



Leidraad

VAN 'STENEN' NAAR 'MENSEN'

Juni 2025

vereniging van
woningcorporaties



Inhoudsopgave

1. Introductie	5
Waarom een stappenplan en groeipaden 'van stenen naar mensen'?	5
Totstandkoming van de groeipaden	5
Hoe kunnen woningcorporaties dit stappenplan gebruiken?	5
2. Stappenplan	6
Werken vanuit drijfveren: waar sta je als corporatie?	8
Hoe bepaal je waar jouw corporatie staat?	9
3. Groeipaden	11
Groeipad 1: Betrokken huisvester	12
Voorbeelden uit de praktijk	14
Groeipad 2: Emancipator	16
Voorbeelden uit de praktijk	18
Groeipad 3: Samenlevingsbouwer	20
Voorbeelden uit de praktijk	22

1. Introductie

Waarom een stappenplan & groeipaden 'van stenen naar mensen'?

Woco's hebben na jarenlange focus op vastgoed wederom de ambitie én (wettelijke) ruimte om nadrukkelijker bij te dragen aan vitale wijken, hechte gemeenschappen en de ondersteuning van kwetsbare bewoners. In haar langetermijnvisie benadrukt Aedes dat de sector een duidelijke beweging maakt van 'stenen' naar 'mensen'. Daarnaast ontwikkelen zij zich tot partners in het sociaal domein, staan naast hun huurders en werken samen met lokale partijen. Die verbreding komt niet alleen voort uit idealen, maar ook uit urgentie.

In steeds meer wijken zien corporaties een toename van minder vitale bewoners, een concentratie van mensen met complexe problemen, en een afname van sociale veerkracht. Ook nemen zorgen toe over ondermijning, criminele beïnvloeding en het verlies aan vertrouwen in instituties. Leefbaarheid staat daarmee onder druk. Dat vraagt om een wezenlijke stap naar voren, juist op plekken waar de problemen zich opstapelen.

Het verbeteren van de leefkwaliteit in deze wijken kan alleen met een samenhangende inzet op wonen, welzijn, zorg en veiligheid, waarin corporaties — samen met gemeenten en andere partners — hun verantwoordelijkheid nemen. Deze koerswijziging vraagt bovendien om een nieuwe manier van werken, organiseren en samenwerken. Het is een beweging die raakt aan de kern van de volkshuisvesting: zorgen dat mensen niet alleen een huis hebben, maar ook een thuis in een leefbare buurt waar ze gezien worden, mee kunnen doen en tot hun recht komen.

Deze verbreding vraagt om een andere manier van denken, werken en organiseren. Nieuwe prioriteiten brengen immers ook organisatieverandering met zich mee. Wat betekent het concreet om als corporatie verantwoordelijkheid te nemen voor de beweging van 'stenen' naar 'mensen'? Hoe geef je daar strategisch invulling aan, op een manier die past bij je identiteit en lokale context? En hoe doe je dat samen met gemeenten, zorgpartijen en bewoners?

Het **stappenplan** en de bijgaande **groeipaden** bieden antwoord op die vragen. De groeipaden helpen corporaties op gestructureerde wijze toe te werken naar een strategische aanpak voor het speerpunt 'van stenen naar mensen' – van bewustwording en positionering tot uitvoering en borging.

Totstandkoming van de groeipaden

De groeipaden zijn ontwikkeld op basis van praktijkervaringen van koplopers in de sector, interviews met medewerkers en partners, en bestaande denkmodellen zoals het drijfverenmodel en de positioneringsmatrix van Leon Bobbe. Het doel was om de soms abstracte ambitie rondom het speerpunt 'van stenen naar mensen' om te zetten in een concreet en praktisch toepasbaar stappenplan dat aansluit op de dagelijkse realiteit van woningcorporaties – groot of klein, stedelijk of regionaal, uitvoerend of regisserend.

Hoe kunnen woningcorporaties dit gebruiken?

De groeipaden zijn opgesteld als praktische hulpmiddelen die woningcorporaties houvast bieden bij:

- het opstellen of herzien van een strategie voor het speerpunt 'van stenen naar mensen'
- het scherp krijgen van hun eigen rol en positionering
- het begeleiden van interne organisatieverandering
- het betrekken van externe stakeholders op strategisch en uitvoerend niveau
- het vertalen van visie naar lokaal maatwerk in buurten.

Tegelijk biedt dit kader ook voor Aedes aanknopingspunten om haar leden te ondersteunen bij deze beweging. Door verschillende typen corporaties – met uiteenlopende drijfveren en rollen – te onderscheiden, kunnen er op basis van de groeipaden verschillende strategieën en actielijnen worden ontwikkeld. Zo ontstaat een gedeeld fundament voor de sector, waarin ruimte is voor differentiatie én gezamenlijke koers.

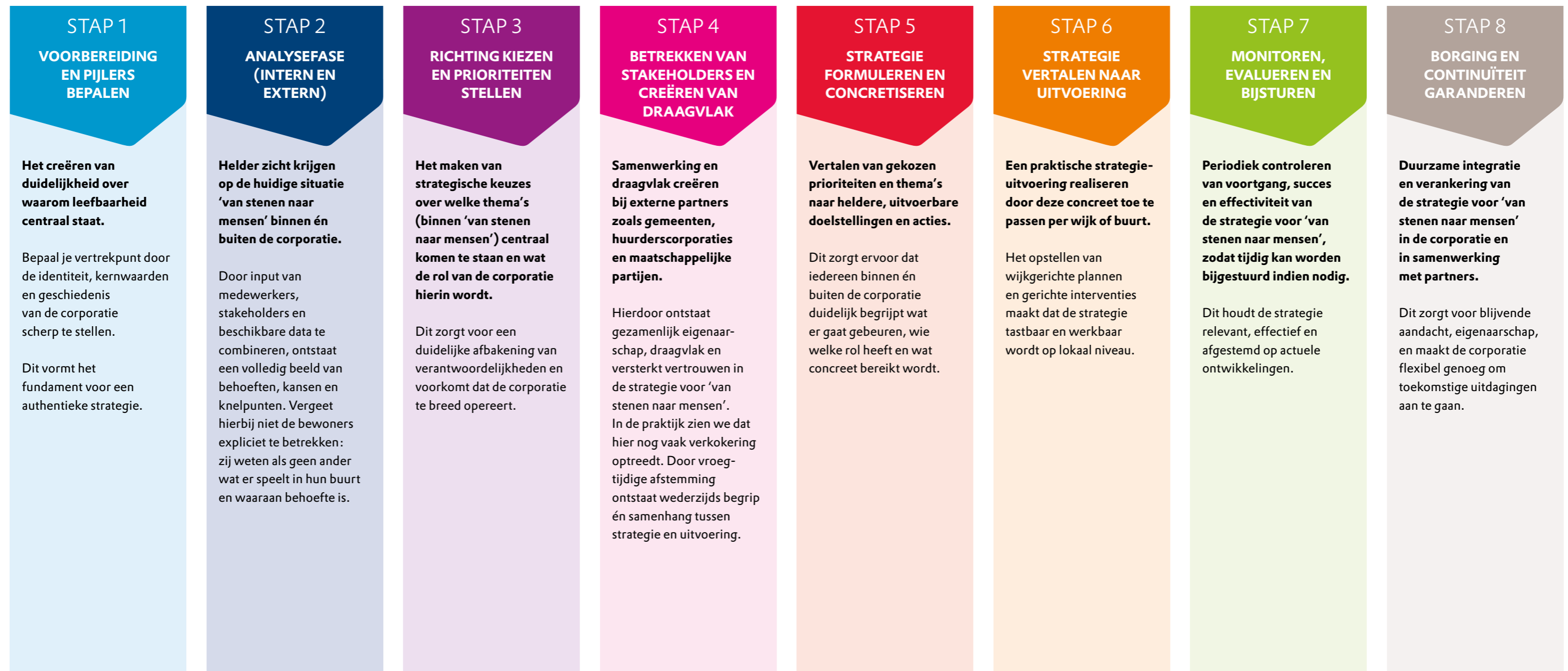
2. Stappenplan

De tabel hieronder beschrijft een stappenplan dat woningcorporaties houvast biedt bij het ontwikkelen van een strategische aanpak voor 'stenen naar mensen'. Op basis van interviews met koplopers in het veld blijkt dat corporaties die serieus werk maken van het speerpunt grofweg dezelfde stappen doorlopen. Deze stappen

helpen om gestructureerd te werken van bewustwording en analyse, via het formuleren van prioriteiten en strategie, naar uitvoering, evaluatie en borging. Hoewel de stappen in grote lijnen universeel toepasbaar zijn, krijgt de uitwerking ervan een andere invulling afhankelijk van de identiteit, context en drijfveren van de

corporatie. Zo zal de ene organisatie de nadruk leggen op het versterken van gemeenschapszin, terwijl een andere zich richt op het vergroten van redzaamheid of het verbeteren van welzijn. Deze verschillen worden later verder uitgewerkt in 3 groeipaden, gebaseerd op het drijfverenmodel van Léon Bobbe.

Het stappenplan biedt daarmee niet alleen structuur, maar ook ruimte voor maatwerk. Het helpt corporaties hun positie te bepalen, keuzes te maken en vanuit hun eigen profiel en context stapsgewijs te bouwen aan een duurzame en gedragen strategie voor 'stenen naar mensen'.

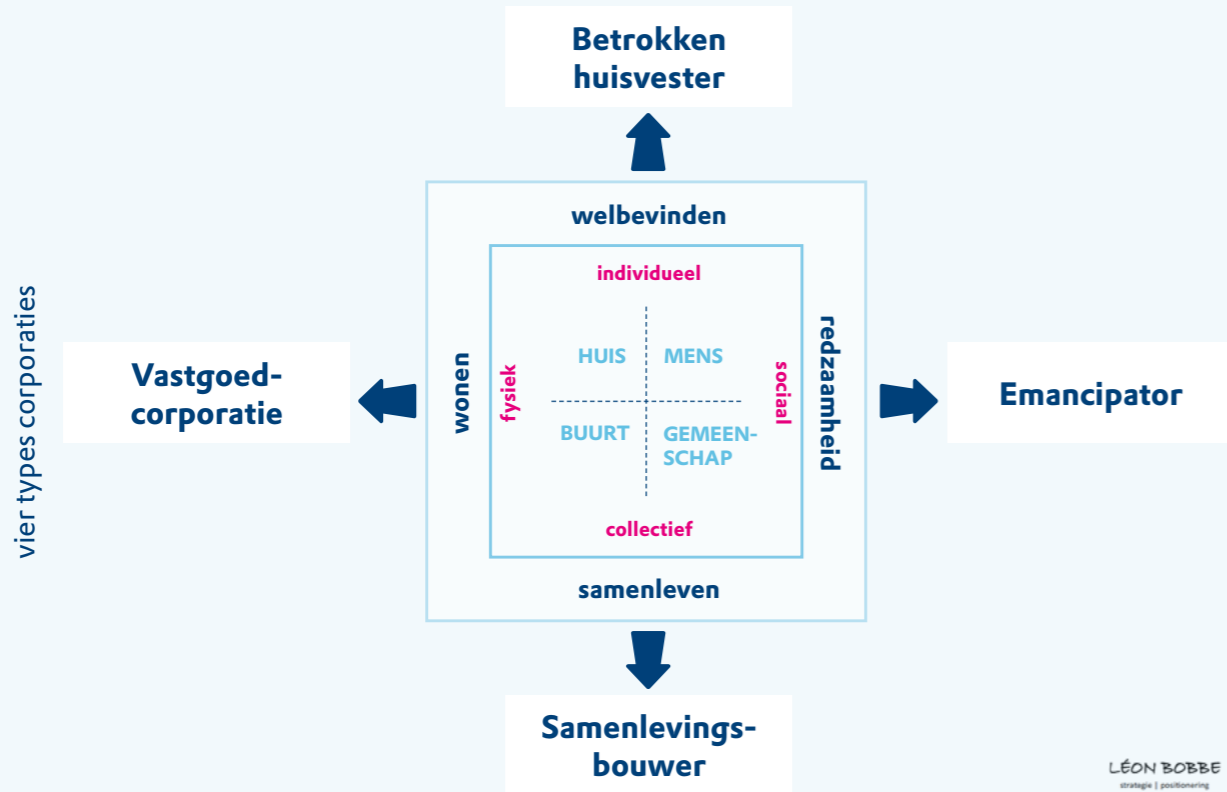


Werken vanuit drijfveren: waar sta je als corporatie?

De manier waarop een woningcorporatie eerder genoemde 8 stappen doorloopt is afhankelijk van de identiteit van de lokale context van de corporatie. Om recht te doen aan deze lokale variatie maken we hier gebruik van het drijfverenmodel van Léon Bobbe. Bobbe

heeft dit model ontwikkeld met bestuurders, adviseurs, bewoners en strategen uit de sector. Het model helpt bij het praktisch scherpstellen van de identiteit en de rol van jouw organisatie binnen het veranderende speelveld van de corporatiesector.

Wat is het drijfverenmodel?



Een drijfveer is de onderliggende motivatie of overtuiging die richting geeft aan het handelen van een organisatie. Het bepaalt waar je als organisatie voor staat, en wat je wilt bijdragen aan de maatschappij. Het drijfverenmodel biedt een ordening van 4 dominante drijfveren voor woningcorporaties:

- Welbevinden** → **De betrokken huisvester**
- Redzaamheid** → **De emancipator**
- Samenleven** → **De samenlevingsbouwer**
- Wonen** → **De vastgoedcorporatie**

LÉON BOBBE
strategie | positionering

Hoewel het fysieke domein (vastgoed) onmiskenbaar een belangrijk onderdeel blijft van het werk van alle corporaties, wordt de typologie in dit model bewust niet als aparte typologie uitgewerkt.

Het ontwikkelen, beheren en verduurzamen van woningen is voor elke corporatie randvoorwaardelijk – maar binnen dit kader is de vraag: wat is jouw maatschappelijke drijfveer? Waarvoor zet jij het vastgoed in?

Op basis van die drijfveren ontstaan 3 herkenbare typen organisaties die op verschillende manieren invulling geven aan 'van stenen naar mensen':

- **De betrokken huisvester** richt zich op fijn wonen, welzijn en passende huisvesting.
- **De emancipator** werkt aan kansengelijkheid, zelfredzaamheid en maatschappelijke vooruitgang.
- **De samenlevingsbouwer** focust op ontmoeting, gemeenschap en collectieve veerkracht in buurten.

Hoe bepaal je waar jouw corporatie staat?

Het model is niet bedoeld om organisaties in hokjes te plaatsen, maar juist om richting te bieden in het proces.

Gebruik het model om gezamenlijk antwoorden te vinden op vragen als:

- Wat drijft ons écht in het werken aan het speerpunt 'van stenen naar mensen'?
- Waar ligt ons natuurlijk handelingsrepertoire?
- Waar zit energie, ambitie en ruimte om te groeien?
- Welke rol nemen wij in de samenwerking met partners in wijk en buurt?
- Wat kenmerkt de wijken waarin we actief zijn, en welke opgaven komen we daar tegen?
- Sluiten onze drijfveren en aanpak aan bij de behoeften en dynamiek in die buurten?

Door zowel te kijken naar wie je bent als organisatie, als naar de context waarin je werkt, ontstaat een realistisch en richtinggevend profiel. Dat profiel helpt bij het maken van keuzes, het formuleren van strategie, en het vormgeven van de samenwerking met bewoners en partners.

Je kunt hierbij meerdere drijfveren herkennen of bewust elementen combineren. Er is geen 'juiste' plek in het model – het gaat erom dat je inzicht krijgt in je positionering en strategische keuzes.

Ter ondersteuning kan men ook gebruik maken van de assen en de begrippen in het model van Leon Bobbe (zie figuur hieronder).



LÉON BOBBE
strategie | positionering

De begrippen in het zwart zijn indicatief en niet volledig

1. Groeipaden

Hoe ga je om met de groeipaden?

Bij elk type drijfveer hoort een ander groeipad, met eigen accenten in aanpak, strategie, partnerschap en organisatie-inrichting. In de volgende pagina's zijn alle 3 typologieën verder uitgewerkt door middel van groeipaden.

Maar ook hier geldt: laat je niet beperken door het model. Gebruik wat past, laat liggen wat (nog) niet bruikbaar is. Combineer elementen wanneer dat nodig is. Het drijfverenmodel en de groeipaden zijn bedoeld als handvat, niet als keurslijf. Het zijn hulpmiddelen om richting te geven in een complexe realiteit waarin elke corporatie haar eigen weg zoekt.

Groeipad I: Betrokken huisvester

De betrokken huisvester heeft als drijfveer het realiseren van een fijne, veilige en goed functionerende woonomgeving waarin bewoners zich thuis voelen. Het speerpunt van 'stenen' naar 'mensen' wordt benaderd vanuit nabijheid, sociaal beheer, en het verbeteren van het dagelijks woonplezier. Deze corporatie werkt aan rust in de buurt, een prettige sfeer en laagdrempelig contact met bewoners. Interventies richten zich op onderhoud, ontmoeting en het ondersteunen van kwetsbare bewoners, altijd met aandacht voor de menselijke maat. De bewoner staat centraal – als mens, niet als dossier.



Groeipad II: Emancipator

De emancipatorcorporatie zet in op het vergroten van redzaamheid, sociale mobiliteit en persoonlijke groei van bewoners. Niet alleen een woning telt, maar vooral wat bewoners ermee kunnen: meedoen, ontwikkelen en zelf keuzes maken. Het speerpunt van 'stenen' naar 'mensen' is hier een hefboom voor gelijkwaardigheid en kansgelijkheid. Deze corporatie werkt samen met partners en bewoners aan het versterken van informele netwerken, eigenaarschap en het doorbreken van afhankelijkheid. De focus ligt op de mens achter de voordeur en het creëren van een omgeving waarin mensen grip krijgen op hun leven.



Groeipad III: Samenlevingsbouwer

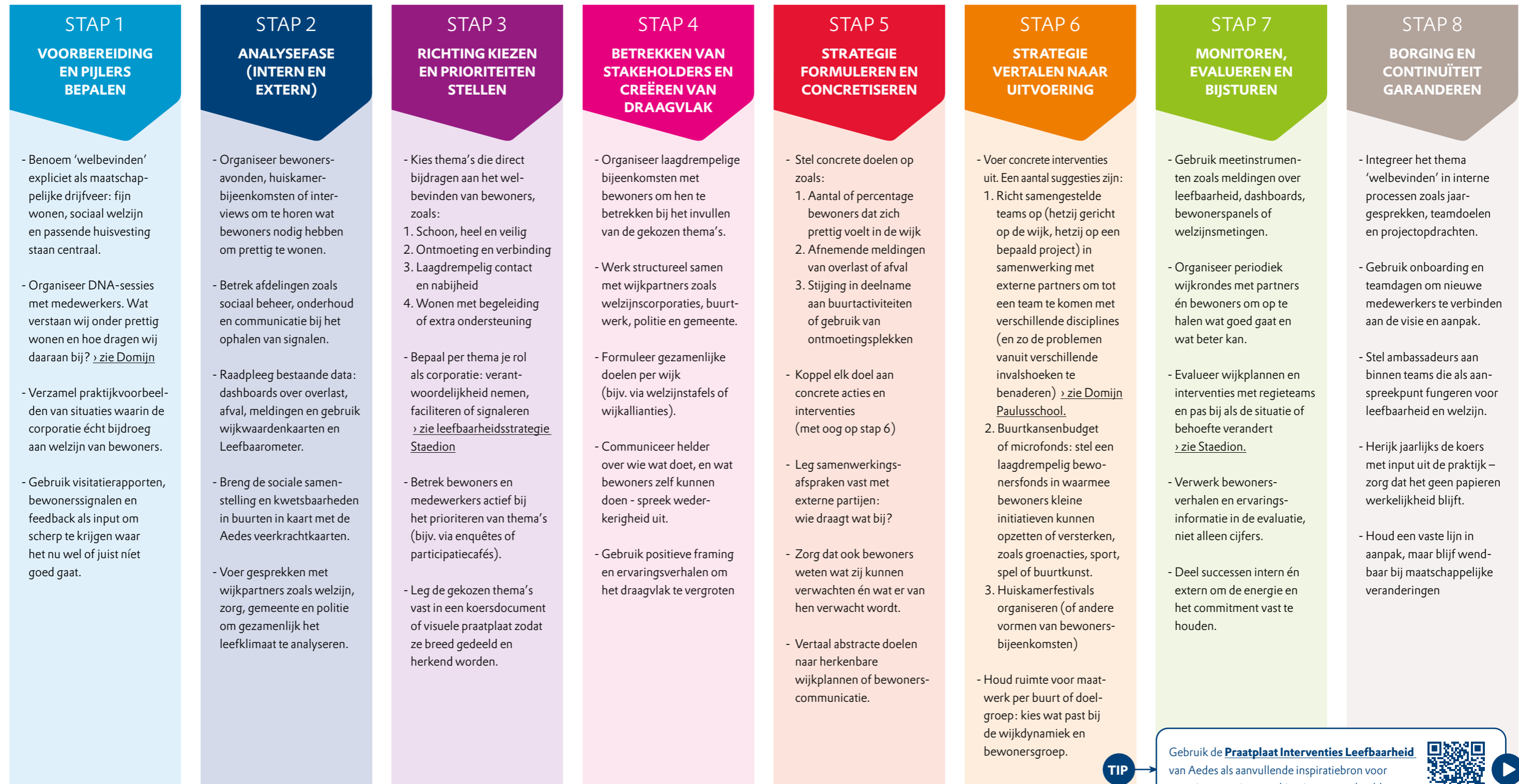
De samenlevingsbouwer ziet wonen als onderdeel van een bredere sociale opgave. De woning is een vertrekpunt, maar het uiteindelijke doel is goed samenleven in diverse en veerkrachtige buurten. Deze corporatie zet zich in voor gemeenschapsvorming, verbinding tussen bewoners en het stimuleren van onderlinge betrokkenheid. Het speerpunt van 'stenen' naar 'mensen' krijgt vorm via ontmoeting, participatie en co-creatie. Samenlevingsbouwers werken nauw samen met bewoners en (onorthodoxe) partners aan gemengde woonvormen, buurtnetwerken en gedeeld eigenaarschap over de leefomgeving.



Groeipad I: Betrokken huisvester

Deze corporatie: draagt bij aan fijn wonen, het welzijn van haar bewoners en toegang tot passende huisvesting.

Kernwaarden: kwaliteit, duurzaam, beschikbaar, betaalbaar, passend, woongeluk, eigen kracht en kansgelijk.



TIP Gebruik de [Praatplaat Interventies Leefbaarheid](#) van Aedes als aanvullende inspiratiebron voor meer interventies, combinaties en voorbeelden.

Groepad I: Betrokken huisvester

Voorbeelden uit de praktijk:

1. Domijn

DNA-sessies over prettig wonen

Bij Domijn worden DNA-sessies ingezet om medewerkers actief te betrekken bij het bepalen van wat 'prettig wonen' betekent in de dagelijkse praktijk. In deze sessies staat de vraag centraal: hoe dragen wij als medewerkers bij aan het woongeluk van bewoners? Door afdelingsoverschrijdend het gesprek te voeren, wordt duidelijk waar de kracht van de organisatie ligt en waar men nog kan groeien. Het eigenaarschap van leefbaarheid wordt hiermee intern geborgd, en medewerkers voelen zich meer verbonden met het grotere doel van prettig wonen.

2. Domijn

Samengestelde teams in de wijk (Paulusschool)

Bij de Paulusschool, een basisschool in de wijk Twakkerveld in Enschede, laat Domijn zien hoe samenwerking in multidisciplinaire teams tot wijkverbetering kan leiden. Er werd een team gevormd met medewerkers van Domijn, welzijnspartijen en zorgprofessionals om samen de situatie in de wijk aan te pakken. Door problemen integraal te benaderen vanuit wonen, zorg en welzijn ontstond een breder handelingsperspectief en werden oplossingen beter afgestemd op de leefwereld van bewoners. Het model wordt nu vaker toegepast in complexe wijken.



1

Bron: Leefbaarheid - Domijn



3

Bron: Tuinkamerfestival Brakkestein 2024 – Talis Wonen (Henny van Roomen Fotografie)



4

Bron: Leefbaarheidsstrategie - Staedion



2

Bron: Betekenisontbijt basisschool Paulus – Domijn



5

Bron: Wijkvisie Morgenstond - Staedion

3. Talis Wonen

Huiskamerfestivals als ontmoetingsvorm

Talis Wonen organiseert huiskamerfestivals als middel om bewoners in een ontspannen, persoonlijke setting met elkaar in contact te brengen. Tijdens deze festivals stellen bewoners hun huiskamer open voor burens, met muziek, verhalen of gesprekken. Deze kleinschalige aanpak leidt tot verrassende ontmoetingen, stimuleert verbondenheid in de wijk en maakt bewoners trots op hun buurt. Het draagt bij aan het doel van Talis: prettig wonen door positieve verbindingen te versterken.

4. Staedion

Rolverdeling per thema

Staedion maakte in haar leefbaarheidsstrategie een duidelijke vertaalslag van strategie naar praktijk door per leefbaarheidsdomein (zoals veiligheid, woningvoorraad, leefomgeving, participatie) te bepalen welke rol zij speelt: 1. signaleren of agenderen, 2. aanjagen en organiseren en 3. verantwoordelijkheid nemen. Deze rolverdeling helpt medewerkers én partners om realistische verwachtingen te hebben van wat Staedion wel en niet oppakt. Het biedt houvast in gesprekken met bewoners en samenwerkingspartners over rol- en taakverdeling en dat is helpend om de samenwerking met partijen zoals politie of welzijn vorm te geven.

5. Staedion

Wijkvisies en regieteams

Staedion werkt met regieteams op tactisch niveau. Deze teams bestaan uit medewerkers met verschillende expertise en rollen (sociaal, technisch, verhuur). Een regieteam stelt zelf een wijkvisie op waarbij ook een plan aanpak is uitgewerkt. Deze wijkvisie vormt daarbij een belangrijk scharnierpunt tussen enerzijds de strategieën (leefbaarheid, vastgoed en duurzaamheid) en anderzijds de uitvoering. Zo blijft de strategie niet hangen in beleid, maar krijgt het ook echt vorm in de praktijk van alle dag.

Groeipad II: Emancipator



Deze corporatie: draagt bij aan gelijke maatschappelijke kansen, persoonlijke groei en een groter gemeenschapsgehalte in de samenleving.

Kernwaarden: betaalbaar, passend, woongeluk, eigen kracht, kansgelijk, samenredzaam, gemeenschapszin, sociale cohesie en nabuurschap



TIP

Gebruik de **Praatplaat Interventies Leefbaarheid** van Aedes als aanvullende inspiratiebron voor meer interventies, combinaties en voorbeelden.

Groeipad II: Emancipator

Voorbeelden uit de praktijk:

1. Rochdale

Bewoners nemen eigenaarschap, corporatie faciliteert

Rochdale kiest er bewust voor om bewoners meer zeggenschap te geven over hun woonomgeving, en zichzelf als corporatie terughoudend maar actief ondersteunend op te stellen. In de uitwerking van het traject 'Bewoners aan het roer' is het de wens om eigenaarschap bij bewoners zelf te leggen: zij denken niet alleen mee, maar nemen initiatief, bepalen prioriteiten en sturen op resultaten. De corporatie biedt ondersteuning, netwerken en middelen, maar laat los waar het kan. Deze rolverdeling is cruciaal binnen de emancipatorlijn: bewoners groeien door vertrouwen, niet door overname.



Bron: Rochdale (Fotograaf: Anna Witkowska)

2. Wonen Limburg

Storytelling als motor voor maatschappelijke beïnvloeding en ontwikkeling

Bij Wonen Limburg wordt storytelling actief ingezet als middel om zowel bewoners als medewerkers te inspireren, activeren én te laten zien waar maatschappelijke verandering mogelijk is. Door verhalen te delen over hoe bewoners kansen hebben benut, hun buurt hebben verbeterd of zijn gegroeid in zelfvertrouwen, wordt zichtbaar dat ontwikkeling voor iedereen haalbaar is. Deze verhalen zijn eerlijk, realistisch en in woord en beeld krachtig verteld – niet als marketing, maar als leerproces voor de hele organisatie en wijk. Daarmee is storytelling meer dan een communicatiemiddel: het is een manier om als maatschappelijke ondernemer actief en voorspellend in te spelen op maatschappelijke vraagstukken van vandaag én morgen. Wonen Limburg spreekt niet over 'kwetsbare' bewoners, maar over bewoners – omdat zij gelooft in de kracht van ieder mens om een betekenisvolle plek in de samenleving in te nemen. Zo draagt storytelling bij aan een cultuur van redzaamheid, verbondenheid en vooruitgang.



Bron: Project Aurora – Wonen Limburg



Bron: Kansmakelaars – Wonen Limburg



Bron: Organogram - Tiwos

3. Wonen Limburg

Kansmakelaars en ervaringsdeskundigen als aanjagers van ontwikkeling

In diverse wijken werkt Wonen Limburg met kansmakelaars: professionals die bewoners helpen om in beweging te komen, hun netwerk te versterken of een eerste stap te zetten richting werk, opleiding of eigen initiatief. Zij zoeken bewoners actief op, signaleren potentieel, verbinden hen aan kansen in de wijk of het bredere netwerk, en zijn zichtbaar aanwezig. Daarbij werkt Wonen Limburg steeds vaker samen met ervaringsdeskundigen – bewoners die vanuit hun eigen achtergrond en ervaringen anderen weten te bereiken en motiveren. Deze combinatie van professionele en ervaringskennis zorgt voor een krachtig netwerk aan de basis van de wijk. Daarmee gaat de corporatie nadrukkelijk verder dan haar kerntaak, maar juist als maatschappelijk ondernemer ziet zij dit als een logische stap. Kansmakelaars én ervaringsdeskundigen denken niet in zorg, maar in ontwikkeling – precies wat de emancipatorcorporatie nodig heeft om bewoners echt verder te helpen.

4. Tiwos

Werken in rollen: redzaamheid als leidraad in de organisatie

Tiwos heeft afscheid genomen van vaste functiebeschrijvingen en werkt nu met rollen in plaats van functies. Dit geeft medewerkers meer mogelijkheden om hun talenten te ontwikkelen en in te zetten. Het idee is verder dat meer vrijheid en verantwoordelijkheid om maatwerk te leveren helpt om ons werk volgens 'de bedoeling' te doen. In fasen sinds 2017 kent Tiwos geen traditionele managers meer. Managementtaken zoals coaching, strategische afstemming en inhoudelijke sturing zijn belegd in niet-hiërarchische rollen. Teams nemen -binnen hun verantwoordelijkheidskaders- zelf besluiten, eventueel ondersteund door coaches, strategen, experts en HR. Als teams er samen niet uitkomen, kunnen ze een beroep doen op een transitieleider die de organisatie begeleidde richting volwaardige samensturing. Coördinatie en koersbewaking vinden plaats aan de 'strategische tafel', een nieuwe overlegvorm die helpt om samenhang en richting te behouden.



TIP

Gebruik de **Praatplaat Interventies Leefbaarheid** van Aedes als aanvullende inspiratiebron voor meer interventies, combinaties en voorbeelden.



Groeipad III: Samenlevingsbouwer

Voorbeelden uit de praktijk:

1. Portaal

Gemengd wonen voor een gezonde sociale mix

Portaal zet structureel in op gemengd wonen als middel om gemeenschapszin en wederkerigheid in buurten te versterken. Door doelgroepen met verschillende leefstijlen en ondersteuningsbehoeften – zoals studenten, statushouders en mensen uit de maatschappelijke opvang – samen te huisvesten, ontstaat een meer diverse en veerkrachtige woongemeenschap. Bewoners worden gestimuleerd om iets voor elkaar te betekenen, bijvoorbeeld via gangmakers, woongroepen of gezamenlijke activiteiten. Gemengd wonen is bij Portaal geen experiment, maar een beproefde methode om samenleven in de praktijk te brengen.

Zie voor voorbeelden van concrete projecten van Portaal de volgende [link](#).

2. Portaal

Community builders als aanjagers van verbinding

Woningcorporatie Portaal zet community builders of vergelijkbare rollen in om gemeenschapsvorming op buurtniveau te versterken. Deze professionals verbinden bewoners, signaleren behoeften en stimuleren ontmoeting en samenwerking – niet alleen binnen specifieke woonprojecten, maar juist ook in bredere wijkverbanden. Ze werken vanuit nabijheid, zijn zichtbaar in de wijk en opereren met de ruimte om maatwerk te leveren. In de visie van de samenlevingsbouwer zijn zij cruciaal om de afstand tussen mensen – en tussen mensen en instanties – te verkleinen (zie bijvoorbeeld: [inzet community builder project Meanderpark](#)).



3. Domesta

Initiatieven ontstaan lokaal, niet top-down

Domesta gelooft sterk in een aanpak waarbij bewoners en partners actief meebepalen wat er gebeurt in de wijk. In plaats van vooraf vastgelegde programma's, wordt er gewerkt met een flexibele aanpak die lokaal tot stand komt. Wijkmedewerkers signaleren waar energie zit, bewoners worden betrokken vanaf de start, en samen met bijvoorbeeld welzijn en zorg worden passende acties opgezet. Deze werkwijze zorgt voor herkenning, draagvlak en maatwerk – en sluit naadloos aan bij het DNA van de samenlevingsbouwer: samenleven maak je lokaal.

Disclaimer

De inhoud van deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. Toch is het mogelijk dat de aangeboden informatie verouderd, onvolledig of niet meer juist is. Aedes vereniging van woningcorporaties aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik van of het zich beroepen op informatie uit deze uitgave. Aedes behoudt zich alle rechten voor. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van Aedes vereniging van woningcorporaties.

©juni 2025, Den Haag