STRATEGISCH PLAN

DE BEWONERSRAAD 2024-2028

De Bewonersraad

Werkt voor huurders

INHOUD

2. Voorwoord **3**

3. Samenvatting **4**

4. Doelstelling en inleiding **7**
4.1 Doelstelling 7
4.2 Inleiding 7

5. Scenario's **8**
5.1 Het overheidsscenario 9
5.2 Effect op de Bewonersraad 9

6. Kernwaarden, missie en visie **9**
6.1 Onze kernwaarden 10
6.2 Onze missie 10
6.3 Onze visie 10

7. De externe omgeving **10**
7.1 De macro omgeving 10
7.2 De werkomgeving 11
7.2.1 Bestaande werkomgeving 11
7.2.2 De prestatieafspraken 12
7.3 De Bewonersraad in de markt 13
7.3.1 Onze kernfocus 14
7.4 De doelgroep, sociale huurders 14
7.5 De aandachtgroepen 14
7.6 Stakeholders 15
7.6.1 Stakeholdersonderzoek 15
7.7 Woningcorporaties 16
7.8 Commerciële aanbieders 16
7.9 De overige huurdersorganisaties 18

8. De interne omgeving **19**
8.1 Positionering en merk 19
8.2 Aanbod diensten 20
8.3 Communicatie, PR en informatie 21
8.4. De leden 21
8.5. Organisatie, werkwijzen en managementstijl 23
8.6. Financiën 25

9 De SWOT-analyse **26**
9.1 De confrontatiematrix SWOT 27

10. Conclusies **28**

11. Strategische beleidskeuzes **30**

Bijlagen **33**

Bijlage A: Enquête stakeholders 34

Bijlage B: samenvatting uitslagen ledenenquête 2021 36

Bijlage C: Externe analyse, de macro omgeving. 39

Bijlage D: de confrontatiematrix SWOT-analyse 42

Bijlage E: Uitwerkingen SWOT combinaties 43

2. VOORWOORD

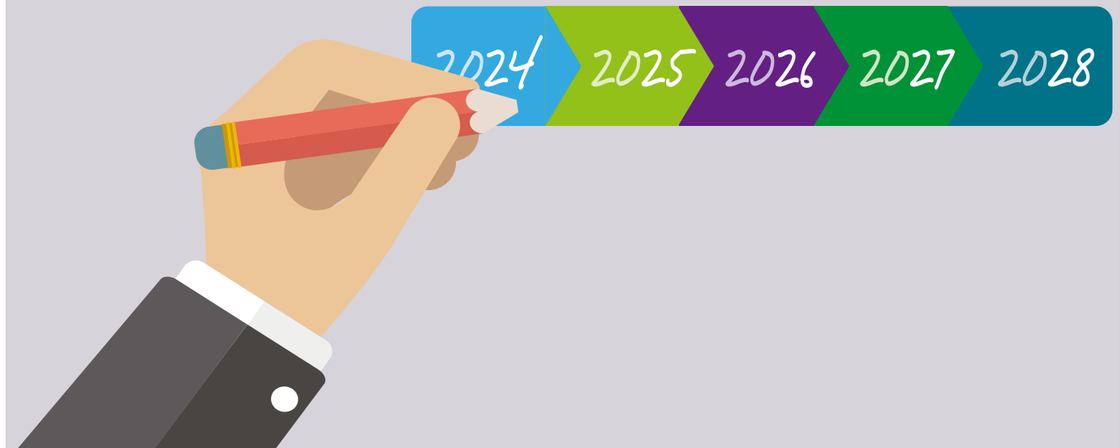
Ook huurdersvereniging De Bewonersraad is aan verandering onderhevig. Er gebeurt veel in onze directe omgeving en we moeten als vereniging blijven afstemmen op wat de toekomst ons brengt. De mate van veranderingen en ontwikkelingen binnen onze directe omgeving was voor De Bewonersraad een belangrijke aanleiding naar een heroriëntatie van de huidige verenigingsstrategie.

Eind 2022 zijn we hiermee begonnen. Het was een mooi en intensief proces waar alle geledingen van onze verenigingsorganisatie bij betrokken zijn geweest. Dit leidde ons uiteindelijk naar een nieuwe strategische koers.

Voor u ligt het strategisch beleidsplan 2024-2028.
Hierin leest u onze focus op enkele kernpunten, aandachtsgebieden en een viertal strategische keuzerichtingen.
Naast afstemming op externe ontwikkelingen gaan we ook veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van de vereniging.

Ik wil u graag veel leesplezier wensen!

Met vriendelijke groet,
Gert Brouwer



3. SAMENVATTING

Inleiding

De volkshuisvestelijke omgeving van De Bewonersraad is de laatste jaren aan nogal wat veranderingen onderhevig. Hier zal De Bewonersraad als huurdersvereniging op moeten anticiperen.

Kernvragen zijn:

- **Waar komt onze prioriteit de komende jaren te liggen?**
- **Op welke wijze gaan wij ons als vereniging profileren?**
- **Wat wordt onze koers?**

Een heroriëntatie van de huidige verenigingsstrategie zal uiteindelijk leiden tot een aangepaste strategische koers 2024-2028.

Externe ontwikkelingen

Afgelopen 5 jaar was er een grote rol voor de vrije markt weggelegd maar gaandeweg nam de overheid de regie op de volkshuisvesting over.

Nederland kampt momenteel met een flinke wooncrisis. De urgentie is dus groot.

Prestatieafspraken tussen gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties worden verstevigd en afdwingbaar. Betaalbaarheid van de woonlasten en het verduurzamen van woningen hebben een hoge prioriteit mede ingezet door een forse stijging van energielasten. Energiearmoede deed z'n intrede.

Met de Wet versterking regie volkshuisvesting wordt beoogd dat er een betere afstemming komt van waar en voor wie (betaalbare) woningen worden gebouwd om het tekort op te lossen. Sociale huurwoningen maken hier een substantieel deel van uit.

In veel woonwijken staat de leefbaarheid onder druk mede als gevolg van de focus op de urgente huisvesting van kwetsbare groepen in de sociale huurmarkt. Wonen, zorg en welzijn vragen steeds meer om een integrale aanpak.

In 2023 is de Wet Goed Verhuurderschap van kracht geworden waardoor misstanden op de lokale particuliere huurmarkt door gemeenten wettelijk kunnen worden aangepakt.

De komende jaren komen er nieuwe reguleringsplannen rondom de middenhuur voor huurwoningen tot € 1.100,-.

Het bovengenoemde 'overheidsregie scenario' speelt momenteel in een omgeving met een lichte economische groei en een hoge inflatie.

De Bewonersraad in de markt

Voor De Bewonersraad is er binnen dit 'overheidsscenario' veel aan gelegen een primaire rol te vervullen om het huurdersbelang voor alle groepen optimaal te kunnen blijven behartigen.

De Bewonersraad neemt als huurdersorganisatie in Friesland een specifieke en sterke positie in als marktleider. Vanwege onze marktpositie en meerwaarde worden wij door onze stakeholders nadrukkelijker betrokken vanwege onze rol, positie en professionaliteit als huurdersorganisatie. Het is ook een kwaliteitseis vanuit de Woningwet dat huurdersorganisaties veel nadrukkelijker een rol spelen om als woordvoerder namens huurders op te treden. Dit is overigens niet voor elke huurdersvereniging gemeengoed. Voor het goed kunnen behartigen van de belangen van onze doelgroep leden en huurders is professionaliteit en samenwerking met onze stakeholders als zakelijke relaties in elk geval onontbeerlijk.

De behoefte aan profilering en toegevoegde waarde als vereniging neemt echter ook toe. Hoe sterker De Bewonersraad zich ontwikkelt in kwaliteit en betekenisvol zijn des te meer positie krijgen we in ons werkveld. We worden daar steeds nadrukkelijker gezien als dé stem van de huurders en ook als zodanig kritisch beoordeeld. Uit recent ledenonderzoek en stakeholdersonderzoek blijkt dat leden van mening zijn dat De Bewonersraad belangrijk en waardevol werk doet, kennis van zaken heeft en dat we betrokken zijn. Aan de andere kant scoren we veel lager op daadkracht, zichtbaarheid en spraakmakend zijn. Wenselijk zou zijn die voortrekkersrol te gaan spelen en ook meer te verbinden met de leden en maatschappij. Hiervoor zullen we ook dichter bij onze leden moeten gaan staan. Dit schept echter verwachtingen op inzet, werkwijze, handelen, organisatie maar ook op een juiste positionering.

De Bewonersraad heeft de afgelopen jaren zijn strategie meer gefocust op het creëren van een wederzijdse betekenisvolle relatie omdat de ledenbinding onder druk staat. De andere belangrijke pijler betrof een verdere professionalisering en performance als huurdersorganisatie. Beide pijlers blijven ook de komende jaren relevant.

Missie, visie en kernwaarden

Vanuit een juiste fundering voor een aangepaste strategie hebben we onze missie, visie en kernwaarden onlangs aangepast. De Bewonersraad heeft als missie: iedere huurder heeft het recht om goed, betaalbaar en veilig te wonen; wij behartigen hun belangen en geven huurders een stem.
Met 'De Bewonersraad werkt voor huurders' geven we hieraan extra lading. We willen het doen op basis van onze kernwaarden. Persoonlijk en betrokken, resultaatgericht, op eigen wijze en ondernemend. We willen hierbij op meerdere fronten dicht(er)bij onze leden en huurders staan en meer de maatschappelijke verbinding zoeken.

Kansen en verbeteringen

Een heroriëntatie op de bestaande strategie kan niet zonder een uitgebreide interne en externe analyse. Het is voor De Bewonersraad belangrijk om bewust te worden van de huidige situatie. De stand van zaken hebben we weergegeven en vervolgens hebben we een SWOT-analyse toegepast. Hiermee zijn de sterktes + zwaktes en kansen + bedreigingen voor De Bewonersraad in kaart gebracht, gewogen en de belangrijkste strategische opties geselecteerd.

Actuele volkshuisvestelijke ontwikkelingen leiden ons naar de urgentiestatus van nieuwe kwetsbare groepen huurders, de zogenaamde aandachtsgroepen. Zij hebben een speciale positie op de sociale woningmarkt en vragen ook om speciale belangenbehartiging. We zien ook kansen binnen de nieuwe reguleringsregels gericht op de lage middenhuur tot ongeveer € 1.100,- en ook de nieuwe Wet goed verhuurdersschap biedt mogelijkheden. De Bewonersraad wordt steeds meer gezien als de stem van de Friese huurder. Die stem vertegenwoordigen wij en dit zien we ook als een ambitie. Het schept verwachtingen op inzet, werkwijze, handelen maar heeft ook invloed op onze organisatie en positionering.

Het feit dat de betrokkenheid van leden ook bij onze vereniging onder druk staat zien we niet alleen als een maatschappelijke ontwikkeling. We moeten hier mee echt aan de slag. We erkennen terdege onze belangrijke sterke eigenschappen zoals onze professionaliteit, marktleiderschap, de kwaliteit van onze service en diensten, onze communicatiemiddelen en het hebben van voldoende financiële reserves. We zien ook dat enkele zwaktes invloed uitoefenen op het benutten van kansen. De meest belemmerende zwaktes zullen we dus moeten versterken. Dan verbeteren we onze algehele performance. We concluderen dat we ons als vereniging meer moeten profileren. Meer betekenisvol zijn, zichtbaar worden en ook werken aan onze naamsbekendheid. Wat is/wordt onze gewenste positionering en merkidentiteit, iets waar we in het verleden weinig aandacht aan hebben besteed.

We onderkennen dat we overall onvoldoende persoonlijk contact met onze leden hebben en dat ons ledenaantal op een aantal plekken in Friesland stagneert. Een belangrijke constatering. We ervaren tenslotte dat de dynamiek van de huidige verenigingsstructuur onder druk staat en voorzien dat deze onvoldoende toekomstbestendig is.

Goed beschouwend komt het erop neer dat het benutten van de kansen alleen een goede slagingskans heeft als we ook onze zwakkere punten gaan aanpakken. We hebben in al onze sessies geconstateerd dat niet alles ineens kan maar dat er keuzes gemaakt moeten worden in prioriteit, tijd, effectiviteit en haalbaarheid. Stapsgewijs handelen is hierbij noodzakelijk.

Onze strategische keuzes

Allereerst vinden we het belangrijk de drie kerngebieden te benoemen waar De Bewonersraad de komende jaren het beleid op gaat richten. Het helpt ons intern te focussen en om keuzes te maken in alles wat op ons afkomt.

Gezien de ontwikkelingen hebben wij **onze kernfocus** de komende jaren vastgelegd op:

De betaal-baarheid van woonlasten

De generieke krapte en beschikbaarheid van woningen in Friesland

De integratie van wonen, zorg en welzijn

Wanneer we kijken naar veranderingen in strategie vanwege specifieke ontwikke-lingen die we hebben beschreven in dit strategische plan dan komen we tot een viertal keuzerichtingen.

1 Zichtbare profilering als vereniging met focus op merk en performance

Als marktleider willen we de ambitie als dé stem van de huurder gaan waarmaken en hier de komende jaren meer en gerichter op focussen. We dienen hiervoor als vereniging vanuit een juiste positionering het merk sterker neer te zetten door meer uit te dragen wie we zijn, waarvoor we staan en waarvoor we gaan, wat we kunnen betekenen en wat men van ons kan verwachten.

2 Modernisering vereniging om professioneler en slagvaardiger te kunnen opereren in de toekomst

Anders kijken naar taken, rol in samenleving, organisatiestructuur en samenwer-kingsvormen. De vereniging moderniseren, met een goede governance omvormen naar een professionele organisatie die beter past bij de juiste positionering in een veranderende samenleving die meer vraagt om flexibiliteit, afstemming, transparantie en informaliteit.

3 Huurdersbelangenbehartiging voor regulering middenhuur

De Wet goed Verhuurderschap (inwerkingtreding 1 juli 2023) en de Wet betaalbare huur (beoogde inwerkingtreding in juli 2024) geeft De Bewonersraad kansen om de belangenbehartiging voor deze nieuwe groep sociale huurders uit te breiden. Hierbij is samenwerking met gemeenten onontbeerlijk. De Bewonersraad wil hier nadrukkelijk een rol spelen om zodoende te kunnen anticiperen en participeren.

4 Rol Bewonersraad bij huisvesting aandachtsgroepen

Er is groeiende zorg om huisvesting van kwetsbare huurdersgroepen binnen de sociale huursector. Het heeft veel impact op de leefbaarheid in wijken en buurten. Als huurdersorganisatie zien we een rol in het signaleren en agenderen van de problematiek rondom deze kwetsbare huurdersgroep en de impact op leefbaar-heid, draagkracht en draaglast in wijken en dorpen.

4. DOELSTELLING EN INLEIDING

4.1 Doelstelling

Vanwege diverse actuele externe ontwikkelingen en vraagstukken is een strategische heroriëntatie nodig. Daarbij is een herijking van onze toegevoegde waarde als vereniging met name voor onze leden relevant. Dit brengt ons tot de vraag welke rol wij als vereniging in de maatschappij willen spelen? Hoe anticiperen wij als vereniging op ontwikkelingen en veranderingen die passend zijn bij onze werkomgeving, strategie en organisatie.

Een heroriëntatie van de verenigingsstrategie leidt tot een aangepaste strategische koers 2023-2028:

4.2 Inleiding

De Bewonersraad is een vereniging die in 1993 is opgericht door 28 huurders.
De Bewonersraad behartigt momenteel de belangen van bijna 32.000 leden. De leden wonen in de 16 van de 18 gemeenten in Friesland en huren een woning van één van de aan De Bewonersraad verbonden corporaties.

De rol en positie van De Bewonersraad binnen het volkshuisvestelijk domein veranderde al eerder mede ten gevolge van de nieuwe Woningwet van 2015 en de daaropvolgende evaluatie. Die Woningwet bepaalde dat huurdersorganisaties een betere positie moeten krijgen als woordvoerder namens hun achterban en meer invloed hebben op de uitvoe-ring van het volkshuisvestelijk beleid van gemeenten en corporaties.

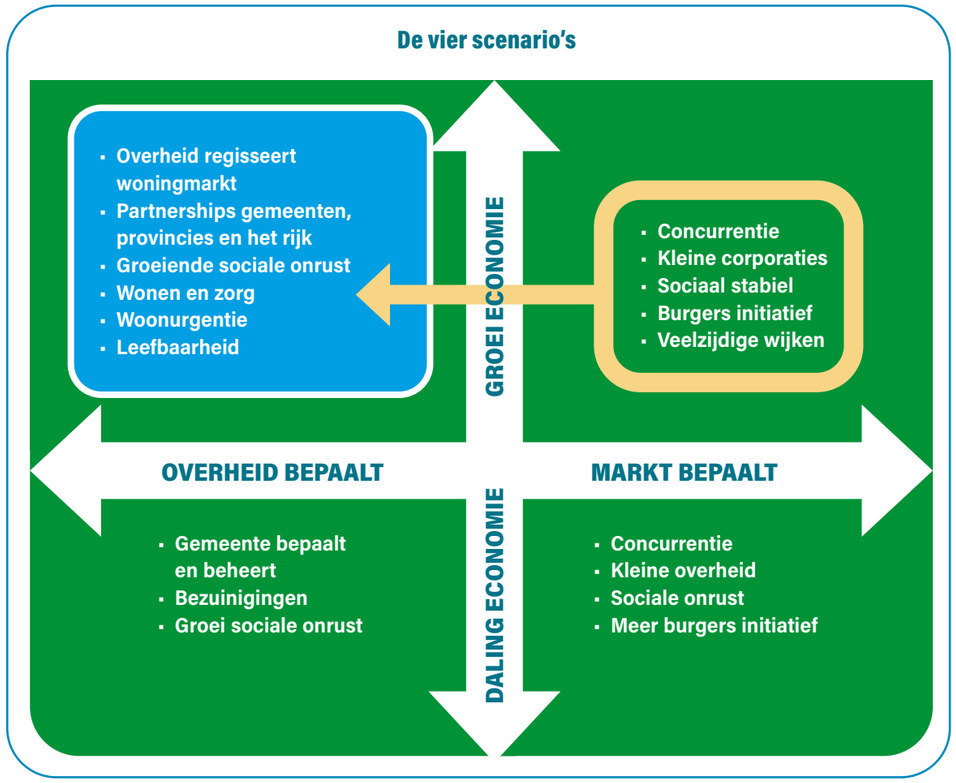
- Volkshuisvestelijke omgeving van De Bewonersraad is sinds de laatste paar jaar ook nogal aan wat veranderingen onderhevig. **De markt bepaalt niet meer. De overheid is aan zet**.
- Vanaf 2023 heeft de overheid weer regie op de volkshuisvesting genomen en met de **Wet versterking regie volkshuisvesting** wordt beoogd dat er een betere afstemming van **waar en voor wie (betaalbare) woningen worden gebouwd** om het tekort op te lossen.
- Nederland kampt momenteel echter met een **wooncrisis**. De urgentie is groot.
  Nieuwbouw loopt vast terwijl we al een nijpend woningtekort hebben. Veel huizen moeten verder verduurzaamd worden. Te veel huishoudens hebben moeite om rond te komen en hun huur en overige lasten te betalen. In veel wijken holt de leefbaarheid achteruit en juist daar komen vaak de meest kwetsbare mensen te wonen. Goede woonvormen voor ouderen, gecombineerd met zorgvoorzieningen, komen maar moeilijk van de grond. Volkshuisvesting heeft een hoge prioriteit.
  Van belang is dat woningcorporaties voldoende tools hebben om hun bijdrage te kunnen blijven leveren aan het bouwen van betaalbare huurwoningen, verduurzamen, investeren in leefbare wijken en betaalbare huren rekening houdend met de regionale behoeften en verschillen.
- Naast een groot tekort aan woningen hebben we te maken met een **forse stijging van energielasten**. Het begrip **energiearmoede** doet z'n intrede en de centrale overheid moest recentelijk alle zeilen bijzetten om deze energiearmoede niet verder te laten escaleren.

- Als gevolg van omvangrijke decentralisaties binnen het sociale domein veranderden de rolopvatting van corporaties, gemeenten en burgers/huurders. De domeinen Wonen, Zorg en Welzijn komen nadrukkelijker bij elkaar. **Ook vraagt de huisvesting van diverse aandachtsgroepen om specifiek beleid om leefbaarheid in een wijk op peil te houden.**
- Al eerder constateerden we dat het verenigingsleven aan veranderingen onderhevig is. **Verenigingen, zo ook De Bewonersraad, moeten zich blijven ontwikkelen**. De samenstelling van onze achterban verandert waardoor onze leden ook anders tegen het concept vereniging aankijken. De verenigingsstructuur en het verenigingsleven staat hiermee al een tijdje onder druk. Ook de positie en rol van de Bewonersraad als vereniging vergt aldus de nodige aandacht.

De Bewonersraad dient deze ontwikkelingen te betrekken in zijn strategie en beleid en te anticiperen op in eerste instantie de actuele veranderingen van politieke en sociaal-/economische aard.

5. SCENARIO'S

In het recente verleden zijn belangrijke trends en onzekerheden in kaart gebracht die hebben geleid tot een 4-tal denkbare toekomstscenario's passend bij onze werkomgeving. De meest relevante kernonzekerheden bleken de stand van de economie te zijn en de invloed van de overheid. Toen was er sprake van een groeiende economie en een overheidsbeleid dat veel ruimte gaf voor marktwerking. Deze twee onzekerheden -de rol van de overheid en de stand van de economie- zijn momenteel ook zeker zeer prominent maar de laatste jaren nogal aan verandering onderhevig. Er is weliswaar nog sprake van een (licht) groeiende economie maar het overheidsbeleid op de volkshuisvesting is ingrijpend gewijzigd. Gevolg hiervan is dat we op basis van deze twee ontwikkelingen hebben bekeken op welk scenario we nu moeten anticiperen.



5.1 Het 'overheids-scenario'

In het zogenaamde 'overheidsscenario' neemt de overheid de regie van de woningmarkt stevig in handen (nadat er afgelopen 5 jaar sprake was van vrije marktwerking). In een licht groeiende economie zijn de corporaties leidend in het bouwen van sociale huurwoningen. Er komt via de overheid meer geld vrij voor sociale woningbouw en duurzaamheidsoplossingen die met name de energielasten moeten indammen.
Er wordt door corporaties en gemeenten geïnvesteerd in leefbaarheid, veiligheid en wijkaanpak. Gepland overheidsingrijpen zoals de regulering op de middenhuur (liberalisatiegrens tot €1100,-) moet de gestegen huurprijzen indammen maar dit kan leiden tot een ongunstiger investeringsklimaat voor vrije marktpartijen. Er is ook sprake van maatschappelijke onrust door sociale ongelijkheid, verdringingseffecten, er zijn burgerinitiatieven en we hebben te maken met toename van armoede en schulden. Dit kan leiden tot segregatie, achterstanden en sociale onvrede. Speciale aandachtsgroepen nemen een groter en meer vast bestanddeel in bij toewijzing van sociale huurwoningen.

5.2 Effect overheidsscenario op De Bewonersraad

Er is een gerichte focus op het aanbod van sociale huurwoningen en er is prioritering op woonurgentie, betaalbare woonlasten, leefbaarheid en wonen & zorg. Overheidsreguleringen middenhuur worden van kracht en beïnvloeden ook de Friese volkshuisvestelijke markt.

Dit kan de focus verleggen op huurdersbelangen bij prestatieafspraken.
Het is van belang partnership met de corporaties, gemeenten en de provincie verder te intensiveren om binnen de centrale regie van de overheid een primaire rol te vervullen het huurdersbelang voor alle groepen optimaal te kunnen blijven behartigen.

Het is van belang het effect van de overheidsreguleringen op de huursector te verhelderen en ook de belangenbehartiging voor commerciële huurders voor de komende jaren te gaan vaststellen vooral daar waar het gaat om woningen met sociale huurprijzen.

Er moet daarnaast sprake zijn van alertheid en een actief beleid op signalen van sociale en maatschappelijke onrust rondom wonen en zorg en prioritering op urgentie.

Het strategisch beleid van De Bewonersraad voor de komende jaren zal dan ook geënt zijn op dit nieuwe scenario op de **woningmarktregio Friesland.**

6. KERNWAARDEN, MISSIE EN VISIE

6.1 Onze kernwaarden

Gaandeweg het actualiseren van de strategische koers bleek de bestaande missie en visie een 'make-over' nodig te hebben. Mede ingegeven door de meest recente leden- en stakeholdersonderzoeken.

Persoonlijk en betrokken:

Wij waarderen onze omgeving en zijn ermee verbonden.
Wij zijn dienstbaar en staan midden in de regionale samenleving.
We gaan blijvend waardevolle relaties aan en handelen te allen tijde integer, respectvol en mensgericht.

Resultaat-gericht:

Wij streven continue naar kwaliteit in ons werk. We zijn gedreven in wat we doen en handelen daadkrachtig met kennis van zaken. We creëren waardevolle verbindingen die leiden tot passend resultaat bij onze doelgroep. We zijn vindingrijk in denken en koersen op mogelijkheden, kansen en oplossingen.

Op eigen wijze: Wij profileren ons door bewust te handelen op een eigen wijze. We doen dit zoveel als mogelijk autonoom vanuit onze eigen kracht.

Ondernemend: Wij verbeteren, ontwikkelen en creëren actief en continue ons service- en diensten en productaanbod en optimaliseren onze samenwerkingsvormen.

Vanuit deze kernwaarden is vervolgens onderstaande nieuwe missie en visie opgesteld.

6.2 Onze missie

Iedere huurder heeft het recht om goed, betaalbaar en veilig te wonen. De Bewonersraad spant zich in om dat voor huurders mogelijk te maken: we behartigen daarvoor de belangen van huurders en geven hun een stem.

Onze nieuwe slogan beschrijft onze persoonlijkheid, waarden, ideologie en missie en die luidt:

De Bewonersraad **werkt** voor huurders!

6.3 Onze visie

Als professionele huurdersvereniging willen we dicht bij onze leden en de huurders staan om het wonen voor hen fijner te maken. Dichtbij, opdat we weten wat er bij onze achterban speelt en voor de missie die wij nastreven. Wij werken hierbij intensief samen met onze leden, huurders, gemeenten, corporaties en overige partners. Vanuit onze Friese basis staan wij open voor huurders in Noord-Nederland.

7. DE EXTERNE OMGEVING

Elke organisatie wordt beïnvloed door haar omgeving, en de organisatie beïnvloedt op haar beurt, zij het deels, ook die externe omgeving. De doelen en de strategie van De Bewonersraad worden daarom mede door externe factoren bepaald. Doel is om onze kansen en bedreigingen in kaart te brengen die essentieel zijn voor de strategische keuzes.

7.1 De macro omgeving

Op macro-omgevingsvariabelen hebben wij geen directe invloed. Wij kunnen deze omgeving ook niet veranderen. Wel spelen we er effectief op in door ons strategisch beleid vroegtijdig hierop af te stemmen. We moeten deze dus wel (ver)kennen. Belangrijk hierbij is dat we ons focussen op alleen de relevante factoren, dus die impact hebben op de huidige of te kiezen beleidsrichting van De Bewonersraad.Via deze DESTEP-analyse onderzochten wij een zestal factoren, namelijk: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch. Belangrijke bevindingen hieruit zijn:

Demografisch: **De snelle verandering van de gezinssamenstelling en de toename van huurders met een migratieachtergrond;**

Economisch: **De betaalbaarheid van woonlasten met druk op de verduurzaming van woningen en onvoldoende aanbod van woningen;**

Sociaal maatschappelijk: **Vitaliteit ouderen, groeiende tweedeling in maatschappij, opkomst en dalende invloed van verenigingsleven en kerk op de maatschappij;**

Technologisch: **Transparantie in en invloed op de maatschappij door digitalisering, innovaties in maakprocessen van woningen; domotica en innovaties bevorderen het zelfstandig wonen;**

Milieu: **Verduurzaming en vergroening, steeds meer impact op woningmarkt en maatschappij;**

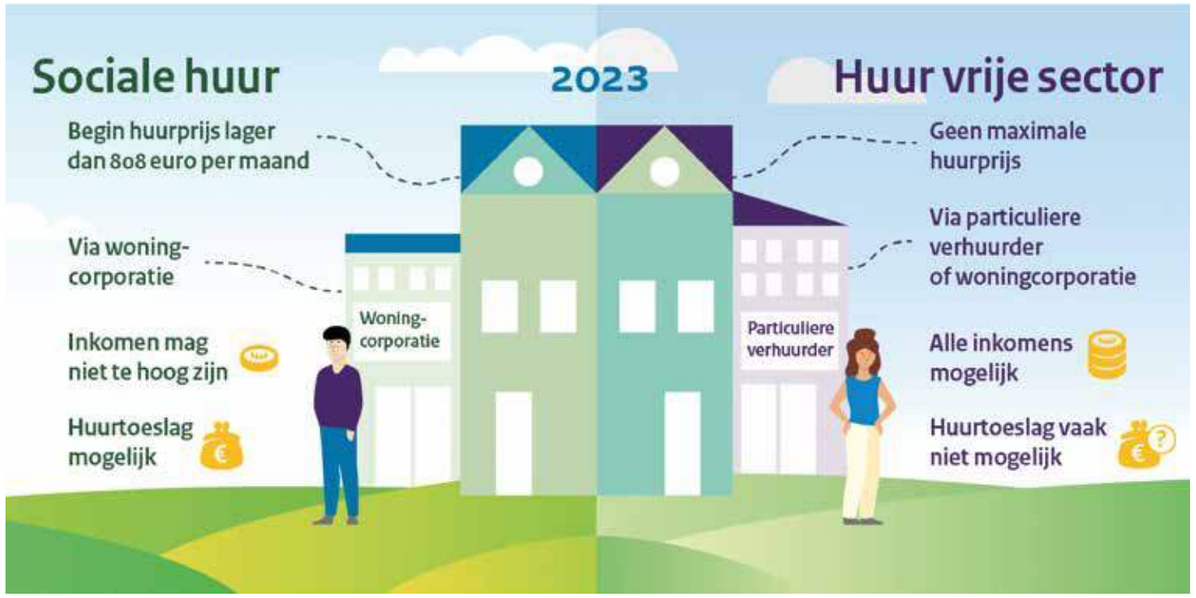
Politiek: **Regie overheid op woningmarkt, wet- en regelgeving in kader van milieu en vergroening en invloed overheid op domeinen wonen, zorg en welzijn.**

7.2 De werkomgeving

We kijken allereerst naar onze werkomgeving waar we actief zijn of eventueel willen zijn. Op deze omgeving hebben we deels invloed. We bespreken achtereenvolgens de bestaande werkomgeving, onze doelgroep, de aanbieders, eventueel nieuwe toetreders en de overige huurdersorganisaties.

7.2.1 Bestaande werkomgeving

Wij begeven ons op een grotendeels gereguleerde (corporatie)markt van sociale huurwoningen waarop de rollen van en verhoudingen tussen de meeste spelers tamelijk vastliggen als gevolg van wet- en regelgeving in de volkshuisvestelijke markt. Bepaalde externe ontwikkelingen zorgen echter voor voldoende dynamiek op dit speelveld. Naast sociale huurwoningen staat de zogenaamde vrije huurmarkt. Hieronder wordt duidelijk weergegeven op welk speelveld wij ons momenteel bevinden.



Volkshuisvestelijke markt

Een belangrijke externe ontwikkeling is dat er vanaf 2022 sprake is van nationale prestatieafspraken. Brancheorganisatie Aedes, de Woonbond, VNG en de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening kwamen volkshuisvestelijke opgaven tot en met 2030 overeen. Deze afspraken zijn nodig als gezamenlijke agenda in het licht van de grote maatschappelijke opgaven. Deze hebben betrekking op de:

Betaalbaarheid van wonen

Beschikbaarheid van voldoende sociale woningen

Verduurzaming van de gebouwde omgeving

Leefbaarheid van wijken en buurten waaronder een thuis voor iedereen

17.500 woningen t/m 2030

Ook in Friesland hebben deze nationale prestatieafspraken de nodige invloed op het te voeren regionale woonbeleid. In de uitvoeringsagenda Wonen is o.a. vastgelegd dat Friesland garant staat voor de bouw van 17.500 woningen t/m 2030. Dit is de som van de Friese Regiodeals. Hiervan moet 30% sociale huurwoningen zijn. Daarbinnen is weer een specifieke toewijzing aan bijzondere huurdersgroepen. De Bewonersraad is betrokken bij de afspraken rondom die toewijzing. Via de Friese woonmonitor werken Friese overheden en marktpartijen samen via het Wenje Oerlis aan een goede invulling hiervan op de Friese woningmarkt.

Er zijn externe omgevingsfactoren die invloed hebben op het volkshuisvestelijke speelveld. Denk aan de gevolgen van de oorlog tussen Rusland en Oekraïne, fors stijgende voedsel- en energieprijzen en de problemen met bouwen vanwege stijgende materiaalkosten. Dit wordt vergezeld door de stikstofproblematiek. Dit heeft geleid tot een hoge inflatie. Er is een duidelijke verschuiving van focus op een betaalbare huur naar betaalbare woonlasten als geheel waarbij met name gekeken wordt naar het effect van verduurzaming op de energielasten. Bovenal kampt Nederland momenteel met een wooncrisis. De urgentie is groot. Dit levert extra focus en geeft de nodige dynamiek in onze huidige werkomgeving.

Beleidsmatige ontwikkelingen worden behalve in het genoemde Wenje Oerlis ook besproken in de diverse overlegorganen zoals de Vereniging van Friese Wooncorporaties (VFW). Er zijn ook formele overleggen tussen enkele huurdersorganisaties

7.2.2 De prestatie-afspraken

In onze markt speelt conform de woningwet het krachtenveld van een drietal partijen. Gemeenten, woningcorporaties en huurdersorganisaties maken op gelijkwaardige basis afspraken over de volkshuisvestelijke opgave in hun gebied. Deze afspraken leggen zij jaarlijks vast in zogenoemde prestatieafspraken. Basis is het volkshuisvestelijke deel van de woon(zorg)visie van iedere gemeente. De volgende prestatievelden komen aan bod:

Betaal-baarheid

Beschik-baarheid

Kwaliteit (woonomgeving en duurzaamheid)

Wonen, zorg en bijzondere doelgroepen

Leefbaarheid

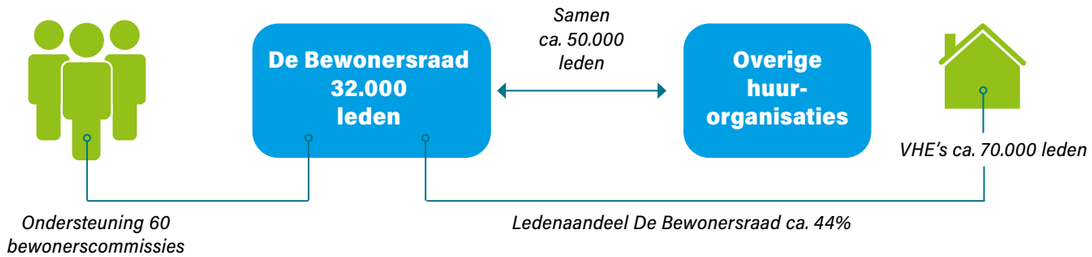
De prestatieafspraken worden ieder jaar vastgelegd en de voortgang wordt geëvalueerd. Vanaf 2023 is de Nationale Woonagenda leidend, ook in Friesland. De prestatieafspraken per gemeente zullen hiervan afgeleid moeten zijn. Er zijn ontwikkelingen gaande naar meerjarige prestatieafspraken waarbij in jaarschijven prioriteiten worden aangepakt. Dit omdat opgaven zich niet gemakkelijk in één jaar laten afronden.

Naast deze prestatieafspraken, moeten ook prestatieafspraken gemaakt worden op basis van de zorgvisie van een gemeente. Diverse gemeenten grijpen de gelegenheid aan om één document te ontwikkelen, de woonzorgvisie. Dit betekent dat ook zorgpartijen onderdeel worden van de prestatieafspraken die hun werkterrein raken. Ons speelveld en netwerk worden de komende jaren dus uitgebreid.

De Bewonersraad grijpt deze prestatieafspraken aan om voor zijn leden en overige huurders standpunten in te nemen die bijdragen tot goed, betaalbaar en veilig wonen in een leefbare omgeving. Jaarlijks wordt onze inzet aan de gemeenten gepresenteerd.

7.3 De Bewonersraad in de markt

De Bewonersraad neemt als huurdersorganisatie in Friesland een specifieke en sterke positie in als marktleider, in een gereguleerde markt weliswaar. Onder de georganiseerde huurders is ons marktaandeel met 32.000 leden zeer groot. De Bewonersraad heeft een verbinding met een tiental kleinere huurdersorganisaties. Gezamenlijk behartigen alle huurdersorganisaties de belangen van ongeveer 50.000 leden. Het totaal aantal verhuurbare eenheden (VHE's) bij onze 6 corporaties en enkele VSN-complexen ligt op ongeveer 70.000 waardoor ons ledenaandeel op ongeveer 44% komt. De Bewonersraad ondersteunt ruim 60 bewonerscommissies. Het aantal leden blijft de laatste jaren tamelijk stabiel. Het aantal nieuwe leden via de verhuismutaties kent een grillig verloop per corporatie. Groei wordt wel enigszins gerealiseerd via uitbreiding van huurders uit de gemeenten Vlieland, Terschelling en Schiermonnikoog. Ook de leden van huurdersvereniging Franeker gaan vanaf 2024 op in De Bewonersraad.



De Bewonersraad wordt in toenemende mate door corporaties, gemeenten, provincie uitgenodigd om vanaf een beginfase mee te praten over planvorming en ontwikkelingen van diverse zaken rondom volkshuisvestelijke onderwerpen. Ook aanpalende overlegstructuren en groepen in branches binnen verduurzaming, energie, zorg en sociaal domein zoeken De Bewonersraad steeds vaker als schakel en als partner. Naast dat we de grootste regionale huurdersorganisatie zijn, heeft dat ook te maken met ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting, zoals de energiearmoede en het zorgdomein. Door decentralisatie binnen de zorg komen er meer verbindingen tussen het sociaal domein en wonen.

Door de marktpositie en meerwaarde van De Bewonersraad wordt de invloed van De Bewonersraad op de huidige Friese woningmarkt dus groter. We constateren dat er vanuit deze rol de behoefte is aan meer verbindingen, samenwerkingsvormen en co-creatieprojecten met gemeenten, woningcorporaties en overige maatschappelijke instanties. We worden steeds nadrukkelijker gezien als dé stem van de huurders en ook als zodanig kritisch beoordeeld.

7.3.1 Onze kernfocus

Bij De Bewonersraad staat het onderwerp **betaalbaarheid** met stip bovenaan. Ieder jaar vragen wij bij corporaties en gemeenten nadrukkelijk aandacht voor betaalbare woonlasten voor onze achterban. Hierbij zijn de energielasten waar corporaties ook invloed op hebben een steeds groter bestanddeel van de woonlasten.

Beschikbaarheid van voldoende woningen is een tweede kernfocus. De oplopende vraagdruk en dito zoekduur vanwege het woningtekort is een steeds grotere zorg. Het vinden van een sociale huurwoning duurt steeds langer. De Bewonersraad is van mening dat er voor iedereen voldoende woningen, met voldoende variatie, in verschillende huurprijsklassen beschikbaar moeten zijn.

Een derde betreft de domeinen Wonen, Zorg en Welzijn. De Bewonersraad bepleit een **integrale aanpak van wonen, zorg en welzijn**. Het beleid van de overheid is om mensen met een zorgvraag zoveel mogelijk in de eigen woning te laten verblijven en daar de nodige zorg en ondersteuning te bieden. Daarnaast worden woningen met prioriteit toegewezen aan mensen uit andere aandachtsgroepen. Door bundeling van goedkope huurwoningen in bepaalde wijken en dorpen, wordt in de praktijk op deze wijken en dorpen een groter beroep gedaan om deze bewoners op te nemen. Dit heeft effect op de leefbaarheid van een wijk of dorp en hoe mensen met elkaar samenleven. Niet iedere wijk of ieder complex is even veerkrachtig. Monitoring is belangrijk.

7.4 De doelgroep, sociale huurders

De Bewonersraad richt zich als huurdersvereniging allereerst op de belangenbehartiging van zijn leden. Dit zijn huurders van sociale woningen met een laag en laagmiddeninkomen in de regio Friesland. Deze huurders huren bij een van de 6 aan ons gelieerde corporaties en Stichting Woningmaatschap Leeuwarden. Ze kiezen ervoor om bij het sluiten van de huurovereenkomst met een van deze verhuurders lid te worden van De Bewonersraad.

Het ledenaantal groeit de laatste jaren minimaal. De lidmaatschapsprocedure loopt via de corporaties waar De Bewonersraad mee samenwerkt. Wanneer men huurt, wordt men bij tekenen van de huurovereenkomst gevraagd een half jaar gratis lid van De Bewonersraad te worden. Een aspirant-lid wordt doorgaans eerst een half jaar gratis lid en daarna gaat dit lidmaatschap over tot een betaald lidmaatschap. Een lid kan te allen tijde het lidmaatschap beëindigen.

Groeiontwikkeling van leden in Friesland is momenteel beperkt en wordt gerealiseerd door uitbreiding in de gemeenten Vlieland, Terschelling en Schiermonnikoog en via de leden van huurdersvereniging Franeker. Groei van nieuwe leden door toetreding van nieuwe huurders verschilt per corporatie en kent een grillig verloop. Groei binnen Friesland zal dan ook via actief wervingsbeleid gerealiseerd moeten worden. Eventuele intenties om in de andere twee noordelijke regio's (Groningen en Drenthe) te willen uitbreiden heeft nu niet onze prioriteit.

7.5 De aandachtgroepen

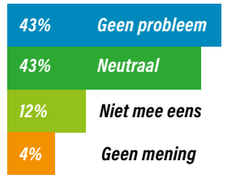
Binnen de sociale huurdersgroep benoemt de overheid een aantal kwetsbare groepen. De huisvesting van deze zogenaamde aandachtgroepen heeft inmiddels woonurgentie gekregen. Dit vergt steeds meer zorg en aandacht. Er komen steeds meer zorgbehoevende huurders bij mede veroorzaakt door de vergrijzing.

Met aandachtgroepen bedoelen we in dit beleidsplan 'een thuis voor iedereen':

- **Dak- en thuislozen**
- **Statushouders**
- **Mensen die uitstromen uit een intramurale situatie**
- **Arbeidsmigranten**
- **Uitwonende studenten**
- **Woonwagenbewoners**
- **Mensen met sociale of medische urgentie**
- **Mensen welke mantelzorg ontvangen of verlenen**
- **Uitstroom forensische zorg**
- **Stoppende sexwerkers**

Deze doelgroepen vergen een andere benadering. Dit heeft deels invloed op de algehele woonbeleving van sociale huurders. De Bewonersraad krijgt ook signalen van toegenomen sociale spanningen in buurten en wijken.

Hieronder is de uitslag te zien op een vraag hierover die wij in het laatste ledenonderzoek (2021) hebben gesteld. **'Als gevolg van het huidige overheidsbeleid komen er steeds meer kwetsbare groepen (huurders met een beperking, chronische ziekte of psychische aandoening) wonen in sociale huurwoningen. Ik heb er geen enkel probleem mee dat deze mensen bij mij in de straat/buurt/wijk/dorp komen wonen.'**



43% van de respondenten is van mening dat ze het niet als een probleem ervaren maar de meerderheid blijkt dit toch lastig te vinden gezien het grote percentage (**41%**) 'neutrale' en (**12%**) 'niet mee eens respondenten'; **4%** heeft 'geen mening'.

Huurders ervaren inmiddels dat het invloed heeft op hun leefomgeving en dat de kans op overlast toeneemt. Voor corporaties, gemeenten, zorgpartijen en ook huurdersverenigingen is deze ontwikkeling een flinke zorgvraag die om specifiek beleid vraagt.

7.6 Stakeholders

Naast onze kerndoelgroep, onze leden en huurders van sociale huurwoningen kent onze volkshuisvestelijke markt ook een aantal partijen aan de aanbodkant. Het aanbod bestaat concreet uit stenen (VHE's), grond, diensten en informatie- en adviesvormen. Concreet zijn dat **16 gemeenten**, **6 corporaties** en overige marktpartijen. De meeste aanbieders beschouwen we als onze stakeholders. Voor het goed behartigen van de belangen van onze doelgroep leden en huurders zijn deze stakeholders als zakelijke relaties erg belangrijk.

7.6.1 Stakeholdersonderzoek

In 2022 heeft De Bewonersraad een eerste stakeholderonderzoek gehouden onder corporaties, gemeenten, collega huurdersorganisaties en overige externe relaties. Op deze manier krijgen we inzicht hoe onze relatie met stakeholders wordt beleefd en beoordeeld. De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek:

Over het algemeen zijn de respondenten goed tot zeer goed bekend met De Bewonersraad en beoordeelt men de relatie doorgaans goed.

Sterke punten volgens onze stakeholders: deskundigheid, professioneel, betrokken en kritisch.

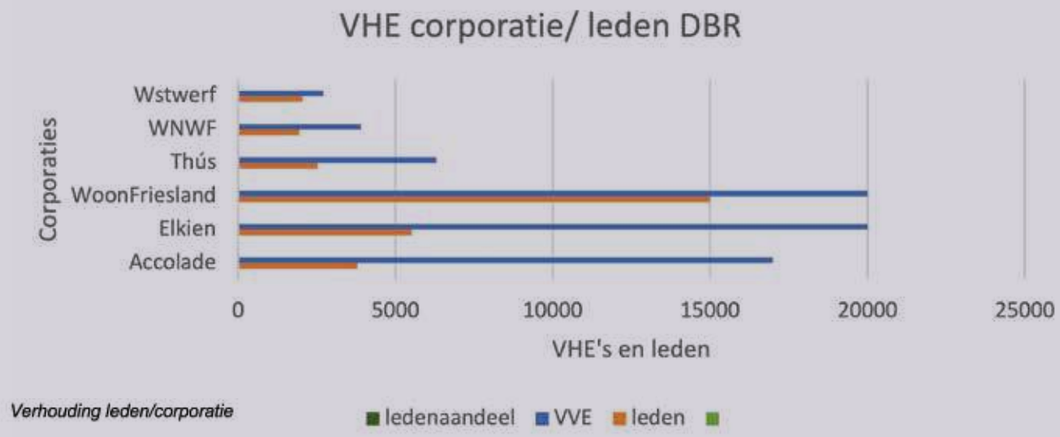
Meest passende kenmerken of eigenschappen vindt men: betrokkenheid, deskundigheid, nuttig en professioneel. Minder herkennen ze De Bewonersraad in zichtbaar, daadkrachtig, gezagvol en spraakmakend.

Men onderkent het belang van de verbinding via samenwerking en co-creatie en de druk op de capaciteit van huurdersorganisaties als gevolg van de gevraagde kwaliteitskaders in De Woningwet.

Overige resultaten zijn te vinden in bijlage A.

7.7 Woning-corporaties

Woningcorporaties kunnen we beschouwen als de traditionele kernleveranciers van sociale woningen. Hun markt bestaat uit VHE's (verhuureenheden).
Op de volgende pagina de marktverhoudingen van de corporaties naar VHE's, in verhouding met het ledenaantal van De Bewonersraad.



Het aantal verhuurbare sociale woningen van onze 6 corporaties bedraagt ongeveer 70.000. Ons ledenaandeel komt hierdoor op bijna 45%. Uit bovenstaande grafiek blijkt dat De Bewonersraad bij de grootste aan ons gelieerde corporatie (WoonFriesland) en de kleinste gelieerde corporatie (Woningstichting Weststellingwerf) de hoogste ledendichtheid realiseert. Ons ledenaandeel bij Elkien en Accolade ligt relatief veel lager. Veel huurders (zo'n 10.000) van Elkien zijn lid van huurdersvereniging Nieuw Elan. Ook zijn huurders via Accolade en WoonFriesland lid van andere kleinere huurdersverenigingen wat ons ledendichtheid beïnvloedt. Gemiddeld ligt ons ledenaandeel als marktaandeel sociale huurwoningen Friesland, (=VHE/ledenaantal) op ruim 40%%. **Dit betekent dat ruim 40% van alle huurders van sociale huurwoningen in Friesland lid is van De Bewonersraad.** Er blijkt ook dat een flink aantal huurders die in een sociale huurwoning wonen niet aangesloten is bij een huurdersvereniging.

7.8 Commerciële aanbieders

De commerciële markt is de afgelopen jaren nogal gegroeid dankzij de marktwerking waar de overheid t/m 2022 voor heeft gekozen. De komende jaren is de verwachting dat zich dit nogal anders zal gaan ontwikkelen.

De behoefte aan belangenbehartiging daar is latent wel aanwezig maar moeilijk te peilen. De leden zijn het er in principe mee eens dat wij als De Bewonersraad voor deze huurders een rol van betekenis kunnen spelen. De Bewonersraad is met name gericht op het huuraanbod van huurwoningen beneden de liberalisatiegrens. Gemeenten spelen een belangrijke rol in deze markt. Zij hanteren een woonvisie waarin ook ruimte is voor commerciële verhuur(ders) en de wetgever heeft hen in staat gesteld om bij eigen gronduitgifte nadrukkelijk te bepalen aan welke (prijs)eisen private partijen moeten voldoen bij het (laten) bouwen van huurwoningen. Een bijkomende ontwikkeling de komende jaren is die van de reguleringsplannen rondom de middenhuur.
Aangezien de rijksoverheid nu bepalend is, zal binnen aanzienbare tijd de markt van de lage middenhuur tot € 1.100,- ook gebonden zijn aan reguleringsregels.

De Makelaar TE HUUR

Hierdoor kan er een nieuwe 'sociale' markt ontstaan waar De Bewonersraad proactief op zou kunnen zijn. Hier zit met name in de verstedelijkte gebieden in Friesland potentie. Op dit moment is het effect hiervan nog niet helder. Het heeft ook invloed op de aanbodkant omdat commerciële investeerders woningen tot ongeveer €1100,- minder aantrekkelijk vinden en huurders in Friesland ook voor dit maandbedrag een woning kunnen kopen. Daarnaast is in 2023 de Wet goed verhuurderschap van kracht geworden. Deze wet biedt kansen voor het opzetten van een (provinciaal) huurteam.

Het is niet geheel helder over welke marktgrootte we praten in Friesland en er is onvoldoende zicht op de locaties van het aanbod. De Bewonersraad speelde binnen die markt (nog) geen rol mede vanwege het feit dat we als huidige vereniging statutair niet zomaar op deze markt actief kunnen zijn. Belangrijke vragen zijn:

1. **Welke koers varen we voor leden van De Bewonersraad die voorheen lid waren en die nu (moeten) huren bij een commerciële verhuurder?**
2. **Kunnen we een rol spelen op de markt van huurwoningen tot ongeveer €1100,- wanneer bijvoorbeeld gekozen wordt voor samenwerking met gemeenten en provinciale huurteams in de belangrijkste steden in Friesland naast Leeuwarden?**

7.9 De overige huurders-organisaties

In de volkshuisvestelijke markt in Friesland zijn er naast De Bewonersraad een aantal, veelal lokaal opererende, huurdersorganisaties.. Zij hebben ieder een – vaak veel – geringer marktaandeel en zijn meestal gelieerd aan 1 corporatie. Met ieder van hen heeft De Bewonersraad een zakelijke relatie. In voorkomende gevallen zijn enkele formele overleggen tussen huurdersorganisaties waar lopende zaken worden afgestemd.

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de in Friesland actieve huurdersorganisaties met indicaties van het aantal leden :

Overzicht huurdersverenigingen Friesland

Huurdersvereniging	Toelichting	Aantal leden/participanten
De Bewonersraad	Alle gemeenten in Friesland	ca. 32.000
Nieuw Elan	Sneek en Leeuwarden	ca. 11.000
MEVM Assen	Huurders Actium Ooststellingwerf	NB
HVF Franeker	Franeker	ca. 750
Huurdersplatform hostess	Heerenveen, Sneek en Joure	ca. 5.000
HBVH	Heerenveen, WF en Accolade	ca. 5000
Contactraad Achtkarspelen	Achtkarspelen	ca. 3000
Huurdersvereniging Harlingen	Huurders De Bouwvereniging Harlingen	ca. 3000
Huurdersvereniging Lemsterland en Zuidwest Friesland	Huurders corporatie Dynhus	ca. 4000

Huurders binnen het commerciële verhuurderssegment in Friesland zijn deels georganiseerd en er zijn in beperkte mate samenwerkingsverbanden. Er is meestal wel regulier overleg met de diverse beheermaatschappijen maar de belangenbehartiging voor huurders is wel veel minder goed geregeld.

7.9.1 Kwaliteit en capaciteit van huurders-verenigingen

Als gevolg van gewenste kwaliteitskaders vanuit de Woningwet neemt de complexiteit van daarbij horende vraagstukken steeds meer toe. Hierdoor wordt de druk op de kwaliteit en capaciteit voor huurdersorganisaties steeds groter. Onze stakeholders zien deze ontwikkelingen zeker ook. De Bewonersraad is van mening is dat iedere huurder recht heeft op een gelijkwaardige kwalitatieve belangenbehartiging.

Het zou goed zijn concrete samenwerkingsvormen te vinden waarbij De Bewonersraad een deel van haar diensten aanbiedt aan verenigingen die kampen met een (te) hoge prestatie- en/of werkdruk. Hierdoor kunnen wij kleinere huurdersorganisaties ontlasten van met name beleidsmatige taken met als doel de uniforme belangenbehartiging van alle huurders meer te garanderen en te versterken. De Bewonersraad wil graag een **partnershipsrol** vervullen voor collega-huurdersorganisaties op het gebied van volkshuisvestelijke kennis, ondersteuning, advies en analyse. Hierbij blijven de huurdersverenigingen gewoon zelfstandig zo lang mogelijk binnen hun werkgebied opereren.

7.9.2 De Externe omgeving

Elke organisatie wordt beïnvloed door haar omgeving, en de organisatie beïnvloedt op haar beurt, zij het deels, ook die externe omgeving. De doelen en de strategie van De Bewonersraad worden daarom mede door externe factoren bepaald. Doel is om onze kansen en bedreigingen in kaart te brengen die essentieel zijn voor de strategische keuzes.

8. DE INTERNE OMGEVING

De interne analyse geeft inzicht in (het functioneren van) de organisatie zelf en geeft ook aan waarom dit zo is. Het doel van de interne analyse is om de sterktes en zwaktes in kaart te brengen. Het is voor De Bewonersraad belangrijk om bewust te worden van de huidige situatie. We behandelen achtereenvolgens positionering en merk, aanbod van diensten, de leden, organisatie en financiën.

Figuur hieronder geeft de kerntaken van een vereniging weer.

De kerntaak belangenbehartiging doen we van oudsher. Ook hebben we activiteiten ondernomen om meer betrokkenheid te creëren en meer individueel voordeel voor de leden te behalen. Er is behoefte aan meer maatwerk en persoonlijk contact. Als maatschappelijk georiënteerde vereniging is verbinden met je omgeving bovendien zeer wenselijk. De kernvraag is dus relevant waar onze prioriteit de komende jaren komt te liggen. Op welke wijze gaan wij ons verder profileren en wat wordt onze koers?

8.1 Positionering en merk

De Bewonersraad neemt als huurdersorganisatie in Friesland een specifieke en sterke positie in als marktleider, in een gereguleerde markt weliswaar.
Pijler van de vereniging is het behartigen van huurdersbelangen van leden individueel en als groep, waarbij onze inzet en diensten als grootste huurdersvereniging een zichtbare rol spelen bij het ontwikkelen van ons werkveld. Vanwege onze marktpositie en meerwaarde van De Bewonersraad worden wij nadrukkelijker betrokken vanwege onze rol, positie en professionaliteit als huurdersorganisatie. De behoefte aan profilering en meer toegevoegde waarde neemt echter toe. Hoe sterker De Bewonersraad zich ontwikkelt in kwaliteit en betekenisvol zijn des te meer positie krijgen we in ons werkveld.
In het meest recente ledenonderzoek (zie bijlage B op pagina 36) worden wij door de leden met name gekenmerkt als belangrijk, nuttig, kennis van zaken, waardevol en betrokken. De vereniging beschikt over veel kennis van zaken vindt men en we worden doorgaans gezien als professioneel. Onze leden geven aan dat De Bewonersraad er met name is om op te komen voor het belang van huurders die afhankelijk zijn van sociale huisvesting. Over het algemeen zijn onze leden als lid wel bekend met De Bewonersraad. Toch blijkt dat 45% ons maar enigszins of helemaal niet kent en dat slechts 33% goed op de hoogte is wat het lidmaatschap inhoudt.

Door stakeholders worden we beschouwd als **deskundig, professioneel betrokken en kritisch** en is onze bekendheid daar hoog *(zie bijlage A op pagina 34).*

Belangrijk is de constatering dat deze positionering en bekendheid alleen door leden en onze zakelijke relaties wordt beoordeeld. Bij nieuwe leden (nieuw in een sociale huurwoning) en potentiële leden in aanpalende woningmarkten in Friesland is onze bekendheid laag te noemen. 70% van nieuwe leden die huren bij een van de aan ons gelieerde corporaties, kende ons namelijk vóór verhuizing niet (en dit zijn niet alleen de huurders die voorheen in een koophuis woonden). Op basis van eigen ervaringen van onze medewerkers blijkt dat best vaak uitgelegd moet worden wie en wat De Bewonersraad is. Een van de oorzaken is dat De Bewonersraad sinds haar bestaan weinig heeft geïnvesteerd in naamsbekendheid of in het versterken van het merk. Bovendien wordt de merknaam Bewonersraad vaak gezien als te generiek en associeert de naam onvoldoende met wat we doen en waar we voor (willen) staan. Het is belangrijk voor verdere groei in professionaliteit en kwaliteit dat het merk staat als een huis. Het uitbouwen van netwerken draagt ook bij aan het neerzetten van een sterk merk.

We concludeerden al in een eerder stadium dat er ook aandacht moet zijn voor beleving van leden bij de vereniging en betrokkenheid met de vereniging. Dit kan echter nooit voor alle leden gelden. Leden hebben steeds meer andere behoeften en motieven om lid te zijn. Zij zoeken meer en meer naar 'What's in it for me'. Daarnaast is een ontwikkeling binnen verenigingen, en zeker ook bij De Bewonersraad, dat er betrekkelijk veel 'slapende' leden zijn (wel lid maar niet erg bewust). De kernvraag is dan ook :

In hoeverre de huidige traditionele structuur en het daarbij behorende beleid past bij de toekomst van de vereniging?

8.2 Aanbod diensten

De kerntaak van De Bewonersraad is het behartigen van huurdersbelangen en die van haar leden in het bijzonder. Dit doen wij met een pakket van diensten gericht op informeren, adviseren, onderzoeken en helpen. De basis van het aanbod van diensten van De Bewonersraad wordt in eerste instantie gefocust op de 5 prestatievelden van de prestatieafspraken:

- **Betaal-baarheid**
- **Beschik-baarheid**
- **Kwaliteit inclusief duurzaamheid**
- **Leef-baarheid**
- **Wonen, zorg en bijzondere doelgroepen**

Vanuit deze thema's vloeit een arsenaal van diensten, adviezen en uitvoerende werkzaamheden voort, dat erop gericht is de leden optimaal van dienst te kunnen zijn.

Een andere belangrijke discipline van de vereniging is markt- en ledenonderzoek. Hierdoor halen we de mening van onze leden op over goede, nuttige en actuele onderwerpen. We doen dit via een online panel, ledenenquêtes en stakeholdersonderzoek. Ook initiëren wij samen met woningcorporaties meer onderzoek zodat we onze leden beter kunnen helpen.

De laatste jaren heeft het aanbod van diensten zich ook ontwikkeld als gevolg van twee eerder gekozen strategische richtingen namelijk:

- **Verdere professionalisering als vereniging**
- **Werken aan een wederzijdse betekenisvolle verbinding met de leden**

Hiermee gaan we de komende jaren zeker nog door.

WAT BRENGT HET ONS!

Inmiddels weten we dat het initiëren van nieuwe diensten en/of initiatieven op nieuwe of andere markten merkbare effecten heeft op de capaciteit binnen de vereniging.
We stellen ons steeds de vraag welke impact nieuwe activiteiten op de huurders en leden hebben en of de vereniging er voldoende baat bij heeft. Met andere woorden: **wat brengt het ons?**

Een ander belangrijk dilemma is dat er behoefte en wensen zijn om dichter bij de leden en huurders te staan. Streven naar meer interactie (online maar ook live) zodat we de leden beter leren kennen en er sprake is van meer samenspel. De uitvoering hiervan heeft ook impact op de werkdruk en capaciteit van de organisatie. We gaan gerichtere keuzes maken op basis van prioritering en daarbij behorende werkprocessen anders inrichten waardoor met bestaande capaciteit dit doel wel behaald kan worden.

8.3 Communicatie, PR en informatie

8.3.1 Communicatie

De Bewonersraad zet een aantal vaste communicatiemiddelen in om haar leden, stakeholders en overige publiek te bereiken. We beschikken over een tweetal gedrukte media namelijk De Bewonerskrant en een Nieuwsbrief. Beide worden steeds gemoderniseerd. Richting stakeholders worden belangrijke notities specifiek vormgegeven zodat de inhoud gericht aandacht krijgt bij de ontvangers. Ook onze personeelsadvertenties worden veel meer afgestemd op beleving en de huidige wervingseisen. Vanaf dit voorjaar is een geheel nieuwe website actief waardoor we veel beter gebruik kunnen maken van interactieve communicatie via deze website. Via social media zijn we met name via Facebook en LinkedIn aanwezig. Intensievere inzet naar meerdere social mediakanalen wordt meer prioriteit en inmiddels is de capaciteit hiervoor ook aangepast.
Een online nieuwsbrief is nog niet geactiveerd. Dit is met name te wijten aan het feit dat de vereniging over weinig e-mailadressen van de leden beschikte. Inmiddels is dit probleem grotendeels opgelost en zou een online nieuwsbrief vanaf 2024 wel geactiveerd kunnen worden. Het is een mooi instrument om frequenter en meer persoonlijk met de leden contact te hebben met meer actueel en interessant nieuws. Uiteraard is hier ook weer extra tijd en inzet voor nodig.

8.3.2 PR

Via persbijeenkomsten en eigen persberichten proberen we onze standpunten kracht bij te zetten. Belangrijk doel hierbij is om als sterke vereniging meer de stem namens de Friese huurder naar buiten te treden. Hiervoor is het van belang dat de pers ons ook zo beoordeelt. Een contentkalender en actieplan zijn hiervoor noodzakelijke bestanddelen.

8.3.3 CRM

Enkele jaren geleden is het nieuwe CRM-systeem geïntroduceerd. Dit is nu volledig ingericht met de bijna volledige ledenadministratie, inclusief klachtenmanagement. Eind 2023 zijn zoveel mogelijk de e-mailadressen ingevoerd. Het CRM-systeem zal nu meer als centraal werkstation van ledenadministratie en klachtenmanagement functioneren en uiteindelijk een ledenmanagementsysteem worden. De komende jaren zal het CRM-systeem voldoende operationeel moeten worden door meer met selecties van data te gaan werken.

8.4 De leden

Onze primaire doelgroep is onze leden. Daar doen we het in eerste instantie allemaal voor. Secundair mogen we alle huurders in Friesland tot onze doelgroep rekenen.

In deze interne analyse beperken we ons tot onze leden. We volgen allereerst een beweging waar meer ledenorganisaties mee te maken hebben en gaan vervolgens door met ons meest recente grote ledenonderzoek waardoor we inzicht krijgen in hoe leden ons zien en beoordelen en waar ze behoefte aan hebben.

8.4.1 Ledenonderzoek

Eens in de vier jaar houden wij een grote ledenenquête en daarnaast stellen wij enkele malen per jaar specifieke vragen aan ons online panel. Onze meest recente grote ledenenquête was medio 2021.

Hiermee hebben we meer inzicht verkregen in:

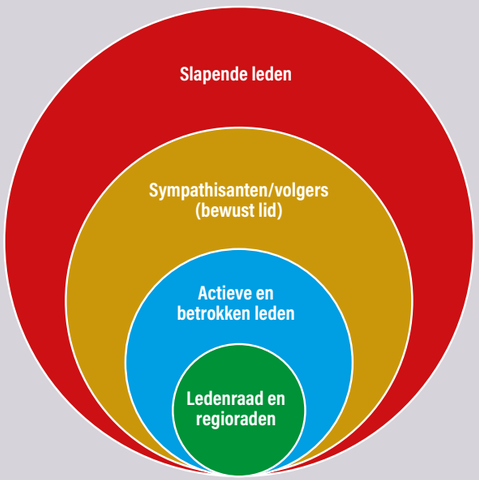
- Profilering van De Bewonersraad als huurdersbelangenorganisatie
- Inzichten in de behoeftes en wensen van bestaande en potentiële doelgroepen
- Merkbekendheid en -lading van De Bewonersraad
- Binding en loyaliteit onder onze leden
- Behoefte aan nieuwe diensten/producten van De Bewonersraad (Nieuw)

Belangrijke bevindingen hieruit zijn:

- **Bekendheid met De Bewonersraad en de inhoud van het lidmaatschap daalt al jaren gestaag. Hoe jonger men is des te kleiner de groep wordt die bekend is met de vereniging en de inhoud van het lidmaatschap.**
- **De bekendheid van huurdersvereniging De Bewonersraad bij nieuwe leden is matig.**
- **Binnen belangenbehartiging zien leden betaalbaarheid van woonlasten als prioriteit nummer 1.**
- **Kenmerken die men het beste bij De Bewonersraad vindt passen zijn belangrijk, nuttig, kennis van zaken, waardevol en betrokken daarentegen men vindt de kenmerken daadkrachtig, zichtbaar, gezag en spraakmakend minder passend.**

In bijlage B op pagina 34 ziet u in samengevatte vorm de belangrijkste resultaten van dit ledenonderzoek dat zeker van belang is voor te maken beleidskeuzes.

8.4.2 Betrokkenheidscirkel



Het model geeft inzicht in de opbouw van de vereniging en is ook een maatstaf voor de mate van (actieve) betrokkenheid van onze leden. Een trend binnen verenigingen is dat dit al een tijdje onder druk staat. Ook bij ons is dit het geval. Een andere mogelijke reden waarom dit bij ons speelt is het feit dat de lidmaatschapsprocedure loopt via de corporaties. Wij hebben hier beperkt invloed op (hierover later meer).

- **Ledenraad, regioraden en vrijwilligers**
- **Actieve en betrokken leden (o.a. online ledenpanel**
- **Sympathisanten, volgers (bewust lid)**
- **Slapende leden (minder bewust) lid)**

Er is een **kern** en een betrekkelijk **klein actief ledenbestand** en een grote groep **sympathisanten** waarvan het merendeel bewust lid is geworden. Daarentegen is de groep **'slapende leden'** in verhouding ook best aanzienlijk (bron ledenonderzoek 2021). In hoeverre willen we de cirkel in een juiste beweging krijgen om als vereniging actief te zijn met leden en meer leden te hebben die minimaal bewust lid zijn?
Met andere woorden:

'Wat is ons doel van het lidmaatschap qua beleving?'

8.5 Organisatie, werkwijzen en managementstijl

8.5.1 Ontwikkelingen vereniging

In onderstaande tabel zien we de ontwikkelingstappen van verenigingen in het algemeen en de stappen die De Bewonersraad in de loop der jaren heeft gemaakt.

	Vereniging 1.0	Vereniging 2.0	Vereniging 3.0
Focus	De verenigings-organisatie	De leden	De sector, markt, samenleving
Belangrijkste taak	Belangenbehartiging	Belangenbehartiging en dienstverlening	Ontwikkeling van de branche en innovatie/ vernieuwing van de sector
Verdienmodel	Contributies	Contributies en diensten	Hybride: contributies, retributie en projectfinanciering
Slogan	Ondersteuning van het collectief	Van aanbodgericht naar vraaggericht	Voortrekkersrol in de vernieuwing van de sector
Instrumentarium	Vergaderingen en netwerkfuncties	Ledenonderzoek, sociale media	Co-creatie met stakeholders
Profiel bestuur	Voortrekkers van het collectief	Goede afspiegeling van de leden	Innovators
Rol bureau	Secretariaats-voering	Beleidsvoorbereiding en dienstverlening	Verbinden met leden en maatschappij

Ontwikkelingsmodel verenigingen

- Gemaakte ontwikkelingen De Bewonersraad t/m 2023
- Toekomstige focus De Bewonersraad

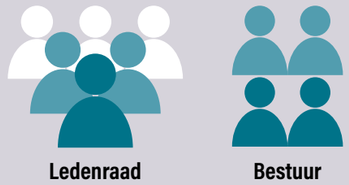
Wanneer we De Bewonersraad hierin schetsen dan staat onze vereniging in de basis als traditioneel maar zijn er op bepaalde vlakken ontwikkelingen geweest. We hebben stappen gemaakt naar meer vraaggerichte dienstverlening en al jaren richten we ons op beleidsmatige werkzaamheden en marktonderzoek. De focus is verbreed naar de sector en de samenleving en we doen steeds meer in co-creatie. De verenigingsorganisatie is de laatste jaren gegroeid in capaciteit. Wenselijk zou zijn meer een voortrekkersrol te gaan spelen en meer te verbinden met de leden en maatschappij.
Klassieke bewegingen als gevolg van veranderingen van externe factoren zijn vaak gericht op het verbreden van de belangenbehartiging sec, het aanbod van dienstverlening, de inhoud van het lidmaatschap en meer zenden om de leden te overtuigen hoe nuttig de vereniging is. Maar dit betekent een opstapeling van diensten en service met daardoor een hoge interne werkdruk om de keuzes allemaal goed te managen en minder duidelijke focus. Daardoor dreigt de vereniging log en grijs te worden wat niet bijdraagt aan succes en een betere ledenbinding.

Het is niet voor niets dat De Bewonersraad enkele jaren geleden een focus heeft gelegd op het creëren van een wederzijdse betekenisvolle relatie omdat gebleken is dat de ledenbinding onder druk staat. Hierbij hoort ook de andere pijler: een verdere professionalisering. Beide zijn bedoeld om als vereniging betekenisvoller te worden en meer zichtbaar te zijn. Het geeft echter wel een extra druk op de vraag welke rol wij als vereniging in de huidige maatschappij willen spelen en hoe wij als vereniging hierop anticiperen. Wij zijn het aan onszelf verplicht hierbij steeds vragen te stellen:

'Wat is de toegevoegde waarde voor onze leden, past het bij onze rol als vereniging en bij onze missie?'

8.5.2 Organisatie-structuur

De Bewonersraad is een professionele vereniging die in 2023 30 jaar bestaat.
We hebben momenteel een traditionele verenigingsstructuur met een bestuur een ledenraad en een werkorganisatie.

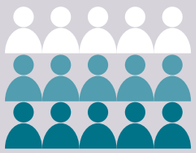


De ledenraad is het hoogste orgaan. Het bestuur wordt gekozen door de ledenraad en functioneert op afstand. Het bestuur houdt met name toezicht op het beleid van de vereniging en stuurt bij indien nodig. De Regioraden functioneren in onze 5 regio's onder het regiomanagement en hebben als hoofdtaak onze ogen en oren van de markt te zijn. De Bewonersraad beschikt over een werkorganisatie met niet alleen maar een secretariaat maar heeft een goed uitgerust kantoor in Leeuwarden met een algemeen directeur en 11 professionele medewerkers met kerntaken op beleidzaken, dienstverlening en advisering.

Organogram werkorganisatie Bewonersraad

De rol en functie van de werkorganisatie is ingericht om zoveel mogelijk zelf te kunnen beslissen om slagvaardig te handelen. De bezetting van het kantoor is doorgaans goed afgestemd op de gewenste werkzaamheden en het personeel kent de verantwoordelijkheden daarvan goed. De directie heeft statutair voldoende bevoegdheden gekregen om namens de vereniging slagvaardig beslissingen te kunnen nemen.

Naast de werkorganisatie bestaat de vereniging uit een bestuur, ledenraad en zijn er regioraden.



De regioraden

Actieve leden zijn van belang voor een goede vereniging. Een belangrijk exponent daarvan is de regioraad. Van alle regioraadsleden wordt verwacht dat ze zich actief inzetten voor de belangen van de leden, in de aan hen toegewezen regio. In deze zin zijn regioraadsleden de 'oren en ogen' van de vereniging, maar ook leden die 'gezien en gehoord' willen worden. Bijvoorbeeld voor de eilanden hebben we besproken over een wadden- of eilandenraad. Na een herijking van de bestaande werkwijze gaan we naar een nieuwe, meer actieve inzet van ledenraadsleden. We komen hiermee ook dichter bij onze leden. De transitie naar de praktische uitvoering blijkt een intensief proces waar management, kwaliteit en capaciteit uitdagingen zijn.

8.5.3 Managementstijl

Er is sprake van een mensgerichte cultuur die gericht is op het hele team en de medewerkers staan hierbij centraal. De groep weegt hier zwaarder dan de regels en procedures.

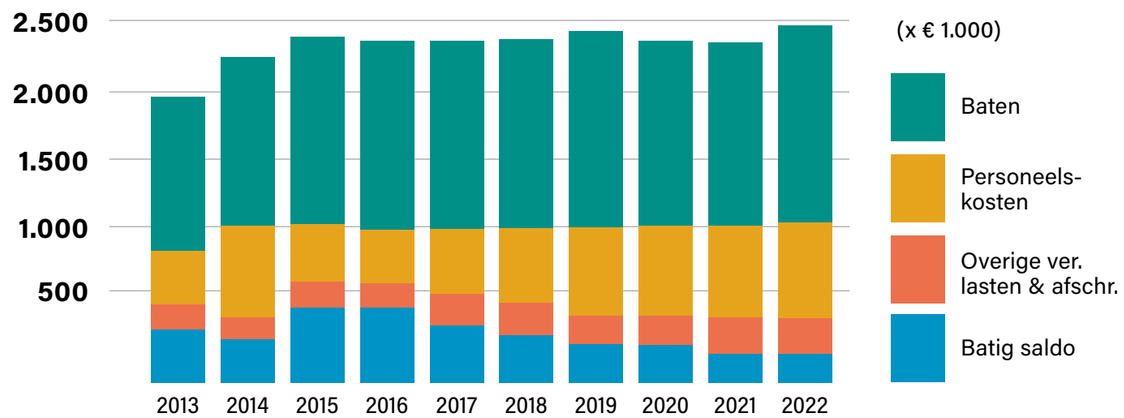
Het leiderschap is sterk participatief of democratisch, een stijl van leidinggeven waarbij de leidinggevende de medewerkers maximaal uitnodigt om te initiëren, mee te denken, mee te praten en mee te beslissen. De werkorganisatie heeft een platte structuur. Er is een gezamenlijk doel waaraan iedereen bijdraagt en gezamenlijk bepalen we binnen het team onze eigen doelen, werkwijze en de uitvoering van de koers.
De teamleden zijn goed ingevoerd en capabel en verantwoordelijk voor eigen taken en activiteiten. De algemeen directeur is de leidinggevende die faciliteert en moet zorgen dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan naar de kaders van de doelen van de vereniging.

Ontwikkelingen vereniging

Een vereniging zoals De Bewonersraad behoort zich te ontwikkelen. De vereniging is met name de laatste jaren in benodigde capaciteit gegroeid om te kunnen voldoen aan onze uitgebreide rol, gewenste taken en de verenigingsdoelen. Verdere professionalisering enerzijds en het kunnen inspelen op de gewenste rol van de vereniging binnen ons werkgebied anderzijds hebben invloed op de huidige werkwijze en structuur van de vereniging als geheel maar ook op de werkorganisatie. Het is zeer van belang de huidige organisatie onder de loep te nemen om te onderzoeken of en hoe de verengingsorganisatie zich moet gaan vormgeven om klaar te zijn voor de toekomst.

8.6 Financiën

De financiële positie van de vereniging is goed en we beschikken over een ruime reserve. De baten zijn goed en er is voldoende ruimte voor eventuele investeringen. Voorwaarde is, dat deze worden aangewend ten behoeve van de huurders/leden in de corporatiesector.



Balans december 2022

Handhaving en naleving van de huidige regels en wetgeving rondom financiën is een voorwaarde.

Traditioneel leunt onze vereniging op twee bronnen van inkomsten:

1. **De ledencontributie**
2. **De financiële bijdragen van de corporaties volgens de afspraken in de samenwerkingsovereenkomsten.**

Ook De Bewonersraad heeft te maken met ontwikkelingen die van invloed zijn op de inkomsten. Leden (contributie) en corporaties (bijdragen) worden kritischer en de forse financiële reserve staat met name bij corporaties ter discussie. Echter, onlangs is besloten deze reserve terug te voeren naar een lager niveau, meer overeenkomstig met de oorspronkelijke spaardoelstellingen.

Stand baten en lasten 2022

Staat van baten en lasten 2022 (x € 1.000)	2022	2021
BATEN		
Directe Ledenbijdragen	€ 702	€ 696
Indirecte Ledenbijdragen	€ 530	€ 512
Rente	€ -9	€ -24
	€ **1.223**	€ **1.184**
LASTEN		
Personeelskosten	€ 774	€ 716
Afschrijvingen	€ 15	€ 17
Overige verenigingslasten	€ 273	€ 269
	€ **1.062**	€ **1.002**
BATIG SALDO	€ **161**	€ **182**

Het geld wat hierdoor vrijkomt zal zoveel mogelijk worden besteed aan huurdersprojecten en daaraan gerelateerde werkzaamheden. Op welke wijze wij deze investering laten terugvloeien naar de leden is onderwerp van strategie.

De interne analyse is de basis om de sterktes en zwaktes in kaart te brengen. Welke van de genoemde factoren uit de totale interne analyse worden uiteindelijk als sterken gezien en welke als zwakte? En hoe gaan we hier mee om?

9. DE SWOT-ANALYSE

Nadat we in de vorige hoofdstukken hebben weergegeven waar we nu staan is een gedegen SWOT-analyse het middel om op basis van het huidige het toekomstige potentieel van de vereniging te beoordelen.

Basis SWOT

Sterktes
Waar zijn we goed in?
Wat loopt goed?

Zwaktes
Waar zijn we niet goed in?
Wat werkt niet?
Wat kan er beter?
Waar zitten onze zwakke plekken als team?

Kansen
Welke kansen zien wij door de externe ontwikkelingen?

Bedreigingen
Welke bedreigingen zien we voor ons in de ontwikkelingen in de markt/politiek?
Zijn er wijzigingen in onze omgeving die, als we niets doen, kunnen leiden tot een serieuze bedreiging voor ons.

Aan de hand van de bevindingen uit de hiervoor beschreven externe analyse filteren we de kansen en bedreigingen die van invloed zijn op het beleid van De Bewonersraad. Ditzelfde doen we door via de interne analyse door onze sterktes en zwaktes helder te krijgen.

SWOT-tabel 2023
De Bewonersraad

Interne analyse	
Sterktes	**Zwakten**
S1 **Potentie aan financiële middelen**	Z1 **Verenigingsstructuur + capaciteit** a. Kwaliteit en/of bezetting bestuur en raden b. Organisatie en taken regioraden c. Voor dienstverlening t.b.v. nieuwe markten ontoereikend d. Vergrijzing actieve kern van vereniging
S2 Professionalisering en kernkwaliteiten organisatie: a. Dienstverlenend b. Verbindend c. Samenwerkend d. Resultaatgericht	Z2 **Profilering/zichtbaarheid vereniging**
S3 Hoge klanttevredenheid bestaande markt	Z3 **Merkbekendheid en merkontwikkeling**
S4 **Marktleiderschap in gereguleerde (ver)huurdersmarkt**	Z4 Stagnering ledenaantal
	Z5 Loyaliteit en kennis lidmaatschap
S5 **Kwaliteit diensten & service**	Z6 **Persoonlijk contact met leden/huurders**
S6 **Communicatie**	
Externe analyse	
Kansen	**Bedreigingen**
K1 Generieke krapte/beschikbaarheid	B1 **Betrokkenheid verenigingsleven**
K2 **Uitbreiding gereguleerde markt**	B2 Afhankelijkheidspositie
K3 **Groei diversiteit aan huurdersgroepen**	B3 Impact regulering overheid, provincie en gemeenten
K4 Reguleringsrol centrale overheid, provincies en gemeenten	
K5 Ontwikkelingen binnen woon, zorg- en welzijnsdomein	
K6 Energietransitie en effect op woonlasten	
K7 **Roep om dé stem van de Friese huurder te zijn**	

De SWOT-analyse geeft belangrijke ondersteuning bij het bepalen van de nieuwe strategische koers.De vetgedrukte sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uit de tabel hierboven hebben we beoordeeld als de meest relevante.

Nadat we de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen hebben vastgelegd in de SWOT-analyse brengen we ze met elkaar in verband in een zogenaamde confrontatiematrix. We maken een koppeling tussen de organisatie (interne analyse) en de omgeving (externe analyse) en kijken naar de verbanden en het effect op elkaar. De sterkste verbanden zijn doorgaans de hoofdaandachtspunten voor de strategie.

9.1 De confrontatie-matrix SWOT

Als input voor de strategie maakt de confrontatiematrix duidelijk welke sterkten het best gebruikt kunnen worden om kansen te benutten of bedreigingen te neutraliseren. En welke zwakten ervoor kunnen zorgen dat kansen niet benut kunnen worden of dat bedreigingen een realistisch gevaar gaan worden.

De complete confrontatiematrix en de combinaties zijn te vinden in de bijlagen D en E op pagina 42 en 43.

Na analyse van de confrontatietabel constateren we kansen in een aantal externe ontwikkelingen. Deze hebben we deels al onderkend maar ze zijn aan veranderingen onderhevig en vragen om aangepast beleid. Andere externe ontwikkelingen zijn nieuw en vergen nieuw beleid.

Kansen
- Uitbreiding gereguleerde markt
- Groei diversiteit huurdersgroepen
- De Bewonersraad als stem Friese huurder

Bedreigingen
- Betrokkenheid verenigingsleven

Sterktes
- Marktleiderschap
- Kwaliteit, sevice en diensten
- Mogelijkheden communicatiemiddelen
- ✔ Financiële middelen

Zwaktes
- Dynamiek verenigings-structuur
- Profiel/zichtbaarheid vereniging
- Merkbekendheid en merkontwikkeling
- Persoonlijk contact met leden/huurders
- ✔ Stagneren ledenaantal

Groeien
Sterktes inzetten om kansen te benutten

Verdedigen
Sterktes benutten om een bedreiging te slim af te zijn

Verbeteren
Zwaktes versterken om in te spelen op kansen

Veranderen
Zwaktes versterken om een bedreiging af te weren

10. CONCLUSIES

We zien een paar externe ontwikkelingen die van belang zijn. Om te beginnen dat de overheid de regie op de volks-huisvesting weer heeft teruggenomen en dat dit invloed heeft op het beleid van de sociale huursector en de huur-ders. We zien dat wonen, zorg en welzijn weer dichter tot elkaar komen. Actuele volkshuisvestelijke ontwikkeling hierbij is de aandacht voor nieuwe groepen sociale huurders, de zogenaamde aandachtsgroepen, die een speciale positie krijgen op de sociale woningmarkt. Wonen en zorg vergen beleidsmatig overall meer aandacht. Dit geldt eigenlijk ook voor de focus op de betaalbaarheid van woonlasten met speciale aandacht voor de energielasten én de woningkrapte met de beschikbaarheid van woningen. De Bewonersraad zal als huurdersvereniging op deze drie kerngebieden verder moeten anticiperen met eigen beleidskeuzes om huurdersbelangen goed te blijven managen.

Onze relaties uit ons werkveld doen steeds meer een beroep op De Bewonersraad en wij worden meer en meer gezien als de stem van de Friese huurder. Die stem vertegen-woordigen wij en dit schept verwachtingen op inzet, werkwijze, handelen maar ook op ons profiel.

Er is al enige jaren een ontwikkeling gaande waarbij verenigingen als orgaan problemen hebben met de betrokkenheid van haar leden bij de vereniging. Zeker ook bij ons. We kunnen deze maatschappelijke ontwikkeling niet gewoon naast ons neerleggen.

We stellen vragen bij het samenwerken met kleinere huurdersorganisaties omdat wij ervaren dat synergie onvoldoende is. We onderzoeken hoe dit anders kan en eigenlijk moet.

Onze onafhankelijke positie als zelfstandige huurdersvereniging kreeg aandacht vanwege enerzijds de stakeholdersenquête maar ook vanwege onze ruime reserve die de afgelopen jaren is opgebouwd. Hier anticiperen wij de komende jaren op.

We moeten ons focussen op de kansen en bedreigingen die we zien uit bovengenoemde externe ontwikkelingen en we hebben geconstateerd dat dit niet zonder slag of stoot gaat.

We erkennen onze belangrijke sterke eigenschappen zoals onze professionaliteit, marktleiderschap, de kwaliteit van onze service en diensten en onze communicatiemid-delen en laten we ook niet onze financiële middelen vergeten. We zien ook dat enkele zwaktes de kansen gaan beïnvloeden. De meest belemmerende zwaktes zullen we dus moeten versterken. Dan verbeteren we onze algehele performance. We zien dat we ons als vereniging meer moeten profileren. Meer betekenisvol zijn, zichtbaar zijn of op z'n minst dit beter delen met de omgeving. Deze conclusie staat in nauw verband met een andere tekortkoming namelijk onze merkbekendheid en merkontwikkeling, In beide hebben we weinig geïnvesteerd.

Dan hebben we nog de dynamiek van de huidige verenigingsstructuur waarbij de inzetbaarheid, kwaliteit, governance en slagvaardigheid onder druk staan.

We onderkennen ook dat we onvoldoende persoonlijk contact hebben onze leden. En we hebben te maken met een stagnerend ledenaantal op een aantal plekken in Friesland. Beide conclusies zijn belangrijke signalen.

Goed beschouwend komt het erop neer dat het benutten van de kansen alleen een goede slagingskans heeft als we onze zwakkere punten gaan aanpakken en dat dit onlosmakelijk met elkaar is verbonden. We hebben in al onze sessies geconstateerd dat niet alles ineens kan maar dat er keuzes gemaakt moeten worden in prioriteit, tijd, effectiviteit en haalbaarheid. Stapsgewijs handelen is hierbij noodzakelijk.

Last but not least: de nieuwe missie, visie en kernwaarden. Deze moet de basis zijn waar het nieuwe strategische beleid aan getoetst moet worden. Dit heeft ook invloed op onze houding en gedrag. In onze visie staat expliciet dat we dicht(er) bij de huurder willen staan en dat we intensief willen samenwerken met de leden. Dit moeten we dan ook wel gaan waarmaken. In gemaakte keuzerichtingen komt de keuze dichter bij de leden te staan wel naar voren. Natuurlijk volgens de kernwaarden:

- Persoonlijk en betrokken
- Resultaat-gericht
- Op eigen wijze
- Onder-nemend

11. STRATEGISCHE BELEIDSKEUZES

Allereerst vinden we het belangrijk de drie kerngebieden te benoemen waar De Bewonersraad de komende jaren zijn beleid op zal gaanrichten. Het helpt ons intern te focussen en om keuzes te maken in alles wat op ons afkomt. **Ons kernbeleid voor de komende jaren moet in elk geval gericht zijn op:**

Betaalbaarheid van de totale woonlasten

De generieke krapte en beschikbaarheid van woningen in Friesland

Ontwikkelingen wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen

Nu kunnen we de belangrijkste strategische opties formuleren.
We noemen een viertal gekozen strategische opties voor de komende jaren.
De invulling en uitwerking wordt vervolgens in de komende jaarplannen uitgewerkt en jaarlijks geactualiseerd.

Wanneer we kijken naar veranderingen in strategie vanwege specifieke ontwikkelingen die we hebben beschreven in dit strategische plan dan komen we tot een viertal keuzerichtingen. Alle vier zijn ze relevant voor de nabije toekomst van De Bewonersraad.

A. Zichtbare profilering als vereniging met focus op merk en performance

We vernemen steeds luider de oproep dat De Bewonersraad dé stem van de Friese huurder is en het wordt ook wel van ons verwacht. Tot nu toe echter is dit geen ambitie geweest. Als marktleider willen we deze ambitie nu wel uitspreken en hier de komende jaren meer en gericht op focussen. We dienen ons als vereniging en merk sterker neer te zetten door meer uit te dragen wie we zijn, waarvoor we staan en waarvoor we gaan, wat we kunnen betekenen en wat men van ons kan verwachten. De missie, visie en kernwaarden moeten daar richting aan geven. Deze profilering is uiteraard ook gericht op onze stakeholders waarbij naast intensievere samenwerkingsvormen ook netwerken en lobby een belangrijker onderdeel zullen zijn van de verdere profilering als vereniging. Hierbij zullen we moeten investeren op ons merk qua gewenst profiel en werken aan onze merkbekendheid. Inmiddels wordt steeds meer duidelijk dat onze huidige merknaam 'De Bewonersraad 'niet goed meer past. Hij associeert onvoldoende aan de belevingswereld van onze doelgroep, past beter bij een ouderwetse verenigingsstructuur, is te generiek en heeft dus niet meer de juiste inhoud. Bovendien moet de naam ook passen bij de nieuwe missie, visie en kernwaarden. Het duidelijk lanceren van deze ambitie en 'laden van het merk en de vereniging als organisatie is hierbij van essentieel belang.

B. Modernisering vereniging om professioneler en slagvaardiger te kunnen opereren in de toekomst

Hierbij anders kijken naar taken, rollen, organisatie en samenwerking. Redenen:

1. **Verdere professionalisering vereniging als organisatie**
2. **Verandering samenleving**
3. **Status slagvaardigheid en governance**

Maar ook vanwege ontwikkelingen vereniging:

4. **Afnemende betrokkenheid leden bij vereniging**
5. **Stagnatie van het aantal leden**
6. **Behoefte leden aan meer maatwerk en persoonlijk contact**
7. **Dichterbij leden, huurders en de maatschappij staan**

Fryslân heeft te maken met maatschappelijke en demografische veranderingen, wat leidt tot een veranderend ledenbestand en behoeften van leden. Individualisering, ontgroening, vergrijzing en een snel veranderende samenstelling van het huidige ledenbestand leiden tot een lagere betrokkenheid bij een verenigingsleven.
Er is sprake van veranderende behoeften rond de soort en de frequentie van activiteiten en die vragen om meer flexibiliteit en informaliteit.

Binding, kennis en beleving van De Bewonersraad creëren bij alle groepen leden/huurders kan door (meer)waarde te geven aan het lidmaatschap en de vereniging. Beter inspelen op behoeften zodat de leden zich meer thuis gaan voelen, de vereniging beter benaderbaar wordt en de relatie wederzijds betekenisvoller is. Dan kan er meer sprake zijn van een verenigingsleven. Een vereniging faciliteert het voor mensen om bij elkaar te komen om ook die verbinding, zij het onbewust, te stimuleren.
Tevens is het belangrijk een goede governance van de vereniging te waarborgen waarin kwaliteit van dienstverlening, integriteit, transparantie en de kwaliteit van besturen, toezicht en verantwoording goed zijn beschreven. Samenvattend is het van belang dat de vereniging gemoderniseerd wordt en de komende tijd wordt omgevormd naar een vorm die goed past bij De Bewonersraad en de veranderende samenleving. Van een gestructureerde organisatie, met raden en besluitvormingsprocedures, moeten we meer denken aan een meer op netwerken gerichte vereniging op basis van goed bestuur, governance en marktgerichte werkorganisatie, met tijdelijke en informele overleggen en uitwisseling van gedachten. Hiermee creëren we een vereniging die beter kan bijdragen aan het vervullen en vertegenwoordigen van de collectieve belangen in de nabije toekomst.

Deze strategische keuze is onlosmakelijk verbonden met keuzerichting 1.
Het werken aan meer zichtbare profilering met oog en aandacht voor merk en performance in een veranderende werkomgeving en maatschappij.

C. Bescherming huurdersbelangen middenhuur door nieuwe reguleringen overheid

De Wet betaalbare huur (voorlopige datum inwerkingtreding juli 2024) reguleert de middenhuur en maakt het woningwaarderingsstelsel (WWS) dwingend. Hierdoor krijgen meer woningen een huur van maximaal € 1100,-. Voor De Bewonersraad een kans om een rol te spelen om de belangenbehartiging voor deze nieuwe groep huurders uit te breiden. Mogelijk onder een andere juridische entiteit.

De Wet goed verhuurderschap per 1 juli 2023 geeft gemeenten de verplichting om een meldpunt voor huurders op te zetten en toezicht te houden op de naleving van nieuwe regelgeving met betrekking tot goed verhuurderschap. De Bewonersraad wil als belangenorganisatie op deze ontwikkeling kunnen anticiperen en participeren.

D. Rol De Bewonersraad bij huisvesting aandachtsgroepen

Omdat de domeinen wonen, zorg en welzijn elkaar steeds meer raken als gevolg van gericht overheidsbeleid is er groeiende zorg om huisvesting van aandachtsgroepen binnen de sociale huur. Gemeenten hebben de opdracht en verantwoordelijkheid dit goed te regelen. Op dit moment wordt gewerkt aan het opstellen van een Provinciale Urgentieverordening, waar vrijwel alle Friese gemeenten bij aangesloten zijn. Dit heeft invloed op de beschikbaarheid van woningen, draaglast en draagkracht in wijken en buurten. Soms kan ook de leefbaarheid onder druk komen te staan.
Als huurdersorganisatie zien we een rol in het signaleren en agenderen van de genoemde draagkracht en draaglast in wijken. Ook hebben we oog voor een rechtvaardige verdeling van de schaarse woonruimte voor de reguliere woningzoekenden.

Welke kennis en inzet daarvoor expliciet voor leden nog nodig is wil De Bewonersraad de komende tijd gaan onderzoeken. In dit kader maakt De Bewonersraad werk van een onderzoek naar een uniforme meetmethodiek naar draagkracht en draaglast in wijken en buurten met als doel beleid beter te laten matchen met de realiteit.

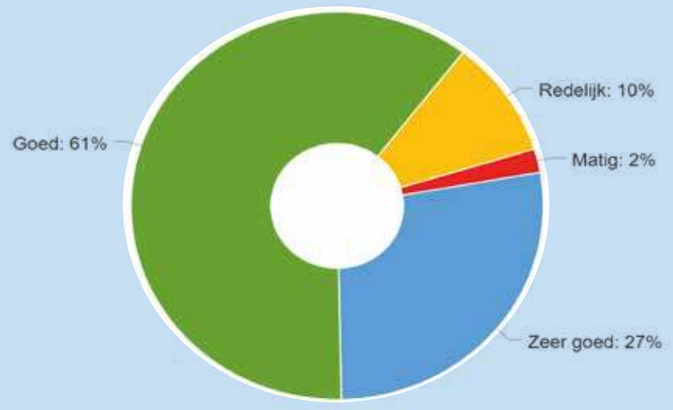
BIJLAGEN A.B.C.D.E >

De Bewonersraad
Werkt voor huurders

Stakeholdersonderzoek

In 2022 heeft De Bewonersraad een eerste stakeholderonderzoek gehouden onder corporaties, gemeenten, collega huurdersorganisaties en overige externe relaties. Op deze manier krijgen we inzicht hoe onze relatie met stakeholders wordt beleefd en beoordeeld. Onderstaand enkele bevindingen uit dit onderzoek.

Over het algemeen zijn de respondenten goed tot zeer goed bekend met De Bewonersraad en velen werken al enkele jaren met ons samen. Men beoordeelt de relatie met De Bewonersraad doorgaans goed.



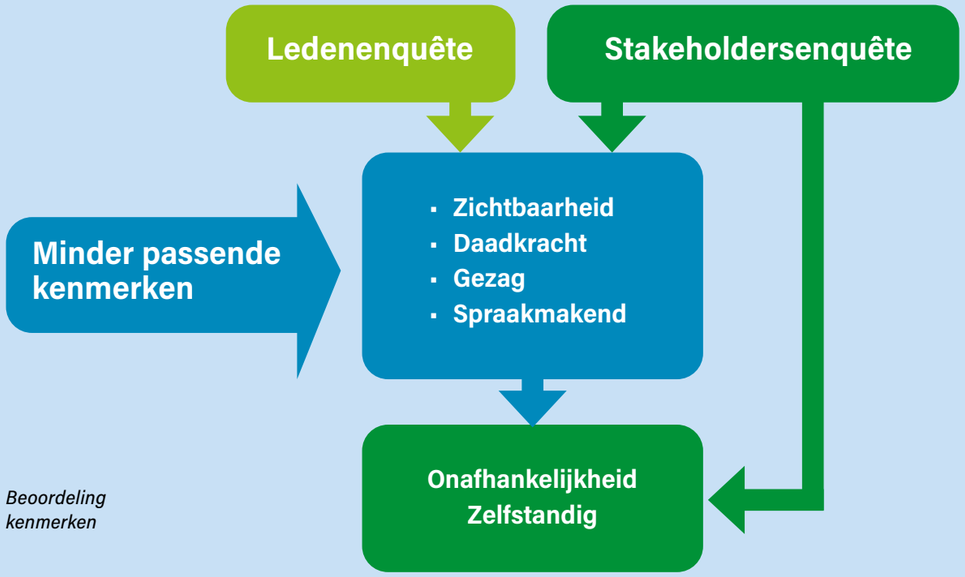
Beoordeling samenwerking stakeholders

Onze sterke punten volgens onze stakeholders: Deskundigheid, professioneel en betrokken en kritisch.
Men vindt ons echter ook onvoldoende zichtbaar, we zijn soms wat te formeel en men is kritisch over onze beperkte fysieke capaciteit (fte) en men ziet wat afstand tot de huurder. Ook zijn er gezamenlijke verbeterpunten geconstateerd.

Passende kenmerken of eigenschappen vindt men betrokken, deskundigheid en nuttig samen met professioneel het meest passend bij De Bewonersraad. Minder herkennen ze zichtbaar, daadkrachtig, gezagvol en spraakmakend. Aandachtpunt is het kenmerk onafhankelijk. Dat een lage score onder middenmoot krijgt. Kennelijk beoordeelt men ons niet als onafhankelijk en in principe zijn we dat ook niet.

BIJLAGE A Enquête stakeholders

Dit leidt uiteindelijk tot de volgende aanbevelingen:
We zullen als huurdersorganisatie moeten werken aan verbeteren van onze **zichtbaarheid, daadkracht, gezag en meer spraakmakend zijn.** Zowel onze leden en stakeholders delen deze conclusie. Daarnaast zullen we ons meer moeten profileren als **zelfstandige en onafhankelijke organisatie**. De uitdaging is waarschijnlijk dat we ons krachtiger gaan manifesteren en onze boodschap duidelijker en meer zichtbaar gaan overbrengen.



Beoordeling kenmerken

Onze stakeholders zijn verder van mening dat de **focus op woonlasten, meer beschikbare en betaalbare woningen en ondersteunen bij klachten** rondom huren het meest voor de hand ligt. Er ware ook interessante scores op een paar stellingen. Men onderkent met name het belang van de verbinding via samenwerking en co-creatie én de druk op de capaciteit bij huurdersorganisaties als gevolg van gevraagde kwaliteitskaders in De Woningwet. Ook is het merendeel het eens dat De Bewonersraad kleinere huurdersorganisaties met diensten kan helpen mits zij daar open voor staan. Er is ruimte voor een meer initiërende of proactieve rol in co-creatie en samenwerking met de stakeholders op diverse vlakken.

Vanuit de ledenenquête 2021 zijn conclusies getrokken en enkele aanbevelingen gedaan die van belang zijn voor ons toekomstige beleid. Hieronder de meest belangrijke:

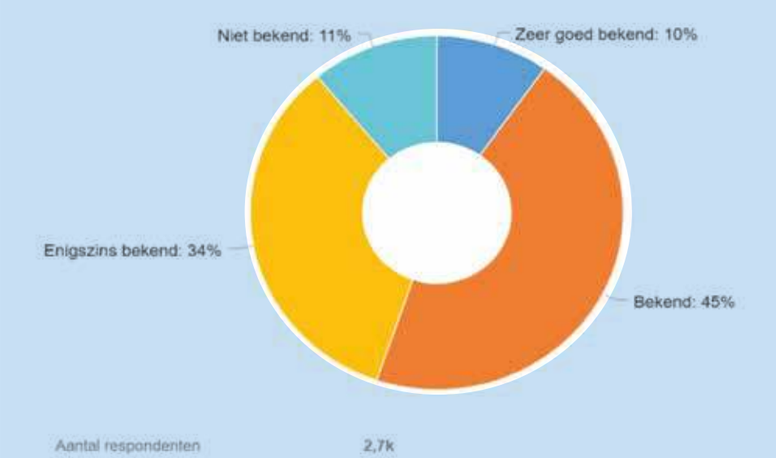
Algemeen

Van de respondenten woont 50% alleen en 35% woont samen. De helft van de respondenten is ouder dan 60 jaar.

Profiel leden

Lidmaatschap van onze vereniging is voor een deel van de respondenten niet echt een bewuste keuze en bijna de helft van de respondenten zegt dat ze enigszins bekend of onbekend is met de vereniging. Bij de jongere groep huurders neemt deze ontwikkeling toe.

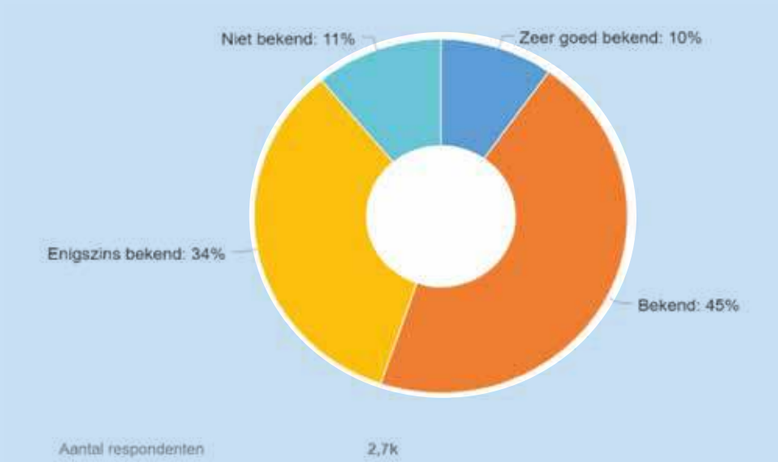
Kunt u aangeven in hoeverre u bekend bent met De Bewonersraad?



De Bewonersraad zal meer nadruk moeten leggen op het verbeteren van het bewustzijn van het lidmaatschap en op de inhoud ervan. Het lijkt dat de binding met de leden niet optimaal is en de beleving van het lidmaatschap gestimuleerd zal moeten worden. De groep jongere huurders tot middelbare leeftijd (50 jaar) behoeft overall extra aandacht.

Op de vraag in hoeverre de leden bekend zijn met De Bewonersraad geeft 11% aan ons niet te kennen en 35% kent ons enigszins. De kennis van wat het lidmaatschap nu eigenlijk inhoudt is opvallend lager. Een kwart van de leden weet niet of niet echt wat het lidmaatschap inhoudt. Dit percentage was 4 jaar geleden nog 18%.

Weet u als lid van De Bewonersraad, wat het lidmaatschap voor u inhoudt?



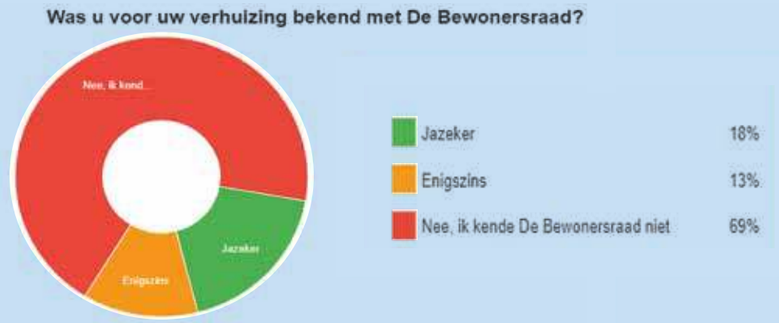
BIJLAGE B Samenvatting uitslagen ledenenquête 2021

De ledenenquête wijst ook uit dat bij de jongere categorie leden (jonger dan 50) de kennis van het lidmaatschap en eigenlijk ook de binding met De Bewonersraad afneemt. In ieder geval lijkt te gelden: hoe jonger leden zijn, des te lager de bekendheid met De Bewonersraad en de inhoudelijke kennis van het lidmaatschap. Deze dalende trend begint al vanaf leden jonger dan 50 jaar en zet daaronder verder door.

Bekendheid Bewonersraad bij nieuwe leden matig

We zien ook dat de merkbekendheid van De Bewonersraad onder de nieuwe sociale huurders/leden veel lager is. Vóór verhuizing kende 70% ons geheel niet. Slechts 18% wel.

Onder potentiële doelgroepen zoals bijvoorbeeld huurders die huren bij een commerciële verhuurder mag worden aangenomen dat de merkbekendheid en kennis van De Bewonersraad betrekkelijk laag is.



Leden over lidmaatschap

We moeten echter wel constateren dat het ledenaantal onder druk staat. Dit heeft voor een deel te maken met de lidmaatschapsprocedure die loopt via een van de zes corporaties.

Er dient sprake te zijn van een bewuste keuze voor lidmaatschap echter het is niet geheel duidelijk of die procedure bij corporaties goed is ingericht.
Dat het ledenaantal van De Bewonersraad onder druk staat heeft ook te maken met de maatschappelijke ontwikkeling van het verenigingsleven. Lid worden van een vereniging staat al jaren onder druk. Vanwege de lidmaatschapsprocedure die loopt via de corporaties heeft De Bewonersraad heeft echter nog niet de behoefte gevoeld aan ledenwerving te doen. Een activiteit wat menig vereniging wel als hoofdactiviteit heeft staan.

Leden over passende kenmerken

Kenmerken die men het beste bij De Bewonersraad vindt passen zijn **belangrijk, nuttig, kennis van zaken, waardevol en betrokken** daarentegen men vindt kenmerken **daadkrachtig, zichtbaar, gezag en spraakmakend** minder passend. De Bewonersraad wordt in elk geval ook gezien als resultaatgericht echter we zullen onze prestaties en resultaten voor onze leden meer en krachtiger in beeld moeten brengen zodat daadkracht, spraakmakend zijn en zichtbaarheid meer tot uiting komen en zodoende meer basisonderdelen vormen in ons profiel.

Leden over aanbod van diensten

De leden zijn van mening dat De Bewonersraad gewoon opkomt voor de belangen van haar leden. Hierbinnen is betaalbaarheid en woonlasten prioriteit nummer 1. Deze focus moet ook bepalend blijven binnen de kerntaken binnen de jaarlijkse prestatieafspraken. Ook hulp bij klachten en toezien op onderhoud wordt als belangrijk gezien. Men vindt ook dat we aandacht moeten hebben voor aanpalende diensten die een toegevoegde waarde hebben voor de leden.

BIJLAGE B Samenvatting uitslagen ledenenquête 2021

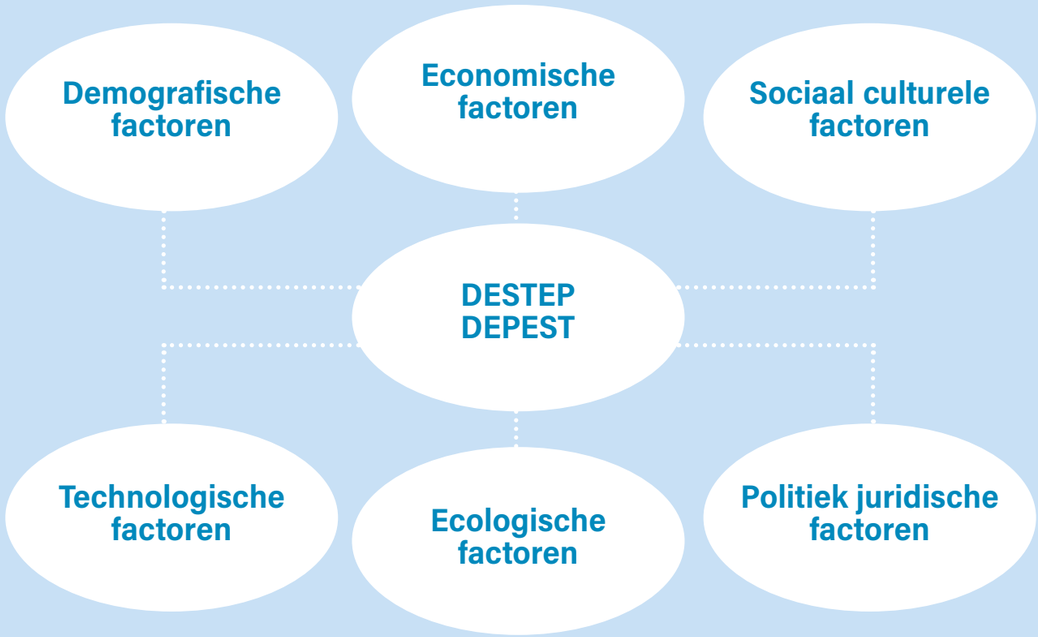
Leden over beleidsaspecten

De leden zijn het grotendeels eens met:

- Dat we doorgaan met ontwikkelen van professionaliteit, kennis en partnership gericht op maximaal resultaat voor onze leden.
- Dat De Bewonersraad blijft pleiten voor een onafhankelijke uniforme kwaliteit van belangenbehartiging voor alle huurders in Friesland.
- Dat we aandacht vragen voor de aanpak van groeiende bewoningproblematiek van kwetsbare groepen bij corporaties en gemeenten in het kader van leefbaarheid. Als huurdersorganisatie invloed blijven uitoefenen bij de overheid voor meer focus op de situatie van sociale huurders in regio Friesland c.q. de Noordelijke provincies.
- Beschikbaarheid van voldoende betaalbare sociale huurwoningen geeft men aan als hoofdprioriteit.

BIJLAGE C Externe analyse, de macro-omgeving

Hieronder leest u de belangrijkste bevindingen uit de macro-omgeving die van invloed zijn op het strategische beleid van De Bewonersraad. Achtereenvolgens behandelen we:



Externe analyse DESTEP-model

Demografisch

Bovenstaande demografische ontwikkelingen hebben vooral invloed op de samenstelling en de omvang van de huurders en leden van de vereniging.

- **De vergrijzing: Toename van het aantal senioren in de samenleving. Invloed op de woningsector; behoefte aan en- en tweepersoonshuishoudens, comfort en voorzieningen.**
- **Groei huishoudens tot 2030 is volledig voor rekening van de groep alleenstaanden. Lichte krimp huishoudens alleen in NO en NW Friesland.**
- **Verandering gezinssamenstelling: Alleenstaande en tweepersoonshuishouden is ruim 50% (uit onderzoeken blijkt 75%)**
- **Toename inwoners met migratieachtergrond, met name niet-westers zoals statushouders en asielzoekers.**

Economisch

- **Specifiek ging het daarbij over de invloed op economische positie van de doelgroep huurders: Economische factoren op macroniveau hebben invloed op de sector en op De Bewonersraad.**
- **Er is sprake van economische groei in Nederland.**
- **Landelijk, zo ook in Friesland, is onvoldoende aanbod aan echt betaalbare (sociale) huurwoningen. Energielasten nemen groter bestanddeel in.**
- **De Friese woningmarkt is licht gegroeid tot 2023. Daarna zal een daling volgen t/m 2050. De mate van daling zal in sommige regio's in Friesland anders zijn.**
- **Betaalbaarheid van woonlasten is en blijft een voortdurende zorg. Daar zien we de druk op verduurzamingsoperatie groter worden (snelheid en impact op betaalbaarheid).**
- **Er is groei en potentie t.a.v. een commerciële huurmarkt (laag middenhuur) in verstedelijkt Friesland.**
- **Als gevolg van de economische groei is er de komende jaren sprake van een betere ontwikkeling t.a.v. werkgelegenheid en besteedbaar inkomen in Friesland.**
- **Impact komst Lelylijn op economie en maatschappij FRL.**

Sociaal maatschappelijk/ Sociaal cultureel

Factoren die de sociale staat van Nederland en Friesland typeren m.b.t. wonen waaronder levens-stijl, gedrag, religie, normen en waarden, gezondheid.

- **Ouderen zijn steeds vitaler, leven langer en willen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen.**
- **Trek van oudere huiseigenaren naar huurwoningen in stedelijke kernen.**
- **Groeiende tweedeling (kloof) in de maatschappij als gevolg van verschillen in opleiding, kennis, inkomen en technologische vooruitgang.**
- **Opkomst specifieke doelgroepen via subculturen, statushouders, studenten en uit de zorg hebben met eigen woonbehoeftes. Dit leidt tot segregatie en sociale onrust in wijken en buurten.**
- **Minder overheidsreguleringen geven ruimte aan nieuwe verbindingen van zelfredzaamheid en burgerparticipatie.**
- **Jongere generatie heeft minder behoefte aan bezit en zekerheid waardoor huren, mits betaalbaar aan populariteit wint.**
- **Maatschappelijk middenveld (verenigingsleven en kerk) verliest aan invloed.**
- **Toenemende individualisering en digitalisering leidt tot andere sociaal maatschappelijke verbindingen en behoeften.**

BIJLAGE C Externe analyse, de macro omgeving

Technologische ontwikkelingen

De twee belangrijkste gevolgen van de technologische vooruitgang zijn het vernieuwen van productieprocessen en het op de markt komen van nieuwe producten op het gebied van kunstmatige intelligentie.

- **Innovaties en nieuwe maakprocessen zoals 3D printen van woningen en andere nieuwe woningbouwtechnieken zijn steeds meer gemeengoed in de woningmarkt.**
- **Domotica biedt oplossingen voor de zorgcomfortbehoefte en bereikbaarheid voor bewoners t.b.v. het bevorderen van zelfstandig wonen.**
- **Ontwikkelingen binnen social media en digitale communicatie maken de samenleving transparanter en de bereikbaarheid beter waardoor verbindingen eenvoudiger tot stand komen.**
- **Technologische ontwikkelingen en innovaties bevorderen zelfstandig wonen en werken.**
- **Technologische innovaties ter realisatie van verduurzaming zijn divers.**

Het milieu

De zorg voor het milieu is de laatste jaren veel belangrijker geworden. Zie ook recent het akkoord van Parijs. Hierdoor worden de milieuvoorschriften ook scherper en zullen er beperkingen opgelegd worden aan klassieke productieprocessen.

- **Verduurzaming en vergroening van Nederland als gevolg van het klimaatakkoord heeft impact op wonen en bouwen. Consistentie in technische oplossingen enerzijds en gebrek aan technisch vakkundig personeel anderzijds ondermijnen deels een succesvolle transitie. Ook is er een tekort aan (bouw)materialen.**
- **Maatregelen om de energietransitie te realiseren hebben invloed op de betaalbaarheid van huurwoningen.**

De politieke ontwikkelingen

Politieke ontwikkelingen hebben altijd veel invloed op de stand van zaken van de volkshuisvesting.

- **De overheid neemt de regie over de volkshuisvesting weer in handen. Nationale prestatieafspraken markeren een kantelpunt in de ontwikkeling van de volkshuisvesting en zijn bepalend voor het provinciaal en gemeentelijk volkshuisvestelijke beleid.**
- **Overheidsregie op de woningmarkt heeft impact op ontwikkelingen in de vrije woningmarktsector.**
- **De woningwet vereist een steeds hogere mate van professionalisering van de huurdersorganisaties.**
- **Huurtoeslag staat continue onder druk.**
- **Politieke beslissingen op de snelheid, intensiteit en consistentie van oplossingen voor verduurzaming zijn afhankelijk van wet- en regelgeving in kader van milieu en vergroening (stikstofreguleringen en milieu-en omgevingswet).**
- **Veranderingen in reguleringen binnen het zorg- en welzijnsdomein vanwege een terugtrekkende landelijke overheid.**

BIJLAGE D De confrontatiematrix SWOT-analyse

Confrontatiemix

Bewonersraad 2023

De Bewonersraad

			S1	S2	S3	S4	S5	S6	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Totaal
			Sterkten						Zwakten						
			Financiële middelen	Professionaliteit en kernkwaliteiten	Klanttevredenheid leden en stakeholders	Marktleiderschap	Kwaliteit diensten & service	Potentie Communicatiemiddelen	Dynamiek van verenigingsstructuur	Profilering/zichtbaarheid vereniging	Merkbekendheid en merkontwikkeling	Stagnering ledenaantal	Loyaliteit en kennis lidmaatschap	Persoonlijk contact met leden/huurders	
			3	10	9	13	14	13	-7	-11	-10	-6	-8	-12	
	Reguleringsrol overheid, prov, en gemeenten	B5	-1	1	1	2	2	2	0	-2	-1	0	-1	-2	0
Bedreigingen	Afhankelijkheidspositie DBR	B2	0	0	1	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	1
Bedreigingen	Betrokkenheid verenigingsleven	B1	-2	0	1	1	1	2	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-8
Kansen	dé stem voor Friese huurder worden	K7	2	2	2	2	2	2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	1
Kansen	Energietransitie en verduurzaming	K6	1	1	1	0	1	1	0	-1	-1	0	0	-1	2
Kansen	Woon, zorg en welzijn domein	K5	0	1	1	2	2	1	-1	-1	-1	0	0	-1	3
Kansen	Reguleringsrol overheid, prov, en gemeenten	K4	0	1	1	2	1	0	0	-2	-1	0	0	0	2
Kansen	Groei diversiteit huurdersgroepen	K3	2	2	1	1	2	2	-1	-1	-1	0	-1	-2	4
Kansen	Uitbreiding gereguleerde markt	K2	1	2	1	2	2	2	-1	-2	-2	-2	-2	-2	1
Kansen	Algehele krapte woningmarkt	K1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2

BIJLAGE E Uitwerkingen SWOT combinaties.

Hieronder beschrijven we de belangrijkste verbanden die we zien aan de hand van de confrontatiematrix. We koppelen de interne organisatie aan de externe omgeving (de kansen en bedreigingen). Deze kunnen we beschouwen als de hoofdaandachtspunten.

1. Combinatie kans/sterkte (in de tabel linksboven)

De vraagstelling: 'Hoe kan ik een sterkte inzetten om kansen in de markt te benutten?'

S4/S5: Marktleiderschap + Kwaliteit diensten en service tegenover K3: Groei diversiteit huurders > aanbod dienstverlening

Op welke wijze kunnen en moeten we ons manifesteren als wij als huurdersvereniging te maken krijgen met de ontwikkelingen en bijbehorende problematiek rond de groei van diversiteit huurdersgroepen zoals o.a. de aandachtgroepen.

S2/S5: Professionalisering en kernkwaliteiten organisatie + kwaliteit diensten en service tegenover K2: Uitbreiding gereguleerde markt.

Op welke wijze kunnen wij onze kernkwaliteiten inzetten om ook de belangen te behartigen van huurders in een nieuwe sociale huurdersmarkt als middenhuur

S4: Marktleiderschap tegenover samenwerking met overige huurdersorganisaties

Hoe gaan wij als marktleidende huurdersorganisatie om met een naar onze mening niet goed functionerende overlegtafel OSFH. Kunnen we niet beter vanuit onze eigen kracht opereren?

S1/S4/S6 Financiële middelen, marktleiderschap en communicatiemiddelen versus S5: dé stem van Friese huurder willen zijn

Onze sterktes inzetten om ons profiel en zichtbaarheid te verbeteren met als doel de ambitie stem van de Friese huurder te zijn waar te maken en ons als vereniging meer te manifesteren.

2. Sterkte/bedreiging (in de tabel rechtsboven)

De vraagstelling: 'hoe kan een sterkte benut worden om een bedreiging te slim af te zijn?'

S5/S6: Marktleiderschap en een hoge klanttevredenheid tegenover B1: Een afnemend betrokkenheid van het verenigingsleven

Om met de ontwikkeling van een afnemende betrokkenheid van een actief verenigingsleven te dealen zal De Bewonersraad zich blijvend actief in de markt moeten blijven presenteren en naast het basislidmaatschap duidelijk meer 'ledenvoordelen' moeten bieden, opdat de meerwaarde van het lidmaatschap voor leden meer tot uiting komt. Hierbij zullen blijvend activiteiten ingezet moeten worden die ervoor kunnen zorgen dat de interactie en binding verbeterd wordt.

3. Zwakte/kans (in de tabel linksonder)

De vraagstelling: 'Hoe kan een zwakte van ons versterkt worden, alvorens in te kunnen spelen op marktkansen?'

Z2/Z3: Profilering/ zichtbaarheid vereniging + merkbekendheid en merkontwikkeling tegenover S5: Dé stem van de Friese huurder willen zijn

Willen we de ambitie waarmaken dan zullen we ons moeten manifesteren door zichtbaar te zijn en ons meer te profileren. Hierbij spelen merkontwikkeling en naamsbekendheid van de vereniging een belangrijke rol.

4. Zwakte/bedreiging (in de tabel rechtsonder)

De vraagstelling: 'Hoe kan een zwakte van ons versterkt worden om een bedreiging af te weren?'

Z1/Z6 Dynamiek verenigingsstructuur + persoonlijk contact met leden/huurders tegenover betrokkenheid verenigingsleven tegenover B1 betrokkenheid verenigingsleven

We zullen moeten kijken naar taken, rollen, structuur en capaciteit van de vereniging om behoeften als persoonlijk contact, maatwerk en een betere betrokkenheid te kunnen bewerkstelligen. Is de huidige structuur van de vereniging voldoende toekomstbestending.

Z4/Z5 stagnering ledenaantal + loyaliteit en kennis lidmaatschap versus B1 betrokkenheid verenigingsleven

We zullen moeten onderzoeken of de stagnering van het ledenaantal veroorzaakt wordt door een afnemende loyaliteit van leden bij de vereniging en vervolgens moeten acteren om de stagnering het hoofd te bieden.

De Bewonersraad

***Werkt** voor huurders*

Fonteinland 11, 8913 CZ Leeuwarden. www.debewonersraad.nl