



ONDERNEMINGSPLAN SWA
JANUARI 2025

Afbeelding ¹

Open venster; gratis afbeelding Freepik

2. Foto's van high tea met beste buurder



3. Inhoud van het ondernemingsplan

1. Het venster op
2. 'Beste buurder'
3. Inhoud van het ondernemingsplan
4. 'Samen worden we sterker'
5. SWA laat zich zien:

Het stersteam van SWA
6. 'Wat doet de wereld om SWA heen?'
7. 'Missie en visie'
8. Kernwaarden van SWA (huurders, medewerkers en belanghouders)
9. Verandert onze koers?
10. Goeie hierder; Goeie ferhierder
11. Goeie meiwurker; goeie wurkjouwer
12. Goeie belanghâlders
13. Goeie wente
14. Goed mei jild
15. Goed team
16. Trainingsschema: Wiis mei inoar!
17. Trainershandleiding met (spel)principes
18. Normen (kpi's) bij de scores

4. Samen worden we sterker!

Wie vooruit wil en sterker wil worden, zoekt sterke partners.

In de voetballerij moet je 'gescout' worden. Als trainers je talenten zien, raken ze geïnteresseerd. Ze willen graag dat je bij het team gaat horen. Als jij ziet dat het team technisch goed en snel speelt, word je uitgedaagd. Dan droom je van meedoen, sterker worden en samen winnen. Dan doe je er alles aan om zo goed te worden dat je erbij kunt horen. Als een team wil winnen, zoekt het spelers die zichzelf willen verbeteren. Het team laat zich daarom altijd van de beste kant zien. Goede spelers en een goed publiek maken het team tot een 'winning team'. Ze delen in de winst.

Voor ons als team SWA geldt hetzelfde. We stellen hoge eisen aan onszelf. We beseffen dat we beter worden door onze medewerkers sterker te maken en door onze processen sneller te laten verlopen. Dat lukt alleen als we goed samenwerken.

Kan het dan nog beter? Ja dat kan.

1. Onze huurders kunnen sterker worden. Als ze begrijpen waarom we doen wat we doen, als ze weten wat ze zelf kunnen en mogen doen en als ze ons op een positieve manier opzoeken, dan maken we het voor alle huurders beter. Onze medewerkers kunnen nog sterker worden door hun kennis en werkwijze te verbeteren. Door medewerkers uit te dagen, te trainen en te testen, ontwikkelen we ons.
2. Een sterke gemeente weet wat een woningcorporatie nodig heeft om de volkshuisvesting te verbeteren. Een sterke accountant beseft dat controle goed is maar dat zijn of haar tijdsinvestering minimaal moet zijn om kosten te beheersen. Die tijd kunnen we beter besteden aan ons werk. Een sterke raad van commissarissen kent onze koers en helpt om die koers vast te houden. Een sterke toezichthouder begrijpt dat SWA er niet is voor de toezichthouder maar omgekeerd. Een toezichthouder houdt toezicht via een stevige dialoog.

Door de onderlinge uitwisseling van positieve bijdragen ontstaat positieve energie. En positieve energie draagt bij aan de versterking van SWA als team.

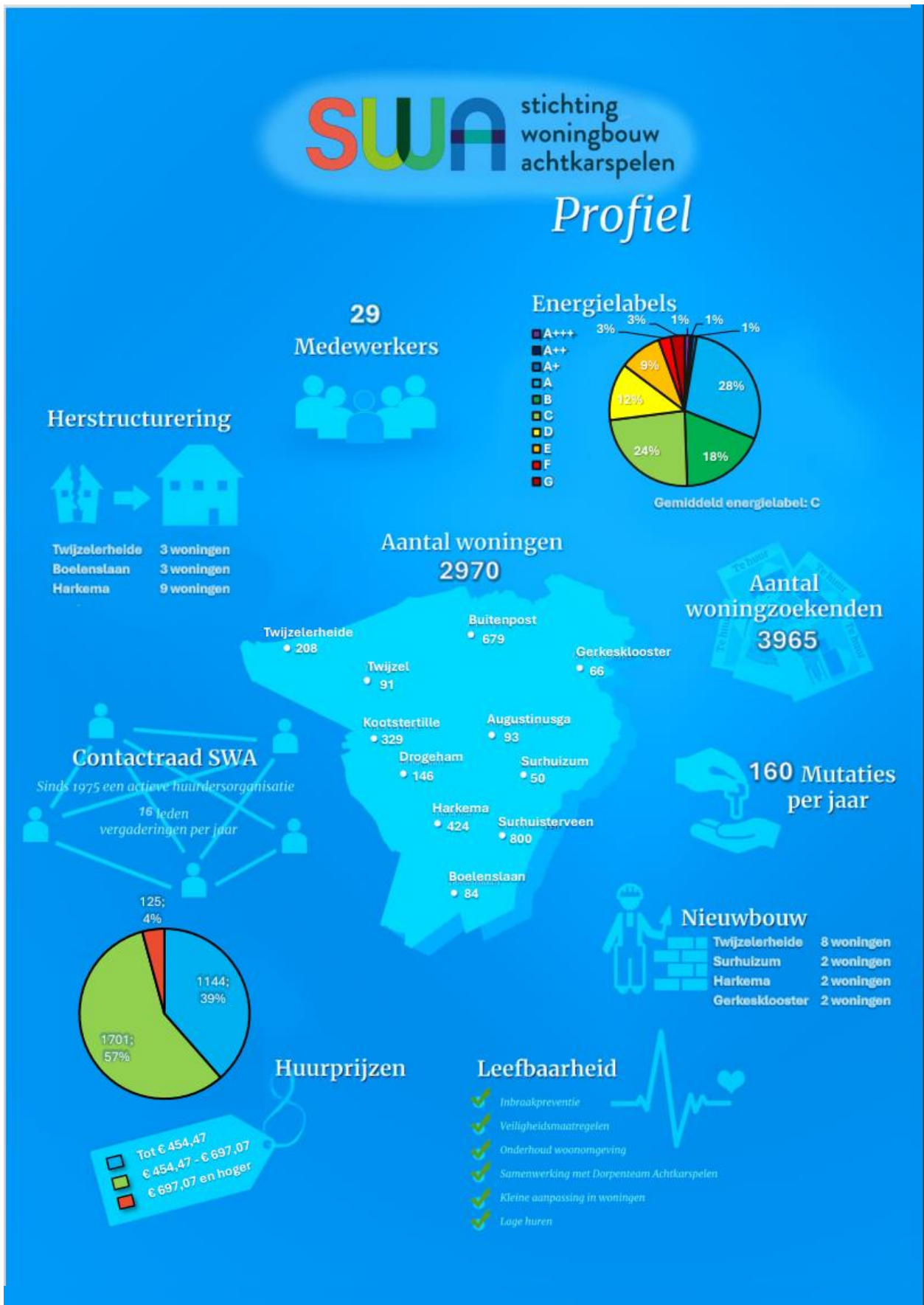
Voor dit ondernemingsplan hebben we onze huurders, medewerkers en belanghouders gevraagd wanneer we kunnen spreken van goede huurders, een goede verhuurder, goede medewerkers, een goede werkgever, goede belanghouders en een goed SWA. We hebben onderzocht in hoeverre de omgeving (bevolking) is veranderd en waar de behoeften liggen van onze (toekomstige) huurders, medewerkers en belanghouders om zo goed mogelijk te kunnen wonen, werken en samenwerken. We hebben onderzocht welke omstandigheden effect op onze bedrijfsvoering kunnen hebben.

Op grond van de antwoorden en onze eigen bevindingen hebben we waar nodig de visie, missie, kernwaarden en de (spel)principes aangepast.

We hebben geconstateerd dat een omslag in denken nodig is. Van 'vertrouwen is goed maar controle is beter' naar 'vertrouwen door te onderbouwen'. Een goede huurder, medewerker, belanghouder en een goed SWA-team kan uitleggen wat ze doen en waarom ze dat doen. Op die onderbouwing moeten we continu bevraagd kunnen worden.

Dit ondernemingsplan is bedoeld om blijvend in elkaar te investeren.

5. SWA laat zich zien:



Het stersteam van SWA:



*Sterteam
SWA*



6. Wat doet de wereld om SWA heen?

De rijksoverheid

Woningmarkt

De woningmarkt is voortdurend in beweging. Sinds een aantal jaren is er een enorm tekort aan woningen. Van woningcorporaties wordt verwacht dat ze bijbouwen. Veel corporaties hebben echter onvoldoende investeringscapaciteit. Het Rijk komt telkens met nieuwe oplossingen om het tekort aan te pakken maar ook om woningen betaalbaar te houden. Dat doet het Rijk meestal in de vorm van wijzigingen in de wet en regelgeving. Over de verstrekkende (neven)effecten van deze wetten is vaak onvoldoende nagedacht. En de snelheid waarmee de wetswijzigingen elkaar opvolgen, maken het voor woningcorporaties vrijwel onmogelijk om hierop te anticiperen en beleid op te ontwikkelen.

Maar laten we weer beginnen met de Woningwet, de wet waarin het wezen van de woningcorporaties verankerd ligt.

De Woningwet

Per 1 juli 2015 is de Woningwet van kracht. Door de Woningwet zijn de belangrijkste kerntaken voor corporaties het bieden van betaalbare woningen aan de laagste inkomensgroep en andere DAEB-activiteiten (diensten van algemeen economisch belang). Daarnaast moeten corporaties voldoen aan het passend toewijzen. Dit houdt in dat ten minste 95% van de toegewezen woningen naar een huishouden gaat met een inkomen tot maximaal de inkomensgrens voor een kale huurprijs tot maximaal de aftoppingsgrens. Dit betekent dat er voldoende betaalbare huurwoningen voorhanden dienen te zijn om te voldoen aan het passend toewijzen.

Per 1 januari 2022 zijn er wijzigingen geweest aan de Woningwet waardoor veel gereguleerde woningen vanwege de huurprijs gaan naar woningzoekenden met hogere inkomens en meer vermogen. Hierdoor blijven er minder woningen over voor inwoners met lagere inkomens en ontstaat er bij deze doelgroep een grotere vraag naar een woning. Met deze wijzigingen is ook leefbaarheid een volkshuisvestelijke prioriteit geworden. Tevens is het mogelijk om de overheadkosten van de verduurzaming van particuliere woningen in onze complexen (gespikkeld bezit) te dragen. Maar wanneer SWA (meer) zou investeren in leefbaarheid en in het financieren van de verduurzaming van andermans gespikkeld bezit, blijft er minder geld over om te investeren in het onderhoud en verduurzamen van bestaande woningen en het bouwen van nieuwe woningen.

Diverse wetten, wetswijziging en besluiten

In de afgelopen jaren zijn diverse wetten, wetswijzigingen en besluiten uitgevaardigd die een effect hebben op de investeringen in nieuwbouw en bestaande bouw.

Naar verwachting geven onderstaande maatregelen de grootste effecten:

- Corporaties moeten 250.000 woningen bijbouwen in de lage (sociale) huurklasse en 50.000 in de middenhuurklasse (Nationale Prestatieafspraken).
- Drie jaar lang beperken huurstijging. Koppeling van de huurprijsstijging aan de CAO in plaats van aan de inflatie (Nationale Prestatieafspraken). Hierdoor stijgen de inkomsten niet mee met de inflatoire stijging van de kosten van corporaties.
- De eenmalige huurverlaging werkt nog vele jaren door aan de inkomstenkant van woningcorporaties (Nationale Prestatieafspraken). Meerjarenbegrotingen moeten aangepast worden. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de investeringen. In de Nationale Prestatieafspraken is ook afgesproken dat, tot en met 2025, de voorraad woningen met een huur onder de € 550 (prijspeil 2020) 46% of hoger moet zijn. Dit percentage wordt op sectorniveau gemeten.

- Afschaffing van de verhuurdersheffing heeft weliswaar een negatief effect op de VPB (we betalen meer) maar zal ook meer investeringsruimte bieden (Nationale Prestatieafspraken).
- Als het goed is, gaan ruimtelijke vergunningprocedures sneller en kunnen nieuwbouwwoningen sneller opgeleverd worden (Omgevingswet).
- Bouwkosten voor nieuwbouwwoningen gaan omhoog (Wkb; etc.) en daarom kan er minder nieuw bezit worden gebouwd.
- De verduurzamingsopgave wordt versneld (Nationale Prestatieafspraken). Dat geld kan niet gebruikt worden voor nieuwbouw.
- Van de nieuwbouwprojecten moet 30% sociaal zijn (Nationale Prestatieafspraken). Dit betekent dat de gemeente ervoor moet zorgen dat wij een kans krijgen bij uitbreiding op nieuwe locaties. Hiervoor gaan we ook locatieafspraken maken met de gemeente.
- Er ligt een wetsontwerp klaar om de regie voor gemeenten te versterken voor het realiseren van (sociale) woningbouw. Dat zou kunnen betekenen dat de gemeente meer op de stoel van de woningcorporatie wil gaan zitten.

Voorontwerp Nota Ruimtelijke Ordening

In het voorontwerp voor de Nota Ruimtelijke Ordening heeft het Rijk ook de plannen voor Friesland opgenomen. Het doel is het behouden en versterken van een prettige, gezonde en leefbare omgeving. Hierin is het zaak om te zorgen voor genoeg geschikte en betaalbare woningen. Ook wordt mogelijk gekeken naar herstructurering van de bestaande woningen om de kwaliteit van de woningvoorraad weer up-to-date te maken. Nieuwe woningen worden bij voorkeur geplaatst in de buurt van voorzieningen om ervoor te zorgen dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig in dezelfde omgeving kunnen blijven wonen. En met betaalbare woningen wordt gezorgd dat jongeren in eigen dorp kunnen blijven wonen. Daarnaast zijn de plannen om een passend aantal werklocaties toe te voegen, bestaande bedrijfspanden aan te pakken, de kwaliteit van het groen in de steden en dorpen te verbeteren en het regelen van voorzieningen op kleine afstand. Noordoost Friesland wordt door het Rijk gezien als een gebied met een lage brede welvaart op ruime afstand van dynamische regio's. De Lelylijn zou volgens de Nota voor meer dynamiek kunnen zorgen en voor een andere ruimtelijke functietoewijzing in de Noordelijke regio. Richting 2050 zal het relatieve zwaartepunt van de verstedelijking in ons land verschuiven richting het noorden, oosten en zuiden. Dat betekent dat een aantal regio's, die nu nog een klein aandeel hebben in de verstedelijkingopgave, sterker zullen groeien.

De maatschappij demografisch gezien

Inwoners

Per juni 2024 telt Nederland zo'n 18 miljoen inwoners.

Armoede in Nederland

In 2022 moesten zo'n 335.000 huishoudens rondkomen van een laag inkomen. Dit betreft 4,4% van alle huishoudens. In 2020 was dit 6,6% van alle huishoudens en in 2015 was dit 8,8%. Van deze huishoudens was zo'n 39%, dus 129.000 huishoudens, langdurig arm. Zo'n 135.000 werkenden hadden in 2022 een huishouden met een inkomen onder de lage-inkomensgrens. Het grootste aandeel werkenden in armoede is zzp'er, met zo'n 82.000 personen die onder de lage-inkomensgrens moeten proberen rond te komen.

Vraagdruk sociale huurwoningen Fryslân (muv Achtkarspelen)

In 2024 en de afgelopen jaren is de vraagdruk naar sociale huurwoningen toegenomen. Dit geldt voor zowel Fryslân als Nederland als geheel.

De populairste woningen zijn grondgebonden woningen met een inschrijfduur van gemiddeld 4 jaar en 4 maanden en 117 reacties per woning. In 2019 was de inschrijfduur voor dit type woningen 2 jaar en 11 maanden met 57 reacties per woning.

Voor grondgebonden nultredenwoningen geldt een inschrijfduur van 2 jaar en 10 maanden met 47 reacties per woning. In 2019 was dit 1 jaar en 7 maanden met 17 reacties per woning.

De woning die de kortste inschrijfduur vereisen zijn gestapelde woningen met lift. Dit type woning heeft een gemiddelde inschrijfduur van 2 jaar en 4 maanden met 40 reacties per woning. In 2019 was dit 2 jaar en 3 maanden met 36 reacties per woning.

Voor gestapelde woningen zonder lift geldt een gemiddelde inschrijfduur van 3 jaar en 5 maanden met 105 reacties per woning. In 2019 was dit 2 jaar en 10 maanden en 64 reacties.

Van alle leeftijdscategorieën hebben de 65-plussers de grootste slaagkans om een woning te vinden, namelijk 39,7%. Jongeren tot 23 jaar hebben de laagste slaagkans, namelijk 7,5%, gevolgd door de leeftijdscategorieën 35 tot 45 jaar en 45 tot 55 jaar met 8,7% en 9,8%.

De mutatiegraad van alle typen woningen is gedaald ten opzichte van 2019. Voor grondgebonden woningen geldt momenteel een mutatiegraad van 5,4% tegenover 7,1% in 2019. Voor grondgebonden nultredenwoningen een geldt een mutatiegraad van 7,4% tegenover 7,7% in 2019. Voor gestapelde woningen zonder lift geldt een mutatiegraad van 11,6% tegenover 14,4% in 2019. En voor gestapelde woningen met lift geldt een mutatiegraad van 8,8% tegenover 9,9% in 2019.

Regio Noordoost Friesland

Visie Wonen met Welzijn & Zorg

De ambitie van de regio Noordoost Friesland is een duurzaam aanbod van wonen met welzijn en zorg creëren, waarbij kwetsbare inwoners zo lang mogelijk, of weer zelfstandig, thuis in een passende woning en woonomgeving wonen met een sterke sociale basis, en de zorg en ondersteuning die ze nodig hebben. Hiervoor focust de regio op drie opgaven: (1) vitale en leefbare dorpen en wijken, (2) passende woning en woonomgeving, (3) houdbaar aanbod van zorg en ondersteuning. Per opgave heeft de regio vier acties geformuleerd. Daarnaast hebben we een nieuw organisatiemodel ontwikkeld, waarin we de regio opdelen in drie zones: 'zone basis', 'zone medium' en 'zone compleet'. De drie zones verschillen in nabijheid van zorg en ondersteuning en aanbod van woonvormen.

Regionale woningmarktanalyse

In juni 2020 heeft de regio Noordoost Friesland een rapport uitgebracht over de woningmarktanalyse van 2017 en een monitor opgesteld. Deze analyse is bedoeld als afwegingskader voor gemeenten inzake woningbouw. Hieronder nemen we een deel van de ontwikkelingen over die specifiek gelden voor Achtkarspelen.

Achtkarspelen

Inwoners

In 2024 telt Achtkarspelen 28.229 inwoners en 12.029 huishoudens. Van deze huishoudens is 32,1% alleenstaand tegen 39,9% in Nederland, 31,1% is samenwonend zonder kinderen tegenover 28,5% in Nederland en 36,8% bestaat uit samenwonenden met kinderen en eenoudergezinnen tegenover 31,6% in Nederland. In 2020 telde Achtkarspelen 27.843 inwoners waarvan 30,4% alleenstaand, 31,4%

samenwonend zonder kinderen en 38,2% samenwonend met kinderen en eenoudergezinnen. Er is dus een stijging in het aandeel alleenstaanden in de gemeente Achtkarspelen. Deze stijging zien we ook terug in Nederland waar in 2020 het aandeel alleenstaanden nog 38,5% was.

In 2023 zijn in Achtkarspelen 270 mensen geboren en 266 mensen overleden. Er zijn 1096 mensen vertrokken uit de gemeente Achtkarspelen van wie 938 mensen binnen Nederland zijn verhuisd en 158 mensen naar het buitenland zijn vertrokken. En er hebben zich 1169 nieuwe mensen in de gemeente Achtkarspelen gevestigd, van wie 930 mensen vanuit een andere gemeente zijn gekomen en 239 mensen kwamen vanuit het buitenland.

Het gemiddeld aantal personen per huishouden in Achtkarspelen is 2,33 tegenover 2,14 in Nederland. In 2020 was dit 2,37 tegenover 2,18 in Nederland. Van de inwoners van Achtkarspelen zit zo'n 27% in de leeftijdscategorie 45-65, zo'n 22% in de leeftijdscategorie 25-45, 22% in de leeftijdscategorie 65+, 16% in de leeftijdscategorie 0-15 en 13% in de categorie 15-25. Zo'n 5,7% van de inwoners van Achtkarspelen heeft een migratieachtergrond tegenover 26,1% in Nederland.

Werk en inkomen

Het gemiddelde bruto jaarinkomen in Achtkarspelen was in 2022 €24.500 tegenover een modaal inkomen in Nederland van € 39.000. Daarmee was Achtkarspelen de gemeente met het laagste gemiddelde inkomen van Friesland en het op twee na laagste gemiddelde inkomen van Nederland.

Woningen

De gemeente Achtkarspelen heeft per 2023 12.289 woningen. Van deze woningen zijn 30,7% corporatiehuur tegen 28,7% in Nederland en 63,6% zijn koopwoningen tegenover 57,1% in Nederland. De groei in woningvoorraad in de afgelopen 5 jaar is zo'n 0,36% geweest tegenover 0,89% in Nederland. Van de woningen in Achtkarspelen is 87,5% een eengezinswoning tegenover 63,5% in Nederland. Het gemiddelde bouwjaar van de woningen in Achtkarspelen is 1971 en de gemiddelde oppervlakte van deze woningen is 142 m².

2% van de woningen in de gemeente Achtkarspelen staat leeg, wat overeenkomt met het gemiddelde in Nederland.

Woningbehoefte

Naar verwachting blijft het aantal huishoudens in Achtkarspelen nog gestaag doorgroeien met 0,25% per 5 jaar tot 2030 met daaropvolgende een krimp van zo'n 1,5% per 5 jaar.

Vraagdruk Achtkarspelen

	2023		2024 ³	
	Gemiddelde inschrijfduur ¹	Gecorrigeerde inschrijfduur ²	Gemiddelde inschrijfduur ¹	Gecorrigeerde inschrijfduur ²
Augustinusga	21,4	16,7	11,5	11,5
Boelenslaan	41,5	41,5	31,5	31,5
Buitenpost	45,0	42,7	72,5	65,1
Drogeham	20,8	18,4	22,4	19,0
Gerkesklooster	11,7	11,7	42,2	40,7
Harkema	45,9	41,2	40,9	36,3
Kootstertille	21,0	20,8	31,0	27,5
Surhuisterveen	57,4	54,6	60,0	58,9
Surhuizum	55,7	55,7	39,3	39,3
Twijzel	21,4	20,6	31,8	33,0
Twijzelerheide	11,4	8,5	36,4	27,7
Totaal	32,1	30,2	38,1	35,5
Aantal mutaties				
2023	200			
2024 (tot en met oktober)	121			

1) De inschrijfduur is weergegeven in maanden

2) Bij de gecorrigeerde inschrijfduur zijn de hoogste en de laagste uitschieter niet meegenomen in de berekening van het gemiddelde

3) Van het jaar 2024 zijn de gegevens beschikbaar tot en met de maand oktober

Gemiddeld aantal reacties per PMC per dorp

	Aug'ga	Aantal	B'laan	Aantal	B'post	Aantal	Dr'ham	Aantal	G'klooster	Aantal	Harkema	Aantal
A. Vooroorl. woningen					105	6	105	5	40	5	89	5
B. Goedkope woningen	60	1	77	2	111	8	163	1	45	1	129	4
C. Dure woningen					33	16						
D. Bejaardenwoningen	33	3			38	2	31	4			48	3
E. HAT woningen					41	4						
F. Flats					62	4			81	2	138	1
G. Multifunctioneel												
H. Zorgwoningen												

Gemiddeld aantal reacties per PMC per dorp

	S'veen	Aantal	Surhuizum	Aantal	Twijzel	Aantal	Tw'heide	Aantal	K'tille	Aantal
A. Vooroorl. woningen					76	2	54		57	3
B. Goedkope woningen	137	14	69	2						
C. Dure woningen	139	7	114	2	39	3	25			
D. Bejaardenwoningen	89	1			22	1	102			
E. HAT woningen	49	10								
F. Flats	47	1								
G. Multifunctioneel	46	10								
H. Zorgwoningen										

Woonvisie gemeente Achtkarspelen

De gemeente Achtkarspelen heeft nog geen nieuwe woonvisie. De huidige versie is de Woonvisie Achtkarspelen 2020-2025. Voor de prestatieafspraken van 2026 zal een nieuwe woonvisie nodig zijn.

Beleidskaders

Als beleidskaders hanteert de gemeente:

- De Herziene Woningwet (Woningwet 2015)
- De Ladder voor duurzame verstedelijking en regionale woningbouwafspraken
- De regionale woningmarktanalyse en regionale woningmarktmonitor
- Het gemeentelijke woningbouwprogramma
- De Klimaatwet, het Klimaatakkoord en de duurzaamheidsagenda van de gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel.

De Woonvisie vormt de basis voor de gemaakte prestatieafspraken. Bij het maken van de prestatieafspraken houdt de gemeente ook rekening met de beleidskaders van SWA om de doelstellingen van SWA en haar continuïteit te borgen.

Nieuwbouw

De gemeente Achtkarspelen wil volgens de Woonvisie bouwen naar behoefte. De gemeente is van plan om de bestaande bouwopgave te realiseren. Bereikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit zijn daarbij belangrijke opgaven voor de gemeente. SWA bouwt echter niet voor leegstand. De tijdelijke piek zal volgens SWA opgelost moeten worden door een 'rollende voorraad'. Dat houdt in dat er eerste nieuwe locaties moeten worden gevonden om nieuwbouw te plegen. Nadat de piek de hoogste stand heeft bereikt, worden de woningen gesloopt die daarvoor aangewezen zijn, conform het beleid. Zo kan de gemeente gericht meesturen op gebiedsvernieuwing, daarmee worden niet alleen de stenen bedoeld maar ook infrastructuur en leefbaarheid. Ook kan de gemeente meesturen op vitale en gediversifieerde buurten, als voorbeeld van de geslaagde integratie.

Bestaande bouw

Voor bestaande bouw benadrukt de gemeente regulier onderhoud, levensloopbestendigheid en energiekwaliteit. Deze werkzaamheden en aanpassingen liggen bij SWA en zijn voor zover nodig in de meerjarenonderhoudsbegroting en in het nieuwbouwprogramma besloten.

Arbeidsmarkt

Naast de woningmarkt zijn er nog andere markten en ontwikkelingen van belang voor SWA. Zoals de verdergaande digitalisering; individualisering; politisering; en marktwerking bij primaire levensbehoeften, zoals zorg, energie, voedsel, woningbouw, etc.;

Een van de belangrijkste is de arbeidsmarkt.

De arbeidsmarkt ontwikkelt zich grillig. In het verleden bleven medewerkers jarenlang in dienst bij SWA en zelfs na hun pensioen bleven ze trouw aan SWA. In de laatste jaren ervaren veel werkgevers (ook in de corporatiebranche) een steeds groter verloop van medewerkers. Enerzijds omdat veel medewerkers in deze en de komende tijd hun pensioenleeftijd behalen en anderzijds omdat ze andere prioriteiten stellen. We krijgen te maken met medewerkers die korter willen werken vanwege de werkbelasting (fysiek of anderszins) of omdat ze hun tijd anders willen besteden. Er zijn ook medewerkers die vinden dat het werk bij andere werkgevers beter bij ze past en daarom verlaten ze SWA na korte of langere tijd. Het aantrekken van voldoende competente medewerkers die hun energie voor langere tijd bij SWA willen inzetten blijkt lastig. Dat trekt ook een wissel op de medewerkers die wel voor langere tijd SWA op koers houden.

De tekorten op de arbeidsmarkt hebben uiteraard ook effect op onze belangrijke partners, zoals aannemers, de gemeente, toeleveranciers, etc. We zullen moeten versterken en elkaar daarbij moeten helpen om gezamenlijk op te kunnen blijven trekken.



Teamwork | (No) Struggle & Co.²

² Via <https://youtu.be/vCEptwH4Th4?feature=shared> te zien.

7. 'Missie en visie'



Missie

het huisvesten van mensen (jong en oud) die daar zelf niet in kunnen voorzien

het toegankelijk zijn, een luisterend oor hebben en een veilig thuis bieden voor huurders en medewerkers.

het dienstbaar zijn, naast elkaar staan en inleven in een ander.

het sturen op of het samen realiseren van een goede woon-, werk- en leefomgeving.

het meebewegen met de ontwikkelingen binnen onze financiële mogelijkheden met voldoende spreiding van risico's en keuzes durven maken die goed onderbouwd zijn.

Visie

Waar je je veilig voelt en jezelf kunt zijn

Afbeeldingen ³

³ Bouwen; gratis afbeelding Freepik/ Open venster; gratis afbeelding Freepik/ Buurman en Buurman; eigen foto van aangeschaft produkt

8. Kernwaarden

Kernwaarden SWA



9. Verandert onze koers?

We hebben de missie en de visie en de kernwaarden opnieuw tegen het licht gehouden. In ons doel en onze interne gedrevenheid is niet veel veranderd. De aanpassingen op de missie en de visie zijn dan ook klein. De grootste veranderingen zitten in de gevolgen van de veranderingen in de wereld om ons heen. SWA zit niet op een eiland maar maakt onderdeel uit van die wereld.

Zaken die we continu tegen het licht moeten houden zijn:

- Hoe gaat het met onze huurders? Wat verandert er voor hen?
- Hoe gaat het met onze medewerkers? Wat verandert er voor hen?
- Hoe gaat het met onze belanghouders? Hoe spelen we samen in op de veranderingen?

Hoe maken we elkaar sterker om de juiste resultaten te boeken.

Welke nieuwe of extra doelen stellen we?

Nog steeds is niet alles mogelijk.

In de visie van SWA willen we nog steeds een corporatie zijn die woningen verhuurt en waar huurders, medewerkers en belanghouders zich welkom, veilig en zichzelf voelen. Uit het vraagdrukonderzoek is gebleken dat de vraag in de samenleving niet overeenkomt met de inschrijvingen op woningtypen. Grondgebonden levensloopbestendige woningen zijn het meest gewild, meer dan seniorenwoningen in een appartementen-complex met lift. De werkelijke behoeften van de huurders zijn nog steeds leidend. En we blijven ook rekening houden met de behoeften van onze medewerkers en met de behoeften van onze belanghouders. Dit is verwoord in de kernwaarden en heeft doorgewerkt in onze visie. Hieraan is niets gewijzigd.

Een tweetal belangrijke kernwaarden zijn erbij gekomen.

1. Het tonen van positieve belangstelling, oprecht en wederkerig.
2. We kennen vooral de behoeften van die huurders, die medewerkers en die belanghouders die zich het sterkste uiten. Bijvoorbeeld omdat ze het hardste roepen of omdat ze het vaakst roepen. Maar we missen de behoeften van hen die zich stil houden. Veelal hebben deze mensen een hele neutrale of bescheiden mening of geven ze hun mening niet prijs omdat ze dat niet nodig vinden of daar geen zin in hebben.

Bij het bezoek aan de huurders die langer dan 50 jaar in een van onze woningen wonen, hebben we gemerkt dat deze mensen vaak heel tevreden zijn met hun woning. Ze draaien hun hand niet om voor kleine klusjes (zoals het hoort volgens de wet) maar doen ook grotere klussen. Ze houden de woning en de tuin netjes. Toen we hen vroegen naar hun mening over SWA, kwamen ze niet met klachten, maar met allerlei leuke anekdotes die op of rond de woning hebben plaatsgevonden. Het zijn onze trouwste huurders en toch weten we vrij weinig van hen. We hebben geprobeerd aandacht aan hen te geven door inwoners hun 'beste buurder' te laten kiezen. Huurders op wie de buurt trots is. Huurders die een voorbeeld zijn voor anderen. Huurders die wat extra aandacht verdienen. Ze vormen een stille kracht tussen alle huurders. Het zijn dragers van de samenleving. En zo is het ook met onze medewerkers en onze belanghouders. Hoe zorgen we ervoor dat zij het respect krijgen dat ze verdienen? Die nieuwe kernwaarde is dan ook: respect voor de stille kracht in onze samenleving.

In de komende jaren gaan we de stille kracht in huurders, medewerkers en belanghouders meer opzoeken en hen de erkenning en waardering geven die ze verdienen. Hoe dat moet? Dat gaan we onderzoeken. We hebben huurders, medewerkers en belanghouders gevraagd wat de eigenschappen zijn van een goede huurder, een goede medewerker en een goede belanghouder.

Het zou mooi zijn als we met gepaste aandacht voor die stille kracht kunnen zeggen: Wijs mei inoar.

10. Goeie hierder/ Goeie ferhierder

Hieronder volgen de meningen en/ of aandachtspunten die we opgehaald hebben:

Goeie hierder

- Betaalt op tijd de huur
- Heeft respect voor de burens, veroorzaakt geen overlast
- Onderhoudt de woning en de tuin goed, zorgt dat het netjes is in en om het huis
- Bestraat niet de hele tuin maar houdt ruimte voor groen
- Zorgt zelf dat het water weg kan door greppels en sloten open te houden

Goeie ferhierder

- Houdt de huur laag
- Zorgt voor woningen in alle dorpen
- Kent de huurder
- Heeft persoonlijk contact

Waar zetten we ons voor in?

- Meer aandacht voor de kwaliteiten van een goede huurder
- Alle huurders te informeren over deze kwaliteiten
- Uitbreiden van Bewonersinformatieblad met informatie over goed wonen en eigen werkzaamheden huurder
- Vernieuwd bewonersinformatieblad persoonlijk overhandigen bij sluiten huurovereenkomst, reparaties en andere contactmomenten
- Meer positieve persoonlijke contactmomenten met goede huurders te realiseren
- Alle huurders te informeren over deze positieve contactmomenten
- We gaan de huurder helpen om een betere huurder te worden

Kernwaarden huurder



Huidige situatie: de huur is laag. De kwaliteit van de woningen staat in verhouding tot de prijs. De woningen bieden een goede bescherming tegen de buitenwereld en voldoende comfort. De sociale buitenwereld is individualistischer geworden, wat leidt tot meer overlast (minder rekening houden met en minder tolerantie). De service wordt door de meeste huurders als goed ervaren. De woonlasten staan in verhouding tot de lage inkomens in het voorzieningsgebied van SWA. Het effect van duurzaamheidsmaatregelen op de woonlasten wordt gemonitord, zo nodig worden maatregelen getroffen. De informatievoorziening is redelijk, kan beter.

In de visie van SWA willen we dat huurders zich bij SWA veilig voelen en zichzelf kunnen zijn, voor nu en in de toekomst.

Als we de belangrijkste behoefte van de huurders: 'een lage huur' willen realiseren, welke dilemma's zien we dan?

Dilemma 1: Hoe kunnen we de huur laag houden en toch 'kwaliteit, veiligheid en geborgenheid leveren? Belangrijk hierbij is dat we ervoor moeten waken dat lage huur niet leidt tot hoge woonlasten en we kunnen blijven voldoen aan de regelgeving vanuit de overheid.

Kernwaarde: Doelgericht / Maatschappelijk verantwoord.
Klantgericht / service voor de klant

Principes: Als we de huur laag willen houden voor alle huurders en tevens kwaliteit willen leveren, dan moeten we de beheerslasten (kosten van de medewerkers en onze organisatie), de kosten van onderhoud en de investeringen laag houden. Dit doen we door een optimale prijs/kwaliteitverhouding en een optimale tijdsbesteding na te streven. We komen onze huurders tegemoet door een woning zo snel mogelijk ter beschikking te stellen terwijl de laatste punten worden afgewerkt. De huurder hoeft de eerste 14 dagen geen huur te betalen.

Dilemma 2: Wat is de beste manier voor zowel SWA als de huurder bij het inwilligen van (individuele) huurwensen en hoe kunnen we hier het beste in samenwerken?

Kernwaarde: Klantgericht/Goede service voor de klant
Communicatie
Vertrouwen/Betrouwbaar
Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord

Principes: SWA hanteert algemene principes die voor alle huurders gelden. Tegenover een lage huur, houdt SWA bij elke beslissing rekening met de prioriteiten: goede woning (fysiek en sociaal); goede service en lage woonlasten. In beginsel maakt SWA geen onderscheid. Verzoeken, wensen, voorstellen tot verbeteringen direct of indirect afkomstig van huurders toetsen we eerst aan het algemene beleid. En vervolgens ook op redelijkheid, proportionaliteit, haalbaarheid en gevolgen voor alle huurders en voor medewerkers van SWA.

Indien het verzoek redelijk is; de opbrengst in verhouding tot de kosten is; de uitkomst haalbaar is en geen onoverkomelijke gevolgen heeft voor andere huurders (bv. hogere huur, precedentwerking) of voor medewerkers, wijzen we het verzoek toe. We onderzoeken of de toewijzing een incidenteel geval betreft of tot een structurele beleidswijziging leidt.

De huurder ontvangt bij toewijzing en bij afwijzing een duidelijke terugkoppeling. Over een toewijzing en over een beleidswijziging wordt ook intern (MT info) en met de betreffende medewerkers gecommuniceerd. Deze leggen we vast in de interne documenten die horen bij de woning of bij de huurder.

Dilemma 3: Hoe zorgen we ervoor dat de communicatie met huurders op een goede, duidelijke en respectvolle manier verloopt?

Kernwaarden: Heldere communicatie
Samenwerken
Vertrouwen/Betrouwbaar

Principes: Belangrijkste principes hierbij zijn:

Medewerkers luisteren echt. We verschaffen actief (op eigen initiatief) en passief (op verzoek) informatie. We verstrekken niet meer informatie dan nodig is voor de keuzes die huurders, medewerkers en belanghouders moeten maken. Medewerkers proberen ervoor te zorgen dat algemene informatie ook algemeen toegankelijk is. De website speelt daarbij een belangrijke rol. Maar ook de kennis van de medewerkers over deze informatie of over de wijze waarop ze over deze informatie kunnen beschikken is van belang. Dat betekent ook dat alle medewerkers over dezelfde data/ informatie moeten kunnen beschikken en dat die informatie eenvoudig toegankelijk is.

Wanneer vragen vaker (dan één keer) worden gesteld (door huurders, medewerkers, of belanghouders), moeten medewerkers zich afvragen of ze voldoende informatie verstrekken, of de vrager de aangeboden informatie wel tot zich heeft genomen en of die informatie toegankelijk en begrijpelijk is. Naar de antwoorden op die vragen moeten we als medewerkers ook handelen.

Voor specifieke informatie moet de medewerker die contactpersoon is voor de huurder, weten waar deze gehaald kan worden. Dat betekent dat medewerkers onderling inzichtelijk moeten maken over welke informatie zij of hij beschikt. Medewerkers brengen daarom de informatiestromen en de verantwoordelijken voor die informatie duidelijk in kaart. Iedere medewerker beschikt hierover.

11. Goeie meiwurker/ Goeie wurkjouwer

Hieronder volgen de meningen en/ of aandachtspunten die we opgehaald hebben:

Goeie meiwurker

- Geeft actief input wanneer daar om gevraagd wordt
- Is collegiaal/neemt indien nodig werkzaamheden van collega over
- Gaat op een respectvolle/klantvriendelijke manier met huurders om, maar steunt een collega als een huurder zich misdraagt
- Is betrokken bij de werkzaamheden van collega's
- Toont extra inzet wanneer nodig/is flexibel
- Doet melding bij leidinggevende als hij ergens tegenaan loopt en direct actie kan worden ondernomen en gaat niet lopen mokken
- Wisselt kennis en informatie uit; wil samenwerken
- Is loyaal en betrokken
- Is oplossingsgericht
- Heeft respect en waardering voor ieders werk, gedrag en inzet

Goeie wurkjouwer

- Communiceert helder
- Luistert naar haar werknemers en geeft onderbouwing i.p.v. 'ja, maar...'
- Zorgt dat medewerkers kunnen beschikken over goed gereedschap van degelijke kwaliteit
- Zorgt voor een goede/fijne werkplek
- Communiceert tijdig bij (aankomende) veranderingen
- Zorgt dat medewerkers kunnen beschikken over wat ze nodig hebben om hun werk zo goed en efficiënt mogelijk te doen
- Beloont extra inzet, zodat de werknemers niet op de klok kijken
- Denkt aan het welzijn van de medewerkers
- Neemt meldingen/opmerkingen van werknemers serieus en ziet dit niet als kritiek maar als inzet om gezamenlijk te werken aan een gezonde organisatie
- Zorgt voor een gezond werkklimaat
- Neemt het op voor haar werknemers, zodat zij zich gesteund voelen
- Is toegankelijk, heeft een luisterend oor en biedt een veilig thuis aan medewerkers zodat medewerkers zichzelf kunnen zijn
- Zorgt dat er voldoende medewerkers beschikbaar zijn om het werk goed uit te kunnen voeren
- Zorgt dat er voldoende ruimte is om het werk goed uit te kunnen voeren
- Geeft meer aandacht aan medewerkers en gebouw
- Zorgt dat we beter op onszelf passen, wij zijn prioriteit

Waar zetten we ons voor in?

- Samenwerken, communiceren, steunen en aandacht geven is tweerichtingsverkeer. Van beide zijden wordt initiatief verwacht. Dat gaan we stimuleren. We bieden elkaar onze hulp aan.
- De randvoorwaarden om goed te kunnen werken (voldoende medewerkers, werkruimte, kantoor(klimaat)) worden verbeterd. Extra inzet wordt zoals gebruikelijk gecompenseerd met vrije tijd, zodat medewerkers niet overbelast raken.

Kernwaarden medewerker



Huidige situatie: Medewerkers hebben verschillende kwaliteiten. Ze voeren gevarieerde taken uit en zijn zeer betrokken bij de huurder. Medewerkers ervaren veel vrijheid in hun handelen en veel collegialiteit. De arbeidsvoorwaarden zijn uitstekend. SWA heeft een strak geleid bedrijfsproces. Dat vormt de ruggengraat van de organisatie. De medewerkers zijn de vitale organen. Zij zijn belangrijke schakels in het bedrijfsproces van SWA. Iedereen staat rechtstreeks in dienst van het proces rond de huurder. SWA is een lijnorganisatie. Werkzaamheden zoals personeelszaken, automatisering, communicatie etc. doen de medewerkers zoveel mogelijk zelf. Zo worden kosten bespaard, blijven we betrokken bij elkaar en ontplooiën medewerkers zich ook in de breedte.

In de visie van SWA willen we een corporatie zijn waar medewerkers zich welkom, veilig en zichzelf voelen, voor nu en in de toekomst. Waar medewerkers doen waar ze goed in zijn en waar ze met plezier werken. Immers een medewerker die werkt met plezier en doet waar zij of hij goed in is, die ontplooit zich tot een sterke speler in het team van SWA en kan ook buiten de SWA goed terecht. De behoeften van de medewerkers zijn belangrijk. Zij brengen een groot deel van hun tijd door om de gezamenlijke visie te vervullen. In ruil daarvoor ontvangen zij onder meer een salaris wat passend is bij hun functieniveau, zoals omschreven in de CAO.

Welke dilemma's moeten we overwinnen om daar te komen?

Dilemma 1:	Wat kan en mag SWA van haar medewerkers verwachten?
<u>Kernwaarden:</u>	<p>Vertrouwen/Betrouwbaar</p> <p>Samenwerken</p> <p>Energie steken in het werk en in elkaar</p> <p>Toegankelijk zijn, een luisterend oor hebben en een veilig thuis bieden aan huurders, zodat huurders zichzelf kunnen zijn (missie)</p> <p>Dienstbaar zijn, naast elkaar staan en inleven in de ander (missie)</p>
Principes:	<p>Duurzaam inzetbare medewerkers, werkwillend en betrokken bij de huurder en bij elkaar. We zetten ons ten volle in, met elkaar, voor de huurder en voor elkaar. Met focus en discipline. Samen voor de huurder. Ofwel, wat kunnen we voor elkaar betekenen zodat we meer kunnen bereiken voor de huurder. Medewerkers zijn de 'oren en ogen' van de organisatie. We onderzoeken wat er leeft. We scheiden emotie van zakelijkheid. We vragen de ander wat er verwacht wordt. Meteen een werkbare oplossing, of gaan we eerst het probleem van de ander beter doorgronden. Als het probleem en de mogelijke scenario's helder in kaart zijn gebracht, volgt een haalbare oplossing vaak vanzelf. Die houdt niet altijd de weg van de minste weerstand in waarbij we alleen onszelf ontlasten.</p> <p>We helpen elkaar om negatieve of remmende gevoelens om te zetten in positieve energie. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van het tonen van oprechte interesse, het geven van complimenten en door plezier te hebben met elkaar. Het is onmogelijk om het iedereen naar de zin te maken, maar we streven ernaar om de situatie van zoveel mogelijk huurders en zoveel mogelijk medewerkers te verbeteren. Het hebben van een positief constructieve houding is voor ons belangrijk. We veranderen niet om te veranderen, maar wanneer het positieve energie geeft en huurder en medewerker (en dus wij zelf) daar beter van worden.</p> <p>Elke medewerker is voor SWA een belangrijke radar in het gehele proces om te komen tot een tevreden huurder. En elke medewerker stelt zich daarom open voor verbetering, zowel op inhoud, op proces als op de onderlinge relaties.</p>
Dilemma 2:	Wat kan en mag een medewerker verwachten van SWA?
<u>Kernwaarden:</u>	<p>Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord</p> <p>Vertrouwen/Betrouwbaar</p> <p>Heldere communicatie</p> <p>Toegankelijk zijn, een luisterend oor hebben en een veilig thuis bieden aan medewerkers zodat medewerkers zichzelf kunnen zijn (missie)</p>

Principes:

Streven naar duurzaam inzetbaar personeel vraagt inzet van medewerker en leidinggevenden om zich blijvend te bekwamen.

We verrichten allemaal standaardwerkzaamheden en uitdagende werkzaamheden in een bepaalde verhouding. Wanneer iemand die verhouding niet prettig vindt, dan geeft de medewerker dit naar collega's en leidinggevende aan. In overleg wordt gezocht naar een uitwisseling van taken die voor allen bevredigend is. Als een medewerker meer uitgedaagd wil worden, dan geeft de medewerker dit aan en zal in overleg gezocht worden naar aanvullende prikkelende taken. Waar nodig zal in overleg met de leidinggevende op zoek worden gegaan naar passende cursussen. Ook is het mogelijk jezelf te ontplooiën via loopbaanontwikkeling.

Het is van belang dat we elkaar versterken door te luisteren, mee te denken, terug te koppelen en samen naar een oplossing te zoeken. Dit kan inhouden dat we bestaande processen moeten herzien/herschrijven. Bij te veel belasting proberen we samen de dingen op te pakken, door bijvoorbeeld werkzaamheden van een collega over te nemen of door het aantrekken van externe bedrijven bij grote klussen. Het delen van informatie tussen verschillende afdelingen verhoogt de efficiëntie en het onderlinge begrip. Met elkaar blijven we zoeken naar best mogelijke manier om samen te werken.

Als medewerker mogen we verwachten dat we kunnen beschikken over wat we nodig hebben om ons werk zo goed en efficiënt mogelijk te doen. Dat betreft bedrijfsmiddelen (gereedschap, apparatuur, bedrijfsvervoer, etc.), maar ook mogelijkheden (zoals opleiding, begeleiding, ondersteuning, etc.).

We denken niet alleen wat kan SWA doen voor ons maar ook wat kunnen wij doen voor SWA.

12. Goeie belanghâlders

Hieronder volgen de meningen en/ of aandachtspunten die we opgehaald hebben:

1. Een goede accountant:
 - is bij met de actualiteiten
 - reflecteert op onze corporatie
 - rapporteert over thema's die we herkennen
 - gaat vrij en ongeremd het gesprek aan
 - zendt niet alleen maar luistert ook
 - levert maatwerk
 - houdt rekening met aard en omvang organisatie

Advies: Wees zuinig op de cultuur en zuinig op de zuinigheid. Wees daar trots op.
2. Een goede toezichthouder:
 - Is bereikbaar en aanspreekbaar;
 - denkt in oplossingen en niet in problemen
 - biedt ruimte voor maatwerk
 - bewaakt actief dat er geen werk van werk gecreëerd wordt
3. Een goede gemeente:
 - zorgt dat voldoende bouwgrond snel beschikbaar is
 - acteert en reageert snel
 - Ontwikkelt samen met SWA nieuwe gebieden voor sociale huur
 - heeft meedenkende zuinige ambtenaren die ook het belang van SWA dienen
 - ziet SWA als 1^e gesprekspartner bij huisvestingsontwikkelingen
 - investeert in zijn inwoners
 - is gelijk aan de burger, niet boven de burger
 - heeft ambitie en vertrouwt op de kennis en vaardigheid van SWA
 - onderkent de urgentie om meer sociale huurwoningen te realiseren
 - overlegt regelmatig en maakt gezamenlijk prestatieafspraken
4. Een goede rvc
 - Is loyaal, toegankelijk en (maatschappelijk) betrokken
 - Is meedenkend en oplossingsgericht
 - Is een Ambassadeur voor SWA
 - Legt de prioriteit bij het belang van de huurder
 - is kritisch zowel op de organisatie als haar eigen functioneren
 - heeft ambitie
5. Een goede Contactraad:
 - Durft te vragen en heeft luisterend oor voor huurders
 - Denkt mee vanuit huurder en vanuit SWA belang
 - Treedt veel in contact en heeft goede communicatie met huurders en verhuurder

Waar zetten we ons voor in?

We gaan de belanghouders met enige regelmaat op bovenstaande bevragen en onze hulp aanbieden
We blijven reflecteren op integriteit en we blijven risicobewust

Lijst met belanghouders

SWA werkt samen of heeft overleg met verschillende partijen. We noemen die partijen belanghouders. Belanghouders zijn natuurlijke of rechtspersonen die betrokken zijn bij onze organisatie of die invloed (zouden moeten kunnen) uitoefenen op onze organisatie. Er zijn verschillende belanghouders bij SWA. Voor belanghouders is het van belang om te weten wat SWA doet en hoe ze dat doet en waarom ze iets doet. En voor SWA geldt ook dat het belangrijk is om te weten wat haar belanghouders wel en niet belangrijk vinden bij wat ze doet, hoe ze dat doet en waarom ze iets doet. Er is dus sprake van wederzijds belang. We onderscheiden interne belanghouders en externe belanghouders. Hieronder staan eerst de externe belanghouders en daarna de interne belanghouders.

Externe belanghouders

- Huurders/ bewoners van SWA-woningen
- woningzoekenden
- Stichting Contactraad SWA
- omwonenden
- verenigingen voor plaatselijk belang in de 11 karakteristieke dorpen in Achtkarspelen
- gemeente Achtkarspelen: het college van burgemeester en wethouders, in het bijzonder de wethouder(s) met volkshuisvesting in de portefeuille
- gemeente Achtkarspelen: de ambtenaren
- gemeente Achtkarspelen: de gemeenteraad
- politieke partijen vertegenwoordigd in de gemeenteraad
- maatschappelijke organisaties op het terrein van veiligheid, welzijn en zorg, zoals politie Achtkarspelen, JP van den Bentstichting, Talant, gebiedsteams, Kearn, COA,
- inwoners van Achtkarspelen
- Provincie Fryslân
- Wetterskip Fryslân
- Tweede Kamerleden
- financiers
- leveranciers
- opdrachtnemers (architecten, aannemers, projectontwikkelaars, adviseurs, stedenbouwkundigen, onderhouds-/ reparatiebedrijven, deurwaarder, accountant, juridische dienstverleners, arbodienst, notaris, verzekeringsmaatschappijen, makelaars
- Autoriteit Wonen
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw (Wsw)
- Visitatiecommissie
- Nutsbedrijven
- Ondernemersverenigingen
- Opleidingsorganisaties
- Uitzendbureaus
- Collega corporaties
- Ministerie van Binnenlandse Zaken

Interne belanghouders

- medewerkers SWA
- personeelsvereniging SWA
- ondernemingsraad SWA
- managementteam SWA
- de raad van commissarissen van SWA

Contacten met de belanghouders verlopen voor een deel binnen een vaste overlegstructuur maar vinden in bepaalde situaties willekeurig plaats.

Kernwaarden belanghouders



Huidige situatie: Belanghouders hebben verschillende rollen. Soms zijn belanghouders zeer betrokken. Soms voelen belanghouders zich gelijkwaardig. Soms oefenen belanghouders invloed uit op basis van regelgeving. En soms nemen belanghouders meerdere rollen in. Belanghouders kijken allemaal vanuit hun eigen belang naar SWA.

In de visie van SWA willen we een corporatie zijn waar belanghouders zich welkom voelen. En waar belanghouders hun belangen kunnen laten gelden, het liefst op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid (in de zin van waarde toevoegen voor de huurder).

De behoeften van de belanghouders zijn belangrijk voor SWA. Betrokkenheid wordt zeer gewaardeerd. Wanneer belanghouders invloed uitoefenen, dan is SWA een kritische gesprekspartner. Wanneer belanghouders afspraken willen maken dan geldt gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Belanghouders en SWA zijn volstrekt integer en betrouwbaar. We gaan op zoek naar wat ons verbreedt/verbindt en niet naar wat ons uit elkaar drijft.

We verwachten dat belanghouders ons scherp houden in de gestelde en te stellen (volkshuisvestelijke en daar aan gerelateerde) doelen en de wijze waarop we aan die doelen invulling geven.

Welke dilemma's levert dat op?

Dilemma 1 : Komen de belangen tussen belanghouders en SWA overeen of botsen ze? Welk belang staat voorop?

Kernwaarden: Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord
Communicatie
Samenwerken
Vertrouwen/Betrouwbaar
Klantgericht

Principes: De eerste vraag is standaard: is het in belang van de huurder?
We gaan op zoek naar gedeelde belangen inzake de huurder.
We laten belanghouders zien hoe we de gedeelde belangen behartigen. We onderzoeken of in de afspraken voldoende wederkerigheid zit (Is voor wat, hoort wat mogelijk?). We leggen afspraken goed vast.
Als de belangen botsen, laten we belanghouders zien hoe we met belangentegenstellingen omgaan. We gaan voor een duurzame relatie.

Dilemma 2: Zijn de regels waarmee en waardoor belanghouders invloed kunnen uitoefenen (goed bestuur en toezicht; integriteit; open markt; marktconformiteit, etc.) voldoende bekend bij SWA? Voldoen we aan die regels? Is er onderhandelingsruimte?

Kernwaarden: Klantgericht/Service voor de klant
Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord
Samenwerken
Vertrouwen/Betrouwbaar
Communicatie

Principes: We houden ons aan de regels.
Als regels ons dwingen tot keuzes die slecht zijn voor huurder en/of medewerker, dan leggen we dat voor aan de belanghouder.
Regelmatig onderzoeken we welke kennis we moeten bijspijkeren en welke medewerkers over de kennis van die regels moeten beschikken.
We bieden ruimte voor het ontwikkelen van die kennis en rekenen op de inzet van medewerkers om die kennis te willen verkrijgen.
We zijn ons bewust van onze integriteit en handelen daarnaar.

13. Goeie wente

Hieronder volgen de meningen en/ of aandachtspunten die we opgehaald hebben:

- heeft moderne aanrechtbladen
- heeft een wc bij de achterdeur
- is duurzaam, goed geïsoleerd, comfortabel en praktisch
- heeft in de keuken geen bovenkastjes en onder lades i.p.v. planken
- is levensloopbestendig
- past bij elke leefsituatie
- is goed geïsoleerd en verduurzaamd
- heeft een goede berging (ook bij nieuwbouw)
- Woningen Halbertsmastraat goed voorbeeld voor toekomst
- is toegankelijk voor mindervaliden, zonder drempels
- hoeft niet groot te zijn, maar geeft wel ruimte in je hoofd
- kunnen ook klein zijn
- bij levensloopbestendige woningen wordt een van de douches vaak niet gebruikt, richt een van de ruimten pas in als de bewoner dat echt nodig heeft
- voor veel alleenstaanden zijn de woningen veel te groot

Waar zetten we ons voor in?

- We monitoren voortdurend welke verbeteringen doorgevoerd zouden kunnen worden
- Die laten we vergezeld gaan van een goed advies waarin de belangen van alle huurders en onze medewerker meegenomen worden
- Verbeteringen die op alle woningen zien, kunnen als nieuwe standaard gelden
- Verbeteringen voor specifieke situaties worden afgewogen tegen de risico's van differentiatie
- Onze verplichtingen komen we na
- Bij verplichtingen van huurders bieden we hulp aan als de huurder het realiseert

Kernwaarden woningen



Huidige situatie:

De voorraad van SWA schommelt. We bouwen vaak minder terug dan we slopen, maar soms lukt het ook om juist meer terug te bouwen. Nog mooier is het als we kunnen bouwen op een nieuwe locatie. We bouwen veel levensloopgeschikte woningen. Niet alle huurders willen ruime, levensloopgeschikte woningen (denk aan starters). Voor hen zijn andere woningen beschikbaar.

Woningen met label sloop vertonen sporen van achterstallig onderhoud. Het basisniveau voldoet in ieder geval aan de veiligheidseisen. De overige woningen in exploitatie worden via het woningvoorraadbeheerplan potentieel aangemerkt voor sloop, verkoop of doorexplotatie. Dat heeft gevolgen voor de wijze waarop ze worden ingepland in de meerjarenonderhoudsbegroting (mjob) en daarmee heeft het gevolgen voor het onderhoud.

Aanwezigheid van zelf aangebrachte voorzieningen (Z.A.V.) is niet altijd inzichtelijk. Daardoor is ook de aanwezigheid van asbest en veiligheid niet altijd kenbaar. Nieuwe huurder mag bij overname niet met onvoorzien problemen opgescheept worden.

We lopen niet voorop bij nieuwe ontwikkelingen, maar we experimenteren wel, ook met duurzaamheidsoplossingen (zoals: warmtepompen, pv panelen; waterstof, klimaatadaptatie, circulariteit), waarbij we de risico's laag houden.

In de visie van SWA willen we woningen bieden waar mensen zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. We bouwen, verhuren, onderhouden en verduurzamen woningen voor mensen die op de vrije markt niet terecht kunnen (missie).

Hoe maken we de woningen zo veilig mogelijk en comfortabel genoeg om jezelf te kunnen zijn als we ook de huur (en de woonlasten) laag willen houden? Welke dilemma's kunnen we dan verwachten?

Dilemma 1:	Nieuwbouw: Wanneer voldoet nieuwbouw aan de wensen van de huurder, de mogelijkheden van de medewerker en de eisen van beschikbaarheid en betaalbaarheid?
<u>Kernwaarde:</u>	Dienstbaar Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord Vertrouwen/Betrouwbaar Communicatie
Principes:	We streven ernaar om ons te laten leiden door de signalen van woningzoekenden bij het bepalen van nieuwbouwplannen. Onze medewerkers denken mee in de zoektocht naar oplossingen en hebben inzicht in noodzakelijke en mogelijke verbeteringen. We houden bij de terreininrichting rekening met de doelgroep. We analyseren behoeften en mogelijkheden en we verwerken betaalbare en kwalitatief goede oplossingen in de plannen. We bouwen woningen voor langere tijd. Dus moeten de woningen duurzaam zijn (gebruik door meerdere doelgroepen; duurzame materialen; blijvend in behoeften voorzien, etc.).
Dilemma 2:	Hoe ouder de woning, hoe slechter het onderhoud?
<u>Kernwaarde:</u>	Dienstbaar Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord Samenwerken Vertrouwen/Betrouwbaar
Principes:	SWA voert bij alle woningen reparatieverzoeken op korte termijn uit. Het onderhoudsbeleid van SWA is gericht op de levensduur van de onderdelen. Bij de keuze voor de aanschaf van onderdelen is de levensduur een belangrijk criterium. De levensduur bepaalt wanneer onderdelen (c.v. installaties, keukens; douches, toiletten, rookmelders, etc.) vervangen worden en wanneer terugkerend onderhoud gepleegd wordt (schoonmaken, schilderen, etc.). Dit is opgenomen in de meerjarenonderhoudsbegroting (mjob). SWA kiest voor kwaliteit van materialen ten behoeve van een lange levensduur. Indien onderdelen vervangen/onderhouden worden, wordt meteen onderzocht welk onderhoud nog meer gepleegd kan worden. Het spreekt voor zich dat bij oudere woningen de levensduur van onderdelen eerder verstreken is dan bij relatief jongere woningen. Als de levensduur van meerdere onderdelen tegelijkertijd aan het verstrijken is en de woning een zekere leeftijd heeft, dan worden de woningen integraal besproken en wordt het te plegen onderhoud vastgesteld. De uitkomst wordt vastgelegd in het Woning Voorraad Beheer Plan (WVBP). SWA vernietigt geen kapitaal van de huurders door woningen, voordat zij gesloopt worden, een grondige en dus kostbare onderhoudsbeurt te laten ondergaan.

Dilemma 3: Zelf aangebrachte voorzieningen (ZAV) zijn voorzieningen die niet eenvoudig en zonder schade te berokkenen aan de eigendommen van SWA, te verwijderen zijn. Alle door de huurder aangebrachte wijzigingen in/aan de woning en op het erf kunnen overlast veroorzaken voor andere huurders.
Is de ZAV (de aangebrachte wijziging) een meerwaarde voor de huurder(s) en/of voor SWA?

Kernwaarde: Betrouwbaar/Vertrouwen
Communicatie
Doelgericht /Maatschappelijk verantwoord

Principes: Huurders willen hun woning en erf graag naar eigen wens inrichten. Wij wijzen huurders duidelijk op hun verplichting om toestemming te vragen voordat zij zelf voorzieningen of wijzigingen aanbrengen. Verzoeken, wensen van huurder worden getoetst aan het algemene beleid. Huurder ontvangt duidelijke terugkoppeling bij zowel toewijzing als afwijzing. SWA controleert de uitvoering van de ZAV/wijzigingen. Gemaakte afspraken over de ZAV worden in de administratie van SWA vastgelegd. Indien een ZAV ter overname wordt aangeboden, informeert SWA de nieuwe huurder over mogelijke risico's. ZAV's met onaanvaardbare risico's (zoals asbestbestanddelen) mogen niet overgenomen worden.

Dilemma 4: Duurzaamheid: Hoe maakt SWA de woningen energiezuinig en op tijd voldoende duurzaam en energieneutraal tegen redelijke kosten?

Kernwaarde: Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord
Klantgericht/Service voor de klant
Vertrouwen/Betrouwbaar

Principes: Wij voeren de verduurzamingsopgave, zoals het aanbrengen van pv panelen, het isoleren per cluster/leeftijd/woningtype, etc. uit volgens de meerjarenonderhoudsbegroting (mjob). Duurzame oplossingen zijn niet voor de eeuwigheid en moeten dus steeds vernieuwd worden. Bij het plegen van onderhoud is verbetering van de energiezuinigheid (dus lagere woonlasten voor de huurder en meer comfort) telkens weer een belangrijk criterium. Voor wat betreft de verplichte verduurzaming houden we ons aan de door de overheid opgelegde regels en termijnen. We houden rekening met de wijzigingen die de overheid doorvoert in de energieprijzen. We lopen niet voorop, maar spreiden de experimenten in tijd en daardoor ook in financieel risico (investeringen komen daardoor ook gespreid terug in het mjob). We leren van de lessen van het experimenteren.

14. Goed mei jild

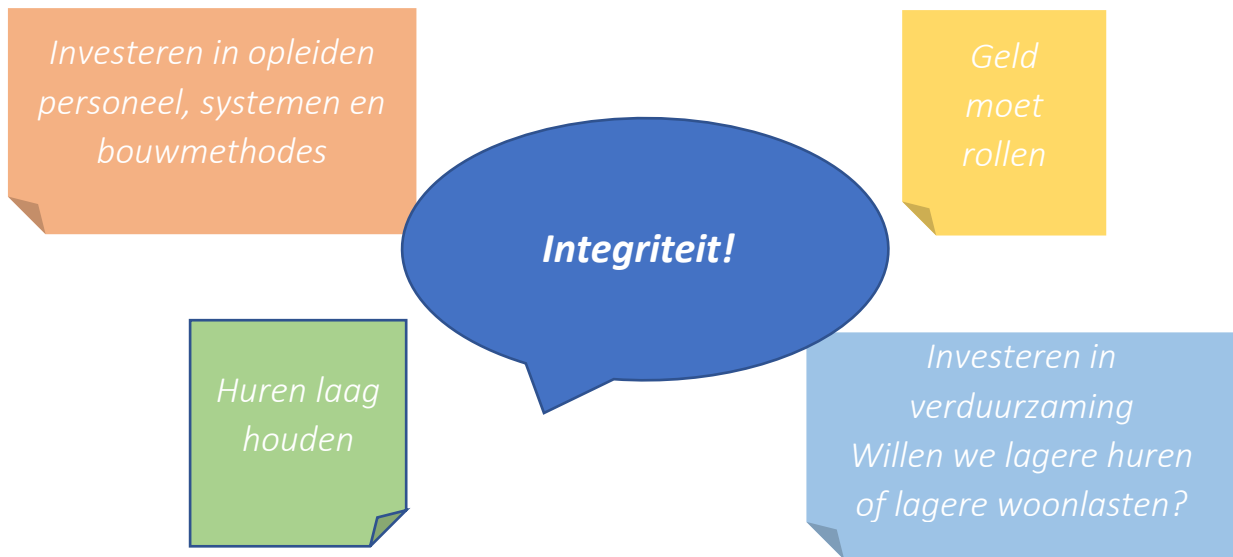
Hieronder volgen de meningen en/ of aandachtspunten die we opgehaald hebben:

- Evenwichtige besteding van middelen
- Bewust omgaan met geld huurder
- Goed financieel beleid zorgt voor een duurzame organisatie
- Doen wat voor goed wonen nodig is, concentreren op de basis van het wonen
- Bij lage energie rating een hogere huur

Waar zetten we ons voor in?

- We gaan (nog) beter uitleggen waarom het zo belangrijk is dat iedereen de huur betaalt
- We gaan (nog) beter uitleggen waarom het zo belangrijk is dat de kosten laag blijven en hoe dat zo kan blijven
- We houden ons aan het principe: risico's spreiden

Kernwaarden geld



Huidige situatie: We sturen op een zo laag mogelijke huur, omdat in deze gemeente de vraag naar zeer goedkope huurwoningen heel groot is. We zijn ons dan ook zeer bewust van onze uitgaven, waarbij het hanteren van een zekere 'kruideniersmentaliteit' niet altijd uitgesloten is. We waken echter voor verkeerde zuinigheid. We waken ook voor werk van werk. We zijn een organisatie die risico's mijdt en waar mogelijk risico's zoveel mogelijk spreidt. Dat doen we onder meer door voorzichtig te zijn in onze keuzes, door het spreiden, en door het (indien mogelijk) opsplitsen van grote investeringen. We lopen niet onbezonnen voorop in het werken met nieuwe technieken. Hierdoor proberen we mogelijke 'kinderziekten' te vermijden. Bij het uitgeven van geld handelen we zo zuiver mogelijk om te voorkomen dat we tegenstrijdige belangen dienen, want aan geld kleeft altijd invloed.

We zijn een kleine organisatie en onze medewerkers zijn van grote waarde, omdat ze allemaal een belangrijke rol vervullen in een doorwrocht proces. Hun financiële zekerheden worden enerzijds door de voor hen toepasselijke CAO-bepalingen en anderzijds door de continuïteit van SWA bepaald. We investeren graag in de kwaliteit van onze medewerkers zodat ze duurzaam inzetbaar zijn voor zichzelf, voor SWA en voor de maatschappij.

In de visie van SWA willen we een organisatie zijn waar huurders, medewerkers en belanghouders zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. Die veiligheid omvat ook een sterke en solide financiële positie. Met die financiële positie staat of valt de continuïteit van SWA. We willen nog meer investeren in de kwaliteiten en de inzetbaarheid van onze medewerkers. Tegelijkertijd vinden we de gezondheid van onze medewerkers van groot belang. Een gezonde leefstijl is niet alleen van belang voor de medewerker zelf maar ook voor de collega's bij SWA. Als een medewerker uitvalt om gezondheidsredenen, nemen de collega's in beginsel het werk over. Investeren in een gezonde leefstijl behoort tot de ambities. Het is van groot belang of en hoe medewerkers gemotiveerd kunnen worden om tot een gezonde leefstijl te komen.

Lage inkomsten en uitgaven die kwaliteit toevoegen voor huurder, medewerker en woning. In welke dilemma's kan deze opgave vertaald worden?

Dilemma 1: Hoe kunnen we een lage huur blijven hanteren en toch voldoende en goed investeren in onze service, onze bestaande en toekomstige woningen en in de leefbaarheid zodat we meebewegen met de ontwikkelingen, zoals omschreven in onze missie?

Kortom: Hoe houden we de huur laag en blijven we èn dienstbaar èn toekomstbestendig.

Kernwaarde: Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord
Klantgericht/Service voor de klant

Principes: Er is één inkomende hoofdgeldstroom (huur en bijbehorende inkomsten) er zijn diverse grote uitgaande geldstromen (onderhoud, planmatig onderhoud, nieuwbouw en beheerskosten zoals personeel, gereedschap etc. maar ook de kapitaallasten als gevolg van onze investeringen in bijvoorbeeld nieuwbouw, automatisering, etc.). We zetten stevig in op een goede balans tussen de inkomsten en uitgaven, waarbij de kasstroom op elk moment voldoende dekking moet geven voor de te verwachten en de lopende uitgaven. Leveranciers worden tijdig betaald. Salarissen worden tijdig uitbetaald. Kapitaallasten en heffingen worden tijdig voldaan.

De inkomende geldstroom wordt strak bewaakt en daarbij worden de huurachterstanden zo beheersbaar mogelijk gehouden.

Door het bieden van goede en adequate service geven we het goede voorbeeld en stimuleren we indirect goed betalingsgedrag.

Deze goede service vertaalt zich ook in onderhoud van woningen. Als planmatig onderhoud structureel wordt toegepast merkt de huurder dat het geld ook echt in de woningen geïnvesteerd wordt. Tevens geeft verduurzaming ons een kans, want investeren in isolatie en pv-panelen zorgt voor meer comfort voor de huurder en hopelijk lagere woonlasten.

De huurprijzen van de nieuwere woningen en de woningen die geactualiseerd zijn, mogen stijgen (in relatie tot het inflatiepercentage). De huren van de oude/kwalitatief minder goede woningen kunnen we daarentegen zo nodig bevroren, zodat deze huren laag blijven. Bij de woningen met label sloop wordt alleen nog geïnvesteerd in het hoogst noodzakelijke, waarbij veiligheid voorop staat.

Bij investeringen in nieuwbouw kunnen we bijdragen uit ons eigen vermogen door woningen te verkopen. Uit de verkoop van één bestaande woning zou de onrendabele top van zes nieuwbouwwoningen gefinancierd moeten kunnen worden. Hierdoor worden onze kapitaallasten lager. Tegelijkertijd beheren we op die manier onze woningvoorraad optimaal en kunnen we sturen op gebiedsinrichting.

Wat voor de huurders merkbaar zou moeten zijn, is de investering in leefbaarheid. We zetten ons hier volop voor in. We streven ernaar de huurders meer te betrekken bij toekomstige leefbaarheidsplannen. Te denken valt aan een plan voor onbebouwde percelen.

Om huurders sneller de sleutel van hun nieuwe woning te kunnen overhandigen, overwegen we grote mutaties uit te besteden. Eigen medewerkers blijven dan beschikbaar voor spoedklussen. Dit zou tot minder huurderfving kunnen leiden. Aannemers kunnen echter een volle orderportefeuille hebben. Dan gaat uitbesteden niet lukken. De aannemers moeten bovendien aangestuurd worden door onze opzichters. Dat levert dus geen tijdwinst op. We gaan onderzoeken of en hoe we verbeteringen in de mutatieprocessen kunnen doorvoeren.

Circulariteit en (klimaat)adaptatie is een vorm van milieuvriendelijke zuinigheid. Welke materialen kunnen we hergebruiken en hoe gaan we om met verspilling? Alles wat we aanschaffen en bebouwen of bestraten heeft consequenties voor onze omgeving en ons klimaat, maar ook hier geldt waakzaamheid voor een doorgeslagen kruideniersmentaliteit. Onze aandacht gaat uit naar de voorkant van het proces (inkoop van duurzame materialen etc.) om zodoende circulariteit mogelijk te maken.

Dilemma 2:

Hoe kunnen we een lage huur blijven hanteren en toch investeren in onze organisatie (onze werkprocessen en onszelf, als medewerkers) zodat we vakbekwaam zijn, volledig inzetbaar en blijven en we voldoende service en resultaten blijven leveren?

Kortom: Hoe houden we de huur laag en blijven we vakbekwaam en bij de tijd.

Kernwaarde:

Doelgericht/Maatschappelijk verantwoord
Klantgericht /Service voor de klant

Principes:

De kracht van onze organisatie zit in onze medewerkers, in onze middelen en in onze processen. We doen het in beginsel met wie we hebben en met wat we hebben. Om ons als medewerkers in die processen te faciliteren maken we gebruik van automatisering en digitalisering.

Automatisering en/of digitalisering dient altijd ter ondersteuning van onze werkprocessen. Met de juiste ondersteuning door geautomatiseerde processen kunnen we doeltreffender en doelmatiger werken. Om onze werkprocessen blijvend 'in de maatschappij' te kunnen inpassen en dat in de toekomst zo te houden, is verdergaande automatisering noodzakelijk. Deze automatiserings-/digitaliseringsslag zal door de hele organisatie gemaakt moeten worden.

We gaan aan de slag met een nieuw automatiseringssysteem voor ons primaire proces. Van daaruit gaan we de processen onderzoeken die van en naar het primaire proces lopen. Dat onderzoek richt zich op werkelijke verbetering van die processen door de toegevoegde waarde zo objectief mogelijk te benoemen in relatie tot de kosten. Daarbij onderschatten we de kosten van automatiseringssystemen niet en maken we zuivere afwegingen bij de vraag of en waarom een werkproces/ functie vervangen moet worden door deze automatiserings-/digitaliseringsslag.

Indien onze geautomatiseerde systemen structureel remmend werken op onze werkprocessen, gaan we onderzoeken hoe we dit kunnen verbeteren. Met het resultaat gaan we aan de slag zodat we blijvend integraal functioneren in onze samenleving.

Daarbij verliezen we niet uit het oog dat onze huurders, onze medewerkers en onze belanghouders mee moeten kunnen komen in de snelheid van de veranderingsprocessen. Net als de taalvaardigheid is de digitale vaardigheid van een aanzienlijk deel van onze huurders een aandachtspunt.

Wij willen geen anonieme organisatie zijn die slechts opereert vanuit een eigen en ondoorzichtelijke 'digitale wereld'. We willen lokaal, dichtbij en snel, maar vooral aanspreekbaar blijven.

Goed gereedschap omvat ook de apparatuur bij automatisering. Medewerkers moeten beschikken over goed gereedschap van degelijke kwaliteit. In het kader van de circulariteit stellen we eerst de vraag of gereedschap gerepareerd kan worden, voordat we tot aanschaf van nieuw gereedschap overgaan. Indien ondertussen ander gereedschap ontwikkeld is, stellen we vervolgens de vraag of de toegevoegde waarde van het nieuw ontwikkelde gereedschap opweegt tegen de (extra) kosten. (Hebben we het nieuwe type echt nodig, hoe vaak gebruiken we het?) Met deze principes kunnen medewerkers zelf beslissen welk gereedschap aangeschaft kan worden.

Bij het doen van al onze uitgaven wordt strikt vastgehouden aan onze normen voor integriteit. "We doen niet aan het bevoordelen van relaties." Binnen het 'voor wat hoort wat' principe, zijn onze intenties zuiver en dus altijd ten behoeve van de huurder/continuïteit van de organisatie."

Medewerkers vervullen hun rol in het proces. Die rol is omschreven in ieders functieomschrijving met bijbehorend functieniveau. Voor wat betreft de inhoudelijke invulling willen we continu bijblijven. We vullen onze kennis aan door opleidingen/cursussen te volgen; vakliteratuur te lezen; kennisevenementen te bezoeken en door met collega's in de corporatiebranche en daarbuiten contacten te onderhouden.

Om het proces optimaal te laten verlopen, is goed kunnen samenwerken een belangrijke eigenschap. De kracht van samenwerken berust op elkaar bevragen, elkaar aan te spreken en informatie te delen. Van ons allen wordt verwacht dat we ons laten bevragen en dat we aanspreekbaar zijn. Want in samenwerken zijn we afhankelijk van elkaar.

We investeren blijvend in de kennis, eigenschappen, vaardigheden en leerprocessen van medewerkers. Mocht SWA niet de meest passende werkgever voor een of meer werknemers zijn of mocht SWA andere kwaliteiten aan medewerkers stellen, dan hebben onze medewerkers een goede positie op de arbeidsmarkt. Leuk en passend werk is voor ons inkomen als zodanig.

Naast onze medewerkers (wat ze doen en hoe ze het doen) is ons kantoor ons visitekaartje. Het is ook de leefomgeving waar we een groot deel van onze tijd doorbrengen. We zorgen ervoor dat die leefomgeving functioneel, fris en opgeruimd is en blijft. Een functioneel gebouw met een frisse uitstraling en een opgeruimd interieur motiveert ons om diezelfde functionaliteit, opgeruimdheid en frisheid in ons werk door te voeren.

Van onze visitekaartjes worden we blij en trots. Trots op ons werk, op onze collega's en op onze organisatie. Dat maakt ons trots op onszelf en die trots stralen we graag uit!

15. Goed team

Hieronder volgen de meningen en/ of aandachtspunten die we opgehaald hebben:

- houdt de huur laag
- verdeelt de aandacht over alle dorpen
- kent elkaar en kent de huurder
- heeft veel en goed persoonlijk contact
- steunt elkaar, komt voor elkaar op maar spreekt elkaar ook aan
- heeft een uitgebreide website met meer informatie voor de huurder
- heeft goede communicatie met elkaar en naar de huurder en de ander
- komt afspraken na
- communiceert over nieuwbouwprojecten
- heeft ambitie (ontwerp, iets nieuws, meer lef, mis urgentie)
- verschaft gevraagd en ongevraagd veel informatie
- heeft een goede public relations
- onderzoekt/ realiseert de bouw van 'lytse hûskes'

Waar zetten we ons voor in?

- We blijven inzetten op een lage huur
- We blijven inzetten op kwalitatief hoogstaande sociale huurwoningen in Achtkarspelen
- Positieve geluiden verzamelen, niet alleen negatieve
- Verbetering van de overname bij mutaties door oude naar nieuwe huurder
- Versterken van de band met elkaar door erkenning en waardering

Kernwaarden team



Huidige situatie:

We kennen onze huurders. De medewerkers van SWA zijn voor hun taak opgeleid, sociaal en oplossingsgericht. Ze zijn loyaal aan de huurder, aan elkaar en daarmee aan SWA. De woningen zijn in overeenstemming met de tijdgeest waarin ze zijn gebouwd, goed onderhouden en worden zo goed mogelijk verduurzaamd. Het aantal woningzoekenden geeft aan dat er nog woningen bijgebouwd kunnen worden. In Surhuisterveen en Buitenpost is de behoefte het grootst, maar uit de kengetallen van de onderzoeksdiensten van het Rijk weten we dat de behoefte ook weer afneemt. We kennen onze belanghouders en verdiepen ons in de ontwikkelingen om ons heen. Onze financiën zijn op orde en onze organisatie past bij de grootte van onze opgave.

In de visie van SWA willen we dat SWA een sterk team is, waar het belang van de huurder voorop staat, waar medewerkers optimaal samenwerken en zich ten volle inzetten voor kwalitatief goede woningen en goede service tegen een zo laag mogelijke huur met respect en begrip voor elkaar en waarvoor het team voldoende erkenning en waardering van elkaar ontvangt.

We blijven normaal doen, niet omdat dat al gek genoeg is. Ook niet, omdat als we dat maar lang genoeg blijven doen, we vanzelf bijzonder worden. We doen het, omdat normaal doen gewoon genoeg is als we al onze huurders willen bedienen.

Kan het zijn dat normaal blijven doen en kwaliteit leveren ook dilemma's oplevert?

Dilemma:

De volksaard van een Wâldpiek is “nèt seure mar oanpakke”. Zelf doen. Dat vinden Wâldpieken normaal.

Deze volksaard hoort echter niet bij iedereen. Niet iedereen is een Wâldpiek. Hoe bepalen we wat normaal is en hoe toon je daarbij voldoende respect en waardering voor elkaar (voor huurders en collega's)?

Als we blijven doen wat we altijd deden, dan blijven we krijgen wat we altijd kregen. Wat is normaal? Wat niet? Wat moeten we veranderen om voldoende kwaliteit te leveren? De volgende informatie is bij de inbreng op het ondernemingsplan concreet opgehaald.

Huurder vindt normaal/wil graag:

- kleine aanpassingen waardoor de woning comfortabeler wordt (extra stopcontacten; internetaansluitingen; meer/andere ventilatiemogelijkheden; duurzaamheidsvoorzieningen (waaronder meer isolatie);
- sneller een woning;
- sneller in de toegewezen woning;
- hulp bij overlast (eigenzinnigheid/vrijheid van de één beperkt de ander in zijn of haar vrijheid);
- informatie over woningen en over planmatig onderhoud;

Medewerker vindt normaal/ wil graag:

- vrijheid en toch ook kaders;
- betrokkenheid van collega's bij de werkzaamheden;
- uitwisseling van kennis en informatie;
- respect en waardering voor ieders werk, gedrag en inzet;
- geen wantrouwen maar vertrouwen;
- blijven in kennis en (digitale) vaardigheden om het werk zo goed mogelijk te doen;

Belanghouder wil graag:

- invloed op de gedragingen van SWA, in het belang van huurder, SWA, sector, gemeente, zichzelf, etc.
- tevreden huurders;
- leefbare wijken;
- continuïteit van de organisatie;
- goed bestuur en goed toezicht;

Kernwaarden:

Klantgericht/service voor de klant
Communicatie
Samenwerken
Doelgericht/maatschappelijk verantwoord
Vertrouwen betrouwbaar

Principes:

We vragen ons telkens opnieuw af wat de basis is voor kwalitatief goed wonen, goed werken en goede relaties/goede belangenbehartiging. We verdiepen ons in de wereld om ons heen, we passen nieuwe principes kleinschalig toe en proberen onszelf continu te verbeteren.

We bewegen mee met de veranderingen in de tijd, wanneer er nieuwe eisen gesteld worden aan deze basis. Daar ligt onze uitdaging en daar liggen ook onze ambities. Zo bepalen wij de kwaliteit van onze dienstverlening.

Als de basis voor goed wonen, goed werken of goede relaties tot andere of meer inzet van SWA leidt, dan levert die inzet uiteindelijk ook iets op. Tevreden klanten, medewerkers en relaties, en minder vragen.

We willen graag *alle* woningzoekenden huisvesten. Maar omdat we geen leegstand willen, zullen er altijd een aantal woningzoekenden blijven. Ons streven is vooral gericht op het voorkomen van woningnood. Niemand hoeft in onze gemeente onder de brug te slapen.

Het toewijzen van woningen aan woningzoekenden gebeurt door de toewijzingscommissie. De commissie stuurt op optimale succeschansen om de toekomstige en de huidige bewoners van een wijk zich veilig te laten voelen en zichzelf te kunnen zijn. De commissie bevordert diversiteit in bewoning en gemêleerde wijken en daarmee de leefbaarheid.

Voor behoud en bevordering van de leefbaarheid zetten we in op veiligheid en zo min mogelijk overlast in woningen, tuinen, wijken en tussen huurders. Om de toegankelijkheid van woningen te ondersteunen brengen we de noodzakelijke voorzieningen aan. De toegankelijkheid van woningen ondersteunen we zo nodig door het aanbrengen van voorzieningen. WMO voorzieningen vallen onder de taak van de gemeente.

We kennen de huurder. Onze eigen onderhoudsmensen en onze contactpersonen voor de huurders zijn de extra ogen en oren van onze organisatie. Maar we zijn geen budgetbeheerder en geen zorgpartij.

Om schuldenproblematiek te voorkomen werken we samen met de gemeente aan de vroegsignalering van betalingsproblemen. Ook andere problemen worden door ons gesignaleerd en we weten met korte lijntjes de juiste partijen aan elkaar te verbinden.

We kunnen niet de wensen van iedereen vervullen. We toetsen of een andere (individuele) aanpak echt nodig is door de belangen af te wegen. Als het individuele belang opweegt tegen de belangen van alle anderen, dan kunnen we differentiëren. Huurders en medewerkers hebben altijd ook een eigen verantwoordelijkheid. Huurders hoeven niet bij SWA te huren. Medewerkers hoeven niet bij SWA te werken.

Onze externe communicatie is gericht op het verschaffen van relevante informatie. We communiceren niet om het communiceren. We staan huurders en medewerkers graag te woord, zowel fysiek, telefonisch als digitaal. We doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen.

We vormen een zuivere lijnorganisatie zonder staffuncties en doen het in beginsel met wie we hebben en met wat we hebben. Daar omheen maken we gebruik van een flexibele schil. Door medewerkers in te lenen, door geld te lenen, etc. We bewaken het 'uitdijen' van de organisatie door optimalisatie in taakverdeling en werkdruk na te streven. We blijven lean. Voor iedere staffunctie (personeelsbeleid; automatisering; communicatie; strategie en beleid; etc.) zijn twee of meer medewerkers verantwoordelijk.

Alle werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden voor goed wonen (onze opgave), bepalen samen de algemene kaders. Binnen die kaders heeft iedere medewerker eigen kaders, vastgelegd in functieomschrijving en werkprocessen.

Het overkoepelende bedrijfsproces is strak gereguleerd in resultaten en in de tijd. Dat betekent uiteraard dat ook op de onderliggende werkprocessen altijd een kleine of grotere tijdsdruk staat. Wanneer andere of meer inzet gevraagd wordt, kijken we eerst of de werkdruk (in relatie tot de opbrengst) beter verdeeld kan worden binnen de organisatie. Lukt dat niet, dan onderzoeken we of we externe ondersteuning nodig hebben.

De principes in dit ondernemingsplan moeten de besluitvorming en de belangenafweging eenvoudiger en consistent houden/maken. Het bedrijfsproces valt of staat bij een goede interne communicatiestructuur. Belangrijke gegevens en besluiten worden vastgelegd in dossiers, boekwerken, verslagen en rapporten (schriftelijke/ digitale stukken). De informatiestroom die van buiten (van huurder; relatie; belanghouder; omgeving, etc.) de organisatie binnenkomt (of naar binnen wordt gehaald), wordt door medewerkers verwerkt in acties, terugkoppelingen en schriftelijke/ digitale stukken. Over de eindrapportages wordt verantwoording afgelegd. De informatiestroom loopt dus in beginsel synchroon met het bedrijfsproces. In de informatiebeheerstructuur zijn (zowel fysiek als digitaal) dwarsverbanden gelegd om te voorkomen dat de organisatie kwetsbaar wordt als medewerkers uit het proces raken. Doordat we elkaar goed op de hoogte houden kunnen we elkaars werk zo goed mogelijk overnemen. Specifieke informatie is beschikbaar bij de verantwoordelijk medewerker. Ten aanzien van die informatie geldt een brengplicht en een haalplicht. Elke medewerker is zich bewust van haar/zijn rol in het proces.

Transparantie in het proces en transparantie in inhoud kan vertaald worden als wantrouwen richting elkaars inzet en/of inbreng. Toch is deze transparantie bedoeld om de medewerker als schakel in het proces en daarmee de organisatie minder kwetsbaar te maken. Iedereen kan een fout maken of iets over het hoofd zien. Het is goed dat die fouten of omissies blootgelegd en hersteld kunnen worden en dat we er van leren. Als iedereen slechts verantwoordelijk is voor de eigen inzet en inbreng in het proces, wie is er dan verantwoordelijk voor het geheel en hoe moet die verantwoordelijkheid gedragen worden?

Het uitgangspunt is wederzijds vertrouwen en kritisch beschouwend. Als het goed gaat, loopt een transparant proces als een onopvallende draad door onze organisatie. Als het fout gaat, kan de oorzaak snel belicht en hersteld worden, in ieders belang.

Tot op zekere hoogte ervaren medewerkers vrijheid in de uitvoering. Resultaat, efficiency en het effect op de werkzaamheden van anderen (de samenwerking in het bedrijfsproces en het gemeenschappelijk resultaat) zijn bepalend voor de mate van vrijheid.

De waardering en erkenning die een medewerker ervaart voor de mate en de wijze waarop een medewerker zich inzet, maakt dat het goed werken is bij SWA. Die waardering en erkenning zullen we elkaar moeten geven ook als we vinden dat volledige inzet en plezierig samenwerken vanzelfsprekend is.

De mate van invloed die een relatie/belanghouder zal ervaren hangt sterk samen met de wijze waarop de relatie/belanghouder bijdraagt aan het versterken van SWA en het belang dat SWA dient (van de huurder), dus de wijze waarop die invloed wederzijds is.

16. Trainingsschema

Waar zetten we ons voor in:

huurder

- Meer aandacht voor de kwaliteiten van een goede huurder
- Alle huurders te informeren over deze kwaliteiten
- Meer positieve contactmomenten met goede huurders te realiseren
- Alle huurders te informeren over deze positieve contactmomenten
- We gaan de huurder helpen om een betere huurder te worden
- Uitbreiden van Bewonersinformatieblad met informatie over goed wonen en eigen werkzaamheden huurder
- Vernieuwd bewonersinformatieblad persoonlijk overhandigen bij sluiten huurovereenkomst, reparaties en andere contactmomenten

medewerker

- Samenwerken, communiceren, steunen en aandacht geven is tweerichtingsverkeer. Van beide zijden (medewerker en werkgever) wordt initiatief verwacht. Dat gaan we stimuleren. We bieden elkaar onze hulp aan.
- De randvoorwaarden om goed te kunnen werken (voldoende medewerkers, werkruimte, kantoor(klimaat)) worden verbeterd. Extra inzet wordt zoals gebruikelijk gecompenseerd met vrije tijd, zodat medewerkers niet overbelast raken.

belanghouder

- We gaan de belanghouders met enige regelmaat op bovenstaande bevragen en onze hulp aanbieden.
- We gaan de belanghouders meer betrekken bij nieuwbouw en verduurzaming.

woningen

- We monitoren voortdurend welke verbeteringen aan woningen doorgevoerd zouden kunnen worden
- Die verbeteringen laten we vergezeld gaan van een goed advies waarin de belangen van alle huurders en onze medewerker meegenomen worden
- Verbeteringen die op alle woningen zien, kunnen als nieuwe standaard gelden
- Verbeteringen voor specifieke situaties worden afgewogen tegen de risico's van differentiatie
- Onze verplichtingen inzake de woningen komen we na
- Bij verplichtingen van huurders ten behoeve van hun woning bieden we hulp aan bij realisatie door de huurder

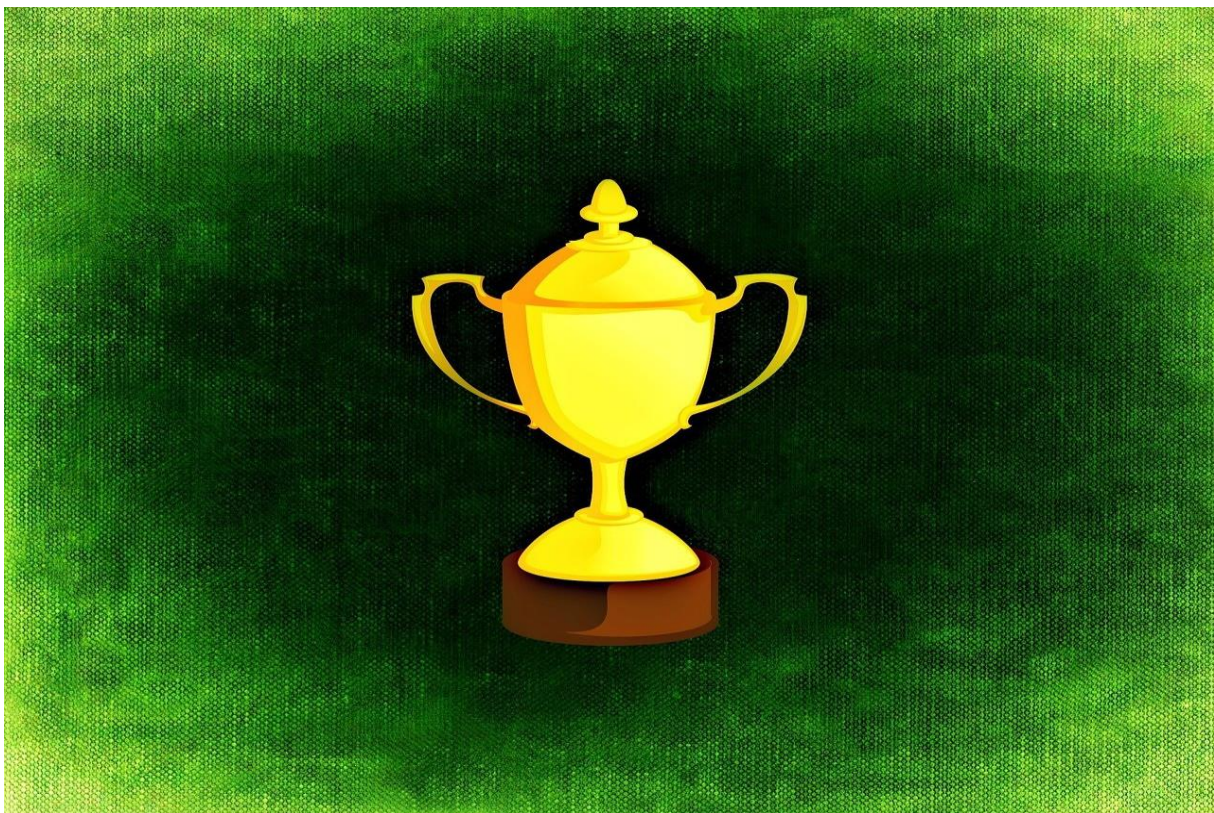
geld

- We gaan (nog) beter uitleggen waarom het zo belangrijk is dat iedereen de huur betaalt
- We gaan (nog) beter uitleggen waarom het zo belangrijk is dat de kosten laag blijven en hoe dat zo kan blijven
- We houden ons aan het principe: risico's spreiden

swa

- We blijven inzetten op een lage huur
- We blijven inzetten op kwalitatief hoogstaande sociale huurwoningen in Achtkarspelen
- We verzamelen positieve geluiden, niet alleen negatieve
- We verbeteren de afspraken rond de overname bij mutaties van oude met nieuwe huurder
- We versterken de band met elkaar door erkenning en waardering

Spelersontwikkeling: We blijven ons inzetten voor het versterken van de kwaliteiten van ons team. Wanneer spelers beter worden, houden ze plezier in het spel en kun je bij elk team terecht. De spelers krijgen elk een ontwikkelplan wat jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld wordt, zodat we de huurders blijvend kunnen bedienen.



Afbeeldingen ⁴

⁴ Van kluitjesvoetbal naar trofee! Gratis afbeelding Pixabay.com/ Trofee; gratis afbeelding Pixabay.com

17. Trainershandleiding met (spel)principes

We:

- streven naar een optimale prijs/ kwaliteitverhouding en een optimale tijdsbesteding;
- rekening houden met lagere huur tegenover de prioriteiten: goede woning (fysiek en sociaal); goede service en lage woonlasten;
- gebruiken algemene principes die voor alle huurders gelden;
- gebruiken beleid voor individuele verzoeken (met terugkoppeling naar huurder);
- luisteren echt;
- geven actieve (op eigen initiatief) en passieve (op verzoek) informatie
- geven niet meer informatie dan nodig is;
- brengen informatiestromen en de verantwoordelijken voor die informatie duidelijk in kaart. Iedere medewerker beschikt hierover;

- beschikken over duurzaam inzetbare medewerkers, werkwillend en betrokken bij de huurder en bij elkaar;
- zetten ons ten volle in, met elkaar, voor de huurder en voor elkaar;
- hebben van een positief constructieve houding is voor ons belangrijk. We veranderen niet om te veranderen, maar wanneer het positieve energie geeft en huurder en medewerker (en dus wij zelf) daar beter van worden;
- staan open voor verbetering, zowel op inhoud, op proces als op de onderlinge relaties;
- zetten ons in om bekwaam te blijven;
- zoeken naar best mogelijke manier om samen te werken;
- kunnen beschikken over wat we nodig hebben om ons werk zo goed en efficiënt mogelijk te doen;
- doen het in beginsel met wie we hebben;
- vragen niet alleen wat kan SWA doen voor ons maar ook wat kunnen wij doen voor SWA;

- vragen altijd standaard: is het in belang van de huurder?
- gaan op zoek naar gedeelde belangen inzake de huurder;
- laten zien hoe we de gedeelde belangen behartigen;
- onderzoeken of in de afspraken voldoende wederkerigheid zit;
- leggen afspraken goed vast;
- gaan voor een duurzame relatie;
- kennen de regels die op ons van toepassing zijn en handelen ernaar, waaronder de regels voor goed bestuur en toezicht; integriteit; open markt; marktconformiteit, etc.;

- laten ons leiden door de signalen van woningzoekenden bij het bepalen van nieuwbouwplannen;
 - laten onze medewerkers meedenken in de zoektocht naar goede oplossingen voor langere tijd;
 - onderhouden een woning passend bij de levensduur;
 - kiezen voor kwaliteit van materialen ten behoeve van een lange levensduur
 - toetsen verzoeken, wensen van huurder aan het algemene beleid;
 - koppelen zowel toewijzing als afwijzing van een verzoek gemotiveerd terug, leggen de afspraken vast en controleren de uitvoering;
 - staan niet toe dat zelf aangebrachte voorzieningen met onaanvaardbare risico's (zoals de risico's van asbestbestanddelen) overgenomen worden;
 - voeren de verduurzamingsopgave uit volgens de meerjarenonderhoudsbegroting (mjob);
 - houden ons voor wat betreft de verplichte verduurzaming aan de door de overheid opgelegde regels en termijnen;
 - lopen niet voorop, maar spreiden de experimenten in tijd en daardoor ook in financieel risico (investeringen komen daardoor ook gespreid terug in de mjob). We leren van de lessen van het experimenteren;
-
- hebben één inkomende hoofdgeldstroom en diverse grote uitgaande geldstromen;
 - zetten stevig in op een goede balans tussen de inkomsten en uitgaven, waarbij de kasstroom op elk moment voldoende dekking moet geven voor de te verwachten en de lopende uitgaven.
 - betalen op tijd;
 - bewaken de inkomende geldstroom strak;
 - houden de huurachterstanden zo beheersbaar mogelijk;
 - koppelen de huurstijging gemotiveerd aan het inflatiepercentage;
 - verkopen, indien nodig, ter dekking van de onrendabele top;
 - betrekken huurders bij toekomstige leefbaarheidsplannen;
 - streven naar verbeteringen in de mutatieprocessen kunnen doorvoeren;
 - sturen aan de voorkant van het proces op duurzaamheid, circulariteit en (klimaat)adaptatie;
 - doen het in beginsel met wat we hebben;
 - gebruiken automatisering en/ of digitalisering als gerichte ondersteuning van onze werkprocessen.
 - benoemen de toegevoegde waarde van verbeteringen in processen zo objectief mogelijk in relatie tot de kosten;
 - verliezen we niet uit het oog dat onze huurders, onze medewerkers en onze belanghouders mee moeten kunnen komen in de snelheid van de veranderingsprocessen;
 - willen lokaal, dichtbij en snel maar vooral aanspreekbaar blijven.
 - willen kunnen beschikken over goed gereedschap van degelijke kwaliteit en hebben oog voor een lange levensduur;
 - benoemen de toegevoegde waarde van nieuw ontwikkeld gereedschap in relatie tot de (extra) kosten;
 - handelen integer bij al onze inkopen;
 - investeren blijvend in de kennis, eigenschappen, vaardigheden en leerprocessen van medewerkers.
 - zorgen dat medewerkers een goede positie op de arbeidsmarkt hebben;
 - beschouwen leuk en passend werk; is inkomen als zodanig;
 - beseffen dat wijzelf en ons kantoor het visitekaartje van SWA zijn;

- vragen ons telkens opnieuw af wat de basis is voor kwalitatief goed wonen, goed werken en goede relaties/ goede belangenbehartiging;
- verdiepen ons in de wereld om ons heen; passen nieuwe principes kleinschalig toe en proberen onszelf continu te verbeteren;
- bewegen mee met de veranderingen in de tijd, wanneer er nieuwe eisen gesteld worden aan deze basis. Daar ligt onze uitdaging en daar liggen ook onze ambities. Zo bepalen wij de kwaliteit van onze dienstverlening.
- wegen belangen zo rechtvaardig mogelijk;
- doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen.
- vormen een zuivere lijnorganisatie;
- doen het in beginsel met wie we hebben en met wat we hebben.
- blijven lean.
- delen verantwoordelijkheid voor staffuncties;
- gebruiken algemene kaders en eigen kaders en binnen die kaders onze vrijheden;
- regelen het overkoepelende bedrijfsproces is strak in resultaten en in de tijd;
- bepalen onze vrijheid aan de hand van de verwachtingen rond resultaat, efficiency en het effect op de werkzaamheden van anderen;
- verdelen werkdruk optimaal;
- maken de belangenafweging en de besluitvorming eenvoudiger door met principes te werken;
- zorgen voor een goede interne communicatie en vastlegging van gegevens;
- leggen verantwoording af over ons handelen en onze besluiten;
- zorgen ervoor in staat te zijn om (indien nodig) elkaars werk zo goed mogelijk over te nemen;
- hebben ten aanzien van relevante informatie een breng- en een haalplicht.;
- zijn ons bewust van het belang van onze rol in het proces;
- zijn transparant in inhoud en proces en samen verantwoordelijk voor het geheel;
- geven elkaar ongevraagd waardering en erkenning voor de inzet en het plezier waarmee we ons werk doen;

Het hele verhaal - Dichter des Vaderlands <https://www.dichterdsvaderlands.nl/het-hele-verhaal/>

Gedicht van Babs Gons, dichter des Vaderlands, schreef dit gedicht naar aanleiding van de rellen in Amsterdam. 'De stad' in dit gedicht zou een metafoor voor onze woningcorporatie kunnen zijn.

19. Normen (kpi's) bij de scores

We meten de scores op de volgende onderdelen en hanteren daarbij bijgaande normen.

Gegevens

Huurders:

- | | Norm/ Ratio |
|---|---|
| - Passend toewijzen | 85 7,5 7,5 (conform de wet)
95% obv inkomens; 5% vrij; urgenties
obv verordening; rapportage toewijzing
maandelijks op website |
| - Overlast | maandelijks rapportage inzake
adequaat handelen |
| - Huurachterstand | ≤ 6% |
| - Snelheid betrekken nieuwe woning | restwerkzaamheden eerste 2 weken
na oplevering = geen huur |
| - Verloop woningzoekenden | toename inschrijvingen monitoren |
| - Acceptatiegraad | 3 keer woning aanbieden daarna
woningonderzoek |
| - Us Wente | 2 keer per jaar verschijnen |
| - Ontruiming beperken | maand. overzichten -> soc. team |
| - Resultaten vroegsignalering monitoren | maand. verslag soc. team |
| - Statushouders huisvesten conform taakstelling | maand. overzicht stand taakstelling |
| - Prestatieafspraken | tijdig bod; wederkerigheid; monitoren
uitvoering per half jaar |
| - Effect bedanken op inschrijving | <25% anders maatregelen overwegen |
| - Leefbaarheid | regelmatig investeren in persoonlijke
contacten met voorbeeldfunctie (goede
huurder) |

Medewerkers:

- | | |
|--|--|
| - Verzuim | Kort verzuim < 4% |
| - Aantal en functie (organogram) | maand. actualisatie organogram |
| - Opleiding | maand. overzicht genoten
opleidingen
jaarl. overzicht stimuleringsmaat-
regelen |
| - Participeren in samenwerkingsverbanden | 75% deelname aan reguliere
overleggen en ledenvergaderingen/
bijeenkomsten |
| - Versterken kwetsbaarheid individuele inzet | taken team overdraagbaar |
| - Versterken teamwerk | regelmatig investeren in solidariteit en
loyaliteit (goede medewerker) |

SWA:

- | | |
|--|---|
| - Medewerkerstevredenheidsonderzoek | 1 keer per 2 jaar |
| - Preventief Medisch Onderzoek | 1 keer per 2 jaar |
| - Functionerings- en beoordelingsgesprekken | 1 keer per jaar ontwikkelplan;
1 keer per jaar voortgang (10 min.) |
| - Strategisch personeelsplan | 1 keer per 2 jaar |
| - Reflectie agenderen in overleggen | Per afdelingsoverleg |
| - Laten zien wat we doen/ uitstralen wat we doen | Regelmatig externe communicatie |
| - Risicomanagement | jaarlijks actualiseren |
| - Normen (kpi's) | jaarlijks actualiseren |

- Risicomanagement

Regelmatig bewustwordingssessie
erkennen risico's en vaststellen
beheermaatregelen

Gegevens

Norm/ Ratio

Belanghouders:

- Visitatierapport
- Overleggen
- Good governance & integriteit
- Integriteit

1 keer per 4 jaar
Regelmatig volgens jaarplanning
agenderen in overleggen RvC
jaarlijks uitvraag nevenfuncties RvC
Zelfevaluatie

Woningen:

- Planning nieuwbouw
- In beginsel levensloopbestendig
- Planning planmatig onderhoud
- Planning duurzaamheidsopgave
- Leegstand (mutatie; sloop; verkoop; schade; geen interesse)
- Doorlooptijd reparatieverzoeken
- ORT in relatie tot investering
- Aantal woningen te verkopen
- Aantal te herstructureren woningen
- Aantal te slopen woningen
- Verduurzamingsopgave
- Voldoen aan behoefte

gem. 30 tot 40 woningen per jaar
min. 75 % levensloopbestendig
conform mjob; conform procedure
(samen met duurzaamheidsopgave
max. 25% van de opbrengsten)
conform mjob; conform procedure

maand. overzicht
60% binnen 2 dagen
gem. 40%
1:4; 2 keer per jaar overz. met
afwijkingen van de norm
300 in tien jaar (gem. 30 per jaar);
jaarl. actualiseren boekwerk 50 jaar en
ouder bij PLMO
jaarl. actualiseren
woningvoorraadbeheerplan
jaarl. actueel overzicht vanaf 2050
terug tot nu
toetsen behoefte/ delen strategisch
Voorraadbeleid in overleggen met
belanghouders (Contactraad;
gemeente; plaatselijk belang; etc.)

Geld:

- Kasstroom
- Planning jaarrekening
- Planning begroting
- Benchmark/ bedrijfsvergelijking
- Solvabiliteit
- ICR
- LtoV
- DSCR
- Percentage maximaal redelijke huur
- Huurverhoging

Positief
Goedgekeurd conform wettelijke eisen
Goedgekeurd voor einde jaar
jaarl. bij begroting opgeleverd
tenminste 2 maal norm AW
tenminste 2 maal norm AW
≤ norm AW
tenminste 2 maal norm AW
60%
minimaal inflatie./ max. wettelijk
toegestaan

Vertrouwen door onderbouwen



Afbeelding ⁵

⁵ Baren goud; gratis afbeelding van Pixabay



Wiis mei Inoar

Afbeelding ⁶

⁶ Juichen; gratis afbeelding van Pixabay