

Samen werken voor mensen

Beleidsuitgangspunten en beleid

Openbaar Belang 2010-2014





Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	4
2. Visie	5
3. Missie	6
4. Beleidsuitgangspunten	7
4.1 Wat wil Openbaar Belang zijn	7
4.2 Voor wie wil Openbaar Belang er zijn en op welke wijze	7
4.3 Wat wil Openbaar Belang doen en op welke wijze	7
4.4 Met wie en hoe wil Openbaar Belang samenwerken	7
4.5 Hoe wil Openbaar Belang organiseren	8
4.6 Financiën als randvoorwaarde	8
5. Beleid 2010–2014	9
5.1 Inleiding	9
5.2 Wijk- en buurtgericht werken	9
5.2.1 Doelen	10
5.3 Vastgoed: ontwikkeling en beheer	10
5.3.1 Doelen	11
5.4 Belanghebbers en samenwerking	11
5.4.1 Doelen	12
5.5 Financiën	12
5.5.1 Doelen	13
5.6 Organisatie en personeel	13
5.6.1 Organisatie	13
5.6.2 Personeel	14
5.6.3 Doelen	15
6. Samen een nieuwe weg in	16

Samenvatting

Op welke wijze kan Woningstichting Openbaar Belang een bijdrage leveren aan goed wonen in Zwolle? Dat is de centrale vraag in dit beleidsplan 2010-2014.

De omgeving van woningcorporaties is op meerdere terreinen in beweging. Er bestaat onduidelijkheid over onze rol en positie in de samenleving. Daarnaast is het Rijk bezig om vermogens van de corporaties af te romen, via de 'Vogelaarheffing' en de vennootschapsbelasting. We verwachten de komende jaren meer overheidsmaatregelen die de financiële positie van corporaties nog verder zullen aantasten. Dit heeft vanzelfsprekend een negatieve invloed op de toekomstige investeringsruimte en op de volkshuisvestelijke ambities van Openbaar Belang. Onze sterke financiële positie is daardoor niet meer zo vanzelfsprekend. Ook kunnen politieke, volkshuisvestelijke en maatschappelijke ontwikkelingen een grote impact hebben op onze organisatie en werkwijze.

In onze missie staat dat we duurzaam waarde willen toevoegen aan de woonsituatie van mensen in Zwolle. Als maatschappelijke onderneming hebben wij een lange termijn verantwoordelijkheid, in het bijzonder voor mensen die om financiële of andere redenen een steuntje in de rug nodig hebben om kwalitatief goed te kunnen wonen.

In dit beleidsplan geven we inhoud aan onze ambities voor de periode van 2010 tot en met 2014. We gaan onze focus verleggen van gebouw gericht naar gebiedsgericht werken. Dat betekent dat we de concrete problemen, behoeftes en wensen van mensen in de buurten en wijken centraal stellen. We willen nadrukkelijk onze (mede)verantwoordelijkheid nemen voor een goede woonomgeving voor onze huurders en andere bewoners in wijken en buurten. Daarbij gaan we ervan uit dat de bewoners zelf het beste weten wat goed is voor henzelf en voor hun wijk. De wens van onze bewoners staat dan ook centraal in ons beleid.

We gaan de ingezette lijn van duurzame samenwerking met de gemeente, maatschappelijke organisaties en wijkbewoners verder uitwerken en vormgeven. Om het wonen betaalbaar te houden, streven we ernaar dat de totale woonlasten voor onze huurders betaalbaar blijven. Wij dragen hieraan bij door te investeren in duurzame maatregelen, waar het kan met energie uit de zon en de bodem. Deze investeringen maken onze woningen energiezuiniger en de woonlasten voor huurders worden daardoor lager.

De wijze waarop wij onze missie uitvoeren is niet alleen af te leiden uit onze keuzes en doelstellingen. Minstens even belangrijk is onze houding en ons gedrag. Onze kernwaarden zijn: persoonlijk, betrokken, verbindend en zelfbewust. Dit geeft aan wie we zijn en hoe we handelen.

Om in de komende jaren dit beleidsplan tot uitvoering te brengen, is het vereist dat wij onze organisatie 'in control' hebben. Ook moeten we beschikken over voldoende investeringsruimte om onze (bouw)plannen en opgaven nu en in de toekomst te kunnen financieren. Verder moeten we kunnen meebewegen met de onzekerheden in onze omgeving en de wensen van onze klanten en belanghouders. Daarvoor werken we verder aan een zelfstandige organisatie die kwalitatief sterk en flexibel is. De kans om onze ambities te verwezenlijken, wordt vergroot door met externe partijen samen te werken.



1. Inleiding

In 2008 heeft Openbaar Belang besloten het beleidsplan 2006-2010 te actualiseren en toegezegd dat er in 2009 een herijkt en door de medewerkers gedragen beleidsplan voor de komende jaren ligt.

Dit plan beschrijft ons beleid voor de komende jaren. We hebben onze externe doelen hierin geformuleerd en onderzocht wat de gevolgen daarvan zijn voor ons personeel, onze organisatie, onze financiële positie en voor onze relatie met belanghebbers. Het formuleren van externe doelen heeft ook als gevolg dat er intern nieuwe doelen moeten worden gesteld met betrekking tot organisatieontwikkeling en borging van financiële mogelijkheden.

Het is van belang dat in dit beleidsplan een goede, zo breed mogelijk gedeelde opvatting over de positie, het functioneren en de doelstellingen van Openbaar Belang is geformuleerd. En dat de raad van commissarissen, de directiebestuurder, het managementteam en de medewerkers zich hierin herkennen en zich er graag voor inzetten. Om dit te bereiken zijn in 2009 diverse bijeenkomsten met betrokkenen gehouden.

In dit plan zijn visie, missie, beleidsuitgangspunten en het beleidsplan achtereenvolgens beschreven. Daarbij hanteren wij de volgende definities.

Wij gaan ervan uit dat het bestaansrecht van de corporatie wordt ontleend aan het feit dat er in de maatschappij situaties bestaan waar de corporatie haar bijdrage aan wil leveren. De corporatie *ziet* dus situaties en heeft daar een *oordeel* over (**visie**). Ook geeft zij aan wat ze daarin wil betekenen (**missie**). Van daaruit ontwikkelt de corporatie **beleid** (wat gaan we concreet doen, met welke middelen, langs welke weg?). Als 'tussenstap' zijn **beleidsuitgangspunten** geformuleerd die getoetst worden aan de visie en de missie. Het beleid kan vervolgens getoetst worden aan de beleidsuitgangspunten.

2. Visie

Openbaar Belang ziet dat veel mensen die goed willen wonen, steun nodig hebben om dat te bereiken. Het is onze primaire taak om deze mensen, die door welke oorzaak ook die ondersteuning nodig hebben, goed te huisvesten. Maatschappelijke ontwikkelingen leiden er bovendien toe dat corporaties steeds meer aangesproken worden op die sociale taak.

Naast het bieden van goede woningen aan onze huurders, voelt Openbaar Belang zich er (mede)verantwoordelijk voor dat zij in een goede omgeving wonen. Hun woonomgeving moet "schoon, heel en veilig" zijn. In het kader van de wijkontwikkeling investeren we zo nodig in maatschappelijk vastgoed. Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid op gebied van het realiseren van voldoende zorg- en welzijnsdiensten en het bevorderen van werkgelegenheid en onderwijs. Daardoor zijn we niet alleen belangrijk op het gebied van wonen, maar ook een belangrijke mede(speler) in het bevorderen van het algehele welzijn van onze huurders en andere bewoners van de wijk.

Openbaar Belang vindt wel dat de focus van een woningcorporatie moet liggen op sociale volkshuisvesting en dat corporaties de grenzen van hun activiteiten goed moeten bepalen. Door samen te werken met andere partijen wil zij echter in staat zijn mensen meer te bieden dan wonen alleen. Vaak is ook een investering in sociaal en economisch opzicht nodig om mensen minder afhankelijk te laten zijn.

De politiek denkt na over kaders waarbinnen corporaties kunnen werken en die onze rol en positie in de maatschappij zullen verduidelijken. Belangrijke ontwikkelingen op dat vlak zijn de mogelijke invoering van de rechtsvorm "maatschappelijk ondernemer" en het instellen van een woonautoriteit.

Een corporatie is een belangrijk instituut. Als maatschappelijke onderneming kunnen wij onze volkshuisvestingsdoelstellingen beter realiseren dan commerciële bedrijven, die winst maken als belangrijkste doelstelling hebben. Meer dan bedrijven en overheden kunnen corporaties zich richten op duurzame, lange termijnresultaten. Bedrijven gaan vaak voor korte termijnrendement en de overheid gaat voor politieke veranderingen en successen op de korte termijn. Corporaties kunnen zich beter dan bedrijven richten op diversiteit en anders dan de overheid heeft een corporatie er ook een direct economisch belang bij als mensen hun woning en woonomgeving als waardevol ervaren en deze woonsituaties ook door anderen gewild zijn. Dat is goed voor de waarde van het vastgoed van de corporatie.

Het is belangrijk dat we signaleren dat de weerstand van mensen tegen instituties en het handelen daarvan toeneemt. Door de kredietcrisis zijn die gevoelens nog eens versterkt. Ook richting corporaties heerst er wantrouwen. De maatschappelijke roep om meer integriteit en transparantie is groot. Mensen willen beter zien en ervaren dat corporatie er voor hen als individu zijn. Veel mensen willen meer invloed op hun eigen woning en woonomgeving. Openbaar Belang herkent het wantrouwen en erkent de wens van de klant om individueel benaderd te worden en zijn wens om zeggenschap te hebben over z'n woning en omgeving.

Openbaar Belang werkt in de stad Zwolle. De stad groeit en blijft groeien. Zwolle staat al jaren in de top-3 van economisch sterkst groeiende regio's. Onderzoek geeft aan dat er per jaar gemiddeld 1.000 woningen bij moeten komen. Eind 2009 telde Zwolle ongeveer 115.000 inwoners en ruim 50.000 woningen. Daarvan is 52 procent koop en 48 procent huur, overwegend sociaal.



In Zwolle zijn nog twee corporaties werkzaam, deltaWonen en SWZ. Openbaar Belang heeft ruim 2.600 woningen. DeltaWonen heeft 15.000 woningen, waarvan 7.500 in Zwolle, en SWZ heeft 8.000 woningen. Samen met de gemeente Zwolle maken de corporaties jaarlijks prestatieafspraken over onder meer aantallen te bouwen woningen en over de inzet voor bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en duurzaamheid. Ook de corporaties onderling hebben afspraken gemaakt. Ze hebben een gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem en zetten zich samen in voor dak- en thuislozen en vrouwenopvang. De samenwerking is goed maar kan wat Openbaar Belang betreft worden geïntensiveerd.

Daarnaast werkt Openbaar Belang samen met tal van maatschappelijke instellingen op het gebied van onder meer zorg, welzijn en onderwijs. Wij vinden samenwerking met deze partijen van groot belang.

Binnen de organisatie hebben zich de laatste twee jaar diverse personeelsmutaties voorgedaan. Er zijn een nieuwe directeur-bestuurder en een nieuwe manager Wonen gekomen. De invulling van de vacature voor manager Vastgoed komt aan de orde bij de uitvoering van dit beleidsplan. Er is binnen de organisatie een besef dat er op een vernieuwende manier aandacht besteed moet worden aan de stijl van management en leiderschap. Ook moet er nagedacht worden hoe onze gemotiveerde medewerkers samen en optimaal hun bijdrage aan onze doelstelling kunnen leveren. Medewerkers verlangen terecht meer zicht op de strategie van Openbaar Belang en meer invloed op ons beleid.

3. Missie

Openbaar Belang wil duurzaam waarde toevoegen aan de woonsituatie van mensen in Zwolle.

4. Beleidsuitgangspunten

4.1 *Wat wil Openbaar Belang zijn*

Openbaar Belang is en wil gezien worden als een zelfstandige organisatie, die vanuit haar eigen authenticiteit en idealen zo veel mogelijk waarde toevoegt aan de kwaliteit van wonen en leven van mensen in Zwolle. Voorop staat dat Openbaar Belang zich vanuit haar eigen kracht, passie en ambitie verder wil professionaliseren als zelfstandige corporatie.

De relatief kleine omvang van onze organisatie beschouwen we als een voordeel. De relatie met de huurder blijft hierdoor persoonlijk en dichtbij. Ook kan er, dankzij korte lijnen in de organisatie, sneller op de klant worden gereageerd en kan de bezieling van de eigen medewerkers beter worden vastgehouden en gestimuleerd. De kwetsbare kant van een beperkte organisatie kan worden opgevangen door samen te werken met andere partijen. Openbaar Belang werkt binnen de regels van de overheid, in afstemming met belanghebbers en zo efficiënt (kosten) en effectief (doelmatig) mogelijk.

4.2 *Voor wie wil Openbaar Belang er zijn en op welke wijze*

Openbaar Belang wil er zijn voor alle mensen met een woonbehoefte. Binnen onze mogelijkheden zullen we voorrang verlenen aan mensen die om een of andere wijze daarbij, door welke oorzaken ook, ondersteuning wensen.

Wij benaderen de mensen daarbij als individuen, met hun eigen specifieke omstandigheden en problemen. We nemen hun wensen, behoeftes en problemen serieus en proberen hiervoor, samen met hen, een optimale oplossing te vinden. Soms kan voor een groep met gelijke wensen en problemen een collectieve oplossing gevonden worden.

4.3 *Wat wil Openbaar Belang doen en op welke wijze*

Openbaar Belang stelt de belangen centraal van de bewoners in de wijken en buurten waar wij bezit hebben. Wij vinden dat mensen moeten kunnen blijven wonen in hun buurt, als ze dat graag willen. Ook als ze ouder, ziek of gehandicapt worden. Dit vraagt van ons flexibiliteit in dienstverlening en producten, bijvoorbeeld in de vorm van levensloopbestendige of meergeneratiewoningen. Een belang van een huurder kan ook zijn dat hij wooncarrière wil maken, in z'n eigen wijk of elders. Openbaar Belang wil daartoe mogelijkheden en kansen creëren in de eigen buurt van huurders, maar wil ook kansen bieden aan diegenen die juist willen vertrekken uit hun buurt.

We gaan daarin verder dan enkel het bieden van een goede woning. We streven ernaar dat mensen prettig samenwonen in wijken en buurten en willen daarin investeren. Waar nodig ontwikkelen we bijvoorbeeld zelf maatschappelijk vastgoed of we zetten ons in om het realiseren van maatschappelijk vastgoed te bevorderen. Ook willen we wijkbewoners kansen op werk en onderwijs bieden. Daarbij zijn hun behoeften en wensen uitgangspunt.

Openbaar Belang wil bij het bouwen en beheren van woningen en ander vastgoed uitdrukkelijk rekening houden met het milieu en tegelijk de woonlasten van huurders zo veel mogelijk beperken.

4.4 *Met wie en hoe wil Openbaar Belang samenwerken*

Openbaar Belang wil duurzaam samenwerken met iedere partij die een bijdrage kan leveren aan onze doelstelling. Allereerst zijn dat de bewoners van onze wijken en buurten zelf, voor een deel worden zij vertegenwoordigd door de huurdersorganisatie. Daarnaast willen we samenwerken met de gemeente Zwolle, met onze collega-corporaties en met andere belanghebbers.

4.5 Hoe wil Openbaar Belang organiseren

Openbaar Belang neemt al haar medewerkers individueel serieus in hun medeverantwoordelijkheid voor het realiseren van haar doelstellingen. We streven naar een organisatie waarbij elke medewerker bewust voor huurders en woningzoekenden werkt en zich als een ondernemer gedraagt. Al onze medewerkers voelen zich verbonden met ons ideaal: een bijdrage leveren aan goed wonen in Zwolle.

Onze medewerkers hebben invloed op het beleid van Openbaar Belang en op de manier waarop we samenwerken. Zij moeten zelf, binnen duidelijke kaders, professioneel kunnen handelen in het geheel. Daartoe is het van belang om hun motivatie, belangen en competenties te kennen. Zo kunnen we de bijdrage van onze medewerkers optimaliseren, zowel in het belang van henzelf als van de organisatie. Medewerkers en leiding willen onderling wederzijds aanspreekbaar en aansprekend zijn. Uitgangspunt is dat we als een lerende organisatie onze (potentieel) aanwezige kracht, zonodig met vallen en opstaan, verder ontwikkelen.

4.6 Financiën als randvoorwaarde

Uiteraard moet Openbaar Belang, ook op langere termijn, haar financiële continuïteit borgen. Ons doel is een zodanig financieel beleid dat we voldoende solvabel en borgbaar zijn om onze volkshuisvestelijke ambities te kunnen blijven realiseren. Gezien het beslag dat de rijksoverheid legt op een deel van het vermogen van corporaties, zullen we extra activiteiten moeten ondernemen, om onze financiële continuïteit voor de toekomst zeker te stellen.

5. Beleid 2010–2014

5.1 Inleiding

Openbaar Belang ziet wijk- en buurtgericht werken als speerpunt van haar beleid voor de komende jaren. Om duurzame waarde te kunnen toevoegen aan de woonsituatie van mensen, willen we onze focus verleggen van een productfilosofie naar een dienstenfilosofie. Dat betekent dat we de concrete problemen, behoeftes en wensen van mensen in de buurten en wijken centraal stellen in ons beleid. Om daarin succesvol te zijn gaan we gebiedsgericht werken, oftewel investeren in wijken en buurten en intensief samenwerken met belanghebbers. Ook willen we goed zicht hebben op onze investeringsmogelijkheden, onze organisatie zonodig aanpassen en zorgen dat onze medewerkers de juiste competenties hebben of verwerven. We willen nagaan welke activiteiten we zelf doen of welke we, op ons initiatief of onder onze regie, aan anderen overlaten.

De verschuiving van onze focus vereist een verandering van beleid en organisatie. Het stelt andere eisen aan de relatie en samenwerking met belanghebbers, aan het management en de leiding van Openbaar Belang en aan de competenties van onze medewerkers.

Onze volkshuisvestelijke ambities zullen ook financieel haalbaar moeten blijven. Vanwege de overheidsheffingen op het corporatievermogen is dat niet vanzelfsprekend. We zullen daarom alle zeilen moeten bijzetten om bewust te prioriteren en efficiënt en doelgericht te werken. Daarnaast gaan we onderzoeken welke (andere) activiteiten we kunnen ondernemen, waarvan de gerealiseerde waarde als cash kan worden ingezet. Uitgangspunt in dit alles is een optimale balans tussen onze financiële mogelijkheden, het bouwen van vastgoed en het voldoen aan wensen van mensen in wijken en buurten.

5.2 Wijk- en buurtgericht werken

Openbaar Belang wil duurzame waarde toevoegen aan de woonsituatie van onze huurders en van andere bewoners in onze wijken en buurten. Dat betekent dat we nadrukkelijk ook onze (mede)verantwoordelijkheid nemen voor de woonomgeving van de wijkbewoner. Doordat zij hun woning en hun woonomgeving beter gaan waarderen, stijgt ons woningbezit in waarde.

We willen in alle wijken en buurten waar we bezit hebben nog meer activiteiten en initiatieven ontplooiën, die tot versterking van de wijk leiden en die de emancipatie van de bewoners bevorderen. Ook zullen we bijdragen aan soortgelijke initiatieven van anderen. Daarbij willen we de wijkbewoners zelf optimaal betrekken. De leefbaarheid in de wijken waar Openbaar Belang bezit heeft varieert. In sommige wijken is de leefbaarheid goed, in andere wijken is het sterk verbeterd doordat we er initiatieven hebben ontplooid. Maar ook zijn er nog wijken waar de leefbaarheid achteruit gaat. We zullen goedlopende projecten en activiteiten voortzetten en waar nodig nieuwe leefbaarheidsprojecten starten.

Kenmerkend voor een wijk of buurt zijn de aanwezige woningvoorraad en de technische kwaliteit daarvan, de bewonerssamenstelling, de kwaliteit van de directe woonomgeving en het voorzieningenniveau. Deze kenmerken zijn onderling afhankelijk van elkaar.

Wij willen de woonsituatie van onze huurders optimaliseren. Uitgangspunt daarbij is dat mensen, als ze dat willen, zo lang mogelijk in hun eigen woning en buurt kunnen blijven wonen. Daarvoor willen we per wijk of buurt onderzoeken wat nodig en gewenst is. We willen de mensen kennen, weten wat er bij hen leeft en wat voor hen bijdraagt aan een optimale woonsituatie. Daarbij blijven we reëel en geven we aan welke wensen wel, maar ook welke niet realiseerbaar zijn. Het resultaat van die onderzoeken wordt meegenomen op alle niveaus van de bedrijfsvoering, zowel strategisch-, tactisch- als operationeel.

Ook heeft het effect op de woonruimteverdeling, de verhuur, de technische ingrepen en op de bouwplannen, zowel wat betreft woningen als maatschappelijk vastgoed in de wijken. De mate van dienstverlening, voorzieningen en activiteiten op gebied van onderwijs en werk, welke per wijk nodig wordt geacht, is ook afhankelijk van de resultaten van deze onderzoeken.

Om het beleid in de wijken en buurten uit te voeren is binnen onze organisatie een goede interne verbinding en samenwerking tussen afdelingen en medewerkers van wezenlijk belang. Ook zullen we onderzoeken hoe nog efficiënter en effectiever kan worden samengewerkt met belanghebbers.

Het bezit van Openbaar Belang is verspreid over de stad Zwolle. Dit geeft beperkingen voor het optimaal uitvoeren van het wijk- en buurtgericht werken. Daarom gaan we in 2010, vanuit onze portfolioanalyse, bezien op welke wijze uitruil van bezit met andere corporaties kan bijdragen aan het optimaler uitvoeren van wijk- en buurtgericht werken.

5.2.1 Doelen

Om op een systematische wijze wijk- en buurtgericht te gaan werken stelt Openbaar Belang zich de volgende doelen:

- *We willen zicht krijgen op de fysieke, sociale en economische kenmerken van wijken en buurten. Per wijk of buurt gaan we onderzoeken wat er nodig en gewenst is. Wat betreft het nemen van maatregelen zullen we prioriteiten moeten stellen.*
- *Opstellen participatiebeleid. We gaan scherper beschrijven welke doelen we nastreven op het gebied van participatie. Dat houdt in betrokkenheid van bewoners bij ons beleid en bij de uitvoering daarvan en tevens empowerment van bewoners.*
- *Opstellen proactief en integraal leefbaarheidbeleid. We willen een verschuiving maken van een reactief beleid naar een proactief of interactief beleid en tevens naar een meer integrale benadering van wijken en buurten. Dat betekent dat:*
 - o *er gekeken zal worden naar zowel vastgoedaspecten als sociale en economische aspecten;*
 - o *het resultaat daarvan gekoppeld wordt aan het strategisch voorraadbeleid.*
- *Nagaan van de mogelijkheden om te komen tot kritische succesfactoren en indicatoren om te kunnen meten of gewenste effecten bij leefbaarheidprojecten zijn gerealiseerd.*
- *Opstellen integrale wijkplannen en buurtplannen.*
- *Vaststellen van het kwaliteitsniveau 'schoon, heel en veilig'. Bestaande initiatieven op dat vlak zullen we doorzetten. Ook willen we komen tot een algemene normstelling in deze voor al onze wijken en buurten.*
- *Nagaan van de mogelijkheden van uitruil van bezit met andere corporaties om tot meer concentratie te komen van bezit in wijken, zodat effectiever en efficiënter wijk- en buurtgericht kan worden gewerkt.*
- *Nagaan van de mogelijkheden om, in het kader van leefbaarheid, leerervaringsplaatsen voor huurders te realiseren, zowel bij werkgevers in de wijken en buurten zelf als daarbuiten.*
- *Nagaan van de mogelijkheden van samenwerking met belanghebbers in wijken en buurten, zowel in de frontoffice als backoffice, bijvoorbeeld op gebied van financiën en P&O.*

5.3 Vastgoed: ontwikkeling en beheer

Openbaar Belang heeft ongeveer 2.800 verhuureenheden. Het bezit is zeer verspreid over Zwolle. De technische onderhoudstoestand is up-to-date. Er is veel geïnvesteerd in veiligheid en duurzaamheid.

Voor de periode 2010-2016 hebben we een aantal projecten in ontwikkeling, zowel nieuwbouw, grootschalig groot onderhoud als herontwikkeling.

In 2009 is de verkoop van woningen, zowel nieuwbouw als woningen uit de bestaande voorraad, teruggelopen. Tegelijkertijd is de vraag naar huurwoningen toegenomen. Het is moeilijk aan te geven hoe de woningmarkt zich de komende jaren zal ontwikkelen, door onzekerheid over economische ontwikkelingen en over het overheidsbeleid.

Nieuwbouwplannen in StadsHagen ondervonden in 2009 forse vertraging. Maatregelen van de gemeente om, in de huidige crisistijd, de bouwproductie, vlot te trekken hebben een beperkt effect.

Openbaar Belang streeft, naast een kwantitatieve groei van per saldo 1 procent per jaar, vooral naar een kwalitatieve groei van haar bezit. Zowel in nieuwbouw als in bestaande bouw hebben duurzaamheid en energiebesparende maatregelen een hoge prioriteit. Daarmee willen we de woonlasten van onze doelgroep zoveel mogelijk beperken en tevens onze bijdrage aan het milieu leveren. We streven naar complexen met slimme ontwerpen, zowel bij nieuwbouw als bij herontwikkeling, zodanig dat de woningen levensloopbestendig en voor een brede doelgroep geschikt zijn.

Voor het beheer van de bestaande woningen, oftewel de beheerstrategie, zijn de wensen en behoeften van de huurders van invloed op het te voeren beleid. Huurders zullen meer worden betrokken bij onderhoud. We streven naar zoveel mogelijk keuzevrijheid, zowel bij het onderhoud in de woning als bij woningaanpassingen door Openbaar Belang of door de huurder zelf.

5.3.1 Doelen

- *De portfolioanalyse van Openbaar Belang is in kaart gebracht. De doelen die in dit beleidsplan zijn gesteld, worden meegenomen in het actueel strategisch voorraadbeleid, dat in de eerste helft van 2010 gereed zal zijn. Een belangrijke basis hiervoor vormen de analyses en bijbehorende keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de gewenste voorraad in wijken en buurten. Het moet duidelijk worden wat aan de voorraad moet worden toegevoegd (strategische nieuwbouw en aankoop), wat moet worden afgestoten (sloop of strategische verkoop) en wat moet worden doorgeëxploiteerd en op welke wijze dat moet gebeuren (onderhoudsactiviteiten). Daarnaast zal ook eventuele uitruil van bezit met andere corporaties in de beschouwingen moeten worden meegenomen. Om te kunnen investeren en aan de financiële criteria voor borging te kunnen voldoen, zal woningverkoop noodzakelijk zijn. Investerings- en beheerplannen dienen gekoppeld te zijn aan duurzaamheids- en leefbaarheidscriteria zoals:*
 - o *kwantitatieve verbetering bezit;*
 - o *hoge prioriteit aan duurzaamheid en energiebesparing;*
 - o *levensloopbestendige woningen voor brede groepen.**Deze duurzaamheids- en leefbaarheidscriteria zullen in samenwerking met de afdeling Wonen tot stand komen.*
- *Er wordt een dynamisch onderhoudsysteem ontwikkeld, waarin de technische en de strategische aspecten beter op elkaar aansluiten.*
- *Het streven is om per jaar meer projecten integraal, dus zowel fysiek als sociaal(economisch), aan te pakken.*
- *Nagaan hoe de mutatieprocedure effectiever kan worden geregeld.*

5.4 Belanghebbers en samenwerking

De bijdrage van onze belanghebbers is essentieel om onze ambities in buurten en wijken te kunnen waarmaken. We zoeken daarom actief naar samenwerking met belanghebbers. Dat doen we door intensief met alle belanghebbers in gesprek te gaan en hen zodoende goed te leren kennen. We willen weten waar hun wensen liggen en kijken op welke manier we elkaar kunnen versterken. Ons beleid zullen we open en actief aan hen presenteren. Hun reacties daarop nemen we serieus. Alleen gezamenlijk kunnen we de gewenste resultaten behalen.

5.4.1 Doelen

- *Inventariseren van relevante belanghebbers.*
- *Evaluëren van de relaties met de belanghebbers.*
- *Het eigen (voorgenomen) beleid open en actief communiceren.*
- *In gesprek gaan met belangrijke belanghebbers over ons voorgenomen beleid.*
- *Ons beleid zonodig aanpassen op basis van reacties van belanghebbers.*
- *Concrete samenwerkingsafspraken maken over het samen opgaan in wijken en buurten.*
- *Nagaan van mogelijk verdere samenwerking met belanghebbers, bijvoorbeeld in het kader van:*
 - o *personeel en organisatiebeleid*
 - o *ict*
 - o *communicatie*
 - o *onderzoek*
 - o *wijkbeheer en ontwikkeling*
 - o *leefbaarheid*
 - o *duurzaamheid*
 - o *energielevering*
 - o *subsidiemogelijkheden*
 - o *financieel partnerschap*
 - o *innovatieve samenwerking (innovatienetwerken)*
 - o *uitruil van bezit*
 - o *treasury*

5.5 Financiën

Behoud van de financiële continuïteit is een voorwaarde voor uitvoering van ons beleid. Onze sterke financiële positie is niet meer zo vanzelfsprekend. Het vermogen van de corporaties wordt afgeroomd door het Rijk via de vennootschapsbelasting en de "Vogelaarheffing". Verwacht wordt dat de rijksoverheid de komende jaren een verdere aanslag op de financiën van de corporaties zal doen. Zo heeft de politiek al ideeën geuit om de huurtoeslag in de toekomst voor rekening van de corporaties te laten komen, in ruil voor liberalisering van huren. Daarnaast hebben we anno 2009 te maken met een wereldwijde financiële crisis. Dit alles heeft grote invloed op onze investeringsruimte.

Om onze volkshuisvestelijke ambitie te verwezenlijken en om voor onze investeringen aan de borgingscriteria te voldoen, worden we steeds meer afhankelijk van verkopen uit ons bestaande bezit.

Betaalbaarheid en borgbaarheid van onze activiteiten zijn de inzet van het financieel beleid. Goede toetsingsinstrumenten en kengetallen zijn daarbij van wezenlijk belang om kasstromen te kunnen blijven volgen. Deze zijn, naast de te hanteren waarderingsgrondslagen, gedefinieerd. Er worden scenario's doorerekend in een financieel meerjarenplan.

De huurinkomsten vormen onze belangrijkste inkomstenbron. Een goed huurbeleid is onmisbaar, waarbij we ernaar streven om de woonlasten voor de lagere inkomensgroepen waar mogelijk te beperken.

Verkoop van woningen blijft in ieder geval noodzakelijk om borging van nieuwe leningen bij het WSW te blijven behouden. De komende jaren zullen we gemiddeld 25 tot 35 woningen per jaar verkopen.

Beleidsverandering en de daaruit voortvloeiende verandering van de organisatie, hebben uiteraard ook gevolgen voor de financiën. Vooralsnog betekent het dat we constant moeten afwegen hoe elke geïnvesteerde euro het grootste gewenste maatschappelijk rendement oplevert. Steeds zullen voorgenomen beslissingen getoetst worden aan de eerder genoemde toetsingscriteria.

We gaan meer werken met budgetfinanciering, zoals een leefbaarheidbudget, vooral als het gaat om activiteiten die als project kunnen worden gedefinieerd.

5.5.1 Doelen

Vooralsnog gaat Openbaar Belang uit van de volgende kengetallen en kaders:

- minimaal weerstandsvermogen (solvabiliteit) van 25%;
- loan to value van 75%;
- positieve Interestdekkingsratio van 1,25% (bestaande vastgoed);
- minimaal direct rendement geïnvesteerd vermogen van 4% (bestaande vastgoed).

In verband met de financiële druk die op ons afkomt, wordt in het eerste halfjaar van 2010 een herijkt huurbeleidsplan uitgewerkt.

Over vaststelling van een minimale IRR-eis per soort (nieuwbouw-)investering wordt nog nagedacht. Gehanteerde kaders in het treasurystatuut worden scherper gedefinieerd.

5.6 Organisatie en personeel

Onze missie komt niet alleen tot uiting in wát we doen, maar ook in de wijze waaróp we het doen. Waarden als persoonlijk, betrokken, open, proactief, verbindend, flexibel, verantwoordelijk, doel- en resultaatgericht zijn daarbij leidend. De inzet van het personeel is van essentieel belang bij de uitvoer van het beleid. Zonder hen kunnen ambities niet worden waargemaakt. Bij organiseren gaat het erom dat we op een effectieve en efficiënte manier samenwerken aan het realiseren van het beleid. Hierbij wordt elke medewerker individueel serieus genomen in zijn medeverantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelen van de organisatie.

Het toekomstig beleid van Openbaar Belang vraagt om een herbezinning van een aantal bedrijfsprocessen, te weten de samenwerking binnen de organisatie, de competentie-eisen die aan medewerkers worden gesteld en de manier van leidinggeven. Deze herbezinning kan wellicht leiden tot structuurwijziging, zoals het verschuiven van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen en tussen afdelingen. We vinden het belangrijk om de goede bereikbaarheid en goede dienstverlening van Openbaar Belang te borgen en te versterken. Daarnaast zal bezien worden of door samenwerking met externe partijen de frontoffice en backoffice versterkt kan worden.

5.6.1 Organisatie

De huidige organisatie bestaat uit de afdelingen Wonen, Vastgoed en Financiën. Daarnaast is er een (directie-)secretariaat. Het aantal FTE's is 21. De kracht van deze relatief kleine omvang zit in korte lijnen, besluitvaardigheid, goede bereikbaarheid en snel kunnen handelen. Daardoor kan een uitstekende dienstverlening worden gerealiseerd. De nieuwe organisatiestrategie stelt wel nieuwe eisen aan de wijze waarop diensten worden verleend, aan de interne samenwerking en aan de taakverdeling binnen de organisatie.

Afdeling Wonen

Voor de medewerkers van de afdeling Wonen betekent de nieuwe koers van Openbaar Belang een grote verandering in hun dagelijkse werk. Van intern gericht worden we een extern gerichte organisatie, van reactief reageren op klantvragen gaan we onze mensen in de wijken en buurten proactief benaderen. We zoeken actief de verbinding met bewoners. Hierdoor zal onze dienstverlening beter aansluiten op de woonbehoeften van mensen.

Om strategie en beleid op gebied van participatie en leefbaarheid te kunnen formuleren en om vorm en inhoud te kunnen geven aan nieuwe ontwikkelingen (buurt- en wijkanalyses, database) in het kader van wijk- en buurtgericht werken, dient er voldoende personele capaciteit en kwaliteit te komen. Zo is er door de koerswijziging een nieuwe functie ontstaan, namelijk die van buurtbeheerder. Samen met de woonconsulenten zullen we enkele buurtbeheerders aanstellen. Zij worden onze ogen en oren in wijken en buurten en zorgen ervoor dat de woonwensen en problemen van wijkbewoners bekend zijn in onze organisatie, zodat we hierop kunnen anticiperen.

De nieuwe organisatiekoers heeft ook gevolgen voor de processen en procedures, zowel binnen de afdeling Wonen als voor de afdelingoverstijgende processen en procedures. Sommige processen, vooral die waarin activiteiten verricht worden door verschillende afdelingen, zullen worden geëvalueerd en beter worden vastgelegd.

Afdeling Vastgoed

Ook binnen de afdeling Vastgoed zal een verschuiving in de focus plaats gaan vinden. We gaan minder tijd besteden aan uitvoerend en administratief werk en meer aan strategische oriëntatie en het sturen op uitbestede activiteiten. Wat betreft vastgoedstrategie richten we ons op het lange termijnbeheer. Wij willen ervoor zorgen dat ook in 2020 onze huurders optimaal kunnen wonen. Dat streven bepaalt de balans tussen onze huidige strategische keuzes, de huidige wensen van onze klanten en de lange termijnvisie. Wij willen onze klanten van nu een maximale keuzemogelijkheid bieden, maar tevens het risico op verrassende rekeningen in de toekomst voorkomen.

Efficiëntie, waar mogelijk door meer automatiseringsmogelijkheden te gebruiken, kan daarbij een bijdrage leveren. Sommige bedrijfsprocessen zullen moeten worden geëvalueerd en zo nodig worden aangepast. Daarnaast zal kennis van vastgoedstrategie en ontwikkeling toegevoegd moeten worden aan de afdeling Vastgoed.

Afdeling Financiën

Door een beperkte bezetting van de afdeling Financiën zijn de mogelijkheden om na te denken over de toekomst gering. De afdeling moet zich noodgedwongen beperken tot het "passen op de tent" en kan onvoldoende proactief en strategisch handelen. Een steeds complexer wordende werkomgeving, zowel intern als extern, stelt nieuwe eisen aan financiële sturing. Zo zal er binnen onze organisatie als geheel in ieder geval meer en nadrukkelijker aandacht zijn voor risicomanagement.

Dit pleit voor een herbezinning van taken, procedures en werktijden binnen de afdeling. Daarbij is kwalitatieve versterking noodzakelijk. Tevens kan daarmee de kwetsbaarheid van de afdeling verminderd worden.

Samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen zal versterkt moeten worden, zodat vragen of wensen van klanten meer integraal kunnen worden benaderd. Vooral bij het uitvoeren van projecten moet meer gewerkt worden met integrale projectteams.

Bedrijfskosten

Als we kijken naar onze ambities en de gevolgen daarvan voor de organisatie, ontstaat er een spanning tussen de omvang van de organisatie en de ontwikkeling van aanvaardbare bedrijfskosten. Daarom zullen we de komende tijd heel zorgvuldig afwegen wat de gevolgen zijn van mogelijke keuzes voor de ontwikkeling van de bedrijfskosten.

5.6.2 Personeel

Onze doelstelling willen we zo goed mogelijk realiseren. We gaan onderzoeken welke

capaciteiten daarvoor binnen de organisatie aanwezig moeten zijn. We streven ernaar dat medewerkers werken vanuit de wensen en behoeftes van onze huurders en dat zij binnen duidelijke kaders ondernemend kunnen handelen. Onze medewerkers dienen daarbij invloed te hebben op ons beleid en op de manier van samenwerking.

We kijken daarbij niet enkel naar de competenties van onze medewerkers, maar ook naar wat zij belangrijk vinden om hun werk met plezier te doen en welke ontwikkelingsmogelijkheden zij wensen. Uitgangspunt is om een goede balans te vinden tussen de voor de organisatie gewenste competenties en een sfeer waarin al onze medewerkers hun bijdrage optimaal kunnen en willen leveren. Om dat te bereiken zal een gericht opleidingsbeleid en, meer in z'n algemeenheid, een goed personeelsbeleid worden ontwikkeld.

Het is belangrijk om ervaren en gemotiveerde medewerkers vast te houden en tevens om een aantrekkelijke partner te zijn op de arbeidsmarkt.

5.6.3 Doelen

- *Evaluatie van belangrijke processen waarin verandering plaatsvindt of van processen die nu onduidelijkheid opleveren.*
- *Betrekken van medewerkers en hen een rol geven bij het uitvoeren van het beleidsplan.*
- *Versterken van projectmatig integraal werken.*
- *Invoeren van competentie management, formuleren van personeelsbeleid en daarbinnen van opleidingsbeleid.*
- *Nagaan benodigde capaciteit om het nieuwe beleid vorm en inhoud te geven.*
- *Versterken strategische activiteiten en competenties binnen vastgoed.*
- *Verhogen efficiency binnen vastgoed.*
- *Bijeenkomsten over leiderschap.*
- *Versterken samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen.*

6. Samen een nieuwe weg in

Doelen

In hoofdstuk 5 van dit beleidsplan hebben we doelen genoemd. In 2010 geven we in onze afdelingsplannen aan welke doelen de hoogste prioriteit hebben. Er zijn beperkte middelen en er is een beperkte capaciteit beschikbaar. Veel doelen zijn onderling van elkaar afhankelijk of kunnen alleen gerealiseerd worden na realisatie van een ander doel. Anderzijds zijn er doelen die op korte termijn tot zichtbaar resultaat kunnen leiden en doelen waarop reeds actie is ondernomen, of waarop dat snel gaat gebeuren, maar waarvan de resultaten pas later zichtbaar zijn.

In een bijeenkomst hebben we onze medewerkers gevraagd aan te geven welke doelen uit hoofdstuk 5 voor hen prioriteit hebben. Deze inbreng is meegenomen binnen een discussie in het managementteam over de prioriteiten in 2010.

Portfolio

Duidelijk is dat de afronding van de portfolioanalyse en het herijken van het huurbeleid een hele hoge prioriteit hebben. De keuzes die worden gemaakt hebben direct verband met de waardeontwikkeling van ons vastgoed, door te investeren in woningen en woonomgeving zal de waarde van het bezit toenemen.

Het managementteam is in 2009 met de ontwikkeling gestart en wil dit traject in het eerste halfjaar van 2010 gerealiseerd hebben. Een belangrijk punt daarbij is de onderhandeling met collega-corporaties om tot uitruil van bezit te komen, zodat efficiënter en effectiever in wijken en buurten kan worden gewerkt.

Wijken en buurten

We willen systematisch zicht krijgen op wat er in wijken en buurten speelt of wat er zich ontwikkelt. Er zullen criteria ontwikkeld worden om te kunnen bepalen aan welke wijken en buurten prioriteit wordt gegeven. Van Pallandtmarke heeft in ieder geval deze prioriteit. Ook zal er worden nagegaan hoe we intensiever kunnen samenwerken met wijkbewoners en andere belanghebbers, waaronder ook andere corporaties.

Een heel concreet doel kan snel tot een zichtbare succeservaring leiden. Het eerdere initiatief “schoon, heel en veilig” wordt uitgewerkt tot een concept dat leidt tot een norm die Openbaar Belang voor al haar wijken en buurten zal hanteren.

Organisatie en personeel

Binnen de organisatie zal meer flexibel samengewerkt gaan worden in processen en projecten. Zo willen we nagaan hoe de procedure rondom woningmutatie effectiever kan worden geregeld. Anders samenwerken vereist meer zicht op de (potentiële) competenties en mogelijke bijdragen van medewerkers. Daartoe worden gesprekken gevoerd met alle medewerkers en afspraken gemaakt om tot gewenste versterking van benodigde competenties te komen.

Anders samenwerken in de organisatie stelt ook eisen aan leiderschap en management. Het managementteam zal nagaan wat zij daarin wil bereiken en op welke wijze zij dat wil realiseren.

Financiën

De organisatie zal financieel goed “in control” zijn en blijven. Consequenties van het uit te voeren beleid worden getoetst aan een verantwoorde hoogte en ontwikkeling van de bedrijfskosten. Het risicomanagement zal nog meer aandacht krijgen.



Belanghebbers

Er zal een externe versie van de voornemens van Openbaar Belang worden geproduceerd en die wordt toegezonden aan alle relevante belanghebbers. Dit document vormt onder meer de basis voor een bijeenkomst met belanghebbers. Deze bijeenkomst zal, naast individuele gesprekken met belanghebbers, mede leiden tot oriëntaties voor verdere, mogelijke duurzame samenwerking met belanghebbers in de backoffice- en frontoffice-activiteiten.

Managementteam en medewerkers zijn in het proces van het afgelopen jaar geïnspireerd en gemotiveerd geraakt om de nieuwe weg samen in te gaan. Dit geeft vertrouwen voor de koers die we samen hebben gekozen!