



# Strategisch Ondernemingsplan 2023



*Focus op de kerntaken:  
het (ver)bouwen, verhuren en  
beheren van sociale  
huurwoningen op Wieringen.*



## Ten geleide

In dit ondernemingsplan beschrijven we onze missie, visie, kernwaarden en strategische doelstellingen waar we ons de komende jaren op gaan richten én waarop we aanspreekbaar zijn.

## Voorwoord

De afgelopen jaren zijn er veel ontwikkelingen geweest die van invloed zijn op onze bedrijfsvoering. In het bijzonder de gewijzigde wet- en regelgeving, waar de organisatie als geheel haar handen vol aan heeft gehad. Inmiddels is de rook van de aangescherpte Woningwet alweer enige tijd opgetrokken, de contouren van een vernieuwd corporatiestelsel en het toezicht daarop zijn aangebracht en daarmee is duidelijkheid ontstaan over de taakafbakening. Dit stelt de kaders waarbinnen wij onze keuzes moeten maken en bepaalt voor een belangrijk deel ons handelen. Daarnaast heeft de woningbouwvereniging in 2017 een bestuurlijke vernieuwing doorgevoerd en daarmee een nieuw tijdperk ingeluid. Als gevolg van deze ontwikkelingen is de behoefte én de ruimte ontstaan om een nieuw ondernemingsplan op te stellen. Het laatste plan dateert uit 2006, dus het werd ook hoog tijd om onze koers te herijken binnen het veranderde speelveld.

Het voorliggende ondernemingsplan is het resultaat van de ontdekkingstocht die we in 2018 hebben samen met onze belanghebbenden hebben gemaakt. Vooraf hadden we ons nadrukkelijk ten doel gesteld een ondernemingsplan op te stellen dat bij ons past en duidelijk de richting aangeeft van de koers die we gaan varen. De volkshuisvestelijke wereld is qua markt en regelgeving grillig. We hebben er dus voor gekozen om ons nieuwe ondernemingsplan zo eenvoudig mogelijk te houden, in begrijpelijke taal en met duidelijke doelen en acties.



Dit ondernemingsplan is richtinggevend voor onze activiteiten in de komende jaren. Het ondernemingsplan is voor ons een dynamisch document met de ruimte om wendbaar en flexibel te zijn. Het plan fungeert ook als toetssteen. In ons jaarverslag doen we verslag van de vorderingen van de verschillende doelstellingen zoals die in dit ondernemingsplan zijn opgenomen. Daarbij zullen we open en transparant zijn als we ergens niet (volledig) in zijn geslaagd. Als we fouten maken, zullen we dat erkennen en maatregelen nemen om herhaling te voorkomen.

Kortom we blijven alert op kansen, uitdagingen en bedreigingen als gevolg van veranderende omstandigheden. En passen onszelf daarop aan om blijvend een rol van betekenis te spelen voor de volkshuisvesting op Wieringen.

**Maurice Dirks, directeur-bestuurder**



## Onze missie, visie en kernwaarden

### Missie

Woningbouwvereniging Beter Wonen, opgericht in 1931 als antwoord op de groeiende behoefte aan kwalitatief goede woonruimte voor een betaalbare prijs als gevolg van de toestroom van arbeiders aan de Zuiderzeewerken. Sindsdien is Beter Wonen bij haar kerntaken gebleven. **Anno 2018 willen we onze huurders een thuis te bieden.** Een plek waar men zich veilig voelt en zichzelf kan zijn.

### Visie

Ieder mens is uniek, maar de basisbehoeften zijn voor alle mensen gelijk. Het fundament van de behoeftepiramide is een veilige plek, eten en een volwaardig woonruimte. Een volwaardige woning is op de eerste plaats betaalbaar, sluit aan bij de woonwensen, biedt comfort, is energiezuinig en staat in een leefbare buurt.

Woningbouwvereniging Beter Wonen focust op de kerntaken: het (ver)bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen op Wieringen. Primair huisvesten we mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Mensen die om allerlei redenen op ons zijn aangewezen. Maar onze inzet is breder en reikt verder dan huisvesting alleen. Als sociale verhuurder nemen we onze verantwoordelijkheid bij maatschappelijke vraagstukken rondom het wonen zolang dit binnen de grenzen van ons werkterrein valt.



## Kernwaarden

Onze kernwaarden spelen een belangrijke rol in ons dagelijkse handelen. Huurders worden niet van het kastje naar de muur gestuurd, maar op een **klantvriendelijke** manier geholpen en bepalen zelf hoe ze in contact willen komen met ons. Als **betrokken** verhuurder weten we wat er speelt onder onze bewoners en in onze wijken. Als verhuurder stellen we ons **professioneel** op. We nemen onze verantwoordelijkheid én spreken anderen aan op hun verantwoordelijkheden. Verder geven we op een professionele manier invulling aan ons werkgeverschap en opdrachtgeverschap. In **samenwerking** met onze samenwerkingspartners werken we aan onze gezamenlijke opgaven, want samen bereik je meer. Daarbij past dat we voldoende **flexibel** zijn zolang dit bijdraagt aan het behalen van onze doelstellingen.

Professioneel  
Flexibel  
Klantvriendelijk  
Betrokken  
Samenwerking



## Onze opgaven

- We zien dat de betaalbaarheid van het wonen onder druk staat:
  - het aantal huurders met een lager inkomen of onzeker inkomen neemt toe.
  - een groep huurders heeft structurele betalingsproblemen.
- We zien de vraagdruk toenemen (gemeten naar het aantal reacties op de vrijkomende woningen).
- We voorzien als gevolg van diverse demografische ontwikkelingen (vergrijzing, huishoudensverduunning) en het langer zelfstandig wonen een groeiende behoefte aan geschikte woningen voor deze doelgroepen.
- We zien de noodzaak tot verduurzaming van de woningen. We focussen daarbij op ingrepen die het wooncomfort vergroten en/of de energielasten verlagen.
- We zien kansen voor (uitbreiding van de) samenwerking met partijen die het wonen voor onze huurders kunnen verbeteren.





## Strategische kaders

- We investeren alleen in DAEB-vastgoed, hoofdzakelijk sociale huurwoningen en in mindere mate maatschappelijk vastgoed (focus op de kerntaken).
- Wieringen blijft ons primaire werkgebied.

## Onze strategische doelstellingen

### **Betaalbaarheid**

- Goede woningen bieden tegen betaalbare woonlasten

### **Beschikbaarheid**

- Woningaanbod dat aansluit bij de vraag van woningzoekenden
- Een gezonde vraagdruk met acceptabele slaagkansen

### **Kwaliteit & duurzaamheid**

- Voor de korte termijn (2022) streven we naar een woningvoorraad met gemiddeld genomen een energielabel B.
- Voor de lange termijn (2050) streven we naar een gemiddeld genomen CO2-neutrale woningvoorraad.

### **Leefbaarheid**

- Prettig wonen in een leefbare woonomgeving

### **Organisatie & dienstverlening**

- We bieden een probleemloze & eigentijdse dienstverlening aan onze klanten.
- We ontwikkelen door naar een wendbare organisatie, die klaar is voor de toekomst.

## Betaalbaarheid

De betaalbaarheid voor onze huurders in combinatie met de lokale woningmarkt vraagt om een gematigd huurbeleid. Het huurbeleid van Beter Wonen is gericht op een evenwichtige verhouding tussen de huurprijs en de kwaliteit van de woning. Betaalbaarheid is een belangrijk thema met een directe relatie met andere strategische doelen (duurzaamheid en beschikbaarheid). Bij de betaalbaarheid kijken we niet alleen naar de huurlasten, maar ook naar de bijkomende energielasten. Omdat we huurders met een middeninkomen niet als scheefhuurders zien, willen we deze groep dan ook niet met inkomensafhankelijke huurverhogingen belasten. In plaats daarvan koesteren wij deze groep huurders juist. In ons werkgebied zijn er weinig tot geen alternatieven voor deze groep en deze groep huurders zorgt nog enigszins voor een gevarieerde opbouw van de wijken (niet alle mensen met een inkomen onder een bepaalde grens bij elkaar stoppen). We laten de keuze of (en wanneer) onze huurders willen verhuizen vooral aan hen.

Voor onze huurders kunnen zich onverhoopt (persoonlijke) omstandigheden voordoen die het betalen van huur moeilijk maakt. In voorkomende gevallen denken we graag tijdig mee in oplossingen met als doel om huisuitzettingen als gevolg van betalingsproblematiek te voorkomen. Omdat het thema betaalbaarheid een groot beslag legt op onze beschikbare middelen is het van belang om deze doelstelling goed in balans houden met onze andere doelstellingen.



<b>Wat?</b>	<b>Hoe?</b>	<b>Wanneer?</b>
<b>Gematigd huurbeleid</b>	Minimaal 90% van de vrijkomende woningen bieden we aan met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen.	2018 - 2022
	De nieuwe huurprijzen van bestaande woningen hebben een gemiddelde streefhuur van ten hoogste 69% van de maximaal redelijke huurprijsgrens.	2018 - 2022
	Voor nieuwbouwwoningen rekenen we een netto huurprijs tot maximaal de geldende aftoppingsgrens van de betreffende doelgroep.	2018 - 2022
	De jaarlijkse huurverhoging is (gemiddeld genomen) maximaal inflatievolgend.	2018 - 2022
<b>Woonlasten</b>	We verlagen de totale woonlasten voor huurders via duurzaamheidsmaatregelen (zie paragraaf <a href="#">Kwaliteit en duurzaamheid</a> ). De potentiële besparing wordt voor maximaal 50% doorberekend in de huurprijs zodat er een win-win situatie ontstaat.	2018 - 2022
<b>Bewustwording</b>	In samenwerking met de gemeente onderzoeken we mogelijkheden om onze huurders te helpen om op een bewuste wijze met energieverbruik om te gaan.	2020
<b>Vroegsignalering van schulden</b>	Betalingsproblemen vroegtijdig signaleren en huurders ondersteunen bij het oplossen van deze achterstanden.	2018 - 2022

## Beschikbaarheid

De omvang van de totale sociale voorraad huurwoningen vraagt op gemeentelijk niveau niet om uitbreiding, maar daalt lichtelijk in omvang. Het is de doelstelling om de omvang van het deel sociale voorraad onder de hoogste aftoppingsgrens voor de totale gemeente ongeveer stabiel te houden.

Als gevolg van demografische ontwikkelingen is er een groeiende behoefte aan met name nultredenwoningen/gelijkvloerse woningen in de buurt van voorzieningen. In kwantitatieve zin lijkt er geen grote opgave te zijn voor het huisvesten van de toekomstige sociale doelgroep in de huursector, maar in kwalitatieve zin dus zeker wel. Dit betekent dat de uitbreiding op vrijkomende locaties beperkt zal zijn en dat de grootste opgave is om een deel van de huidige eengezinswoningen te transformeren naar levensloopgeschikte woningen zodat verschillende doelgroepen prettig en veilig kunnen (blijven) wonen.

In het verlengde van het woningbehoefteonderzoek is het strategisch portefeuilleplan geactualiseerd waarin de vertaling is gemaakt naar de wensportefeuille en veranderopgave (zie paragraaf [Portefeuillestrategie](#)).

### Wat willen we bereiken?

1. Gezonde vraagdruk in combinatie met acceptabele wachttijden/slaagkansen voor de verschillende doelgroepen van beleid.
2. Woningen die aansluiten bij de vraag vanuit de verschillende doelgroepen.
3. Duurzaam passende woningen (flexibel inzetbaar voor meerdere doelgroepen en voldoen aan de milieu-eisen).

Hoe gaan we dat bereiken?	Wanneer?
Toevoegen van levensloopgeschikte woningen in het sociale segment (gemiddeld 15 woningen per jaar).	2018 - 2022
Kleinschalige woningaanpassingen mogelijk maken voor 75+'ers ten behoeve van het langer zelfstandig wonen.	2018 - 2022
Woningverkopen beperken (maximaal 5% van de totale woningvoorraad en vooral die woningen die op de koopmarkt een betere functie hebben).	2018 - 2022
Uitsluitend solitaire woningen, waarvan de locatie niet kansrijk genoeg is voor herontwikkeling komen in aanmerking voor verkoop. De verkoopopbrengsten komen volledig ten goede aan de prioritaire beleidsthema's (betaalbaarheid, beschikbaarheid en/of kwaliteit).	2018 - 2022
We zorgen voor inzicht in zoektijden/slaagkansen en samen met de Huurdersbelangenvereniging en de gemeente maken we afspraken over wat een reële zoekduur/acceptabele slaagkans is. Als de huidige zoekduur en de gewenste zoekduur substantieel van elkaar afwijken, gaan we samen op zoek naar oplossingen om deze afstand te overbruggen.	2018 - 2022
We onderzoeken eens per vier jaar de woonbehoeften van woningzoekenden om een actueel inzicht te verkrijgen naar de toekomstige behoeften.	2017 / 2021

## Kwaliteit en duurzaamheid

Duurzaamheid is meer dan ooit een actueel thema voor woningcorporaties door het toenemende urgentiebesef ten aanzien van de uitputting van grondstoffen, de klimaatproblematiek en het besef dat een groot deel van de woonlasten wordt bepaald door het energieverbruik van een woning. Voor de huidige kabinetsperiode heeft duurzaamheid dan ook een relatie met twee volkshuisvestelijke rijksprioriteiten, namelijk een energiezuinige sociale huurwoningvoorraad en betaalbaarheid voor de doelgroep.

Voor Woningbouwvereniging Beter Wonen staat de betaalbaarheid voor onze huurders en de beschikbaarheid van voldoende woningen voorop. Bij de verduurzaming van onze woningen focussen we op maatregelen die de energetische kwaliteit stap voor stap verbeterd én de woonlasten voor de huurder verlaagd met als bijkomstigheid dat de belasting voor het milieu ook nog eens wordt beperkt. We zijn dan ook terughoudend bij het toepassen van duurzaamheidsmaatregelen in bestaande bouw die geen win-win situatie opleveren. Onze opvatting is dat verduurzaming een maatschappelijke opgave waarvan de lasten niet onevenredig voor rekening van de huurder mogen komen.

Met ingang van 2018 verbreden en versnellen we onze duurzaamheidsinvesteringen door het toepassen van verschillende maatregelen die een verschillende impact hebben op de duurzaamheidsdoelen (kleine stapjes en grote sprongen).



### Wat willen we bereiken?

1. Voor de korte termijn (2022) streven we naar een woningvoorraad met gemiddeld genomen een Energie-index  $\leq 1,4$  (B).
2. Voor de lange termijn (2050) streven we naar een gemiddeld genomen CO2-neutrale woningvoorraad.
3. Verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad (minimale conditiescore 3 (=redelijk) conform NEN 2767).

Hoe?	Wanneer?
Verbeteringen binnen de bestaande voorraad worden uitgevoerd conform de ingerekende onderhoudsbegroting en duurzaamheidsingrepen	2018 - 2022
Nieuwbouw wordt minimaal energieneutraal ( $EPC \leq 0$ ) gerealiseerd.	2018 - 2022
Op basis van de Routekaart CO2-neutraal en de warmtevisie van de gemeente maken we realistische prestatieafspraken over de transitie van de woningvoorraad naar aardgasvrij.	2022
Alle woningen met als strategie doorexpluiten worden voor iedere nieuwe verhuring opgeknapt (de technische kwaliteit van de binnenkant wordt in overeenstemming gebracht met de vastgestelde basiskwaliteit).	2019 - 2022

## Portefeuillestrategie

De analyses van klant en markt en de huidige portefeuille geven richting aan de wensportefeuille van Beter Wonen en de daaraan gekoppelde veranderopgave. Daarbij is een periode van 15 jaar aangehouden (t/m 2032). Voorafgaand aan de beschrijving van de wensportefeuille en de transitie in tijdvakken wordt allereerst ingegaan op de strategische keuzes die zijn gemaakt op basis van de analyses in het kader van de portefeuillestrategie.

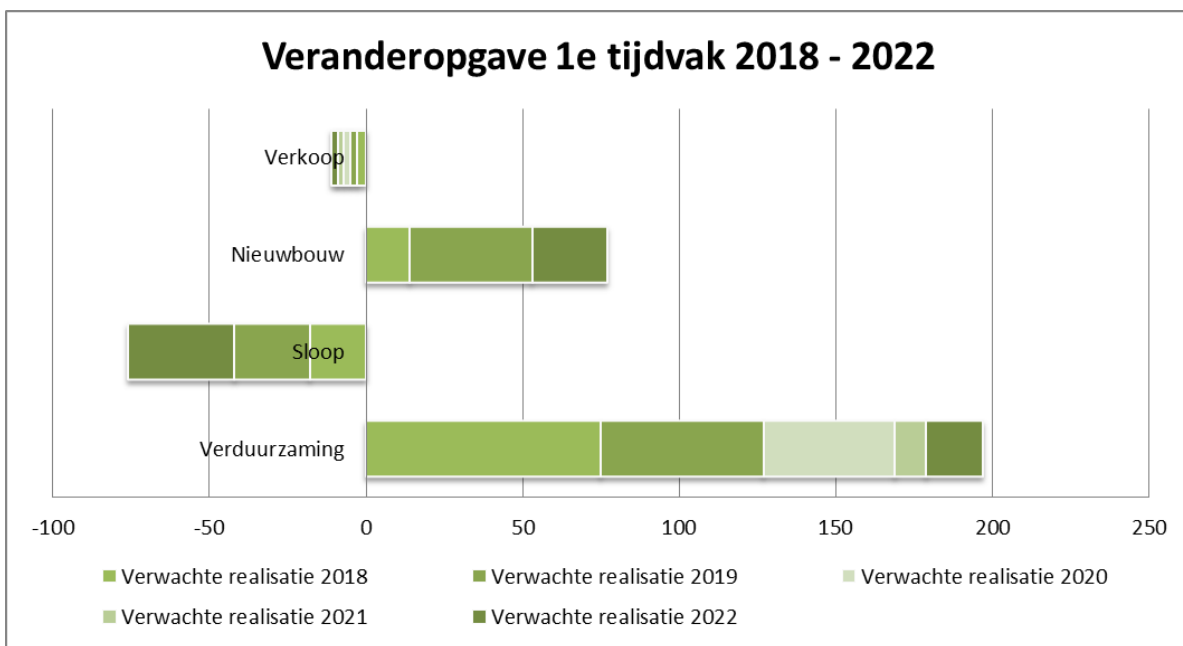
### Strategische keuzes

1. Gelijkblijvende omvang portefeuille 2032
2. Focus op het DAEB- segment
3. Focus op toekomstbestendigheid bestaande en nieuwe voorraad
4. Investerings in duurzaamheid
  - a. In het kader van duurzaamheid is de koers richting CO<sub>2</sub> neutraal in 2050. Onder meer door, naast de “reguliere” energetische verbeteringen zoals isolatiemaatregelen en verbetering van technische installaties, in te zetten op zonnepanelen en EPC-0-woning bij nieuwbouw. Hierdoor verhogen we niet alleen het wooncomfort van de huurders, maar dragen we ook bij aan een verlaging van de energielasten.
  - b. Ten aanzien van de verduurzaming van de bestaande voorraad wordt ingezet op het nemen van ‘no-regret’ maatregelen waarbij de woningen met de laagste energielabels worden aangepakt. Hierbij is aansluiting gezocht bij de in de onderhoudsbegroting geplande ingrepen:
    - 1<sup>ste</sup> 5-jaarstijdvak; labels D t/m G
    - 2<sup>de</sup> 5-jaarstijdvak; labels C
    - 3<sup>de</sup> 5-jaarstijdvak; labels B



### Transitie van de portefeuille

Gezien de toekomstige ontwikkeling van de sociale doelgroep en demografie is een transitie wenselijk naar woningen die geschikt zijn om langer zelfstandig thuis te kunnen wonen en passend voor meerdere doelgroepen. Onder invloed van demografische ontwikkelingen is de opgave eerder een kwalitatieve dan een kwantitatieve. Dit betekent: Een mindering van het aantal grotere eengezinswoningen (met name woningen die minder geschikt zijn voor senioren). En daarnaast is een mindering van het aandeel meergezinswoningen zonder lift gewenst. Gegeven de demografische ontwikkelingen daarbij koersen we op een afname vanaf het 2<sup>de</sup> 5-jaarstijdvak met dominantie in het 3<sup>de</sup> 5-jaarstijdvak.



## Leefbaarheid

Een goede buur is beter dan een verre vriend. Hiermee wordt aangegeven hoe belangrijk fijne buren zijn voor het woongenot. Daarnaast geldt (in zijn algemeenheid) dat wie zijn buren kent zich veiliger voelt, minder eenzaam is en meer geluk zal ervaren.

Daarom bieden wij bewoners de basis om zich thuis te voelen. De buurt is van groot belang voor het thuisgevoel: wie zijn je buren en hoe ga je met elkaar om? Waar mensen samenleven ervaren mensen ook weleens overlast. Echte probleebuurt komen op Wieringen niet voor, en dat willen we graag zo houden. Uiteindelijk maken bewoners zelf keuzes over hun manier van wonen en hebben daarin natuurlijk ook een eigen verantwoordelijkheid. Bewoners leveren zelf de belangrijkste bijdrage aan de leefbaarheid van hun buurt.

Wat willen we bereiken?

- ⇒ We willen onze bewoners in staat stellen om prettig te wonen in een leefbare woonomgeving.

Hoe?	Wanneer?
Inzicht in hoe bewoners leefbaarheid ervaren en welke wensen er zijn ter verbetering van de leefbaarheid.	2019
Opstellen van wijkvisies met concrete leefbaarheidsdoelen op wijkniveau.	2019
Vertaling van leefbaarheidsdoelen naar projecten met concrete acties en prioritering.	2019
Uitvoering van leefbaarheidsprojecten en meten van effecten	2020 - 2022

## Organisatieontwikkeling

De meest cruciale randvoorwaarde om onze doelstellingen waar te maken is een stabiele basis, zowel financieel als organisatorisch. Daarom zorgen we voor financiële stabiliteit en continuïteit en voor een organisatie die in control is. Ondersteund door een organisatiestructuur die mee ontwikkelt en gekoppeld is aan een strategische personeelsplanning om te zorgen dat alle benodigde kwaliteiten beschikbaar zijn en medewerkers zich kunnen ontwikkelen en hun talenten optimaal kunnen inzetten.

De organisatieontwikkeling is specifiek gericht op de volgende onderwerpen:

1. Dienstverlening
2. Wendbare organisatie
3. Samenwerking
4. Financieel gezond met beheersing van risico's

### Dienstverlening

We bieden een probleemloze en eigentijdse dienstverlening aan onze klanten en werken continu aan verbetering. Daarbij blijft ons uitgangspunt dat we bewoners zelf laten kiezen hoe ze in contact met ons willen komen. Als een gedeelte van de klantcontacten via onze online dienstverlening kan worden afgehandeld, dan kunnen wij onze persoonlijke aandacht richten op dat deel van onze bewoners die dat nodig heeft.

### Wendbare organisatie

De wereld om ons heen verandert snel (maatschappelijke ontwikkelingen, wet- en regelgeving). Ook de komende jaren zullen we met veranderingen in de samenleving worden geconfronteerd die van invloed zijn op ons. Als organisatie willen we wendbaar en flexibel zijn om tijdig in te kunnen spelen op deze veranderingen.



### Financieel gezond met beheersing van risico's

Om onze doelstellingen waar te maken is de financiële continuïteit van belang. Een gezonde financiële positie met een sobere bedrijfsvoering zorgt ervoor dat wij onze volkshuisvestelijke opgaven doorlopend kunnen oppakken. Om inzicht te verkrijgen in de financiële continuïteit wordt jaarlijks voor een periode van tien jaar een meerjarenprognose opgesteld. Vanuit goed rentmeesterschap gaan we uiterst zorgvuldig om met het vermogen dat in de afgelopen decennia is opgebouwd. Voor de uitvoering van onze taken vermijden we onnodige en onaanvaardbare risico's. Om de continuïteit te kunnen blijven waarborgen, is het bovendien van belang om in control te zijn. Als woningcorporatie zijn we omgeven door interne en externe onzekerheden. We vinden het belangrijk om deze onzekerheden te onderkennen en maatregelen te nemen zodat de organisatie voorspelbaar is. Via een gestructureerde aanpak van de risicobeheersing hebben we goed zicht op de risico's waarmee we te maken hebben en de mogelijkheden tot beheersing daarvan.

### Samenwerking

Samenwerken lijkt zo eenvoudig. Iedereen kent het woord, toch is het niet vanzelfsprekend. Het spreekwoordelijk gezegde "alleen ga je sneller, samen kom je verder" is wat dat betreft veelzeggend. Om onze doelen te kunnen behalen is samenwerking een essentiële voorwaarde. Allereerst is een goede samenwerking tussen de medewerkers, bestuur en Raad van Commissarissen van belang om als organisatie goed te kunnen functioneren. Daarnaast is een constructieve samenwerking nodig met allerlei samenwerkingspartners in het algemeen en in het bijzonder met onze primair belanghebbenden: de huurders(vertegenwoordiging) en de gemeente. Vanuit onze rol als sociale verhuurder onderhouden we contacten met belanghebbenden van de woningbouwvereniging. Onder belanghebbenden verstaan we personen en organisaties die een maatschappelijk belang hebben bij de doelstellingen van de woningbouwvereniging.



	Hoe?	Wanneer?
<b>Dienstverlening</b>	Minimaal een 7,5 in de benchmark voor klanttevredenheid, jaarlijks kiezen we 1 onderdeel uit de benchmark om verder te verbeteren.	2019 - 2022
<b>Dienstverlening</b>	Een Klant Contact Centrum samenstellen bestaande uit de verschillende medewerkers rondom de primaire processen ten behoeve van het afhandelen van uiteenlopende vragen (persoonlijk/telefonisch/e-mail/social media) over onderhoud, huur, verhuur en algemene zaken. Hoofdzakelijk betreft dit het verstrekken van (eerstelijns)informatie aan huurders en woningzoekenden. Medewerkers van het KCC zijn het visitekaartje van Beter Wonen en handelen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het proces waarbij de klanttevredenheid centraal staat.	2019
<b>Wendbare organisatie</b>	Organisatiestructuur en personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) blijvend afstemmen op de organisatiedoelstellingen.	2019 - 2022
<b>Financiën</b>	Een sobere, efficiënte bedrijfsvoering (A-waardering in de jaarlijkse benchmark voor bedrijfslasten).	2018 - 2022
<b>Financiën</b>	Jaarlijks wordt een 10-jaars meerjarenprognose opgesteld, waarbij voldaan wordt aan de sectorale normen.	2018 - 2022
<b>Risicobeheersing</b>	In de managementletter van de accountant staan geen auditbevindingen met een hoog risico.	2018 - 2022
<b>Samenwerking</b>	Belanghebbendenregister samenstellen	2018
<b>Samenwerking</b>	We stimuleren en faciliteren bewonersparticipatie	2018 - 2022
<b>Samenwerking</b>	Contacten onderhouden, kansen voor samenwerking benutten en jaarlijks bezien of alle relevante belanghebbenden in beeld zijn.	2019 - 2022



## Ten slotte

Dit ondernemingsplan is een dynamisch document. Een document met de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de keuzes die we maken en tegelijkertijd ruimte schept om wendbaar & flexibel te zijn.

De doelstellingen in dit ondernemingsplan worden vertaald en nader uitgewerkt in jaarplannen.