

# Koersplan

2026-2030



**welbions**<sup>®</sup>

Thuis in Borne  
en Hengelo

*'Samen doen wat mogelijk is'*

# Inhoud



	Voorwoord	3
	Dit is Welbions	4
	Onze koers in één oogopslag	6
	Meer woningen beschikbaar	7
	Duurzame woningen met focus op woonlasten	8
	Fijn wonen in een veerkrachtige buurt	9
	Huurderscontact en huurdersinvloed	10
	Basis op orde	11
	Hart voor de organisatie	12

## Voorwoord



De wereld om ons heen verandert in rap tempo. Niet voor niets hebben we daarom onze nieuwe koers een jaar eerder aangescherpt dan gepland. We leven in een tijd van grote maatschappelijke vraagstukken zoals woningnood, klimaatverandering, vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt, digitalisering en bestaanszekerheid. Bovendien zijn op dit moment wereldwijd de politieke spanningen voelbaar tussen verschillende grootmachten.

### Grote opgaven in een onvoorspelbare tijd

Dit alles raakt ons als organisatie, onze partners en onze bewoners. Noodgedwongen worden levensbeslissingen uitgesteld. Starters komen in de knel omdat ze geen betaalbare koopwoning of huurwoning kunnen vinden. Een groeiend aantal mensen kan rekeningen niet meer betalen omdat het leven een stuk duurder is geworden. Huurders voelen zich soms niet prettig in hun eigen huis omdat ze iedere dag ernstige overlast ervaren van een buur. Dit gaat ons aan het hart. Wij doen iedere dag ons uiterste best om deze mensen te helpen. De kracht van Welbions is dat we hierbij altijd oog hebben voor wat wél kan.

### Samen het verschil maken

Met de aangescherpte koers kunnen we de komende jaren goed inspelen op de uitdagingen die er liggen. Zo bouwen we de komende jaren een flink aantal nieuwe woningen bij. Hierbij ligt de focus op duurzame en goed onderhouden woningen met oog voor woonlasten. Daarnaast werken we aan prettige, groene buurten waar onze huurders fijn wonen. Hoe we invulling geven aan de koers, maken we concreet in bijvoorbeeld onze wijkvisies en jaarplannen.

Dit alles kunnen we niet zonder de inbreng van onze huurders, gemeenten, Ookbions en (maatschappelijke) partners. En bovendien onze medewerkers die zich iedere dag inzetten voor een fijn thuis voor onze huurders. Zodat we met elkaar *“samen doen wat mogelijk is”*.

Harro Eppinga

directeur-bestuurder Welbions

## Dit is Welbions



Bij Welbions geloven we dat een thuis de basis is voor geluk. Iedereen heeft recht op zo'n thuis. Dat dit niet voor iedereen een vanzelfsprekendheid is, zien wij met eigen ogen. Daarom voelen wij ons iedere dag verantwoordelijk. Waar nodig zoeken we de grenzen op en doen we wat mogelijk is. Om dat te kunnen doen, staan wij naast de bewoner. We verdiepen ons in de mens en luisteren naar het hele verhaal. Zie ons als de betrokken buur. Iemand die de wijk kent, die een luisterend oor biedt en snapt wat er speelt.

### Doeners met oog op wat wél kan

Onze aanpak is helder. Geen grote woorden, maar gewoon doen. Of het nu gaat om een kleine reparatie of het verbeteren van een hele wijk: wij pakken het aan. Het succes meten we aan concrete daden: de sleutel die we overhandigen, de wijk die opbloeit en de huurder die zich écht gehoord voelt.

[> verder op pagina 5](#)

## Dit is Welbions



### Welbions: betrokken, oprecht en doeners

- **Betrokken: De basis is samen.**  
Wij voelen ons verbonden met onze bewoners en met Hengelo en Borne. We luisteren en zien wat er speelt. Met elkaar pakken we het op en zetten stappen die er voor de hele regio Twente toe doen.
- **Oprecht: Wij maken dingen niet mooier dan ze zijn.**  
We zijn helder in onze intenties en eerlijk in wat we beloven. We zijn nuchter, én trots op wat we bereiken.
- **Doeners: Wij zijn doeners met oog op wat wél kan.**  
Wij zijn altijd gericht op de oplossing, omdat we weten voor wie we het doen.

### Voor wie zijn wij er?

Mensen met een laag inkomen kunnen op ons rekenen. Daarnaast bouwen we ook woningen voor mensen met een middeninkomen als de wijk of buurt hierom vraagt. Tegelijkertijd doet de maatschappij een beroep op ons om er ook in het bijzonder voor kwetsbare mensen te zijn. Mensen die niet op eigen kracht een woning kunnen vinden of moeite hebben om zelfstandig te wonen.



# Onze koers in één oogopslag



## 3 kernopdrachten



### Meer woningen beschikbaar

- ★ Woningen toevoegen
- ★ Doorstroming bevorderen



### Duurzame woningen met focus op woonlasten

- ★ Toekomstbestendige woningen en leefomgeving
- ★ Aandacht voor woonlasten



### Fijn wonen in een veerkrachtige buurt

- ★ Samenwerken aan veerkrachtige buurten
- ★ Wonen, zorg en welzijn



### Huurderscontact en huurdersinvloed

- ★ Opvolging van vragen
- ★ Huurders denken en doen mee
- ★ Respect in woord en daad



### Basis op orde

- ★ Systemen onder de loep
- ★ Inkoop en samenwerking



### Hart voor de organisatie

- ★ Bevlogen medewerkers
- ★ Aantrekkelijke werkgever

## Meer woningen beschikbaar



De woningmarkt zit op slot en er is een tekort aan sociale huurwoningen. Het aantal één- en tweepersoons huishoudens groeit en daarom bouwen we vooral woningen bij voor deze groep mensen. Wij richten ons primair op mensen met lagere inkomens. Wonen is immers een eerste levensbehoefte; een woning moet voor iedereen toegankelijk zijn.

Daarnaast is er een toename van het aantal 65+'ers en die wonen relatief vaak in een eengezinswoning. Deze eengezinswoningen komen maar mondjesmaat beschikbaar voor gezinnen. Daarom benaderen we de ouderen in een eengezinswoning actief of zij willen verhuizen naar een meer passende woning.

## WONINGEN TOEVOEGEN

Er zijn te weinig woningen voor alle woningzoekenden. De komende jaren voegen we daarom woningen toe. Bij nieuwbouw gaat het vooral om woningen voor kleinere huishoudens. Want ruim 75% van onze actief woningzoekenden bestaat uit één- en tweepersoons huishoudens. Onze prioriteit blijft het toevoegen van sociale huurwoningen voor lage inkomens. Tegelijkertijd voegen we ook woningen toe met een middenhuur als de huidige samenstelling van de buurt hierom vraagt. Ook nemen we woningen in de middenhuur af bij projecten van een projectontwikkelaar wanneer daar vanuit de markt behoefte aan is. We willen onderzoeken of er meerwaarde zit in het beter benutten van de bestaande woningvoorraad, zoals een woning delen en kamergewijze verhuur. Daarnaast onderzoeken we op complex- of locatieniveau of er mogelijkheden bestaan voor optoppen of verdichten van de bestaande woningvoorraad.

## DOORSTROMING BEVORDEREN

Met doorstroom zorgen we voor een verhuistrein. Een huurder die verhuist, laat een woning achter die wij opnieuw kunnen verhuren. We kijken bij doorstroming van ouderen naar natuurlijke momenten om deze verhuistrein op gang te brengen. Denk hierbij aan groot onderhoud aan de woning of een nieuwbouwproject in de directe woonomgeving. De huurders die hiervoor openstaan, begeleiden we vervolgens naar een nieuwe woning die beter aansluit bij hun woonwensen en eventuele zorgbehoefte.



## Dit doen we concreet

- ★ Tot 2030 bouwen we minstens 700 sociale huurwoningen bij.
- ★ We verhuren de helft van de woningen bij nieuwbouwprojecten via [WoningHuren.nl](https://www.woninghuren.nl) met voorrang aan huurders die een lege woning achterlaten. Bij de toewijzing is de inschrijftijd bepalend.
- ★ 65+'ers in een eengezinswoning bemiddelen we actief naar een levensloopbestendige nieuwbouwwoning.

## Duurzame woningen met focus op woonlasten



Bij Welbions woon je in een duurzame, betaalbare en kwalitatief goede woning. Betaalbaar wonen is voor onze huurders natuurlijk het allerbelangrijkste. Daar hebben wij zeker oog voor. En tegelijkertijd is betaalbaarheid ook een grote uitdaging. Ook wij hebben te maken met stijgende kosten voor onder meer bouw en onderhoud. We kunnen er daarom niet omheen om jaarlijks de huren te laten stijgen. Toch hebben we invloed op de woonlasten van onze huurders; een duurzame woning verlaagt de energierekening dus hier blijven we vol op inzetten.

Bij het onderhoud aan onze woningen houden we zoveel mogelijk rekening met de wensen van de huurders van nu én van de toekomst. Al onze woningen voldoen aan een basiskwaliteit. Bij het uitvoeren van een reparatie, bij het opleveren van een woning aan een nieuwe huurder en bij het uitvoeren van planmatig en groot onderhoud is de basiskwaliteit ons uitgangspunt.



### Dit doen we concreet

- ★ In 2030 is onze gemiddelde warmtevraag per woning teruggebracht naar minder dan 94 kWh/m<sup>2</sup>/jaar.
- ★ We blijven actief zoeken naar kansen om 2.800 woningen aardgasvrij te maken voor eind 2034.
- ★ We kijken naar koppelkansen voor het nemen van klimaatadaptieve maatregelen en het bevorderen van de biodiversiteit. Denk aan het vergroenen van tuinen en binnenterreinen, regenwater beter afvoeren of opvangen en nestelplaatsen voor vogels en vleermuizen.
- ★ Ons persoonlijke incassobeleid zetten we door.

## TOEKOMSTBESTENDIGE WONINGEN EN LEEFOMGEVING

Onze woningen zijn toekomstbestendig; goed onderhouden en energiezuinig. Een goed onderhouden woning betekent: een goed werkende keuken, sanitair en installaties zoals de cv en elektra, met net schilderwerk aan de buitenkant. Deze basiskwaliteit is 'eenvoudig maar goed'; doelmatig, passend en van goede kwaliteit. Het is en blijft belangrijk om onze huurders mee te nemen in hoe zij hun woning energiezuinig gebruiken, mét aandacht voor een gezond binnenklimaat en een groene buitenruimte. Een duurzame woning verlaagt immers de energierekening. Voor onze huidige én toekomstige huurders zetten we qua duurzaamheid in op het gebruik van circulaire materialen en energiebesparing; we isoleren onze woningen zodat er minder warmtevraag is. Door klimaatverandering krijgen we steeds vaker te maken met hitte, wateroverlast en droogte. Tegelijkertijd neemt de biodiversiteit af, wat gevolgen heeft voor de leefbaarheid en gezondheid van bewoners. Door in te zetten op klimaatadaptatie en biodiversiteit, zorgen we niet alleen voor comfortabele en veilige woningen, maar dragen we ook bij aan een groenere en gezondere leefomgeving. Dit is belangrijk voor zowel huidige als toekomstige generaties.

## AANDACHT VOOR WOONLASTEN

We zien een toename van huurders die financieel in de knel komen. Het gaat niet alleen om het betalen van de huur en energie. Zij komen gewoonweg niet rond met hun totale inkomsten en uitgaven. We volgen landelijke richtlijnen voor huurbeleid en huurverhoging. En we blijven preventief inzetten op huurachterstanden: we zoeken samen met huurders naar oplossingen als het even tegenzit en de huur (tijdelijk) niet betaald kan worden. Met onze maatschappelijke partners zetten we in op vroegsignalering en preventie van betalingsachterstanden en schulden. Wie geldzorgen heeft, kan terugvallen op een breed sociaal vangnet. Welbions wijst huurders zoveel mogelijk op gemeentelijke regelingen, fondsen en landelijke toeslagen, want veel mensen kennen ze niet.

## Fijn wonen in een veerkrachtige buurt



De laatste jaren staat de leefbaarheid van buurten onder druk omdat de groep kwetsbare huurders alsmaar groeit. Dit komt deels doordat mensen die voorheen in een instelling woonden, nu zelfstandig wonen en aangewezen zijn op een sociale huurwoning.

Er ontstaan meer en steeds complexere sociale problemen. De overlast van mensen met verward of asociaal gedrag neemt toe. Meer dan voorheen kijken we naar onze rol. We zijn een sociale huisvester en daarom is onze rol vooral het signaleren en verbinden. Een situatie kunnen wij niet altijd oplossen. We doen zoveel mogelijk in het belang van een kwetsbare huurder én de burens. Zorg en hulpverlening is de verantwoordelijkheid van onze maatschappelijke partners.

\* Hierbij levert een zorginstelling het volledige zorgpakket dat men ook in een instelling zou ontvangen, thuis.

\*\* Dit is een driepartijen contract tussen Welbions, huurder en zorgaanbieder.

## SAMENWERKEN AAN VEERKRACHTIGE BUURTEN

De directe woonomgeving is heel belangrijk voor onze huurders. Om fijn te kunnen wonen blijven we ons inzetten om onze wooncomplexen en de directe omgeving schoon, heel en netjes te houden. We zien en horen wat er speelt, door onze rondes door buurten en wijken. Wanneer er veel kwetsbare mensen in een buurt wonen, dan doet dat iets met de buurt. Welbions signaleert problematiek en is aanspreekpunt voor buurtbewoners bij zorgen of overlast. Als er een zorg- of welzijnsvraag of veiligheidsvraagstuk is, dan draagt Welbions deze - eerder dan voorheen - over aan een maatschappelijke partner. Als een acute situatie erom vraagt, zetten we een stap naar voren om escalatie te voorkomen. Vervolgens pakt een partner het over voor de juiste zorg en ondersteuning.

## WONEN, ZORG EN WELZIJN

Steeds meer mensen hebben extra hulp nodig bij het vinden van een woning. En soms ook begeleiding bij het wonen. Deze mensen zijn veelal aangewezen op een woning van de woningcorporatie. Het gaat om een heel diverse groep mensen; van senioren die steeds langer thuis blijven wonen tot mensen die uitstromen vanuit begeleid wonen. Welbions focust op wat de bewoner nodig heeft - in en om de woning - om zelfstandig te kunnen wonen. Zo realiseren we woningen waar zorg en hulp aan huis wordt geboden en ontwikkelen we woonvormen voor verschillende doelgroepen, in de nabijheid waar ontmoeten georganiseerd wordt.



## Dit doen we concreet

- ★ We werken aan een gemeenschappelijke agenda samen met onze huurders, maatschappelijke partners en de gemeente om de leefbaarheid en/of veerkracht weer op peil te krijgen in de buurten waar deze onder druk staat. Onze wijkvisies vormen hiervoor een goede basis.
- ★ We voegen op minimaal drie locaties ouderenwoningen toe die geschikt zijn voor Volledig Pakket Thuis (VPT)\*. Dat doen we in de directe omgeving waar ouderen kunnen ontmoeten, vaak dicht bij een verpleeghuis.
- ★ Met nieuwe huurders die uitstromen van begeleid naar zelfstandig wonen, sluiten we een Woonplan\*\* af voor een goede start in het zelfstandig wonen.

## Huurders- contact en huurders- invloed



Onze huurders oordelen positief over het contact met Welbions. Tegelijkertijd zien we dat huurders meer dan ooit behoefte hebben aan informatie en ook steeds meer gedetailleerde informatie. We zetten ons huidige klantbeleid voort waarbij we zowel fysiek, digitaal als telefonisch bereikbaar zijn. We zetten een tandje bij op het gebied van tijdige opvolging van vragen, omdat we daar een slag kunnen maken.

Bij projecten merken we dat het lastiger is om huurders te betrekken bij bijvoorbeeld klankbordgroepen. Daarom willen we onderzoeken hoe we bewoners toch kunnen betrekken bij hun woonomgeving.



### Dit doen we concreet

- ★ We realiseren een klantportaal waar huurders informatie kunnen vinden en waar zij de afhandeling van hun vraag kunnen volgen.
- ★ We zetten verschillende vormen van participatie in om te kijken hoe we meer betrokkenheid van bewoners bij de woonomgeving kunnen realiseren.
- ★ Met een werkgroep, bestaande uit medewerkers van verschillende teams, bespreken we periodiek de KWH resultaten en maken we verbeterplannen.
- ★ We scherpen ons agressiebeleid aan en blijven medewerkers met huurderscontacten trainen op dit onderwerp.

### OPVOLGING VAN VRAGEN

Veel vragen kunnen de medewerkers van onze Klantenservice in één keer beantwoorden. Bij vragen die eerst intern of extern nagevraagd moeten worden, duurt het soms even voordat er duidelijkheid is. We laten de huurder dan tijdig weten wat de stand van zaken is, ook als er nog geen antwoord is. De interne opvolging van vragen moet allereerst op orde zijn. Daarna maken we dit inzichtelijk voor huurders zodat zij altijd de status van vragen kunnen inzien, net als bij een track and trace.

### HUURDERS DENKEN EN DOEN MEE

We vinden het belangrijk dat bewoners betrokken zijn bij hun buurt. Zij kennen hun wensen en behoeftes immers het beste. Per project bepalen we welke vorm van participatie het beste past. De ene keer betekent dit puur informeren, een andere keer bijvoorbeeld meedenken. Wij stimuleren en faciliteren bewonerscommissies waar dat kan. Dat doen we samen met onze partners zoals Ookbions, maatschappelijke organisaties en gemeenten.

### RESPECT IN WOORD EN DAAD

Met het grootste deel van onze huurders hebben we prettig contact. Een klein deel van onze huurders vraagt echter veel van onze tijd door hun houding en gedrag. Steeds vaker zoeken deze mensen de grenzen van fatsoen op. Contacten monden uit in beledigingen van, bedreigingen naar en fysiek geweld tegen medewerkers. Deze ontwikkeling vinden we zorgelijk. Wij hebben respect voor onze huurders en vragen tegelijkertijd ook dat huurders respectvol met ons omgaan. We accepteren het niet dat iemand een medewerker beledigt, bedreigt of aanvalt.

## Basis op orde



Het gaat goed met Welbions. We kregen een mooi visitatierapport, huurders oordelen positief over onze dienstverlening en we zijn financieel een gezonde organisatie. Een stevig fundament voor de organisatie om op voort te bouwen. Tegelijkertijd wordt de buitenwereld steeds complexer. Denk aan nieuwe technologieën en privacy & wetgeving. Ook informatiebeveiliging wordt door de komst van AI steeds belangrijker.

Om de goede dingen te blijven doen in de toekomst, kijken we de komende jaren naar onze huidige systemen en processen en de samenhang ervan. Dit om het maximale uit ons werk te halen.

## SYSTEMEN ONDER DE LOEP

Onze medewerkers moeten zo goed mogelijk ondersteund worden door betrouwbare ICT. We gaan stap voor stap bouwen aan ons ICT-landschap en bijbehorende processen. Hiervoor nemen we dus eerst de tijd om onze bestaande systemen goed te beoordelen, voordat we iets nieuws aanschaffen. We denken liever nu goed na over de juiste keuzes, zodat we daar later de vruchten van plukken. De komende jaren investeren we vooral in een stevige basis. We lopen daarbij niet voorop in de nieuwste technologieën. Ook blijven we investeren in het verbeteren van de digitale vaardigheden van onze medewerkers.

## INKOOP EN SAMENWERKING

Op het gebied van inkoop hebben we mooie slagen gemaakt. Nu kunnen en moeten we doorontwikkelen. De arbeidsmarkt is krap en materialen zijn lastig te krijgen waardoor onze doelen onder druk komen te staan. Om goed te blijven werken, moeten we anders kijken naar onze leveranciers. We willen vaker samenwerken als partners in plaats van afnemers. Ook blijven we de samenwerking opzoeken met andere corporaties. Zo kunnen we sneller werken, kosten besparen en blijven we vernieuwen.



## Dit doen we concreet

- ★ We zorgen ervoor dat systemen, processen en informatie goed op elkaar aansluiten.
- ★ We verzorgen trainingen rondom AI geletterdheid, datavaardigheid, informatiebeveiliging en AVG.
- ★ Ons inkoopbeleid zetten we voort en sorteren voor op de uitdagingen die de markt met zich meebrengt.

## Hart voor de organisatie



Er staat ons veel te doen de komende jaren. De opgaven zijn fors en de wereld om ons heen verandert continu. Dit vraagt van onze organisatie dat we daarin meebewegen. Bevlogen medewerkers zijn het hart van onze organisatie; samen krijgen we het werk gedaan.

We zetten de koers van ons huidige personeelsbeleid voort, waarbij we vooral inzetten op de kracht van onze organisatie: eigen regie binnen de functie. Tegelijkertijd stellen we meer dan voorheen prioriteiten in wat we wel en niet kunnen doen en hebben we oog voor de werk en privé balans.



### Dit doen we concreet

- ★ Om prioriteiten te kunnen stellen is het belangrijk dat ieder team beschrijft hoe het team bijdraagt aan de jaardoelen.
- ★ Het gesprek tussen manager en medewerker gaat van coachend naar situationeel. Niet iedere medewerker heeft hetzelfde nodig en niet van iedere medewerker kan hetzelfde gevraagd worden. Bij de ene medewerker ligt het accent meer op coachen en een andere medewerker heeft behoefte aan sturing.
- ★ Onze huidige arbeidsmarktcommunicatie zetten we voort en bij lastig in te vullen functies kijken we naar nieuwe vormen om een grotere groep belangstellenden te bereiken.

### BEVLOGEN MEDEWERKERS

De kracht van Welbions zit hem in bevlogen medewerkers die binnen hun functie de vrijheid voelen en pakken. Bij Welbions is er meer dan bij andere corporaties ruimte voor eigen regie. Moed en lef om iets nieuws te proberen of fouten bespreekbaar maken, verdient erkenning. Zo ontstaat een cultuur waarin initiatief wordt gestimuleerd. Tegelijkertijd hebben sommige medewerkers juist meer duidelijkheid, sturing en bevestiging nodig. Dit betekent dat we de vrijheid in functies blijven stimuleren en waar nodig komt er extra sturing binnen werkprocessen.

### AANTREKKELIJKE WERKGEVER

Het doel van ons personeelsbeleid is de juiste persoon op de juiste plaats, voor nu en in de toekomst. We willen bevlogen medewerkers behouden én aantrekken die passen bij de cultuur 'Doen wat mogelijk is'.

De behoeftes van medewerkers verschillen per generatie, levensfase en individuele situatie. Aan Welbions de uitdaging om deze behoeftes binnen de organisatie bespreekbaar te maken en hier, waar dat kan, op in te spelen.

Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers focussen we ons vooral op het laten zien wie we zijn, wat we doen en hoe we dat doen. Tegelijkertijd is er natuurlijk verloop en we weten dat een flink aantal medewerkers de komende jaren met pensioen gaat. We zorgen voor een professionele afronding en dat de kennis die behouden moet blijven, tijdig wordt overgedragen.