zorg- en welzijnsorganisaties. Bij 'Wonen met een plus' worden woningen relatief eenvoudig en snel aangepast voor ouderen zodat zij langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Bijvoorbeeld door verlagen of wegnemen van drempels, aanbrengen van een extra trapleuning of plaatsen van een verhoogd toilet. We gaan deze manier van werken in en met de gemeenten Hof van Twente en Rijssen-Holten doorontwikkelen. Ook gaan we 'Wonen met dementie' met onze partners verder vormgeven.

- **Multifunctionele woningen, levensloopbestendige woningen en basiskwaliteit zorg-woning**

Woningen gaan tientallen jaren mee. Wanneer woningen multifunctioneel of levensloopbestendig zijn, zijn zij passend voor meerdere huishoudenssamenstellingen, leefsituaties en woonbehoeften. Daarmee voldoen we makkelijker aan de vraag van huidige én toekomstige huurders en zijn onze woningen duurzaam verhuurbaar. Het levensloopbestendig maken van woningen ondersteunt mensen bij het langer thuis blijven wonen. In bestaande woningen die niet geschikt zijn om multifunctioneel of levensloopbestendig te maken, kunnen we mogelijk wel aanpassingen doen zodat zij passen bij een basis-zorgbehoefte. We onderzoeken wat in onze gemeenten nodig en



mogelijk is en wat multifunctioneel, levensloopbestendig of basiskwaliteit voor zorg in de verschillende situaties betekenen. We bezien wat voor onze woningen haalbaar en verantwoord is. We (ver)bouwen niet standaard hetzelfde. We leren van collega-corporaties en we delen kennis met de corporaties in ons WoON Twente netwerk. De uitkomsten nemen we op in ons portefeuillebeleid en in de meerjarenonderhoudsplanning.

- **Meer inzetten van domotica**

Met de inzet van domotica kunnen mensen langer thuis wonen of wordt het wonen vergemakkelijkt. Viverion wil hier mogelijk in de komende jaren meer in investeren of ondersteunen. Om hierop een visie en plannen te maken hebben we inzicht nodig; enerzijds in de actuele en toekomstige technologische ontwikkelingen en anderzijds in de wensen en behoeften van huidige en toekomstige huurders. Om deze inzichten te verkrijgen, zoeken we actief de zorgorganisaties op en nodigen hen uit om hun kennis

te delen en met ons mee te denken. Ook onderzoeken we welke woningen en woonomgevingen hiervoor geschikt (te maken) zijn en bepalen we waar we – zelf of samen met onze zorgpartners – in investeren.

Klantgerichtheid en participatie

Het huisvesten van mensen die meer zorg en aandacht nodig hebben kan niet zonder hen zelf en de maatschappelijke partijen rond hen te betrekken.

Dat is als volgt zichtbaar:

- Daar waar persoonlijke omstandigheden om handelen vragen – bij moeilijk op te lossen woonvragen, bij signaleren van problemen, bij goed huisvesten vanuit intramurale voorzieningen – leveren wij persoonlijke aandacht en oplossingen op maat.
- Bij de onderzoeken die we doen betrekken we nadrukkelijk onze zorg- en welzijnspartners en waar mogelijk huidige en toekomstige huurders.

7 Kwaliteit van woningen

Visie

We willen dat onze huurders prettig wonen in veilige, kwalitatief goede en duurzame woningen.

Met 'veilig' bedoelen we niet alleen inbraakveilig, maar doelen we ook op gezondheidsaspecten. Met kwalitatief goed bedoelen we een voldoende, veelal cyclisch, onderhouden buitenzijde en een op maat en vraaggestuurd onderhouden of verbeterde binnenzijde.

Voor huurders blijkt de binnenkant van de woning namelijk bepalender te zijn voor prettig wonen dan de buitenkant. Wanneer huurders een reparatieverzoek hebben, zijn wij er verantwoordelijk voor dat dit snel, goed en in één keer wordt uitgevoerd.

Duurzaamheid gaat voor Viverion verder dan het treffen van isolerende maatregelen en het aanbrengen van zonnepanelen. We willen bijvoorbeeld ook regenwater ontkoppelen en infiltreren, meer biodiversiteit in de wijk brengen en actief energiecoaches inzetten. We vinden circulair handelen binnen het gehele (ver)bouw- en onderhoudsproces belangrijk. Voor onszelf en voor onze aannemers. Die selecteren en beoordelen we dan ook daarop. We nemen onze verantwoordelijkheid, maar Viverion is geen pionier op het gebied van duurzaamheid. De ontwikkelingen gaan zo snel dat wij ervoor kiezen om volgend te zijn en aan te sluiten bij ontwikkelingen die bewezen effectief zijn. Zo kunnen we onze personele capaciteit en financiële middelen zo efficiënt mogelijk inzetten. We willen graag onze bijdrage leveren aan de sectorbrede afspraken om in 2050 een CO₂ neutraal woningbezit te hebben maar zien daarin, net als vrijwel al onze collega's, nog veel belemmeringen in de woningen, de beschikbare techniek en de financiële mogelijkheden.

Maatregelen op het gebied van duurzaamheid verbeteren de kwaliteit van de woning. In veel gevallen hebben zij ook invloed op het energieverbruik, en daarmee

op de woonlasten van de huurder. Viverion vindt dat de prijs en de kwaliteit van de woning met elkaar in verbinding moeten staan en hanteert in dat kader een streefhuurpercentage van 62% van de maximaal redelijke huur. Bij duurzaamheidsinvesteringen die leiden tot kwaliteitsverbetering en vermindering van energieverbruik vragen we van de huurder daarom een financiële bijdrage waar de huurprijs nog onder deze 62% ligt.

Renovatie, onderhoud en duurzaamheidsmaatregelen kosten veel geld. Wij realiseren ons, mede doordat onze belanghebbenden dit aan ons hebben meegegeven, dat we zorgvuldig moeten afwegen of de voorgenomen onderhouds- en duurzaamheidsmaatregelen ook leiden tot het gewenste woningbezit. Of dat sloop-nieuwbouw, dat mogelijk een grotere investering vraagt, tot betere, duurzamere en meer bij de vraag passende resultaten leidt.

Bij nieuwbouw, renovatie en onderhoud maken we zo veel mogelijk gebruik van lokale partijen. Zij hebben kennis van de samenleving, de wijken en de woningen. Dit vergemakkelijkt de verbinding met de huurders, de flexibiliteit en het gericht onderhouden van de woningen. Ook heeft het een positief effect op de lokale economie en financiële draagkracht in ons werkgebied. Uiteraard is kwaliteit leveren wel randvoorwaardelijk.

Maatschappelijke effecten

De belangrijkste effecten die Viverion nastreeft:

- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van huurders over hun woningkwaliteit is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel KWH).
- Bewoners zijn vanaf het begin van groot onderhoud en renovatieprojecten betrokken bij en geïnformeerd over de aard en planning van de werkzaamheden en de consequenties.

- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van huurders over ‘planmatig onderhoud’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel KWH).
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van huurders over ‘contact bij reparatieverzoek’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel KWH).
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van huurders over ‘kwaliteit reparatie’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel KWH).
- In 2021 wordt minimaal 80% van de reparatieverzoeken in één keer afgehandeld (onderdeel KWH).
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van huurders over ‘doorlooptijd reparatie’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel KWH).
- Huurders weten dat zij aan de binnenkant van hun woning onderhoud op maat kunnen laten uitvoeren. Zij weten voor welke onderwerpen dit mogelijk is en wat de voorwaarden daarbij zijn.
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van huurders over ‘maatwerk’ is in 2021 minimaal een 8 (eigen meting Viverion).
- In 2026 hebben alle woningen van Viverion gemiddeld een energie-index van 1,18 (nieuwe A-label).

Organisatie-inspanningen

De belangrijkste strategieën:

- **Goed luisteren, vraaggestuurd en ‘op maat’ onderhouden, bewoners betrekken**
We verhogen de maatwerk mogelijkheden. We zijn duidelijk over tot hoe ver ‘op maat’ gaat en welke voorwaarden daarbij gelden. We hanteren de standaard kwaliteit en afschrijvingstermijn als bepalend. Een hogere kwaliteit kan, maar is voor rekening van de huurder. ‘Op maat’ mag niet ten koste gaan van duurzaamheid. Bij groot onderhoud en renovatieprojecten zijn bewoners vanaf het begin

betrokken bij en geïnformeerd over de aard en planning van de werkzaamheden en de consequenties ervan. Ook is duidelijk welke keuzes er te maken zijn en welke invloed bewoners (wel en niet) hebben. Onze medewerkers luisteren goed naar onze huurders om hen te kunnen helpen bij keuzes en om hen goed te kunnen informeren over wat wel en niet mogelijk is. We investeren daarvoor in training en opleiding.

- **Voldoen aan basiskwaliteit van een woning**

Woningen van Viverion moeten voldoen aan de basiskwaliteit en heel en veilig zijn. Veilig betekent voor ons in ieder geval dat er geen buitentoepassingen van asbest zijn en geen open verbrandingstoestellen.

Basiskwaliteit betekent voor ons niet alleen dat de onderhoudsstaat en voorzieningen goed zijn, maar ook dat de techniek in de woning goed instelbaar en gebruiksvriendelijk is. We vergelijken onze woningen met de vastgestelde basiskwaliteit en verwerken de uitkomsten hiervan in onze meerjarenplanning om al onze woningen aan de basiskwaliteit te laten voldoen. Bij mutatie leveren wij de woning aan de nieuwe huurders minimaal op volgens onze basiskwaliteit.

In de komende drie jaar vervangen we in alle woningen waar dat nog aan de orde is de open verbrandingstoestellen en verwijderen we asbest in de buitentoepassingen. Bij mutatie en in projecten is veiligheid nadrukkelijk een aandachtspunt (bv. vervangen van zachtboardplafonds, nog aanwezige stoppenkasten en onveilige vlizotrappen).

- **Beoordelen groot onderhoud- en verduurzamingsprojecten t.o.v. meerwaarde sloop/ nieuwbouw**

Wij stellen criteria op voor wanneer sloop en vervangende nieuwbouw beter zijn voor onze

woningvoorraad dan groot onderhoud en verduurzaming. Alle reeds geplande projecten toetsen we aan deze criteria. De criteria zijn gekoppeld aan de route naar een CO₂ neutraal woningbezit in 2050 en ook aan wat mogelijk de dynamiek en draagkracht in wijken verbetert. De gemeente is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van vlekkenplannen. Hierbij zoeken we nadrukkelijk samenwerking met de gemeenten.

- **Uitstippelen van de route naar CO₂-neutraal, met circulair bouwen als uitgangspunt**

Met hulp van de 'routeplanner' hebben we de route naar een CO₂ neutraal woningbezit 2050 op hoofdlijnen uitgestippeld. In alle plannen voor ons woningbezit haken we daarop aan. Alle nieuwbouwwoningen worden energieneutraal. De route is verder niet vast: we passen deze continu aan op nieuwe ontwikkelingen. We delen de kennis binnen Viverion, over wat er al wel en (nog) niet kan, beter met elkaar en verankeren dit in de uitvoering. We lichten onze huidige plannen en onze meerjarenonderhoudsbegroting door op de uitgestippelde route en passen ze zo nodig aan. We houden nieuwe ontwikkelingen bij en maken gebruik van voortschrijdend inzicht. Om zo weinig mogelijk tijd en geld te verspillen zetten we in op 'no regret-maatregelen'.

De uitgangspunten van circulair bouwen (m.b.t. materialen, hergebruik, etc.) vertalen we naar een kader voor Viverion. Bij de aanbesteding is dit een toetsingscriterium. Minimaal 1 project zal in de komende drie jaar nader uitgewerkt worden.

- **Delen van de verantwoordelijkheid voor energiebesparing met huurders**

Iedereen heeft een verantwoordelijkheid met betrekking tot het milieu. We vragen daarin ook een bijdrage van onze huurders. Daar waar wij duurzaamheidsmaatregelen treffen bepaalt de prijs-kwaliteitsverhouding van de woning of we aan de huurders een financiële bijdrage berekenen. Huurders geven aan dat zij het redelijk vinden om hieraan mee te betalen als de woonlasten dalen door

de maatregelen. Dat sluit goed aan bij de visie van Viverion. Ons doel is mede dat de totale woonlasten lager zijn na de verduurzaming.

Verantwoordelijkheid voor het milieu nemen zit niet alleen in het aanbrengen van duurzaamheidsmaatregelen in woningen maar ook in het gedrag en daarmee samenhangend energieverbruik van mensen. Viverion zet daarom bij duurzaamheidsprojecten ook energiecoaches in. Op deze manier worden bewoners zich meer bewust van hun gedrag en van de mogelijkheden om daadwerkelijk energie en daarmee geld te besparen en CO₂ uitstoot te verminderen.

- **Snel en in één keer goed afhandelen van reparatieverzoeken**

Het melden van een reparatieverzoek kan zowel via de telefoon als via de website in direct contact met de aannemer. Dit sluit beter aan bij de behoefte van huurders en er zijn minder handelingen nodig om te komen tot een goede afspraak tussen huurder en aannemer. We blijven sturen op kortere doorlooptijden en in één keer goed afhandelen. Dit is belangrijk voor de tevredenheid van huurders. Dit wordt dan ook één van de kaders en toetsingscriteria voor onze aannemers.

Klantgerichtheid en participatie

Bij 'kwaliteit van woningen' gaat het vaak om veel geld, grote projecten en meerdere professionele partijen. Dat maakt het makkelijk om de huurders te 'vergeten'. Viverion wil dat nadrukkelijk niet (meer). Daar waar het onderhoud de binnenkant van de eigen woning betreft, krijgen huurders het meer zelf voor het zeggen. We betrekken ze daarnaast eerder en gericht bij de invulling van onderhoudsprojecten en sloop- en nieuwbouw projecten. Als ze reparatieverzoeken hebben, zorgen we er samen met onze aannemers voor dat ze sneller geholpen zijn. We maken huurders medeverantwoordelijk voor energiebesparing en vermindering van CO₂ uitstoot, maar helpen ze ook bij het daadwerkelijk besparen van energie en daarmee bij het verlagen van hun woonlasten.

8 Kwaliteit van

woonomgeving en leefbaarheid

Visie

Behalve de woning bepaalt ook de woonomgeving de woonkwaliteit. Veel van onze huurders zijn zeer tevreden over hun woonomgeving. Een groot deel van onze huurders woont al lang in de eigen woonplaats, wijk, buurt of straat en voelt zich ermee verbonden. Daar waar bewoners gezamenlijk initiatieven nemen, ondersteunt Viverion die graag.

Onze huurders en wij zien de manier waarop mensen samenleven op onderdelen veranderen. Elkaar kennen en ontmoeten lijkt minder vanzelfsprekend te zijn. Verschillende mensen gaan verschillend om met het gebruik en onderhoud van buitenruimten en tuinen. De decentralisatie en extramuralisatie van de zorg maakt dat meer mensen die zorg of aandacht behoeven in de wijk komen of blijven wonen. Dit kan effect hebben op de omwonenden. Sommige wijken of buurten vragen in verband hiermee extra aandacht. Op een aantal plekken staan de draagkracht en het absorptievermogen meer onder druk dan bij andere. Hier trekken we samen op met huurders, gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties om het leefklimaat te verbeteren. We vinden het een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de woonomgeving prettig en leefbaar te houden.

Viverion kan hieraan op een aantal manieren bijdragen. Bijvoorbeeld: bij overlastsituaties waar bewoners zelf niet uitkomen, proberen wij te bemiddelen. Wij zien en horen veel, op straat en achter de voordeur en zien het als onze verantwoordelijkheid om dit te delen met de relevante maatschappelijke partijen. Maar we zijn geen zorg- of hulpverlener en we nemen geen regie bij zorgvraagstukken en -problemen. Verder is binnen de wet- en regelgeving een maximum bedrag vastgesteld dat wij gemiddeld per woning aan leefbaarheid mogen uitgeven. Dit bedrag per woning

vertalen wij niet naar een budget per wijk, maar naar een totaalbudget waarbinnen wij zelf – samen met onze belanghebbenden – bepalen waar in ons werkgebied onze leefbaarheidsinzet het meest nodig is. Ook preventief kunnen wij proberen invloed uit te oefenen. Door bij de woningtoewijzing te bezien of we kwetsbare huurders wat meer kunnen spreiden over ons woningbezit, proberen we concentratie van problemen en kwetsbaarheid te voorkomen. Uiteraard binnen de uitgangspunten van vrije vestiging en een eerlijke en transparante woonruimteverdeling.

Maatschappelijke effecten

De belangrijkste effecten die Viverion nastreeft:

- Verminderde kwetsbaarheid van de wijken.
- Huurders die gezamenlijk initiatief willen nemen weten Viverion te vinden voor ondersteuning daarbij.
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van huurders over ‘de woonomgeving’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel KWH).
- De medewerkers van Viverion herkennen de signalen van verminderde leefbaarheid en daaraan verbonden problematiek en leiden deze signalen snel en juist door.
- Onze maatschappelijke partners waarderen onze organisatie om wat wij bijdragen en voor de manier waarop wij met hen samenwerken met betrekking tot kwaliteit van woonomgeving en leefbaarheid.
- Het gemiddelde tevredenheidsoordeel van nieuwe huurders over ‘woning betrekken’ is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel Aedes-Benchmark Huurdersoordeel en KWH).

Organisatie-inspanningen

De belangrijkste strategieën:

- **Meer zichtbaar zijn in de wijken en meer 'achter de voordeur' komen**

We zorgen ervoor dat we meer zichtbaar zijn in en voor de wijken. We leggen meer contact zodat we meer kennis hebben van en in verbinding zijn met huurders en bewoners. Zo leren we de wijken beter kennen en kunnen we meer signaleren. We organiseren buurtschouwen en gaan elk jaar met alle medewerkers in een deel van ons werkgebied op bezoek bij huurders. Om van ze te leren, en om hen te laten zien dat we geïnteresseerd en betrokken zijn. We introduceren spreekuren in de wijk, liefst op locaties bij zorg- en welzijnsorganisaties of bij de gemeenten. Onze wijkbeheerders pakken in de wijken

met name de sociale aspecten op, maar steken daar waar nodig ook de handen uit de mouwen. Onze opzichters worden getraind om kwetsbaarheden te signaleren en goed door te leiden.

Ook met de aannemers die voor ons werken, gaan we in gesprek over hoe we zichtbaar kunnen maken dat zij voor Viverion werken. Daarnaast willen we ook met hen afspraken maken over het kijken naar leefbaarheid tijdens onderhoudswerkzaamheden en het registreren van (mogelijke) signalen van verminderde leefbaarheid.

- **Beter samenwerken, meer signaleren en agenderen**

We beschreven dit ook al onder het doel "Huisvesten van mensen die meer zorg en aandacht nodig hebben". Goede samenwerking met de zorg- en



welzijnsorganisaties in onze wijken is essentieel. Wij werken eraan om meer te 'zien' in onze wijken. Dat zal betekenen dat we meer aan de bel trekken en meer signalen doorleiden naar onze partners. Daarvoor zetten we samen heldere structuren en communicatielijnen neer, zodat huurders snel en goed kunnen worden geholpen. We verbinden signalen met elkaar, zodat we duidelijker zicht krijgen op de latente zorg- en ondersteuningsbehoefte. Hierbij houden we rekening met de privacywetgeving.

- **Meer in gesprek met mogelijke huurders over wensen en verwachtingen met betrekking tot de wijk**

We gaan meer rekening houden met de draagkracht van sommige wijken en van de mensen die daarin (komen) wonen. Wij zien in sommige wijken en buurten dat de draagkracht en het absorptievermogen verminderen. We kennen de dynamiek in deze kleine samenlevingen. We delen deze informatie met mogelijke huurders, en bespreken hoe dat zich verhoudt tot hun wensen en verwachtingen. Zodat zij een bewuste keuze kunnen maken, en met als doel om nieuwe huurders zo goed mogelijk te laten matchen met hun nieuwe wijk en de (dominante) leefstijlen hierin.

- **Warme ontvangst in de wijk bij nieuwe verhuring**

'Goed huurderschap' betekent onder meer de huur tijdig betalen, goed voor de woning zorgen en geen overlast veroorzaken. Soms is hier extra ondersteuning bij nodig. Bij de eerste kennismaking met een nieuwe huurder onderzoeken we dat (voor zover mogelijk). Waar dat nodig is of lijkt organiseren we voor een nieuwe huurder een warme ontvangst in de wijk. Zo helpen we de mensen zelf, versterken we de verbinding met andere bewoners en ondersteunen we de zelfregie van huurders ten aanzien van het onderling oplossen van problemen. We vergemakkelijken het opnemen van contact met Viverion en leggen daar waar nodig de connectie met zorg- en welzijnspartijen. Voor alle nieuwe huurders geldt uiteraard dat we duidelijk maken wat huurders van ons mogen verwachten en wat wij van hen verwachten.

- **Bij uitzondering sturen in woningtoewijzing**

Bij Viverion is in principe iedereen welkom en mag iedereen zelf kiezen waar hij of zij wil wonen. Maar zoals bij alle principes zijn ook hier enkele uitzonderingssituaties. Soms weten we dat een buurt niet bij een bepaalde nieuwe huurder past. Wij vinden het dan onze verantwoordelijkheid om dit met de betreffende huurder te bespreken. We gaan dan in overleg en gezamenlijk op zoek naar een betere plek.

- **Verbeteren kwaliteit en dynamiek van woningaanbod in wijken**

Bij de keuze tussen renoveren en verduurzamen enerzijds en slopen en nieuwbouwen anderzijds is ook de kwaliteit en samenstelling van de wijk een criterium. We brengen in kaart waar we meer kunnen of moeten doen om passend(er) woningaanbod en een andere dynamiek in wijken aan te brengen. We beoordelen onze reeds geplande onderhouds- en verduurzamingsprojecten ook in dat licht en passen indien nodig en mogelijk onze plannen aan.

Klantgerichtheid en participatie

Voor de kwaliteit en de leefbaarheid van de woonomgeving zijn huurders en andere bewoners voor een groot deel zelf verantwoordelijk. Anders gezegd: wij hebben hen nodig om dit doel te kunnen bereiken. Dat vraagt van ons dat we goed kijken en luisteren, dat we inspelen op wensen en op problemen en dat we daarvoor zichtbaar en aanspreekbaar zijn. Onze klantgerichtheid en de manier waarop we de participatie bevorderen zijn als volgt zichtbaar:

- Daar waar bewoners gezamenlijk initiatieven nemen, ondersteunt Viverion die graag.
- We komen meer in de wijken en meer in contact en in verbinding met huurders en bewoners.
- We doen bij nieuwe huurders meer en persoonlijker aan verwachtingenmanagement en helpen bij een goede match met de wijk.

9 Van waarde zijn en werkplezier hebben

Visie

Onze medewerkers zijn onmisbaar voor het realiseren van onze doelen en ambities. Zij zorgen voor tevreden klanten. Het is daarom belangrijk dat zij zich kunnen verbinden aan de doelen en ambities en dat zij ervaren dat zij betekenisvol werk doen en zelf invloed hebben op de bijdrage die zij (kunnen) leveren. Autonomie, vrijheid met verantwoordelijkheid en zelfsturing en zelforganisatie zijn daarvoor nodig. Medewerkers die vanuit hun vakmanschap en betrokkenheid zelf besluiten kunnen nemen, zijn slagvaardiger. Die kwaliteiten zorgen samen voor een hogere klanttevredenheid.

Onze medewerkers zijn ook onmisbaar bij het bepalen van de doelen en ambities. Naast de analyse van externe ontwikkelingen en de inbreng van veel huurders en stakeholders, benutten we de kennis die onze medewerkers hebben over onze klanten, wijken en woningen om tot realisatie van dit ondernemingsplan te komen. Zij zijn niet alleen betrokken bij de bepaling van de keuzes, maar juist ook bij de operationele invulling ervan. Die operationele invulling kan alleen succesvol zijn als er goed wordt samengewerkt. Onderlinge verbinding en een mate van gelijkgestemdheid is van belang. Faciliteiten als een goede werkplekinrichting, ontwikkelmogelijkheden en goede ondersteunende systemen moeten vanzelfsprekend op orde zijn.

Effecten

De belangrijkste effecten die Viverion nastreeft:

- De gemiddelde tevredenheid van klanten over Viverion is in 2021 minimaal een 8 (onderdeel KWH).
- De gemiddelde tevredenheid van medewerkers over werken bij Viverion is in 2021 minimaal een 8, en geen enkele medewerker geeft lager dan een 6.

- Het korte ziekteverzuim en de meldingsfrequentie van ziekte liggen in 2021 lager dan het landelijk gemiddelde.

Organisatie-inspanningen

De belangrijkste strategieën:

- **Verduidelijken en uitwerken van visie, doelen en beleid(skaders)**

Om goed samen te werken aan de doelen van Viverion is het van belang dat visie, doelen en beleid(skaders) duidelijk zijn. Dat het 'waarom' wordt begrepen door de medewerkers. Sturings-, verantwoordingsdocumenten (jaarplan, kwartaalrapportage, jaarverslag etc.), projectplannen en andere plannen krijgen een structuur en inrichting die past bij het ondernemingsplan. Daarmee worden ze consistent aan elkaar en versterken ze de gerichtheid van Viverion.

Medewerkers krijgen meer invloed om samen visie, doelen en beleid(skaders) te bepalen, inclusief prioritering en haalbaarheid van daarvan afgeleide organisatie-inspanningen. Daarbij horen keuzes en een realistische inschatting van de benodigde personele inzet. Op deze manier maken we medewerkers ook meer verantwoordelijk voor het werken conform de keuzes die ze mede zelf gemaakt hebben.

- **Doorontwikkelen van cultuur van 'samen'**

Maatschappelijke vragen, problemen en knelpunten vragen om oplossingen waaraan meerdere disciplines binnen Viverion hun bijdrage moeten leveren. Medewerkers vinden zelf de onderlinge samenwerking ook een belangrijk thema. We stimuleren het vormgeven en versterken van afdeling- en teamoverschrijdend werken door multidisciplinaire

teams te vormen rond de verbetering van de klantgerichtheid in onze dienstverlening en rond (groot) onderhoudsprojecten. Daarin krijgt het betrekken van huurders een belangrijke plaats. Daarnaast organiseren we met (grotere) regelmaat bijeenkomsten om elkaar op de hoogte te houden van ontwikkelingen, om kennis te delen, om successen te vieren of andere onderwerpen met elkaar te bespreken.

- **Verder investeren in medewerkers**

Viverion investeert graag en veel in de ontwikkeling van medewerkers. Voor de beweging naar meer zelfsturing is dat ook nodig. Verantwoordelijkheid kunnen nemen vraagt om de juiste kennis en competenties en om zelfvertrouwen. Hierin kunnen medewerkers zichzelf ontwikkelen, maar zij kunnen ook elkaar coachen, stimuleren en ondersteunen. Wij zetten actief in op gezamenlijke en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers door training en opleiding. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers 'fit' zijn. 'Fit' in de betekenis van geschikt voor hun werk en het hebben van een goed passende functie en rol binnen de organisatie. Maar ook 'fit' in de betekenis van geestelijk en lichamelijk gezond. Ontspanning en gezonde inspanning krijgen steeds meer aandacht in organisaties en werksituaties. Daar waar de werkdruk als hoog wordt ervaren en meer zelfsturing ook in eerste instantie tot meer spanning leidt, bieden wij als werkgever faciliteiten om beter met de ervaren spanning om te gaan. We gaan op zoek naar manieren die bij Viverion passen.

- **Doorontwikkelen van werkplekinrichting en geautomatiseerde systemen**

In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in (nieuwe) geautomatiseerde systemen. Het werken met nieuwe

apparatuur en systemen, het vinden van informatie en het verwerken van gegevens gaan dan meestal niet vanzelfsprekend goed. Dat geldt voor Viverion ook. De komende jaren is nog aandacht nodig voor het verder implementeren en het gebruik van de systemen. De woningcartotheek wordt completer gevuld en we bespreken met de medewerkers welke concrete problemen er zijn, wat ze verbeterd willen zien en wat de mogelijkheden zijn. We ondernemen direct actie, indien mogelijk. Dat geldt ook voor de werkplekinrichting (airco, bureaus, beeldschermen). We willen door de faciliteiten efficiënt en goed kunnen werken.

In de tweede helft van 2018 maken we een keuze voor een nieuw basissysteem of voor een nieuwe versie van ons huidige basissysteem. In beide gevallen betekent dit dat de organisatie in 2019 en 2020 weer te maken krijgt met een implementatieperiode. We willen voorkomen dat de interne aandacht die dat met zich meebrengt ten koste gaat van de externe aandacht voor en onze ambities op het gebied van klantgerichtheid, klanttevredenheid en participatie. Dit is mede een criterium bij de te maken keuze. We richten daarnaast dit project en de projectstructuur zo in dat onze medewerkers – en vooral de medewerkers met klantcontact – zoveel als mogelijk worden ontzien, ontzorgd en ondersteund. De training en opleiding die altijd aan de orde zijn bij de implementatie van een nieuw systeem kenmerken zich door heel gerichte en persoonlijke kennisoverdracht en effectieve vormen van leren en coachen op de werkplek.

10 Organisatiecontinuïteit

Visie

Om onze volkshuisvestelijke doelen zo goed mogelijk te kunnen realiseren, moeten we ook een gezonde organisatie hebben en zijn. Daarmee bedoelen we niet alleen financieel gezond. Onze eigen duurzaamheid is ook afhankelijk van de mate waarin we in staat zijn om goede medewerkers aan ons te binden en van het draagvlak dat we bij onze belangrijkste stakeholders hebben. Ook de manier waarop we onze bedrijfsvoering inrichten en hoe we omgaan met de implementatie van wet- en regelgeving en met de beheersing van de diverse soorten risico's bepaalt onze continuïteit.

Onze financiële huishouding is uiteraard van groot belang. We willen een financieel gezonde organisatie zijn die haar middelen maximaal inzet. Die maximale inzet krijgt onder andere vorm door onze benadering van betaalbaarheid: we verhuren alleen sociale huurwoningen en we hanteren een lage streefhuur van 62% van de maximaal redelijke huurprijs. Daarnaast zetten we onze financiële ruimte in voor de omvangrijke duurzaamheidsopgave in de komende (tientallen) jaren. Binnen de periode van dit ondernemingsplan voorzien we – mede ingegeven door onze stakeholders – dat we mogelijk een aantal voorgenomen renovatie- en verduurzamingsplannen gaan vervangen door sloop- en nieuwbouwplannen. Dit zal grotere investeringen vergen, maar levert voor onze woningportefeuille en voor onze huurders betere producten op. Ook zien we een grotere druk ontstaan op de leefbaarheid van de woonomgeving, onder andere doordat de behoefte aan zorg en aandacht bij onze huurders en bij andere bewoners in onze wijken groter wordt. Onze stakeholders roepen ons op om hier meer in te investeren. Ook vragen zij ons om meer domotica in onze woningen toe te passen. Al deze vragen en opgaven zullen we in de komende jaren zorgvuldig afwegen.

Effecten

De belangrijkste effecten die Viverion nastreeft:

- We kunnen onze vacatures gemakkelijk en met de juiste mensen invullen.
- Bij de visitatie over de periode 2019-2021 is het gemiddelde tevredenheidsoordeel van onze stakeholders minimaal een 8.
- We voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving.
- We voldoen aan hun ratio's en krijgen positieve oordelen van onze externe toezichthouders de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.
- In de jaren 2019, 2020 en 2021 horen we in de Aedes Benchmark in ieder geval tot de B-categorie voor wat betreft de bedrijfslasten.

Organisatie-inspanningen

De belangrijkste strategieën:

- **Implementeren van duurzaamheid in onze bedrijfsvoering**

We willen dat duurzaamheid niet alleen op onze woningportefeuille van toepassing is. Ook onze eigen organisatie, het gedrag van onze medewerkers, ons energie- en grondstoffenverbruik en diverse andere onderwerpen houden we in de komende jaren tegen het licht. Ook hierbij geldt dat Viverion niet de bedoeling heeft om pionier te zijn. We leren van anderen en implementeren wat ons past en wat realistisch is.

- **Consistent communiceren en betrekken**

We zijn trots op onze organisatieontwikkeling. Zowel op de slagen die we hebben gemaakt in de afgelopen jaren als op de manier waarop we dit ondernemingsplan 'van buiten naar binnen' hebben

vormgegeven. Die trots laten we zien, op onze website en via andere kanalen. Daarbij letten we op consistentie en actualiteit: steeds als we iets hebben laten zien of bereikt in of door onze klantgerichtheid en manier van participatie organiseren, dan vertellen we dat. Zo laten we extern en intern zien waar het ons écht om gaat.

Van onze huurders en stakeholders kregen we veel waardering over de manier waarop we met hen in gesprek zijn gegaan bij het opstellen van dit plan. Deze vorm(en) gebruiken we in de komende jaren vaker. Minimaal één maal per jaar gaan we met de hele organisatie weer in de wijken in gesprek met huurders. En minimaal één maal per jaar organiseren we een interactieve stakeholderbijeenkomst. Op deze manier houden we voeling met onze belangrijkste belanghebbenden, en geven we hen op praktische en laagdrempelige wijze invloed op onze organisatie en beleid.

- **Doorontwikkelen risicomanagement en compliance**

Risicomanagement begint met risicobewustzijn. Alle medewerkers hebben een rol in het herkennen en beheersen van risico's. Ook dit hoort bij (de ontwikkeling van) zelfsturing en daarin krijgt het dan ook een plaats. Voor goede implementatie en uitvoering van wet- en regelgeving is het noodzakelijk dat de betrokken medewerkers de regels én de risico's c.q. consequenties kennen van het niet goed uitvoeren. In de afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor een aantal grote wetswijzigingen. In de komende jaren blijven we alert op aanpassingen en aanvullingen, en op nieuwe wet- en regelgeving.

- **Verder ontwikkelen portefeuille- en assetmanagement**

De ontwikkeling van portefeuille- en assetmanagement is ingezet en krijgt in de komende jaren verder

vorm. We ontwikkelen voor Viverion een systeem van rendementsturing. Maar portefeuille- en assetmanagement is breder dan dat: het gaat ons om waardesturing en het bereiken van een optimale combinatie tussen mensen, middelen en prestaties. Daartoe leren we van collegacorporaties en kijken we kritisch naar wat er in de sector wel en niet werkt, en zoeken we naar wat bijdraagt aan een gezonde bedrijfsvoering en een effectieve onderlinge samenwerking.

- **Alert blijven op mogelijke besparingen**

In de afgelopen jaren kreeg de organisatie ingrijpend anders vorm. De ombouw van de organisatie leidt tot wezenlijke besparingen op de bedrijfslasten. Van deze veranderingen zien we in de komende jaren de effecten. We blijven daarnaast alert op besparingen: we zijn kritisch op onze processen, bij inkoop en bij inhuur van derden. We wegen bij de inhuur van derden heel kritisch de noodzaak en/of meerwaarde af tegen de kosten.



Viverion

Postbus 123

7240 AC Lochem

T. 088-321 32 10

E. info@viverion.nl

I. www.viverion.nl

 [@Viverion](https://twitter.com/Viverion)

