



Fijn leven in Rotterdam

Ondernemingsstrategie 2022 en verder

Voorwoord

Woonstad Rotterdam is een organisatie met grote maatschappelijke impact in Rotterdam: zo woont bijvoorbeeld 1 op de 6 Rotterdammers in een huis van ons en verhuren we ruim 1300 ruimtes aan ondernemers en maatschappelijke organisaties. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee en dat is wat ons drijft, elke dag weer. Met trots en plezier werken wij voor Rotterdam en de Rotterdammers.

Afgelopen jaren hebben we voortdurend onze dienstverlening verbeterd en zijn we een voorloper geworden op het gebied van duurzaamheid. Ook hebben we goede eerste stappen gezet met de ontwikkeling van onze mensen en het gebruik van data en digitalisering, om sneller en efficiënter te kunnen werken en zo onze bewoners beter te helpen. En niet onbelangrijk: we zijn financieel gezond.

We zien dat de ontwikkelingen van de laatste jaren vragen om meer en snellere inzet op een aantal urgente uitdagingen in onze samenleving: de woningnood, de klimaatverandering en de groeiende ongelijkheid. Wij willen daar een grote steen aan bijdragen. Dat is het startpunt voor onze nieuwe ondernemingsstrategie.

In dit boekje nemen we je mee in onze nieuwe ondernemingsstrategie. We focussen ons op de komende drie jaar, maar kijken uiteraard verder de toekomst in. Met deze strategie gaan we meteen aan de slag.

Voor deze strategie hebben we veel mensen gevraagd om mee te denken. Dat gebeurde in het nog vrijwel helemaal digitaal. In de eerste plaats hebben we natuurlijk onze bewoners, medewerkers en partners gevraagd, zoals de gemeente en partijen uit onderwijs en zorg. Daarnaast hebben we ons laten inspireren door actieve Rotterdammers die zich inzetten voor de stad en deskundigen op relevante thema's en ontwikkelingen. We willen iedereen heel hartelijk bedanken voor hun bijdrage.

Miriam Hoekstra-van der Deen
Mohamed el Achkar

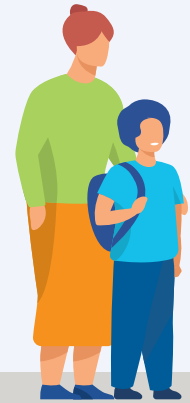
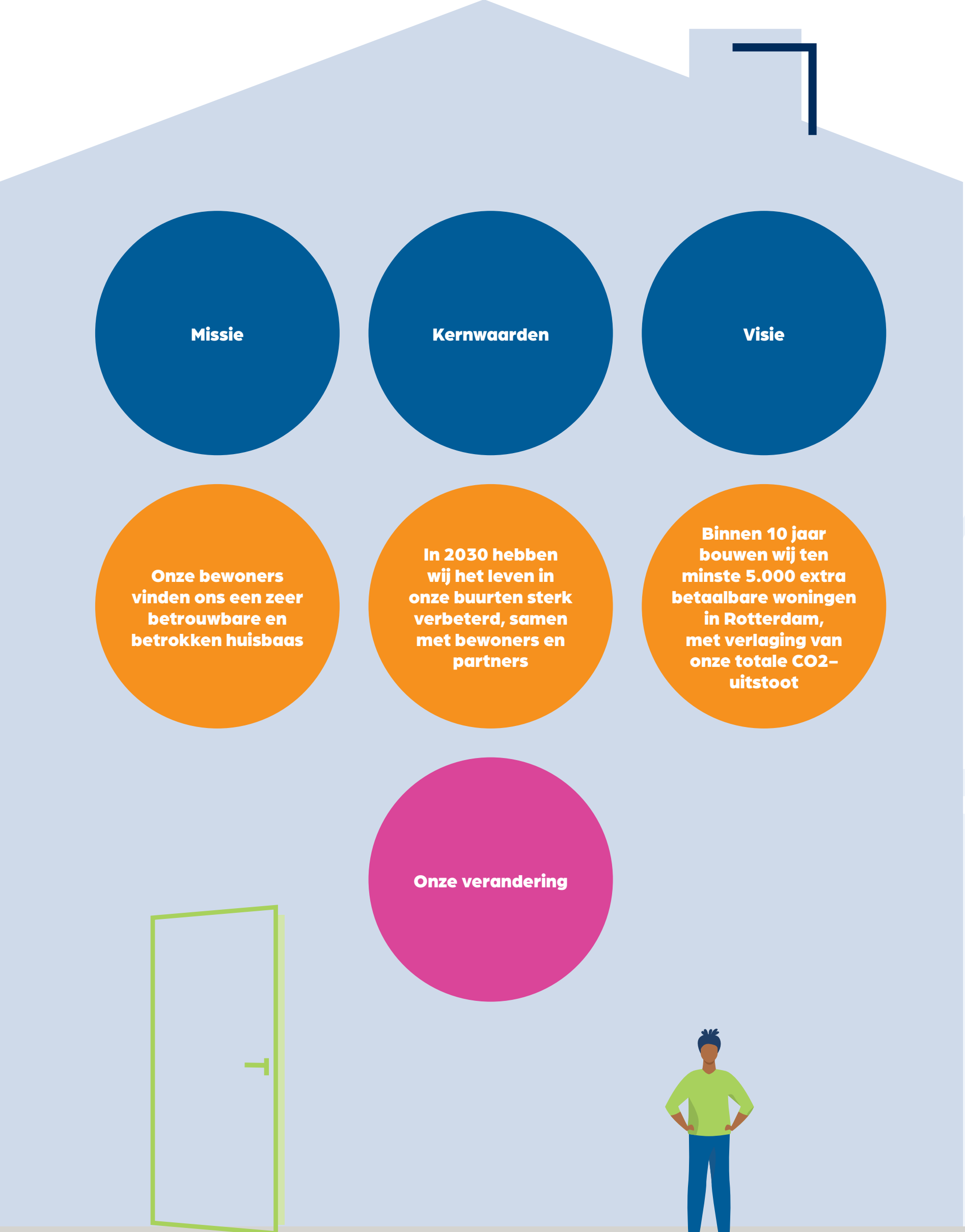
December 2021

Overzicht

Missie, kernwaarden en visie
 Dit is waar we voor staan en wat er om ons heen gebeurt

Onze drie gewaagde doelen
 Dit zijn de drie gewaagde doelen waar we ons op richten in de komende jaren. Onze gewaagde doelen zijn uitdagend en vergen enorme inspanning, toch geven ze ons veel energie om er helemaal voor te gaan

Wat onze strategie vraagt van onze mensen en organisatie
 Om onze missie en gewaagde doelen waar te maken zetten we veel van de zaken die we al goed doen door. En we moeten we ook veranderen. Onze nieuwe strategie vraagt heel wat van onze mensen en van onze organisatie



Inhoudsopgave

Waar we voor staan en wat er om ons heen gebeurt...

Onze missie, kernwaarden en visie

| | |
|-------------------|---|
| Missie | 5 |
| Kernwaarden | 7 |
| Visie | 8 |

...Waar we voor gaan...

Onze drie gewaagde doelen

| | |
|--|----|
| 1. Onze bewoners vinden ons een zeer betrouwbare en betrokken huisbaas | 12 |
| 2. In 2030 hebben wij het leven in onze buurten sterk verbeterd, samen met bewoners en partners | 14 |
| 3. Binnen 10 jaar bouwen wij ten minste 5.000 extra betaalbare woningen in Rotterdam, met verlaging van onze totale CO2-uitstoot | 16 |

...en wat onze strategie vraagt van onze mensen en organisatie

Onze verandering

| | |
|------------------------|----|
| Onze verandering | 19 |
|------------------------|----|

| | |
|--------------------|----|
| Met dank aan... .. | 20 |
|--------------------|----|



**Waar we
voor staan
en wat
er om
ons heen
gebeurt**

**Onze missie,
kernwaarden en visie**

Onze missie

Onze missie geeft kort en krachtig weer waar wij voor staan:

**Samen bouwen aan een fijn leven in Rotterdam.
Voor nu en later.**

Onze missie

**Samen bouwen
aan een fijn leven
in Rotterdam.
Voor nu en later.**

Samen bouwen...

Al meer dan 100 jaar bouwen we aan onze stad. Letterlijk, door goede en betaalbare woningen te bouwen en te onderhouden. Maar we doen meer dan het huisvesten van ruim 100.000 Rotterdammers, want een fijn leven vraagt meer dan alleen een dak boven je hoofd. Samen kunnen we daar het verschil in maken. Daarom werken we samen: met onze bewoners en andere partners, van burgemeester en wethouders tot de winkelier om de hoek. Onze Klantenraad en de Stichting Huurdersbelang Stadswonen (SHS) adviseren ons gevraagd en ongevraagd over belangrijke onderwerpen. Tegelijkertijd realiseren we ons dat sommige vraagstukken alleen in regionaal of landelijk verband kunnen worden opgepakt. Daar zetten we ons actief voor in.

...aan een fijn leven...

Wat een fijn leven precies inhoudt, is voor iedereen weer anders. Maar hoe verschillend we ook zijn, we willen allemaal een plek om te wonen en te leven. Wij dragen ons steentje bij aan een fijn leven door:

- De bewoner: goede dienstverlening, waarmee we problemen aan de woning snel en soepel oplossen, écht contact en een steuntje in de rug als het nodig is
- De woning: een goed onderhouden en betaalbare woning is de basis. Een thuis, waar we veilig en beschermd zijn
- De buurt: een buurt waar mensen zich goed in voelen verhoogt de kwaliteit van leven
- De stad: wij dragen bij aan een fijn leven in Rotterdam, door stadsbreed samen te werken aan maatschappelijke vraagstukken en gebiedsontwikkelingen

...in Rotterdam.

Wij zijn een 100% Rotterdamse woningcorporatie en hebben onze focus exclusief op de stad Rotterdam. Die stad zit in ons hart en kennen we door en door, van Spangen tot Pendrecht, van Overschie tot Prinsenland.

Voor nu en later.

Wij zijn er voor de uitdagingen van vandaag én morgen. Bewoners kunnen in elke levensfase bij ons terecht, van jong tot oud, van de eerste studentenkamer tot een ouderenwoning. Wij denken niet alleen aan de huidige bewoners en woningzoekenden, maar ook aan de generaties na hen. Wij staan voor goed onderhouden en duurzame woningen in toekomstbestendige buurten. Om ook in de toekomst onze maatschappelijke taak te kunnen blijven uitvoeren, is het belangrijk dat onze organisatie financieel gezond en wendbaar is en blijft.

Onze kernwaarden

Onze kernwaarden beschrijven de cultuur van Woonstad Rotterdam: waar wij voor staan en hoe wij ons gedragen, bij alles wat we doen om onze missie en gewaagde doelen waar te maken.

Oplossen

Wij lullen niet, wij poetsen.
We grijpen kansen en lossen zaken op. Waar nodig handelen we buiten de kaders en leggen dat uit.

Samenwerken

Toegevoegde waarde voor de bewoner is het uitgangspunt van ons samenwerken. Dat kan alleen door verder te kijken dan je eigen afdeling. We werken samen met collega's, bewoners en samenwerkingspartners in onze stad Rotterdam.

Verschied maken

We tonen lef in alles wat we doen. Wij werken elke dag met hart voor Rotterdam. Door oprecht te luisteren weten we wat er speelt in de stad. We helpen elkaar om te groeien en zetten elkaars talenten in.

Onze visie

Al meer dan honderd jaar verhuren, onderhouden en bouwen we goede en betaalbare woningen in Rotterdam. Dat is en blijft onze kerntaak. Voor de komende jaren zien we drie urgente maatschappelijke opgaven: toenemende ongelijkheid in de samenleving, klimaatverandering en de woningnood.

Mensen als vertrekpunt, niet de regels en systemen

Wij geloven in een samenleving waarin iedereen mag en kan meedoen. Steeds meer mensen hebben het gevoel dat er niet naar ze geluisterd wordt en dat ze de regie over hun eigen leven zijn kwijtgeraakt. In buurten met veel goedkope woningen wonen steeds meer kwetsbare huurders en neemt de kloof tussen zelfredzamen en kwetsbaren toe, net als het aantal mensen onder de armoedegrens. Tegelijkertijd hebben veel instanties de buurten verlaten. Het vertrouwen in traditionele instituties en systemen brokkelt af en de maatschappelijke ontevredenheid stijgt. Dat komt doordat regels en systemen vaak de overhand hebben gekregen. Door écht te luisteren naar bewoners en hen centraal te zetten leveren we zo veel mogelijk een bijdrage aan een fijn leven.

De buurt is de basis

Wij zien de buurt als het niveau waarop we echt het verschil kunnen maken. De buurt is de directe leefomgeving van mensen. Bewoners zien een veilige, schone en groene buurt als een voorwaarde voor een fijn leven. Een buurt met goede voorzieningen, sterke sociale cohesie en prettig contact met buurtbewoners.



**Het aantal
woningzoekenden
in Rotterdam is
de afgelopen 5 jaar
met 76% toegenomen,
van 46.000 naar
76.000**

De wereld moet duurzamer worden

Corporaties lopen voorop bij het verduurzamen van woningen en de woonomgeving. Die rol nemen wij zeer serieus, want de grote uitdaging van de 21ste eeuw is het afremmen van de opwarming van de aarde. Daarvoor moeten we niet alleen de uitstoot van broeikasgassen sterk terugdringen: de hele samenleving moet duurzamer worden.

Onze nieuwbouwwoningen worden al gasloos opgeleverd. De grote opgave zit in het aanpassen van onze bestaande voorraad van zo'n 51.000 woningen en 1.650 bedrijfsruimtes. Ook willen we circulair bouwen en klimaatneutraal wonen versnellen, om te zorgen dat al onze woningen zo snel mogelijk CO₂-neutraal worden.

**Het aantal Rotterdammers
neemt de komende
10 jaar toe met 10%**

**Het aantal studenten
in Rotterdam blijft groeien,
naar verwachting met
ruim 5.600 in 2027**

**Er liggen ruim
12.000 zonnepanelen bij
3.600 van onze woningen**

**Het aantal verhuringen
aan kwetsbare personen in Rotterdam
is in 5 jaar meer dan verdubbeld**

**Circa 18% van
onze woningen
is aardgasloos**

Meer betaalbare woningen nodig

De betaalbaarheid van wonen staat onder grote druk: voor veel Rotterdammers zijn de woonlasten een aanzienlijk deel van de maandelijkse uitgaven. En net als in de rest van ons land is er een groot woningtekort. Er moeten dringend woningen worden bijgebouwd, maar het aantal nieuwbouwlocaties lijkt beperkt en procedures duren erg lang. Stijgende bouwkosten en schaarse locaties zetten de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen onder druk. Belemmeringen in de bouwproductie kunnen wij als grootste corporatie in Rotterdam verminderen, door ruimte te geven aan innovatie en door samen op te trekken met ontwikkelaars en andere corporaties. Samen met de gemeente moeten wij ons hard maken voor een versnelling van de procedures. Wij vinden dat iedereen in Rotterdam een betaalbare woning moet kunnen vinden.

Waar we voor gaan

Onze drie gewaagde doelen

Onze drie gewaagde doelen

We hebben drie gewaagde doelen geformuleerd, waarmee we concreet invulling geven aan onze missie:

1. Onze bewoners vinden ons een zeer betrouwbare en betrokken huisbaas

2. In 2030 hebben wij het leven in onze buurten sterk verbeterd, samen met bewoners en partners

3. Binnen 10 jaar bouwen wij ten minste 5.000 extra betaalbare woningen in Rotterdam, met verlaging van onze totale CO₂-uitstoot

1. Onze bewoners vinden ons een zeer betrouwbare en betrokken huisbaas

Als huisbaas hebben we een belangrijke rol in het leven van onze bewoners. Onze bewoners kiezen hun huisbaas meestal niet uit, maar kiezen in de eerste plaats voor een woning. Daarom ligt er bij ons een grote verantwoordelijkheid en willen wij een zeer betrouwbare en betrokken huisbaas zijn.

Onze bewoners kunnen ons daar altijd op aanspreken.

We snappen dat iedere bewoner andere behoeften heeft en een andere relatie met ons wil. De één regelt alles wat wenselijk of nodig is voor een fijn leven het liefste zelf, of samen met buurtgenoten. De ander wil graag hulp of begeleiding van ons of van onze partners – en daar zetten we ons graag voor in. We geloven dat we daarmee een bijdrage leveren aan een fijn leven.

Een betrouwbare huisbaas komt afspraken na en biedt een goed onderhouden en veilige woning. Onze betrokkenheid betekent dat we onze bewoners in alle levensfasen altijd als vertrekpunt nemen in alles wat we doen en oog hebben voor kwetsbare groepen.

Nu zien klanten en bewoners ons niet altijd als betrouwbaar en betrokken. We doen het in het algemeen steeds beter en scoren steeds hoger op de Aedes benchmark, maar zien ook dat er mensen zijn die niet tevreden zijn over het contact met ons of over de afhandeling van klachten en reparatieverzoeken. We communiceren soms niet tijdig of duidelijk genoeg over belangrijke zaken als werkzaamheden of huurverhoging.



Essentiële bouwstenen om dit gewaagde doel te realiseren

1. De bewoner is het vertrekpunt van ons handelen

Wij zetten als betrokken huisbaas de bewoner centraal in alles wat we doen. Daarom investeren we in de relatie met onze bewoners en luisteren oprecht, zodat we weten wat er werkelijk leeft en speelt. We nemen de mening en behoeften van bewoners serieus en nemen die mee in de keuzes die we maken.

We betrekken bewoners vroegtijdig bij onderhoud en renovatie en bieden de mogelijkheid om mee te praten en mee te doen bij beleid, projecten en ontwikkelingen. Bij het maken van plannen is altijd duidelijk waar en op welke manier bewoners invloed hebben.

2. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen

Een betrouwbare huisbaas is voorspelbaar. In onze dienstverlening weten bewoners wat ze van ons kunnen verwachten en kunnen ze erop rekenen dat we doen wat we beloven. Als de verwachtingen van bewoners onrealistisch of onterecht zijn, dan proberen we die verwachtingen bij te stellen. We communiceren duidelijk en geven heldere informatie.

3. We zijn er voor onze bewoners in alle levensfasen, van jongeren en studenten tot senioren, en hebben daarbij extra aandacht voor kwetsbare bewoners

Als betrokken huisbaas zijn we er voor iedereen en houden we extra rekening met kwetsbare bewoners. We zorgen ervoor dat we met onze dienstverlening iedereen kunnen bereiken en zetten daarvoor alle benodigde kanalen in. Wanneer mensen extra hulp nodig hebben signaleren wij dat en organiseren we de juiste hulp, samen met onze partners. We realiseren meer verschillende woonvormen die passen bij de behoeften van onze bewoners.

4. We brengen de basis op orde in onze woningen en woongebouwen

Als betrouwbare huisbaas bieden we schone, goed onderhouden en veilige woningen. Dat is essentieel om fijn te wonen. We gaan met onze bewoners in gesprek, over de kwaliteit van hun woning, woongebouw, portieken, achterpaden en binnenterreinen, om te weten waar we kunnen verbeteren. Dat doen we dan ook. Ook verhogen we de technische en energetische kwaliteit van onze woningen en woongebouwen.

Er zijn ook aanpassingen nodig om onze financiële en onderhoudskwaliteit te garanderen voor de lange termijn. Soms is alleen onderhoud niet voldoende voor een veilige en fijne woning en moeten we ingrijpender vernieuwen, door te renoveren of transformeren, of als het niet anders kan met sloop en nieuwbouw.

2. In 2030 hebben wij het leven in onze buurten sterk verbeterd, samen met bewoners en partners

Iedereen heeft een dak boven zijn hoofd nodig, dat is de basis van een fijn leven. Naast een schone, goed onderhouden en veilig woning, helpt een buurt die dat ook is. En een buurt met voldoende voorzieningen. In een aantrekkelijke buurt kun je ontspannen, spelen, anderen ontmoeten en bij elkaar terecht voor hulp. Je doet er boodschappen en komt er thuis.



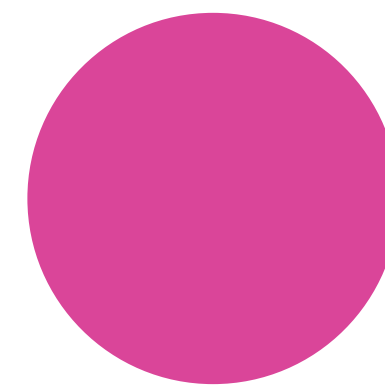
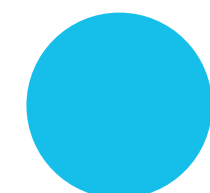
Essentiële bouwstenen om dit gewaagde doel te realiseren

1. We kennen de situatie in onze buurten en weten wat wij kunnen bijdragen aan het verbeteren van wonen en leven. Op basis daarvan gaan we aan de slag.

Geen buurt is hetzelfde. Door gesprekken met bewoners en stakeholders weten we wat er nodig is voor een fijner leven in hun buurt. In onze nieuwe buurtaanpak zijn mensen het vertrekpunt van al ons handelen. Om bij te dragen aan de verbetering van het leven in onze buurten gebruiken we actief data en kennis, van onszelf en van onze partners. We zetten vooral in op zaken waarmee wij echt het verschil kunnen maken in de buurt.

2. We werken samen met ons netwerk van bewoners en stakeholders

We kunnen samen met anderen nog meer het verschil maken in onze buurten. In elke buurt hebben we een netwerk van bewoners en stakeholders om het basishoorniveau van leven te borgen. Soms zetten wij de samenwerking op, in andere gevallen haken we aan bij bestaande initiatieven om iets te betekenen in de straat of buurt. Dat doen we samen met bewonersorganisaties, bewoners, gemeente, politie, onderwijs, zorgpartijen en winkeliers.



3. Binnen 10 jaar bouwen wij ten minste 5.000 extra betaalbare woningen in Rotterdam, met verlaging van onze totale CO₂-uitstoot

Er zijn veel te weinig woningen voor alle woningzoekenden en er zijn nog steeds Rotterdammers zonder dak boven hun hoofd. Daarom voegen wij in de komende 10 jaar ten minste 5.000 extra betaalbare woningen toe aan Rotterdam, met name sociale huurwoningen. Dat doen we door nieuwbouw op nieuwe locaties of door het ombouwen van kantoren en winkels tot woningen. En als het niet anders kan door sloop/nieuwbouw, waarbij we als het mogelijk is meer woningen terugbouwen dan we slopen. Daarbij stellen we als voorwaarde dat de CO₂-uitstoot van onze totale portefeuille aan vastgoed omlaag gaat. Zo dragen we bij aan twee grote maatschappelijke opgaven: de woningnood in Rotterdam en de klimaatcrisis.

Ten minste 5.000 extra betaalbare woningen in Rotterdam...

We breiden de woningportefeuille van Woonstad Rotterdam en Stadswonen Rotterdam uit met sociale huurwoningen, jongeren- en studentenwoningen en middenhuurwoningen, eventueel aangevuld met koopwoningen in het middensegment. Het zal vooral gaan om twee- en driekamerwoningen, omdat daaraan de meeste behoefte is. We bouwen de komende jaren ook extra jongerenwoningen, omdat de schaarste voor die groep het grootst is. We gaan uit van de verdeling 85% sociale huur en 15% middenhuur. We onderzoeken ook de mogelijkheid tot betaalbare koop. Jaarlijks sturen we bij op basis van maatschappelijke en marktontwikkelingen.

We voegen in nieuwe projecten alleen nog maar vrijesectorhuurwoningen toe in de middenhuur (huurprijs tot 1.100 euro, prijspeil 2021), tenzij hier urgente andere overwegingen voor zijn. De ruim 400 VSH-woningen met een huur boven middenhuur, die voor de komende jaren al in voorbereiding zijn, worden nog wel gerealiseerd.

De uitbreiding van de hoeveelheid betaalbare woningen komt boven op het verjongen van de bestaande voorraad door renovatie, transformatie en sloop/nieuwbouw. De verjongingsgraad is 1,5%: ongeveer 800 renovaties, transformaties of sloop-nieuwbouw per jaar, binnen de bestaande voorraad.

...met verlaging van onze totale CO₂-uitstoot

De CO₂-uitstoot die gepaard gaat met het bouwen van nieuwe woningen, minimaliseren we zo veel mogelijk door energiezuinig en circulair te bouwen. Om de resterende extra uitstoot te compenseren, moet de uitstoot van de bestaande woningvoorraad in de komende tien jaar verder afnemen dan al gepland. Daarbij is onze inzet dat we voor de 5.000 woningen die we extra bouwen, we ook 5.000 extra woningen in de bestaande portefeuille aardgasloos maken. Dit willen we realiseren in gebiedsaanpakken aardgasvrij in Rotterdam.

We doen dit naast de eerder ingezette verjonging van onze woningvoorraad (800 woningen per jaar aardgasloos). Daarmee zullen wij in 10 jaar tijd 13.000 woningen aardgasloos maken en werken we zo snel mogelijk richting een CO₂-neutrale woningvoorraad. Wij streven altijd naar het aardgasloos opleveren van onze renovaties en transformaties. Soms is dit om financiële of praktische redenen niet mogelijk, dan leveren we woningen 'aardgasloos gereed' op.

Essentiële bouwstenen om dit gewaagde doel te realiseren

1. We maken afspraken met de gemeente en marktpartijen over de groei van onze portefeuille en bouwlocaties.

We gaan actief op zoek naar uitbreidingskansen, zoals grondposities, aankoop van nieuwbouwwoningen van ontwikkelaars en overig leegstaand vastgoed. Waar nodig zetten we een lobby in en trekken we samen op met de andere corporaties in de regio.

2. We schalen de uitrol van stadsverwarming op in onze wijken. We maken hierover afspraken met warmteleveranciers

Om de CO₂-uitstoot van onze totale woningvoorraad te verminderen, maken we bestaande woningen gasloos door ze aan te sluiten op het Rotterdamse warmtenet. Daarbij moet innovatie leiden tot een hoger tempo, tegen lagere kosten. De warmtetransitie vindt plaats via gebiedsaanpakken, zoals in Pendrecht en Prinsenland.

3. We dagen onszelf en de markt uit om de kosten van nieuwbouw te verlagen en de bouw te versnellen met nieuwe samenwerkingsvormen, innovatieve bouwsystemen en nieuwe woonconcepten

Belangrijk bij het realiseren van ons gewaagd doel zijn nieuwe samenwerkingsvormen en innovatieve concepten voor bouw. We zoeken aansluiting bij innovaties voor opschaling, prijsreductie, snelheid en tijdelijkheid. Daarbij zoeken we op lokaal, regionaal en landelijk niveau actief de samenwerking op.

4. We bouwen en onderhouden zo veel mogelijk circulair met gebruik van bio-based materialen

We bevorderen circulariteit door materiaalgebruik te optimaliseren en maken zoveel mogelijk gebruik van bio-based materialen. We bouwen onze materialenbank verder uit en zijn de eerste corporatie die hoogbouw in hout gaat realiseren.



**Wat onze
strategie
vraagt
van onze
mensen en
organisatie**

Onze verandering

Onze verandering

Wat ons nu te doen staat, is de strategie omarmen en waarmaken. We moeten van woorden op papier naar de praktijk. Dat doen we door met elkaar in gesprek te gaan, elkaar te enthousiasmeren en te activeren. We hebben namelijk veel te doen op veel verschillende vlakken, met bewoners en klanten, met samenwerkingspartners, in ons leiderschap en in de operatie. En met elkaar. Naast de gewaagde doelen uit deze strategie gaan we natuurlijk ook gewoon door met wat we goed doen.

Onze strategie vraagt van onze mensen en organisatie dat we de bewoner en klant écht centraal zetten bij alles wat we doen. Daarvoor willen we onze medewerkers nog meer in staat stellen om onze bewoners en klanten zo goed mogelijk te helpen, zonder belemmeringen. Een belangrijke ambitie in de aansturing van de organisatie is dat we meer ruimte geven aan onze mensen om zelf zaken op te lossen, samen met collega's en andere afdelingen. Vertrouwen en eigenaarschap zijn essentiële voorwaarden. Verder is nodig dat medewerkers, teams en afdelingen de regelruimte en verantwoordelijkheid krijgen en voelen om dit voor elkaar te krijgen.

We laten een nieuwe wind waaien door de organisatie om écht het verschil te kunnen maken in Rotterdam en voor de Rotterdammers.

En daarnaast...

- ...zijn we wendbaar: we veranderen, ontwikkelen en verbeteren. Zodat we snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden
- ...zetten we digitalisering en data in om beter en sneller te kunnen werken en daarmee onze bewoners nog meer te helpen. We moeten de techniek goed inzetten, maar ook zorgen dat onze mensen er mee (kunnen) werken
- ...maken we scherpe financiële keuzes en blijven we financieel gezond om onze maatschappelijke ambities te kunnen realiseren, nu en later



Met dank aan...

...**alle collega's** die meededen aan de digitale dialoogtool, de medewerkerssessies of die op een andere manier input leverden

...de **SHS** en de **Klantenraad** voor hun inbreng

...**5 gastsprekers** die ons tijdens goed bezochte inspiratiesessies aan het denken hebben gezet

...**stakeholders** die ons wijze raad gaven

...de **RvC** voor de waardevolle input