

Koersplan 2010 – 2012

We komen in de buurt.....

Legitimatie door erkende prestaties

Vastgesteld d.d. 20 januari 2010

Drs. Marc Eggermont RA
Algemeen directeur

Ir. Ingrid de Boer
Algemeen directeur

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Woonbedrijf in 2012	4
2.1 Onze missie	4
2.2 Onze overtuigingen	5
2.3 Ons doel	5
2.4 Onze opgave	6
2.5 Ons werkveld	6
2.6 Onze legitimatie	6
2.7 Onze prestaties volgens de belanghouders	7
2.8 Onze visie	7
3. Woonbedrijf binnen de veranderende context	8
3.1 Economische ontwikkelingen	8
3.2 De woningmarkt	8
3.3 De relatie met de overheid	9
3.4 Demografische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	10
3.5 Duurzaamheid	11
3.6 Ontwikkelingen in de regio	11
4. Strategie 2010 – 2012	13
4.1 Focus	13
4.2 Ontwikkeling van klantgericht naar klantgestuurd	15
4.3 Ontwikkeling van buurtbeheer en wijkaanpak naar vormgeven van buurtbeleving	16
4.4 Ontwikkeling van prioriteren naar afwegen en resultaten op alle niveaus	17
5. De basis op orde	20
5.1 Informatie	20
5.2 Competenties	20
5.3 Organisatie	20
5.4 Financiën	21
6. Risicobeheersing Koersplan	22
7. Woonbedrijf in 2012: de prestaties	24
8. Het vervolg	25
Bijlage 1: definities	26

1. Inleiding

In 2010 bestaat Woonbedrijf 5 jaar. In de afgelopen jaren hebben we ons sterk ontwikkeld. In de beginperiode lag de focus nog sterk op de interne organisatie op orde krijgen. In de jaren daarna hebben we ons ontwikkeld tot een klantgerichte organisatie die werkt aan het wonen van onze klanten. In de buurten van Eindhoven en de omliggende gemeenten zijn we een belangrijke partner geworden in de aanpak van vraagstukken die daar leven.

In 2006 hebben we ons eerste koersplan geschreven. Dit koersplan heeft richting gegeven aan de organisatie. We hebben stappen gemaakt, resultaten gehaald en onderweg veel geleerd. We willen verder op de ingeslagen weg. Dit vraagt om het doorontwikkelen van ons koersplan en onze koersdoelen: Klanten Kiezen, Bouwen aan Buurten en Waarde Wegen.

De maatschappelijke context waarin wij opereren is volop in beweging. Door kredietcrisis, recessie, mogelijke bezuinigingsmaatregelen van de overheid en de ontwikkeling van het corporatiestelsel neemt de druk op corporaties om hun maatschappelijke bijdrage te leveren toe. Woonbedrijf heeft altijd gesteld dat wij onze eigen koers kiezen. En dat blijven we doen. Maar om ons bestaansrecht te bewijzen, ons te legitimeren, is het van belang om onze prestaties in termen van resultaten voor de buitenwereld zichtbaar te maken. Het vorige koersplan met de drie koersdoelen Klanten Kiezen, Bouwen aan Buurten en Waarde Wegen, heeft de afgelopen jaren geleid tot veel activiteiten. Dat is een compliment aan de organisatie. Nu is het nodig dat onze klanten en belanghouders de bijdrage die Woonbedrijf levert meer gaan herkennen en erkennen en minder als “vanzelfsprekend” ervaart. De koersdoelen zijn daarvoor niet concreet genoeg. Daarom zijn we gestart om onze koers verder door te ontwikkelen, we gaan grenzen verleggen. We willen ons legitimeren door erkende prestaties te leveren.

Met deze koers geven we richting aan onze organisatie, maar het zijn onze medewerkers die in hun dagelijks werk uitvoering geven aan de koers. Door de medewerkers de verantwoordelijkheid en de ruimte te geven om hun werk te doen, zijn we in staat om onze bijdrage te leveren aan goed wonen in goede buurten.

Met deze koers maken we keuzes. We kiezen voor de klant en het wonen in de buurt. We kiezen voor Eindhoven en de omliggende gemeenten. We kiezen voor resultaten nu en kijken naar de effecten in de toekomst. We kiezen voor maatschappelijk en duurzaam ondernemen.

Wij zijn bovenal gelegitimeerd als onze klanten vinden dat wij de goede dingen doen. Dit is onze invulling van de corporatie van de 21^e eeuw.

2. Woonbedrijf in 2012

2.1 Onze missie

“Woonbedrijf is van wonen, wonen is van onze klant en we treffen onze klant in de buurt”.

Woonbedrijf werkt aan **wonen**, het wonen van onze klant. Het engelse woord voor wonen is living (leven) en geeft daarmee goed weer wat de betekenis is van wonen voor mensen. We zien dat klanten niet voor een huis kiezen, maar voor een manier van leven, in een buurt die bij hen past.

In ons dagelijks werk hebben wij veelvuldig contact met onze klanten. Onze dienstverlening is erop gericht om onze klant **individueel** te benaderen. We weten dat de klant dit waardeert en zien dit als de basis voor onze dienstverlening. Wij zien dat onze klant als een **consument** keuzes maakt en daarbij prijs en kwaliteit tegen elkaar afweegt. Dit consumentengedrag is sturend voor ons werk. We willen een **klantgestuurde** organisatie zijn.

Wij zien wonen breder dan de woning alleen, wij zijn gericht op een goede woning in een **goede buurt**. We kijken naar het functioneren van de buurt. We weten wat een goede buurt is. De ingrediënten zijn bekend, maar de samenstelling in het recept, onze **wijkaanpak**, is telkens verschillend.

Door onze omvang in Eindhoven en de omliggende gemeenten voelen wij ons in brede zin verantwoordelijk voor de wijken en buurten waar wij actief zijn. Deze **lokale betrokkenheid** maakt dat we aandacht hebben voor vraagstukken die er in buurten en wijken spelen, daar kun je ons op aanspreken.

Als ondernemer maken wij onze eigen afwegingen, hierbij staat de klant centraal. De klant gedraagt zich als consument, dit gedrag stuurt ons en daarmee doen we de goede dingen. De waarde die een klant aan ons werk toekent, is voor ons een maatstaf of we de dingen goed doen. Naast de **klantwaarde** kijken wij bij het maken van onze afwegingen ook naar de effecten op de **vastgoedwaarde** en de **bedrijfswaarde**. We zien het vastgoed als onze duurzame bron, waarmee we tot in lengte der dagen ons werk kunnen doen en onze maatschappelijke bijdrage op het gebied van de volkshuisvesting kunnen blijven leveren. In ons beleid sturen we op het verhogen van de vastgoedwaarde en door slimmer te ondernemen vergroten we onze bedrijfswaarde. Maar niet ten koste van de klantwaarde!

Naast de individuele klant(wens) kijken we ook naar het maatschappelijke belang. Waar het klantbelang vaak betrekking heeft op het hier en nu, kijken we vanuit het maatschappelijk belang naar de toekomst. Bij de keuzes die wij maken wegen we de effecten op de lange termijn voor de klant, het vastgoed en het bedrijf. Dit is onze invulling van **duurzaam ondernemen**.

In onze organisatie staat de klant centraal. Door **gebiedsgericht** te werken richten wij ons op vraagstukken van de klant en het wonen in de buurt. Onze betrokken medewerkers hebben ruime verantwoordelijkheden om zelfstandig te **ondernemen**. Hiermee kunnen we snel en slagvaardig opereren. We **werken samen** met de klant en andere belanghouders in wijken en buurten. Samen werken is bij ons altijd op basis van **wederkerigheid**. Met onze visie **inspireren** we anderen om hun bijdrage te leveren aan het goed wonen in een goede buurt.

Met ons werk willen we een bijdrage leveren aan een betere wereld. We willen werken aan een maatschappij die is gebaseerd op rechtvaardigheid en waar duurzame keuzes worden gemaakt. We wachten niet af, maar leveren vanuit onze eigen kwaliteit en verantwoordelijkheid een bijdrage aan het realiseren van die betere wereld. Deze bijdrage zit in kleine dingen, dichtbij ons zelf, in ons werk. Het begint met betaalbaar wonen voor mensen die zich bij ons thuis voelen. Dit is de invulling die Woonbedrijf geeft aan de corporatie van de 21^e eeuw. Dit is onze **missie**.

2.2 Onze overtuigingen

In ons werk laten wij ons leiden door een aantal overtuigingen. Om onze keuzes te kunnen begrijpen en te doorgronden is het goed om deze (vaak impliciete) overtuigingen expliciet te maken.

Woonbedrijf is een **verhuurbedrijf**. Wij verhuren woningen aan iedereen, waarbij we ons richten op die klanten die zich thuis voelen in ons product en bij onze dienstverlening. We hebben bijzondere aandacht voor klanten die minder redzaam zijn en extra hulp behoeven.

Woonbedrijf heeft ruim 70.000 klanten, we richten ons op de **individuele klant**. We zien dat onze klanten als **consument** keuzes maakt. Dit gedrag is sturend voor ons beleid en ons dagelijks werk.

We constateren dat de huidige woningmarkt niet functioneert. In de visie van Woonbedrijf kan de klant keuzes maken en zullen de barrières in de woningmarkt verdwijnen. Wij verwachten dat er blijvend behoefte zal bestaan aan **betaalbare huurwoningen**. Het verkopen van deze woningen levert geen bijdrage aan het beter functioneren van de woningmarkt.

Woonbedrijf werkt **gebiedsgericht** aan goed wonen in zijn woning in een goede buurt. We benaderen de vraagstukken die we tegenkomen **integraal** binnen de context van de klant in de buurt. De wijze waarop we naar onze vraagstukken kijken is altijd hetzelfde, de uitkomst is meestal verschillend omdat deze bepaald wordt door de context. Dit maakt dat we weinig sectoraal beleid hebben en daar niet actief op sturen.

Het kenmerk van Woonbedrijf als een van de partijen in de buurt is dat we er altijd zijn en dat we er zullen blijven. Dit betekent dat we **duurzaam investeren** in de buurt voor de lange termijn.

Woonbedrijf kiest haar **eigen koers**. In het koersplan schrijven we wat Woonbedrijf wil en daarmee beoordelen we onze vraagstukken en de veranderende maatschappelijke context en maken vervolgens onze keuzes.

Woonbedrijf ziet **samen werken** met andere partijen als een belangrijk middel om onze doelen te bereiken. In het samen werken gaan wij altijd uit van een **wederkerige** relatie.

Onze strategie is **focus** op een beperkt aantal doelen. We maken duidelijke keuzes wat we wel én wat we niet doen. Als maatschappelijke ondernemer zijn we **transparant** en leggen **verantwoording** af voor de keuzes die wij maken.

We leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. We sturen de organisatie door het geven van richting en ruimte voor medewerkers om te **ondernemen**. Deze competentie vraagt van alle leidinggevenden dan ook een hierbij passende faciliterende / coachende stijl van leidinggeven.

De medewerkers van Woonbedrijf werken vanuit onze kernwaarden:
Respect – Eigen Verantwoordelijkheid – Verbindend – Resultaat.

2.3 Ons doel

Het doel van ieder bedrijf is het creëren van waarde. Woonbedrijf wil waarde creëren op het vlak van wonen. Dit betekent voor Woonbedrijf het creëren van waarde voor onze klant (klantwaarde), voor ons vastgoed (vastgoedwaarde) en ons bedrijf (bedrijfswaarde). Bij het maken van onze afwegingen wegen we deze waarden. Vanuit onze missie is de volgorde bepaald: klant → vastgoed → bedrijf

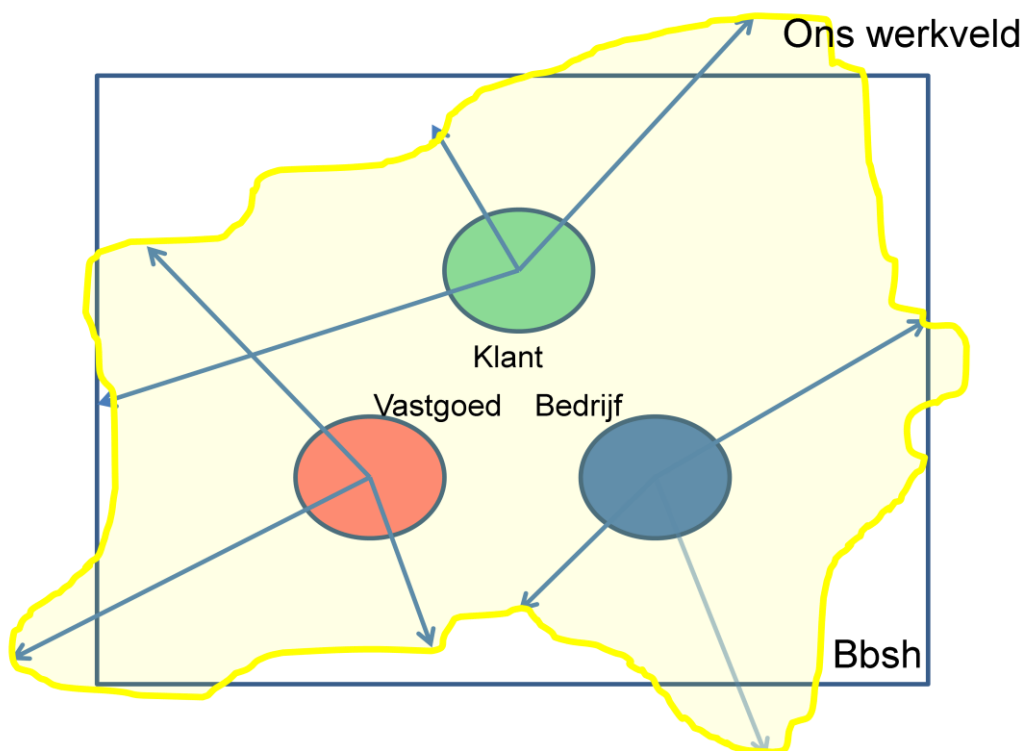
Deze waardecreatie beschouwen wij als ons maatschappelijke rendement en is onze bijdrage aan de samenleving. Onze hoofddoelstelling is dan ook om, naar vermogen, zoveel mogelijk waarde te creëren. Dit doen we vanuit onze verantwoordelijkheid voor het wonen en door ons daarbij te richten op de klant als onze ultieme belanghouder. Woonbedrijf ziet deze waardecreatie als de outcome van ons primaire proces (het werken aan goed wonen in goede en prettige buurten) en niet als maatschappelijk dividend dat wordt uitgekeerd uit de opbrengst van ons primaire proces.

2.4 Onze opgave

Naast het formuleren van onze eigen ambitie, hebben we bij het opstellen van onze koers ook nadrukkelijk rekening te houden met onze opgave die door de buitenwereld wordt geformuleerd. Dit betekent dat we ons te houden hebben aan de prestaties die worden geformuleerd door het ministerie en zijn overeen gekomen met de gemeenten. Deze prestaties gaan over het huisvesten van onze primaire en bijzondere doelgroepen en over het leveren van een bijdrage aan de lokale volkshuisvestelijke opgave.

2.5 Ons werkveld

Bij het kijken naar ons werkveld starten we vanuit onze hoofddoelstelling: het zoveel mogelijk waarde creëren. Dit benaderen we vanuit onze kernen: de klant, het vastgoed en het bedrijf. Vanuit deze drie kernen maken we telkens onze afweging: welke klantwaarde levert het op? Welke vastgoedwaarde levert het op? En welke bedrijfswaarde levert het op? Hierbij kiezen wij telkens opnieuw positie. Alle aspecten wegen we mee, maar de volgorde waarin we wegen is voor Woonbedrijf bepaald: we starten bij de klant (1), in de buurt / het vastgoed (2) en voor het bedrijf (3).



Hoe breed we ons werkveld maken, hangt telkens af van het (klant)vraagstuk in de specifieke context (de buurt). Het (wettelijk) kader waarmee we werken is het Bbsh. In ons werk starten we vanuit onze kernen en zoeken we in voorkomende gevallen de rand van dit kader op en soms gaan we daar zelfs overheen.

2.6 Onze legitimatie

Onze verantwoordelijkheid vinden we in het Bbsh en de lokale prestatieafspraken die we zijn overeengekomen. Hierin richten we ons primair op het huisvesten van die klantgroepen die op ons zijn aangewezen (bijzondere doelgroepen + mensen met een inkomen tot € 33.000) en dragen bij aan het verbeteren van de leefbaarheid in de directe woonomgeving. Deze (wettelijke) verantwoordelijkheid is onze legitimatie.

Omdat wij ons richten op het wonen van de klant hebben wij belang bij zaken die op het randje of zelfs over de rand van het Bbsh liggen. Naarmate ons (relatieve) woningbezit in een buurt toeneemt, zal ons belang ook toenemen en zullen we meer naar de rand en zelfs mogelijk buiten het Bbsh gaan treden. Hierbij moeten we ons wel telkens de vraag stellen of we hiertoe gelegitimeerd zijn.

Door onze werkwijze van samen werken met klanten en belanghouders in de buurt, werken wij aan onze *lokale verankering*. We zijn voortdurend in gesprek met onze klanten en belanghouders. We hebben onze doelen helder en communiceren hierover. Onze besluitvorming is transparant en we leggen hierover verantwoording af. We zijn aanspreekbaar op onze prestaties. Hiermee is ons legitimatievraagstuk een vraagstuk van alle belanghebbenden waar wij in de buurten en wijken mee samen werken. En is onze legitimatie verankerd in de prestaties die wij in de wijken en buurten leveren.

2.7 Onze prestaties volgens de belanghouders

Woonbedrijf kiest haar eigen doelen. Dit uitgangspunt hebben wij in ons eerste koersplan vastgesteld. En dit geldt nog steeds. Woonbedrijf is als onderneming verantwoordelijk voor haar eigen koers. Maar we zijn ons er ook van bewust dat belanghouders ook opvattingen hebben over ons presteren. En in sommige gevallen op een andere manier naar ons presteren kijken (sectoraal ipv integraal/gebiedsgericht). Dit vraagt om een dialoog met onze belanghouders en ook dat wij de (verwachte) prestaties gericht moeten gaan presenteren. Dit betekent expliciteren van wat we doen in buurten en wijken en wat de betekenis hiervan is op bepaalde aspecten zoals wonen & zorg, duurzaamheid & energie, veiligheid, etc.

2.8 Onze visie

Woonbedrijf is van wonen, wonen is van de klant en wij ontmoeten de klant in de buurt. Dagelijks werken we aan goed wonen voor ruim 70.000 klanten. Hierdoor weten we wat er in de regio Eindhoven speelt. Dit is sturend voor ons werk.

In de ideale woningmarkt kan iedere klant als consument zijn eigen keuze maken. Daar waar we in het belang van onze klanten de mogelijkheden hebben en zien, ondernemen we actie. Bijvoorbeeld door het aanbod aan de onderkant van de huurmarkt op (een gezond) peil te houden door te sturen op de juiste prijs/kwaliteit verhouding. Wij voelen ons verantwoordelijk voor de mensen in de regio Eindhoven die zijn aangewezen op een huurwoning. Met bijzondere aandacht voor de mensen die niet zelfstandig kunnen opereren op de woningmarkt.

We doen meer: Woonbedrijf bouwt samen met klanten en belanghouders aan herkenbare buurten. Woonbedrijf wil een woonomgeving laten ontstaan waar bewoners zich prettig voelen en waar het goed wonen is. Al met al bouwen we in de regio Eindhoven mee aan duurzame leefomgevingen die zich lang en goed verhouden tot de mensen die er wonen. Dit alles krijgt handen en voeten door te werken voor, rond, naast, tussen en met de klanten en belanghouders, inclusief de partijen die we in de buurten tegenkomen. Daarbij vult elke betrokken partij zijn eigen specifieke rol in.

We ontlene ons bestaansrecht aan resultaten die zichtbaar en herkenbaar zijn voor onze klanten en belanghouders. Om te komen tot resultaten in elk van onze bedrijfsonderdelen, zoeken we altijd een constructieve dialoog op met de desbetreffende betrokken partijen. Bij alles wat we naar vermogen doen, wegen we de materiële en immateriële, klant-, vastgoed- en bedrijfswaarde.

Onze ambitie is om verder uit te groeien tot een slimme en wendbare organisatie die in staat is samen te werken met alle belanghouders, klanten inbegrepen, om zo een eigen vorm te geven aan Woonbedrijf als maatschappelijke onderneming. In het verlengde hiervan krijgen de medewerkers van Woonbedrijf alle ruimte om ondernemerszin te tonen en verantwoordelijkheid te nemen bij het behartigen van de belangen van onze klanten, het vastgoed en het bedrijf. Dit doen we al, de dagelijkse praktijk wijst uit dat dit op de werkvloer leidt tot meer plezier, en tot trots. Dit zijn belangrijke pijlers waarop Woonbedrijf verder kan bouwen aan de toekomst.

3. Woonbedrijf binnen de veranderende context

3.1 Economische ontwikkelingen

We zien dat wat een aantal jaren terug begon als een kredietcrisis op de Amerikaanse hypotheekmarkt is omgeslagen in een wereldwijde recessie. Het bijzondere aan deze crisis is dat het duidelijk is geworden dat onze (financieel-economische) systemen mede de oorzaak zijn van deze crisis. We kunnen dan ook spreken van een systeemcrisis. De effecten in onze naaste omgeving zijn duidelijk waarneembaar. De woningmarkt stagneert, met name de afzet van nieuwbouw koopwoningen is stil gevallen. We zien de werkloosheid toenemen en de overheidsuitgaven om de crisis te lijf te gaan resulteren in een sterk oplopend overheidstekort en een groeiende staatsschuld.

We verwachten dat de effecten van deze crisis nog jarenlang merkbaar zullen zijn. Het terugdringen van het overheidstekort vraagt om meer bezuinigingen. Hierbij wordt ook nadrukkelijk gekeken naar het maatschappelijke vermogen van de woningcorporaties. Je ziet onder meer door de invoering van de vennootschapsbelasting (Vpb) en de "Vogelaarheffing" dat de overheid een beroep doet op het vermogen van de woningcorporatie. Waarbij dient te worden aangetekend dat de opbrengst van de Vpb terecht komt in de algemene middelen en daarmee niet wordt aangewend voor de volkshuisvesting. Wij verwachten dat de overheid dergelijke maatregelen in de toekomst zal blijven uitvoeren. Het is niet denkbeeldig dat de kosten van de huurtoeslag op korte termijn op de corporatiesector worden afgewenteld. De toenemende druk om het maatschappelijke vermogen van de corporaties voor andere doeleinden te gebruiken staat op gespannen voet met het beroep op de corporaties om in tijden van crisis te blijven investeren.

We verwachten dat de kredietcrisis onze wereld fundamenteel verandert. De groeirichting verandert van meer naar beter en van duur naar duurzaam. Het Angelsaksische model, met de sterke focus op de beurswaarde van het bedrijf (shareholders value), heeft zijn langste tijd gehad. Een goed bedrijf is vooral een bedrijf waarvan je graag klant wilt zijn of waar je graag wilt werken en niet alleen een bedrijf waarin je graag geld belegt. We zien een verschuiving van shareholder naar stakeholder. De fixatie van shareholder value maakt plaats voor een oriëntatie op waardecreatie voor alle belanghouders bij een onderneming. Economie gaat niet meer over geld, macht en dominantie maar vooral over waarde. En de (klant)waarde van een goed (een product of dienst) wordt in toenemende mate immaterieel. Kwaliteit, duurzaamheid en beleving zijn belangrijker dan de materiële en technische specificaties.

Dit betekent voor Woonbedrijf dat wij onze kijk op waarde verder moeten ontwikkelen. Het gaat niet alleen om het behalen van een financieel resultaat, in onze afweging zullen we nadrukkelijker de **klantwaarde**, de **vastgoedwaarde** en de **bedrijfswaarde** ten opzichte van elkaar gaan wegen. Het sturingsmodel van Woonbedrijf zal hierop verder worden ontwikkeld. Maar ook in ons dagelijks werk verwachten wij van onze medewerkers dat zij waarde kunnen wegen. Dit vraagt om de ontwikkeling van kader, competenties en systemen.

De economische ontwikkeling maakt dat de druk op de huurmarkt zal aanhouden. Dit met de toenemende druk op de financiële positie van de woningcorporaties betekent dat Woonbedrijf nadrukkelijk kiest voor het **behouden** en **ontwikkelen** van **betalbare** (grondgebonden eengezins-) woningen in de buurten waar ons belang het grootst is. Wij zullen in het inzetten van ons maatschappelijk vermogen (het benutten van onze beleidsruimte) nadrukkelijk gaan sturen op het realiseren van onze volkshuisvestelijke doelstelling.

3.2 De woningmarkt

We zien dat de woningmarkt niet goed functioneert. De woningmarkt in Nederland zoals wij die kennen is een product van een jaren lang proces dat sterk gereguleerd is door huurbescherming, huurtoeslag, subsidiering van huurprijs door woningcorporaties en beperkte (wettelijke) huurindexering voor de huurmarkt en hypotheekrenteaftrek en eigenwoningforfait voor de koopmarkt. Deze regulering bepaalt het gedrag van de consumenten op die markt. Wanneer het systeem niet logisch is, leidt dit tot stagnatie in de doorstroming.

We verwachten dat Nederland wordt gedwongen om de inrichting van de woningmarkt te herzien. De hoge kosten van de vergrijzing moeten met belastinginkomsten worden gecompenseerd. Internationale fiscale concurrentie verhindert dat tarieven sterk worden verhoogd, fiscalisering van de

AOW en afschaffen van de hypotheekrenteaftrek bieden enige uitweg en passen ook in de Europese fiscale harmonisatie. Huurtoeslag, huurwaardeforfait en overdrachtsbelasting gaan eveneens op in het inkomstenbelastingtarief. Hiermee worden een aantal politieke barrières in de woningmarkt geslecht.

Dit betekent voor Woonbedrijf dat wij ons kunnen richten op onze visie op de woningmarkt. Een markt waarin iedere klant keuzes kan maken en zich laat leiden door de afweging tussen kwaliteit en wat hij ervoor over heeft (de “echte” prijs). We zien onze klant als **consument** en we richten ons op het **consumentengedrag**, dit stuurt ons. Dit is een fundamentele verandering, de keten wordt omgekeerd, de klant draait aan de knoppen van onze sturing en geeft daarmee richting aan ons beleid en krijgt betekenis in ons dagelijks werk.

3.3 De relatie met de overheid

We zien dat de relatie tussen de corporaties en de overheid onder druk staat. De verzelfstandiging van de corporatiesector met de bruteringshalvering halverwege de jaren '90 heeft ertoe geleid dat de corporaties zich hebben ontwikkeld tot maatschappelijke ondernemers. Mede dankzij de lage rentestand en de stijgende vastgoedprijzen in de jaren '90 en het begin van deze eeuw, hebben de corporaties een groot eigen vermogen kunnen opbouwen. We zien dat de overheid, ondanks de richting die met de bruteringshalvering is ingezet, in toenemende mate grip wilt krijgen op de corporatiesector.

De minister van WW&I heeft in zijn brief aan de 2^e kamer van 12 juni 2009 de nieuwe contouren voor het corporatiestelsel aangegeven. De minister constateert dat woningcorporaties zich hebben ontwikkeld tot maatschappelijke ondernemers die zich binnen het corporatiestelsel inzetten voor de brede zorg voor het wonen. De minister is op zoek naar een nieuwe balans tussen het maatschappelijk ondernemerschap van de corporaties en de publieke waarborgen in het corporatiestelsel. Vanuit recente incidenten op het gebied van integriteit en mismanagement stelt de minister voor om het toezicht op de corporaties te verscherpen. Hiervoor zal een (centrale) Autoriteit in het leven worden geroepen. Opvallend is dat de woorden *klant* en *consument* in de 36 pagina's tellende brief niet voorkomen en dat waar sprake is van *huurders* dit vrijwel uitsluitend in de context van verplicht overleg met huurdersvertegenwoordigers is.

We verwachten op basis van de 12 juni brief dat de corporaties in toenemende mate uitvoering moeten gaan geven aan het volkshuisvestingsbeleid van de lokale overheid. En daarmee minder ruimte krijgen voor het ontwikkelen van eigen beleid. Vanuit de Wet Maatschappelijk Onderneming zal de corporatie zich in toenemende mate moeten richten op de verwachtingen van de belanghouders. Hierdoor ontstaat er een onmogelijke positie van de corporatie in het krachtenveld van de gemeente – belanghouder – Autoriteit. De roep om meer toezicht leidt tot meer regelgeving. De verantwoordelijkheden van de interne toezichthouder en de externe toezichthouder (Autoriteit) lopen door elkaar. Waarbij de externe toezichthouder in sommige gevallen zelfs sturend wordt! Het werkdomein van de woningcorporatie zal opnieuw worden geordend. De kerntaak van de corporatie blijft het huisvesten van zwakkeren op de woningmarkt. De doelgroep voor woningcorporaties wordt afgegrensd. Vrijgekomen woningen moeten voor 90% worden verhuurd aan woningzoekenden met een inkomen tot € 33.000,- Daarnaast kan de corporatie bijdragen aan de sociale en fysieke verbetering van wijken en het vastgoed verzorgen voor maatschappelijke instellingen.

Dit betekent dat de corporatiesector een onzekere tijd ingaat. Woonbedrijf kiest er voor om een duidelijke **eigen koers** te gaan varen. Waarbij we ons primair laten leiden door het belang van de klant en de buurt, en in mindere mate vanuit een algemeen / gebiedsoverstijgend belang.

In het netwerk van belanghouders zullen wij onze koers uitdragen, om anderen te **inspireren** om hun bijdrage te gaan leveren en hiermee onze **invloed** maximaal aan te wenden. In ons werk zien we twee prominente belanghouders. Op de eerste plaats is dat de klant, die als consument haar keuzes maakt. Het gedrag van de klant is sturend voor ons werk. De waardering van de klant is het teken dat we de goede dingen doen. De klant komen we vooral tegen in ons dagelijks werk en in de directe woonomgeving van de klant. De gemeente is een belanghouder waar Woonbedrijf veelvuldig mee samen werkt. Woonbedrijf wil graag samenwerken met een gemeente die een inspirerende visie op het gebied van wonen heeft waarin voldoende ruimte wordt geboden om als corporatie je bijdrage te kunnen leveren. Woonbedrijf zal actief de verbinding met de gemeente gaan (blijven) zoeken. Om in dialoog met de gemeente, vanuit onze eigen kracht (identiteit en verantwoordelijkheid) te gaan werken

aan vraagstukken die we tegenkomen op het niveau van wijk en stad. In de samenwerking met (al) onze belanghouders zullen we altijd uitgaan van een wederkerige relatie.

De ontwikkelingen uit de 12-juni brief op het gebied van toezicht zien wij met vertrouwen tegemoet. Wij legitimeren ons door het leveren van prestaties. Hierover willen wij ook op een **transparante wijze verantwoording** afleggen. Wij verwachten door op deze wijze te handelen dat de toezichthouder in de rol van toezichthouder kan blijven en bijsturing niet aan de orde is.

3.4 Demografische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

We zien een aantal demografische ontwikkelingen, waarvan vergrijzing op dit moment veel aandacht krijgt vanwege de hoge kosten (AOW, ziektekosten, etc.) die daarmee gemoeid zijn. Een andere ontwikkeling die we waarnemen is dat op dit moment, als gevolg van de economische situatie, jongeren langer bij hun ouders blijven wonen (de zogenaamde nestblijvers). Dit heeft grote effecten op de toestroom van starters op de woningmarkt. Daarnaast zien we in een aantal regio's in Nederland (Oost Groningen / Zuid Limburg) dat de bevolking krimpt. Hoewel dit al zo'n 15 jaar geleden werd voorspeld, dringen de (financiële) effecten hiervan nu pas door.

Naast demografische ontwikkelingen zien we ook een aantal sociaal maatschappelijke ontwikkelingen. De belangrijkste is het toenemende belang van virtuele netwerken en diensten. In een wereld waar allerlei vormen van virtuele dienstverlening groeien, neemt de oriëntatie op de eigen woning toe. Je hoeft de deur niet meer uit om anderen te ontmoeten. Dit gaat grote effecten hebben op het wonen en de waarde(ring) van het eigen woningbezit.

Als gevolg van ontwikkelingen op het gebied van internet, commercie en opvoeding zien we een nieuwe generatie opstaan; de Einsteingeneratie. Deze generatie kenmerkt zich door de waarde die zij hechten aan authenticiteit, respect, zelfontplooiing en gezelligheid. Ze willen een leuke baan, een leuk huis, een fijn gezin, vrienden en vooral gelukkig worden, jezelf kunnen ontplooiën en datgene doen wat je het beste kan.

We verwachten dat de effecten van de vergrijzing, gezinsverdunding en nestblijvers niet leiden tot vraaguitval in onze huidige portfolio. We hebben op dit vlak een (afwijkende) visie op het interpreteren van de vraag en restvraag op de woningmarkt. We laten ons niet enkel leiden door de prognoses, maar kijken vooral naar het klantgedrag dat we kunnen waarnemen. De grondgebonden eengezinswoning is de hoeksteen van onze portfolio. In de 100 jaar dat we dit woningtype bouwen en beheren zien we dat de gebruiker is gewijzigd van het grote arbeidersgezin naar de 1/2 persoonshuishoudens op dit moment. We constateren dan ook dat het adaptief vermogen van dit woningtype groot is.

De ontwikkeling op het gebied van ICT zullen een steeds grotere invloed krijgen op het wonen. De mogelijkheden van thuiswerken zullen worden verruimd, waarmee de keuze voor de plek waar je wilt wonen minder zal afhangen van de plek waar je werkt. Dit zal ook eisen gaan stellen aan het gebruik van de woning. Deze ontwikkeling leidt tot een tegenstelling in ons werk. We zien dat de virtuele wereld van mensen groter wordt, dit leidt vervolgens tot een groter belang dat men hecht aan de eigen woning. Via internet hebben we contacten over de hele wereld, maar de burens kennen we niet meer. Sociaal maatschappelijke vraagstukken rondom integratie, veiligheid en leefbaarheid vragen juist weer meer ontmoeting in de buurten.

Dit betekent voor Woonbedrijf dat we ons in onze programmering laten leiden door de **kwalitatieve behoefte** van onze klanten en niet sec op de demografische prognoses (kijk bijv. naar het geringe aantal reacties op de seniorenwoningen in relatie tot de ontwikkeling van het aantal senioren). Het hoge **adaptieve vermogen** van de **grondgebonden eengezinswoning** maakt dat deze voorraad tot in de lengte der jaren kan mee veranderen met de ontwikkelingen bij de klant. Ontwikkelingen op het gebied van technologie zullen in toenemende mate hun intrede doen in de woning. Het aansluiten van onze woningen op breedband glasvezelverbindingen zal net zo vanzelfsprekend worden als het aansluiten van de woning op de riolering of het elektriciteitsnetwerk.

Ook onze dienstverlening zal zich verder ontwikkelen op het vlak van de **virtuele dienstverlening**. De nieuwe generatie huurders is van de Einsteingeneratie. Deze generatie is gewend om zaken te doen via internet of andere nieuwe media. Woonbedrijf zal de communicatie met haar klanten verder gaan

ontwikkelen. De ontwikkeling van tekstcommunicatie naar **beeldcommunicatie**, zoals YouTube, Street View en Web 2.0 geven richting aan de ontwikkeling van onze virtuele dienstverlening.

3.5 Duurzaamheid

We zien dat in de maatschappelijke discussie over duurzaamheid vooral aandacht wordt besteed aan de groene kant van dit vraagstuk. De opwarming van de aarde, de stijging van de zeespiegel, de vervuiling van het milieu zijn belangrijke onderwerpen in het publieke debat. Ondanks de verwachte stijgingen van de energieprijzen, merken onze klanten daar op korte termijn nog weinig van. Hierdoor zien we in het (consumenten)gedrag van onze klanten nog weinig initiatief (laat staan investering) om duurzamere oplossingen te gebruiken. Dit leidt tot veel stimulerende maatregelen vanuit de overheid, gericht op deelaspecten, met de daarbij behorende toename van regelgeving. Er is nauwelijks aandacht voor een fundamentele discussie over een duurzamere samenleving.

We verwachten dat door de stijgende energielasten en de daarmee stijgende woonlasten, dit vraagstuk voor onze klanten steeds belangrijker wordt. Men zal hierdoor steeds vaker, als consument, kiezen voor energiebesparende maatregelen en voor woningen met de laagste woonlasten. Daarnaast zien we de kosten van sloop en afvalverwerking steeds hoger worden. Hierdoor zullen we in onze afweging tussen sloop /nieuwbouw en renovatie, naast de energie- en woonlastencomponent ook nadrukkelijk moeten kijken naar de kosten en effect van sloop en de afvoer en recycling van de afvalstoffen. In deze ontwikkeling zie je duidelijk de verschuiving van het groene denken, naar duurzaam ondernemen en sustainability.

Dit betekent dat Woonbedrijf in het maken van haar keuzes **duurzame afwegingen** gaat maken. Duurzaam ondernemen betekent voor Woonbedrijf dat wij bij het maken van onze keuzes in het hier en nu, nadrukkelijk rekening houden met de **effecten in de toekomst**. Daarmee is duurzaam ondernemen een uitwerking van ons koersdoel Waarde Wegen. Hierbij kan een conflict ontstaan tussen het (korte termijn) klantbelang en het (lange termijn) vastgoed- en bedrijfsbelang. We zullen dan de klant, als consument, verleiden om duurzame keuzes te maken én daar waar nodig onze eigen verantwoordelijkheid nemen.

Daarnaast zullen we nadrukkelijk **kennis en expertise** gaan opbouwen op het gebied van nieuwe technologieën (bijv. HRe-ketels) en in **samenwerking met leveranciers** gaan kijken of we met assemblagetechnieken de kosten en effecten van de verwerking van afval kunnen minimaliseren (o.m. toepassen van cradle to cradle principe). In dat kader zien we onze keuze voor het behouden van onze woningvoorraad ook in dit kader als de meest duurzame keuze.

3.6 Ontwikkelingen in de regio

We zien dat de regionale woningvoorraad de laatste 10 jaar een sterke groei heeft doorgemaakt. Woonbedrijf heeft hier met de bouw van 2.232 eenheden een belangrijke bijdrage geleverd. Deze groei is in grote mate bepaald door de toename van het aantal huishoudens (+ 8%). Eindhoven heeft letterlijk zijn grenzen bereikt, de groeidoelestellingen voor de komende jaren rusten vooral op de schouders van de regiogemeenten. In Eindhoven zal de nieuwbouwpoging zich vooral richten op herontwikkeling- en inbreidingslokaties.

Op economisch vlak zien we dat Eindhoven en de regio zich sterk heeft ontwikkeld op het gebied van high tech en automotive industrie. In haar beleid zet de gemeente Eindhoven sterk in op de verdere ontwikkeling en het versterken van de concurrentiepositie van de regio door initiatieven zoals Brainport, Designcapital, Sportstad, etc..

We verwachten dat de bevolkingsgroei de komende 10 jaar zal afvlakken. De verwachte bevolkingstoename bedraagt + 3% en het aantal huishoudens stijgt met + 7%. Echter wanneer we verder kijken, verwachten we vanaf 2030 een krimp van de bevolking en het aantal huishoudens. De vergrijzing zal in de randgemeenten sterker zijn dan in Eindhoven zelf. Het aandeel 65-plussers zal in Eindhoven stijgen van 15% naar 18% in 2030, terwijl in de randgemeenten dit percentage stijgt van 17% naar 26% in 2030. Waarbij het aantal alleenstaanden in de categorie 65-plussers zal stijgen met ruim 60%.

Eindhoven zal zich de komende jaren verder blijven ontwikkelen als het technologiecentrum van Nederland. Ontwikkelingen op de A2-as, Amsterdam – Utrecht – Den Bosch – Eindhoven en de “technologische” driehoek Leuven – Aken – Eindhoven, bieden uitgelezen kansen voor Eindhoven. Daarnaast profileert Eindhoven zich steeds meer als Studenten- en Sportstad. Fontys zal de komende jaren een aantal opleidingen in Eindhoven gaan concentreren. De ontwikkeling van kennisstad Eindhoven zal als motor van de economische ontwikkeling van de regio gaan fungeren en leidt daarmee tot een “gezonde” stad.

Dit betekent voor Woonbedrijf dat wij de effecten van deze ontwikkelingen voor ons werk in beeld gaan brengen. Hierbij zullen wij uitgaan van de ontwikkeling van de **vraag** van onze **klanten** en de effecten voor ons aanbod. We zullen onze grote **bestaande** voorraad **flexibel** gaan inzetten. Niet door een strikt doelgroepenbeleid te hanteren, maar de flexibiliteit van ons product (met als basis de grondgebonden eengezinswoning) te richten op de veranderende vraag.

Voor de groei in de regio heeft Woonbedrijf in 2008 al het **aanbod aan de regio** gedaan. Wij willen de komende jaren 500 betaalbare grondgebonden eengezinswoningen bouwen. In dat kader zijn we nu al bezig met ontwikkelingen in Best en Nuenen.

Voor de groei in het segment van de studentenhuysvesting, als gevolg van het beleid van de gemeente en onderwijsinstellingen op dit vlak, zullen we nadrukkelijker de **wederkerigheid** gaan opzoeken. Woonbedrijf is bereid om voor deze specifieke doelgroep meer te bouwen, mits de bijdrage van de onderwijsinstellingen het mogelijk maakt om dit op een financieel verantwoorde wijze te doen.

De basis van onze bijdrage aan de ontwikkeling van de regio Eindhoven is en blijft onze gebiedsgerichte aanpak. Door het aandeel van Woonbedrijf, 1 op de 4 woningen in Eindhoven is van Woonbedrijf, zijn we de romp van Eindhoven en zijn daarmee gezichtsbepalend. De relatieve hoge kwaliteit van onze voorraad levert een belangrijke bijdrage aan de (fysieke) kwaliteit van de Eindhovense buurten. Door er “**te zijn**” voor onze huurders, en daar waar nodig initiatieven te ontplooiën, leveren we een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid. Hiermee zorgt Woonbedrijf voor een stevig en degelijk fundament voor de ontwikkeling van Eindhoven. Dit doen we nu en zullen we blijven doen.

4. Strategie 2010 – 2012

4.1 Focus

Wij geven onze strategie richting door ons te focussen op 3 programmaliijnen, die daarmee de rode draad vormen voor het Koersplan en de inspiratie voor de organisatie om daaraan hun bijdrage te leveren.

Van klantgericht naar klantgestuurd. Woonbedrijf heeft zich bij de ontwikkeling van haar kwaliteitsbeleid ten aanzien van dienstverlening gericht naar het KWH-model. Daarbij is in de eerste plaats ingezet op gedrag en houding van medewerkers waarmee een klantvriendelijke organisatie is ontstaan. De aanpassing van werkprocessen teneinde een optimale dienstverlening naar de klant mogelijk te maken, is gedeeltelijk gevorderd. De weg naar een klantgerichte informatiestructuur in onze automatisering vormt daarin een cruciale stap. Dit moet ons helpen om een klantgerichte organisatie te worden. We hebben als ambitie geformuleerd dat Woonbedrijf in 2012 een klantgestuurde organisatie is. Dit vraagt om een omkering van de keten tussen Woonbedrijf (en haar leveranciers) en de klant en betekent dat de wensen van de klant sturend zijn en dat de feedback van de klant het vertrekpunt vormt voor de vraag hoe de klant (nog) beter kan worden bediend. Daarmee wordt Woonbedrijf sterk gericht op de waarde die door de klant wordt toebedeeld aan de door Woonbedrijf geleverde prestatie.

Daarnaast zijn wij er ons van bewust dat een deel van onze klanten zich sociaal of maatschappelijk moeilijk staande kunnen houden en tegelijk geen onderdeel uitmaakt van de groep die de warme belangstelling heeft van welzijn, maatschappelijke zorg of geestelijke gezondheidszorg. Het zijn de mensen die zichzelf zelfstandig kunnen handhaven, maar daarbij meer dan eens in moeilijkheden komen. Dat kan door een onverwachte gebeurtenis, maar kan ook het gevolg zijn van minder dan gemiddelde vaardigheden voor deelname aan het dagelijkse maatschappelijke verkeer. Als huisvester van mensen met een laag inkomen moet Woonbedrijf er zich van bewust zijn dat deze groep juist tot haar klanten behoort. Woonbedrijf besteedt aandacht aan de maatschappelijk minder redzame groep klanten door in haar reguliere bedrijfsprocessen, waar nodig, voor individuele klanten maatwerk oplossingen te bieden die er op zijn gericht een zelfde resultaat voor de klant te behalen als voor andere huurders.

Van buurtbeheer en wijkaanpak naar vormgeving van buurtbeleving. In de ontwikkeling tot heden is buurtbeheer ons dagelijks werk geworden. Bewoners komen ons tegen in hun buurt. Het aantal kleinschalige buurtgerichte activiteiten is, vanuit de keuze voor gebiedgericht ondernemen bij de start van Woonbedrijf, enorm toegenomen. Daarnaast zijn we, bijvoorbeeld in de krachtwijken, maar ook in de aanpak van de 41^e wijk, in een aantal gevallen vanuit een visie op de wijk naar bewust gekozen en benoemde resultaten toe gaan werken. In de rol van buurtregisseur gaan we daarin verder. We combineren onze kennis van de klantwensen en –beleving en van de kwaliteit van onze woningen tot een gebiedsvisie op buurniveau en werken die uit tot een resultaatgerichte strategie. Portfoliostrategie is hiervan een onderdeel. We betrekken alle belanghouders in het gebied bij de ontwikkeling en realisatie van de strategie. We noemen dit ‘vormgeven’ van buurtbeleving.

Van prioriteren naar afwegen en resultaten op ieder niveau. Vanaf de zomer 2008 hebben we, vooral n.a.v. de begrotingsronde 2009, intern sterk de nadruk gelegd op het prioriteren van activiteiten. Dat betrof in eerste instantie vooral de inzet van financiële capaciteit voor investeringsactiviteiten en van personele capaciteit voor organisatiegerichte activiteiten. Ook de overige activiteiten, de gebiedsgerichte activiteiten en het reguliere beheerproces zullen hierin volgen. De kredietcrisis en de negatieve beeldvorming rond woningcorporaties hebben het belang hiervan vergroot. In de periode tot 2012 willen we het benoemen van onze prestaties verder ontwikkelen: we willen ons legitimeren door zichtbaar te presteren. We realiseren ons dat het daarbij gaat om het maken van zodanige keuzes en afwegingen in ons werk op alle niveaus van de organisatie, dat een bijdrage wordt geleverd aan optimale maatschappelijke waardecreatie.

Intermezzo: Presteren op alle niveaus

Het uitgangspunt voor dit koersplan is dat we onze prestaties zichtbaar willen maken. Dit is de basis voor onze legitimatie. We zijn gelegitimeerd wanneer onze prestaties door de ander worden herkend en gewaardeerd.

We sturen op het leveren van prestaties door de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, waarbij we de ambitie hebben dat iedere medewerker in staat is op zijn/haar integrale afweging te maken op basis van klant-, vastgoed- en bedrijfswaarde. We sturen door het geven van richting en ruimte voor persoonlijk ondernemerschap. We stellen vooraf de doelen vast en verantwoorden ons achteraf op basis van de behaalde resultaten.

In de sturing van onze organisatie onderkennen we een aantal niveaus:

- Woonbedrijf (concernniveau)
- Wijk & buurt (districtniveau)
- Dagelijks werk (medewerkerniveau)

Op het niveau van het dagelijks werk zie je de spanning tussen de individuele klant en het dagelijkse / continue proces van Woonbedrijf. We willen iedere klant benaderen als individu en niet als een passant in de procedure. Wanneer we écht klantgestuurd willen werken, is er zelfs sprake van ketenomkering en zit de klant aan de knoppen van het proces. Dit zal de spanning tussen efficiënte procesgang en individuele klantwensen doen toenemen.

Op het niveau van de wijk en buurt draait het niet om het maken van de visie. De visie is het uitgangspunt waarmee we aan het werk gaan. Waarmee we anderen inspireren en beïnvloeden om hun bijdrage te leveren, zodat we onze (gezamenlijke) doelen bereiken. Op dit niveau worden onze maatschappelijke prestaties geleverd en hebben we de dialoog met onze klanten en belanghouders over onze legitimatie.

Het Woonbedrijfniveau is geen optelsom van de onderliggende niveaus. Maar hier formuleren we de “verkeersregels” voor de organisatie. Onze identiteit (en gewenst imago) en het richtinggevend kader voor de organisatie wordt hier vastgesteld. Op Woonbedrijfniveau wordt de continuïteit van de organisatie bewaakt en wordt er, vanuit de corporate governance, verantwoording afgelegd aan interne en externe toezichthouders. In de onderstaande tabel hebben we de verschillende niveaus verder uitgewerkt door er betekenis aan toe te kennen voor de klant, belanghouders, vastgoed, bedrijf en sturing.

Niveau	Klant	Belanghouders	Vastgoed	Bedrijf	Sturing
Woonbedrijf	Doelgroep (abstract)	VROM Gemeente	Portfolio	Koersdoelen Beleidsruimte	Koers Prestatieafspraken Wettelijke kaders
Wijk & buurt	Buurtbewoner (niet specifiek)	Gemeente Instellingen	(CBS) buurt	Maatschappelijke prestatie Effectiviteit	Visie op de buurt Legitimatie Wederkerigheid
Dagelijks werk: interventie	Groep klanten (specifiek)	Instellingen Klanten (groep)	Complex	Budget = kader Slimmer ondernemen	Projectresultaat Opdracht GOKIT
Dagelijkse werk: dienstverlening	Individuele klant	Individuele klant	Woning	Budget = raming Efficiënt proces Slimmer ondernemen	Kompas

Deze niveaus staan niet los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar continu. De hogere niveaus geven een kader voor de lagere niveaus. Terwijl de prestaties op de lagere niveaus weer richting geven voor het ontwikkelen van de kaders op de hoger niveaus. We streven er naar dat ieder op zijn/haar eigen niveau zelfstandig aan het werk kan, zonder telkens afhankelijk te zijn van het andere niveau.

We constateren dat prestaties vooral betekenis hebben op het niveau waarop ze geleverd worden. Dit brengt ons tot het uitgangspunt om prestaties op het eigen niveau te laten zien en te waarderen.

4.2 Ontwikkeling van klantgericht naar klantgestuurd

Van intuïtie naar kennis

In het werken met onze klanten varen we voor een groot deel op de intuïtie van onze medewerkers. Zij hebben dagelijks contact met klanten en vormen daarmee een beeld van de klant en de wensen die deze klant heeft. Wanneer we ons verder doorontwikkelen naar een klantgestuurde organisatie, waarbij er sprake is van ketenomkering waardoor de klant aan de knoppen van ons bedrijf komt te zitten, is deze intuïtie onvoldoende. We hebben daarom ook de ambitie om de intuïtie (ist 2010) door te ontwikkelen naar kennis (soll 2012).

Dit betekent dat we onderzoek moeten gaan doen en informatie gaan verzamelen en analyseren.

1. Individuele klant: informatie uit onze dagelijkse dienstverlening halen
2. Voor de collectieve klant = buurtbewoner: informatie uit ons netwerk, participatie halen
3. Voor de abstracte klant = doelgroep: informatie uit onderzoek d.m.v. klantenpanels, CBS, wetgeving, e.d.

De keuze die hierboven is beschreven is essentieel. Woonbedrijf kiest nadrukkelijk voor de individuele klant. Deze staat voorop en krijgt ook de meeste aandacht. De collectieve klant zien we vooral bij interventies in buurten en wijken. De abstracte klant is voor Woonbedrijf minder van belang. Deze heeft vooral betekenis voor onze interne beleidsvorming en om op Woonbedrijfniveau te kijken naar de effecten van ons werk.

Wie is onze doelgroep?

In de komende periode (2010 – 2012) geven we invulling aan de programmalijn van klantgericht naar klantgestuurd door onze kennis en informatie van de doelgroep verder uit te breiden. We constateren dat we anno 2010 alleen kennis hebben van (de kenmerken) van onze huurders op het moment van de verhuur van de woning. We willen naar de situatie dat we een actueel beeld hebben van al onze klanten over hun gedrag en voorkeuren.

We richten ons op huurders, verenigingen van eigenaren en woningzoekenden in de stad en regio Eindhoven. Ook in de komende jaren gaan we onze doelgroep niet exact formuleren, we sluiten niemand uit maar richten ons vooral op de mensen die zich thuis voelen in ons product (woning en buurt) en bij onze dienstverlening. Door hier kennis op te ontwikkelen kunnen we onze producten en dienstverlening verder op die klant gaan vormgeven. Waarbij moet worden opgemerkt dat de ontwikkeling van de dienstverlening wel moet passen binnen de doelstelling van Woonbedrijf, nl. het verhuren van woningen.

Informatie uit de wijk over de wijk

Op het niveau van de collectieve klant, de buurtbewoner, hebben we op dit moment contact met een grote diversiteit van klanten, vaak georganiseerd in een vorm van bewonerscommissie of werkgroep. Hiermee horen wij verschillende meningen uit de buurt. Dit is waardevol voor ons werk. Wat daarbij wel lastig is, is dat wij onvoldoende stil staan bij de representativiteit van de meningen. We hebben dan ook de ambitie om in 2012 te werken met buurtbewoners die een representatieve mening uit de buurt inbrengen.

Naast de mening van de buurtbewoner beschikken wij over een grote diversiteit van informatie over en van de wijk. We hebben de ambitie om deze informatie meer betekenis te gaan geven en deze te vertalen naar interventies.

Klantgestuurde dienstverlening

In ons dagelijks werk hebben we veelvuldig contact met onze klanten. Deze contacten leveren allerlei informatie op. Nu nog veel in de hoofden van medewerkers, maar we hebben de ambitie om deze informatie vast te gaan leggen zodat het onze processen gaat sturen. Hierdoor willen we dat in 2012

- het klantcontactcentrum in staat is om 80% van alle klanten in één keer te helpen
- de medewerkers van Woonbedrijf een beeld hebben (van het dossier) van de klant die ze tegenover zich treffen en van deze informatie gebruik maken door hun dienstverlening hierop af te stemmen.

- de medewerkers van Woonbedrijf voldoende kennis en informatie hebben over de woning zodat zij in staat zijn om een goed gesprek te voeren met de klant bij (mutatie)onderhoud of renovatieprojecten over de te verrichten werkzaamheden (op basis van onze verantwoordelijkheid) en over de nog uit te voeren werkzaamheden op basis van de wensen van de klant.

Informatie en competentieontwikkeling

Dit betekent dat de informatievoorziening gericht is op het vastleggen van het gedrag van de klant en de medewerkers faciliteert om hiermee te kunnen sturen. Voor de medewerkers betekent dit dat zij de nodige competenties moeten ontwikkelen. We constateren, in onze jaarlijkse KWH meting, dat onze medewerkers gewaardeerd worden voor hun klantgerichte houding. Ook zien we bij een groot deel van onze medewerkers de drive om onze klanten te helpen. Maar wanneer we écht klantgestuurd willen werken vraagt dit om aanvullende competenties:

Luisteren vragen stellen toetsen afspraken maken
reageren duidelijk zijn proactief betrouwbaar alert

4.3 Ontwikkeling van buurtbeheer en wijkaanpak naar vormgeven van buurtbeleving

Vormgeven van buurtbeleving

We hebben onze ambitie geformuleerd, we willen ons doorontwikkelen van buurtbeheer en wijkaanpak naar het vormgeven van buurtbeleving. Bij het vormgeven van buurtbeleving gaat het, net zoals bij de wijkaanpak, om een integrale benadering. Samen met de buurtbewoner en (andere) belanghouders werken we aan dat wat een buurt een goede buurt maakt. Het vormgeven zit in het samenvoegen van de verschillende elementen, op een creatieve manier, in een proces waarin het resultaat zich ontwikkelt.

Bij Vormgeven van buurtbeleving gaat het over:

Thuis voelen gebruik **voorzieningen deelname** verenigingen
 kennen van de **buren** sociaal **netwerk veiligheid** gevoel
 ontmoeten **samen** met belanghouders **inspireren** bijdrage
 leveren **goed** voor mijn kinderen **wederkerigheid** resultaat
perspectief hebben **creativiteit** proces consument

Prestaties zichtbaar maken: tel en vertel!

Naast het formuleren van onze eigen ambitie is het van belang welke opgave de buitenwereld voor ons formuleert. We zien daarbij dat de overheid diverse programma's ontwikkelt. Denk hierbij aan de krachtwijken, woningprogrammering, duurzaamheid, integrale stedelijke vernieuwing, historisch erfgoed, wet maatschappelijke ondersteuning, woonzorgzone's, veiligheid, sociale stijging, werkgelegenheid, etc.. Allemaal onderwerpen waar je als corporatie tegenaan loopt. Wanneer we deze programmalijnen confronteren met onze integrale gebiedsgerichte aanpak dan hebben de programma's voor ons een versnipperd karakter. Ze sluiten niet aan bij de integraliteit waarmee wij onze vraagstukken benaderen. Hiermee is het voor ons lastig om op de programma's te sturen en onze prestaties zichtbaar te maken.

Daarom willen we de komende periode extra gaan investeren om onze (maatschappelijke) prestatie op dit vlak zichtbaar te maken. We zien dat we in ons dagelijks werk, in de wijken en buurten waar we actief zijn, resultaten boeken die worden gewaardeerd door onze klanten en belanghouders waarmee we samenwerken. Nu willen we deze prestatie ook zichtbaar gaan maken. Hiervoor gaan we een "vertelmodule" ontwikkelen. Dit is een set van "meetinstrumenten" waarmee we onze prestatie kunnen tellen en vertellen. In 2012 hebben we onze vertelmodule en zijn we in staat om onze prestaties zichtbaar te presenteren aan onze belanghouders: integraal vanuit onze gebiedsgerichte werkwijze én specifiek op de programmalijnen die door ons of door onze belanghouders zijn geformuleerd.

Werken vanuit een visie

Het vormgeven van buurtbeleving start met een visie op de buurt. Samen met buurtbewoners en andere belanghouders werken we aan het ontwikkelen van een wijkvisie. Wij willen een visie neerzetten die richting geeft en anderen inspireert om hun bijdrage te leveren. In de komende jaren gaan we voor alle buurten waar we actief zijn een visie formuleren die aansluit op wat er is. Vervolgens gaan we in districtsplannen formuleren hoe we aan die visie gaan werken. Onze rol in de ontwikkeling van de buurt kenmerkt zich door katalyseren, faciliteren en anticiperen.

Dit betekent dat we ons moeten ontwikkelen van complexgericht naar gebiedsgericht kijken en werken. In ons werk en denken staan de gebieden en niet de complexen centraal. We beoordelen al onze activiteiten op de bijdrage aan de ontwikkeling van het gebied.

Samen werken met belanghouders

In de analyse van de belanghouders waar we mee samenwerken kunnen we een vergelijkbare conclusie trekken. De meeste van de belanghouders hebben een vergelijkbare versnipperde organisatievorm, die in de meeste gevallen ook nog top down wordt aangestuurd (i.t.t. onze sturing vanuit de klant en de buurt). Ook dit resulteert in allerlei splinter doelwerkgroepen. Wij kennen de belangen en mogelijkheden van onze belanghouders en weten hun inbreng te beïnvloeden. We kiezen voor organisaties waarmee we goed kunnen samenwerken, die congruent zijn met onze doelen en waar je samenwerkt op basis van wederkerigheid.

Met de juiste competenties voor onze medewerkers

Het is van groot belang dat we de juiste medewerkers aan boord hebben om ons werk te doen. Onze integrale benadering waarbij iedere medewerker een afweging moet kunnen maken tussen klant – vastgoed – bedrijf vraagt veel van de competentieontwikkeling van onze medewerkers. In de ontwikkeling van het competentie management zullen we moeten sturen op de juiste man/vrouw op de juiste plek. Dit is een continue focuspunt en niet tijdsgebonden.

Competenties voor gebiedsgericht werken:

Intuïtie **ondernemerschap** klant afweging maken
slagvaardig mensgericht vastgoed **nieuwsgierig** antenne
bedrijf sociale **voelspriet** flexibel

We hebben de ambitie dat onze medewerkers zich ontwikkelen op de bovengenoemde competenties. Bovendien zal iedere medewerker die vanaf nu bij Woonbedrijf komt te werken moeten passen binnen deze competenties. Dit geldt ook voor de medewerkers in de backoffice.

Onze ambitie is dat onze medewerkers de beste gebiedsgerichte werkers in het buurtnetwerk zijn, doordat zij gefaciliteerd zijn met kennis, mandaat en ondersteuning vanuit de backoffice (administratie, ICT, facilitair, etc.)

We constateren dat de huidige opleidingen niet voorzien in de gebiedsgerichte medewerkers waar wij naar op zoek zijn. Daarom willen we de samenwerking met opleidingsinstellingen en kenniscentra gaan intensiveren om te komen tot afspraken voor de kennisontwikkeling op het gebied van gebiedsgericht werken. Hierbij denken we aan het opleiden van de juiste mensen en het faciliteren van onze lerende organisatie.

4.4 Ontwikkeling van prioriteren naar afwegen en resultaten op alle niveaus

Doorontwikkeling sturingsmodel

In het vorige koersplan hebben we het Waarde Wegen geïntroduceerd. In de uitwerking hiervan is in eerste instantie veel aandacht besteed aan de klantwaarde. De klant die als consument zijn/haar afweging maakt en daarbij kwaliteit en prijs tegen elkaar afzet. In de laatste twee jaar is er in toenemende mate aandacht besteed aan de effecten op bedrijfswaarde en vastgoedwaarde. Het model van financiële sturing dat voor de begroting 2010 verder is ontwikkeld is hier het resultaat van. Voor het bepalen van de vastgoedwaarde wordt vooral gekeken naar het vastgoed als onze duurzame bron.

Deze ontwikkeling willen we in de voorliggende periode verder voortzetten. Het financiële sturingsmodel is basis waarop we verder gaan. Waar we nu nog vooral aan de financiële (input) knoppen draaien, willen de komende tijd het model verder gaan uitwerken waardoor we naast de bedrijfswaarde, ook de klantwaarde en vastgoedwaarde kunnen wegen. We willen van het sturen op input (euro's) naar het sturen op maatschappelijke effecten (outcome) in relatie tot de input. De ambitie is dat we ultimo 2012 dit model hebben ontwikkeld en de informatievoorziening hierop hebben aangepast. Uiteindelijk is onze droom dat iedere medewerker in zijn/haar eigen werk dit model kan hanteren en zo in het werk een integrale afweging kan maken tussen klant – vastgoed – bedrijf. We constateren echter dat deze ambitie en de betekenis hiervan voor de informatiesystemen én de competentieontwikkeling van onze medewerkers nog te hoog gegrepen is binnen de scope van dit koersplan

Visitatie maatschappelijk presteren

In het kader van ons maatschappelijk presteren zullen we in 2010 worden doorgelicht op basis van de visitatiemethodiek. In de visitatiemethodiek wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie vanuit 5 perspectieven bekeken. Dit zijn: i) presteren naar ambitie, ii) presteren naar opgave. iii) presteren volgens belanghouders, iv) presteren naar vermogen en v) governance. Het huidige koersplan is nog sterk geschreven vanuit de perspectieven Presteren naar ambitie en Presteren naar Opgave. In de komende jaren zullen de perspectieven Presteren volgens belanghouders en Presteren naar Vermogen in belang toenemen.

Wij zien deze visitatie nadrukkelijk als een 0-meting voor dit koersplan. De resultaten uit de visitatie zullen worden vertaald naar plannen van aanpak waarmee we komende periode gaan werken aan onze maatschappelijke prestaties.

Een belangrijk element van de visitatie is de waardering die wij van onze belanghouders krijgen voor ons werk. Dit is de basis voor onze legitimatie. Daarom zullen we in de visitatie nadrukkelijk deze waardering gaan ophalen. In de jaarlijkse belanghouderspanels zullen we ons beleid op de buitenwereld gaan toetsen en gaan we op zoek naar de wijze waarop we het samen werken verder kunnen verbeteren.

Naast de (externe) visitatie zullen we ook intern onze maatschappelijke prestaties inzichtelijk gaan maken. Het maandelijks "districtsbezoek" van de directie staat in het teken van de maatschappelijke prestaties van de districten en welke bijdrage de directie (op Woonbedrijf- cq bestuurlijk niveau) hieraan kan leveren. Deze districtbezoeken, die het karakter hebben van een dialoog tussen district en directie, is opgezet volgens de visitatiemethodiek.

Beheerst benutten van financiële beleidsruimte

Een belangrijk element in het sturingsmodel is de projectenranking waarmee de volgorde wordt bepaald van de projecten die een beslag mogen doen op de financiële beleidsruimte. Deze methodiek is op dit moment nog sterk financieel en inputgericht vormgegeven. In 2010 gaan we deze verder ontwikkelen, waarbij de focus wordt verlegd van financiële input naar maatschappelijke prestaties (outcome).

Informatievoorziening op orde en klaar voor de toekomst

Voor het sturingsmodel dat Woonbedrijf voor ogen staat is goede en betrouwbare informatie van essentieel belang. De huidige informatiehuishouding is niet op orde en op onderdelen onbetrouwbaar. Daarom is in 2009 het initiatief genomen om te komen tot een nieuwe informatieomgeving (het project Mercurius). Dit project is in eerste instantie gericht op het wegnemen van belemmeringen op het gebied van beheer, beschikbaarheid, consistentie en continuïteit van informatie, die leiden tot risico's in de bedrijfsvoering van Woonbedrijf. Daarnaast hebben we de ambitie om een aantal lege vlekken in onze huidige informatievoorziening, maar die wel essentieel zijn voor de sturing van onze organisatie, op orde te brengen. De ambitie voor 2012 is dat we een betrouwbaar systeem hebben waarmee onze medewerkers gefaciliteerd worden om hun werk te doen en over informatie beschikken waarmee zij hun afwegingen kunnen maken.

Ontwikkeling competenties

Naast de benodigde informatie moeten de medewerkers over de benodigde competenties beschikken om de integrale afweging te kunnen maken:

Toegankelijk duidelijk luisteren zelfstandig **deskundig** zien
wat er gebeurt **visie** hebben of toepassen **afwegen**
kostenbewust **opdrachtgeverschap** organisatiebewust kennis delen

Slimmer ondernemen

Van corporaties wordt verwacht dat zij hun vermogen sober en doelmatig inzetten. Door de effecten van de recessie en het toenemend beslag op het vermogen van de corporaties zullen we de komende tijd beter op ons huishoudboekje moeten letten. Hierbij hebben we in 2009 slimmer ondernemen geïntroduceerd: meer doen voor hetzelfde geld. Dit vraagt van onze medewerkers dat ze bewuster omgaan met de financiële uitgaven en stilstaan bij wat het opbrengt. Om vervolgens de vraag te stellen of dit slimmer kan. De bevordering van het kostenbewustzijn bij de opdrachtverstrekking in het dagelijks onderhoud krijgt de komende tijd de nodige aandacht. Om vervolgens het waarde wegen in het dagelijks werk verder te ontwikkelen.

5. De basis op orde

In de voorgaande hoofdstukken is de visie en strategie voor de komende jaren uiteen gezet. Om dit te realiseren is het noodzakelijk dat de *basis op orde* is. Dit betekent dat de informatievoorziening de medewerkers faciliteert om hun werk te doen en daarin afwegingen te maken. Dat de medewerkers over voldoende competenties beschikken of die ontwikkelen. Dat de organisatie, in termen van principes en kernwaarden, structuur, processen, besluitvorming, etc. mee ontwikkelt. En tot slot dat we onze activiteiten kunnen blijven betalen, dat de financiële continuïteit van de organisatie is gewaarborgd.

5.1 Informatie

We hebben de ambitie geformuleerd dat iedere medewerker binnen zijn/haar werk afwegingen kan maken om zo de klant te kunnen bedienen. Dit stelt hoge eisen aan de informatievoorziening. In onze droom werken we met een informatiesysteem dat lijkt op Google. Geen ingebakken functionaliteiten, maar een vrije zoekfunctie waarmee je de informatie krijgt die je op dat moment nodig hebt.

We zijn ons er van bewust dat we nog ver van deze droom af staan. Onze huidige informatiehuishouding is niet op orde. Het systeemlandschap bestaat uit meer dan 180 applicaties die op een instabiele wijze met elkaar zijn verbonden. Bovendien constateren we dat een aantal functionaliteiten die nodig zijn om de risico's in de organisatie te beheersen nog onvoldoende door het huidige informatiesysteem worden ondersteund. Dit betekent dat we eerst prioriteit geven aan het op orde krijgen van onze (primaire) informatieomgeving en dat we daarna pas (buiten de scope van dit koersplan) de volgende stap in de richting van onze ambitie gaan maken.

5.2 Competenties

In de drie programmalijnen die we hebben uitgezet voor de komende periode, wordt ruim aandacht besteed aan de ontwikkeling van de competenties van onze medewerkers en de nieuw te werven medewerkers. Zo willen wij medewerkers hebben die kunnen luisteren naar de klant en de klantvraag (en –gedrag) kunnen vertalen naar onze dienstverlening. Medewerkers die de ruimte gebruiken om persoonlijk ondernemerschap te ontwikkelen en daarbij als netwerkers in de wijken en buurten hun resultaten boeken. En we willen medewerkers die zelfstandig hun afwegingen kunnen maken en daarbij zelf kiezen in het belang van de klant, het vastgoed en het bedrijf.

We constateren dat de basis op orde is. De laatste jaren hebben we hard gewerkt om de juiste man/vrouw op de juiste plek te krijgen. Hiermee hebben we een club enthousiaste en betrokken medewerkers, die onze kernwaarden hebben omarmd en met de juiste drive werken aan goed wonen in een goede buurt voor onze klanten. De ontwikkeling die wij voorstaan zal verder worden uitgewerkt conform de strategie in het HRM beleid, met daarin de nodige aandacht voor:

- Kernwaarden
- Competentiemanagement
- Leiderschapsontwikkeling
- MD traject
- Werving en selectiebeleid
- Arbeidsmarktcommunicatie

5.3 Organisatie

De droom van Woonbedrijf is een organisatie die in meerdere opzichten lijkt op Google. Woonbedrijf wil een organisatie zijn die “er is”. Waar iedereen gebruik van maakt, zonder te weten hoe het werkt. Een organisatie die flexibel en toegankelijk is en kan meebewegen met de veranderende vraag van haar klanten. In de eerste 5 jaar van Woonbedrijf heeft de organisatie zich ontwikkeld van intern gericht naar een steeds meer extern georiënteerde organisatie. Deze ontwikkeling willen we de komende jaren verder voortzetten.

De veranderingen die we de komende jaren voorstaan hebben effect op de organisatie. Belangrijke elementen hierbij zijn informatie(systemen) en de medewerkers. Maar er zijn ook andere aspecten zoals de organisatieprincipes, de structuur, de processen en de besluitvorming (onderdeel van de corporate governance) die moeten mee ontwikkelen met de beschreven koers. Denk hierbij aan de betekenis van de klantsturing en het bevorderen van het ondernemerschap voor onze processen en de besluitvorming in het dagelijks werk.

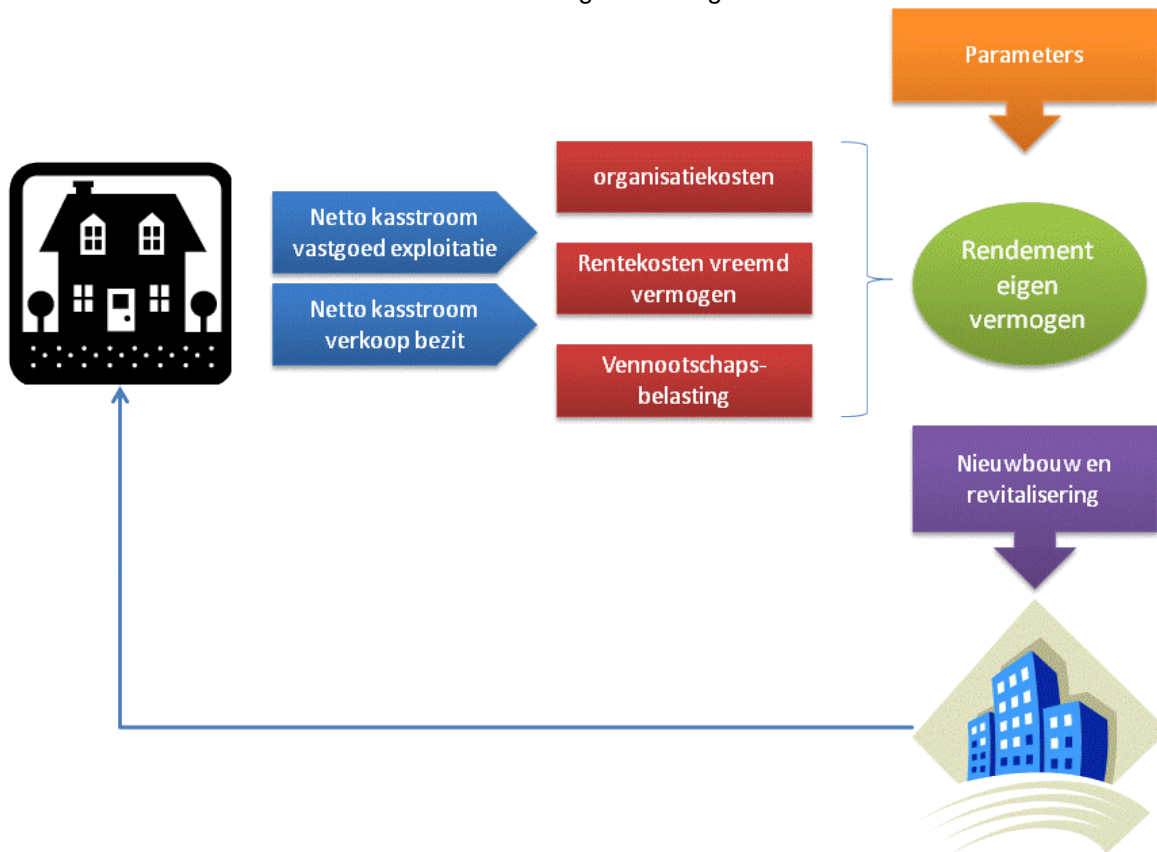
We constateren dat de organisatie op orde is. In 2009 hebben we onze organisatieprincipes opgesteld en zijn de afdelingen Vastgoed en Bouwservice opnieuw ingericht. Er is tevens een start gemaakt met risicomangement en het beschrijven van de processen.

5.4 Financiën

Het zorgdragen voor de financiële continuïteit van de corporatie is een van de prestatievelden uit het Bbsh. Woonbedrijf heeft in 2009 het model voor financiële sturing opgezet en verder vormgegeven.

Bij het financieel sturingsmodel van Woonbedrijf onderkennen we het feit dat we in principe maar één duurzame bron van inkomsten hebben, namelijk de exploitatie van ons vastgoed. De vastgoedexploitatie is de bron van waaruit de rentekosten over onze leningen, onze organisatiekosten, onze revitalisering, de vennootschapsbelasting en het rendement over ons eigen vermogen moet worden bekostigd. Dit rendement wordt bij Woonbedrijf gebruikt voor de financiering van onrendabele toppen. Het rendement wordt dus maatschappelijk geïnvesteerd. Binnen het eigen vermogen houden we rekening met een risicobuffer die we nodig hebben om de financiële continuïteit te garanderen. Deze risicobuffer is op basis van macro economische scenario's bepaald. Dat wat er over blijft om te investeren noemen we onze beleidsruimte.

Schematisch ziet ons model van financiële sturing er als volgt uit:



Het beleid van Woonbedrijf is erop gericht om de financiële continuïteit te garanderen. Daarnaast sturen we op kasstromen (solvabiliteit) vanuit onze exploitatie, dit bepaalt namelijk de ontwikkeling van de beleidsruimte. Dus om meer te kunnen investeren zullen we slimmer moeten exploiteren.

6. Risicobeheersing Koersplan

In de beschrijving van de veranderende context hebben wij onze verwachte (en soms ook gewenste) ontwikkelingen beschreven op de economie, woningmarkt, de relatie met de overheid, demografie en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen, duurzaam ondernemen en de ontwikkeling van de regio. Dit is ons basis scenario. Voor het koersplan hebben we ook een aantal alternatieve scenario's geschetst en gekeken naar de effecten voor de koers van Woonbedrijf.

Economische scenario's

Waar we in ons basis scenario uitgaan van een redelijk gelijkmatige ontwikkeling van de economie, kan je ook extremen bedenken aan zowel de krimp als groei kant. Zo zal sterke economische groei leiden tot een sterke vraag naar koopwoningen i.p.v. huurwoningen. Gegeven de huidige huurmarkt zal dit (nog) niet leiden tot vraaguitval. Daarnaast kan je door een actiever verkoopbeleid extra inkomsten genereren waarmee je aan je maatschappelijke doelstelling kunt werken. Dit scenario zal geen effect hebben op onze financiële continuïteit en vooralsnog niet leiden tot andere beleidsmatige keuzes.

Wanneer je scenario's gaat bekijken die leiden tot economische krimp, dan zie je een aantal effecten die Woonbedrijf zullen raken. Hierbij kan je denken aan stijgende bouwkosten, stijgende energiekosten en daarmee stijging van de woonlasten, de huurmarkt zal aantrekken, met meer aandacht voor de "F1-doelgroep". Het meest bedreigende in het economische krimpscenario is dat de overheid een beroep doet op het vermogen van de woningcorporaties om het eigen financieringstekort te dichten.

We hebben geconstateerd dat deze mogelijke scenario's ook worden meegenomen in onze jaarlijkse begrotingscyclus, waarbij de beleidsruimte wordt berekend aan de hand van zogenaamde "Monte Carlo" simulaties. De financiële buffer van Woonbedrijf is bepaald om 95% van deze scenario's te kunnen doorstaan. We kunnen met een grote betrouwbaarheid stellen dat Woonbedrijf de scenario's van economische krimp financieel zal overleven. Echter de sturing die nu vanuit klant → vastgoed → bedrijf plaatsvindt, zal omkeren. Ons beleid zal financieel bepaald worden om te overleven. We ondernemen dan alleen nog de noodzakelijke activiteiten van onderhoud en beheer. Ontwikkeling van vastgoed en buurtontwikkeling zal achterwege blijven.

Woningmarkt scenario's

In het basisscenario gaan we uit van dat de barrières in de huidige woningmarkt worden geslecht. Zo gaan we er vanuit dat op termijn de hypotheekrente en de huurtoeslag komen te vervallen en (een deel van) de huurmarkt wordt geliberaliseerd. Andere scenario's zijn gebaseerd op een gedeeltelijke opheffing van de barrières. Zo is het niet ondenkbaar dat de hypotheekrenteaf trek (voorlopig) in stand blijft en dat de rekening van de huurtoeslag bij de woningcorporaties komt te liggen. Voor Woonbedrijf betekent dit een beslag van € 30 mio per jaar. Concreet betekent dit dat de beleidsruimte niet verder groeit en dat deze over 5 jaar tot nul is afgenomen. Hiermee zal Woonbedrijf ook worden gedwongen om haar beleid te herzien en meer vanuit financiële perspectief gaan sturen op onderhoud en beheer van de voorraad.

Politieke scenario's

In toenemende mate worden woningcorporaties geconfronteerd met extra heffingen en belastingmaatregelen. Deze hebben tot gevolg dat de financiële positie van woningcorporaties verslechtert. Dit leidt tot de noodzaak van woningcorporaties om het eigen woningbezit te gaan verkopen. Dit past in het overheidsbeleid om het eigen woningbezit te bevorderen en kan na de 12 juni brief worden versterkt door beleid van de lokale overheid, vertaald in prestatieafspraken van de gemeente met de woningcorporatie. Uiteindelijk leidt dit tot een kleinere corporatiesector, die zich richt op het huisvesten van de onderkant van de huurmarkt. De overheid zal hier meer grip op willen uitoefenen.

Het interessante van dit scenario is hoe het ingrijpen van de overheid zich verhoudt tot de eigen verantwoordelijkheid van de woningcorporatie (als privaatrechtelijke onderneming). Woonbedrijf volgt daarom de ontwikkelingen rondom de opting out poging van "De Veste" met grote interesse.

Een politiek scenario van een geheel andere orde is de ontwikkeling van de politieke stemming in dit land. Recentelijk zien we de standpunten van partijen ten aanzien van allochtonen, integratie, e.d.

verharden. De publieke opinie steunt deze ontwikkeling. Wanneer dit bij de komende gemeenteraadsverkiezingen leidt tot andere colleges, zal dit effect hebben op het gemeentebestuur op het vlak van krachtwijkaanpak, leefbaarheid, ontmoeten, integratie, e.d. Dit zijn juist de beleidsterreinen waarop Woonbedrijf zich met haar wijkaanpak profileert.

Demografische en sociaal maatschappelijke scenario's

Ten aanzien van de demografie moeten we in ieder geval met een krimpscenario rekening houden. Een van de scenario's op dit vlak is dat de krimp die nu in een aantal gebieden van Nederland plaatsvindt over 5 jaar in Eindhoven begint. In onze begroting houden we geen rekening met krimpscenario's op korte of lange termijn en we hebben ook nog niet naar de consequenties voor de portefeuille gekeken. Dit vraagt dat we de komende jaren naast het doorrekenen van onze begroting op macro economische scenario's (Monte Carlo simulaties) ook moeten gaan kijken naar de effecten van mogelijke krimpscenario's. Daarnaast zal het portefeuilbeleid (dat voor 2010 op de agenda staat) een beeld moeten geven van het vermogen om krimp (en de daarmee samenhangende vraaguitval) te kunnen opvangen.

Ten aanzien van de sociaal maatschappelijke ontwikkelingen gaan we nu uit van een erg harmonieuze samenleving waarin mensen geneigd zijn tot samenwerking om hun leefomgeving vorm te geven. Alternatief scenario is dan een sterke segregatie waarin mensen zich in groepen gelijkgestemden afzonderen en alles dat daar niet aan beantwoordt uitsluiten, een samenleving zonder solidariteit waarin de kwetsbaren aan hun lot worden overgelaten in slechte wijken (banlieues). Ontwikkelingen in de politieke context zijn hier ook een uiting van en zullen deze ontwikkeling versterken. Woonbedrijf zal hier haar eigen koers als maatschappelijke organisatie blijven varen en zich nadrukkelijker gaan opstellen voor het goed wonen voor de zwakkere in de samenleving.

Duurzaamheid scenario's

Bij de economische ontwikkeling hebben we gesproken over de mogelijkheid dat sterke groei elders in de wereld, leidt tot extreme grondstofprijzen. Deze ontwikkeling kan zich natuurlijk ook voordoen bij energie. Dit heeft groot effect op woonlasten, vooral bij de oudere woningen in de bestaande voorraad. Daarnaast moet je rekening houden met de stijging van de energielasten in de komende jaren met 10% per jaar. Waar de klant nu nog niet kiest (en wil betalen) voor energiebesparende maatregelen, zal de klant bij sterke stijging van de energiekosten hier wel om gaan vragen. Het is de vraag of onze huidige portfolio klaar is om aan deze vraag te voldoen. Dit vraagt dus dat wij in onze afwegingen die wij nu maken, nadrukkelijker rekening houden met de effecten in de toekomst, en dus in voorkomende gevallen zelf kiezen voor energiebeperkende maatregelen zonder dat de klant daar nu om vraagt. Hierbij is het wel van belang dat de kosten van deze investeringen ook bij de klant terecht komen. Dit vraagt om een verleidingsstrategie zodat de klant zal kiezen voor de huurverhoging in ruil voor lagere woonlasten (op termijn).

Regionale ontwikkeling scenario's

Bij de regionale ontwikkeling gaan we uit van een versterking van de concurrentie positie van de regio Eindhoven. Maar we moeten ook rekening houden met een scenario waarbij we de dynamiek van de brainportstatus verliezen en er een paar belangrijke bedrijven de regio verlaten. Dit zal direct effect hebben op de demografische groei van Eindhoven en daarmee zal het krimpscenario sneller realiteit worden.

De laatste tijd zien we een intensievere samenwerking tussen de gemeenten in de regio Eindhoven, waarmee het materieel of zelfs formeel uiteindelijk toch tot een gemeentelijke herindeling komt. Dit leidt tot andere verhoudingen met een van onze belangrijkste belanghouders: de gemeenten.

Conclusies alternatieve scenario's

We kunnen concluderen dat Woonbedrijf een financieel gezond bedrijf is. De meeste (economische) scenario's zullen we overleven. Dit heeft echter wel gevolgen voor ons beleid. In het uiterste geval blijft er een afgeslankte organisatie over die zich richt op het in standhouden van de voorraad voor de onderkant van de huurwoningmarkt. De ontwikkelingen op het politieke vlak en de betekenis hiervan voor de corporatiesector, zien wij als het grootste risico voor onze koers. Woonbedrijf zal haar koers blijven varen, maar in de komende tijd nadrukkelijk rekening houden met mogelijke alternatieve scenario's en daar waar nodig zullen we tijdig bijsturen.

7. Woonbedrijf in 2012: de prestaties

In de voorgaande hoofdstukken hebben wij de strategie van Woonbedrijf beschreven. Met deze strategie willen wij in 2012 op de verschillende niveaus de volgende doelen realiseren:

Klanten Kiezen Van klantgericht naar klantgestuurd	
Woonbedrijf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hebben we een beeld van al onze klanten over hun gedrag en voorkeuren 2. Richten we ons op die klanten die zich thuis voelen bij ons product en dienstverlening en passen deze hierop aan
Wijk en buurt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hebben we een representatieve mening over het wonen in de wijk van onze buurtbewoners en aan deze mening wordt betekenis gegeven en vertaald naar interventies
Ons werk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is het Contactcentrum in staat om in 80% van de klanten in één keer te helpen 2. Hebben onze medewerkers een beeld van de klant die ze tegenover zich treffen, en maken gebruik van deze informatie om hun dienstverlening daar op af te stemmen.

Bouwen aan Buurten Van buurtbeheer en wijkaanpak naar vormgeven buurtbeleving	
Woonbedrijf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maken we onze maatschappelijke prestaties zichtbaar en hebben we daarvoor een "vertelmodule" ontwikkeld en geïmplementeerd 2. In de samenwerking kiezen we voor belanghouders waar we goed mee kunnen samen werken, die congruent zijn op onze doelen en op basis van wederkerigheid
Wijk en buurt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is er per buurt een visie geformuleerd, is in (district)plannen uitgewerkt hoe de visie wordt gerealiseerd 2. Kenmerkt onze rol in buurten zich door katalyseren, faciliteren en anticiperen
Ons werk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wordt de werkwijze van onze medewerkers gekenmerkt door een integrale gebiedsgerichte werkwijze. 2. Voldoen onze medewerkers aan het competentieprofiel dat hiervoor is opgesteld of zijn hiervoor ontwikkeldoelen gesteld 3. Werken we samen met opleidings- en kennisinstituten om kennisontwikkeling op het gebied van gebiedsgericht werken te ontwikkelen

Waarde Wegen Van prioriteren naar afwegen en prestaties op ieder niveau	
Woonbedrijf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is het sturingsmodel doorontwikkeld op klant – vastgoed – en bedrijfswaarde en is de informatievoorziening hierop aangepast 2. Meten we onze maatschappelijke prestatie door een visitatie en gebruiken de resultaten hiervan als 0-meting voor het koersplan 3. Is onze beleidsvorming afgestemd met de buitenwereld door het houden van belanghouderspanels
Wijk en buurt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hebben we de projectenranking doorontwikkeld en prioriteren we op beoogd resultaat (waardecreatie) 2. Wordt in de districtsbezoeken de bijdrage van het district aan onze maatschappelijke prestatie zichtbaar gemaakt
Ons werk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is onze informatievoorziening is op orde 2. Hebben de medewerkers de competenties om in hun eigen werk de integrale afweging te maken 3. Door slimmer te ondernemen doen we meer voor hetzelfde geld

8. Het vervolg

Met het vaststellen van dit koersplan vervolgen we onze reis die we in 2005 zijn gestart. De komende tijd gaan we het gesprek aan met de Raad van Commissarissen, de medewerkers, de huurdersvertegenwoordigers en de belanghouders.

Voor deze gesprekken hebben we 2 stellingen geformuleerd. Als eerste schot voor de boeg, om de discussie te starten:

Stelling: Zet het corporatievermogen in voor fundamentele verandering van de woningmarkt

In een goed functionerende woningmarkt ligt de waarde van een verhuurde woning veel dichterbij de vrije verkoopwaarde van een vergelijkbare woning dan nu in Nederland het geval is. Het is mogelijk om de verborgen waarde van de 2,4 miljoen corporatiewoningen deels in te zetten voor het betaalbaar houden van huurwoningen voor de laagste inkomensgroepen en voor het overige deel voor de compensatie van de waardedaling van koopwoningen die het gevolg zal zijn van versnelde afbouw van de hypotheekrenteaftrek. Woonbedrijf is bereid op deze manier een bijdrage te leveren aan de hervorming van de woningmarkt, maar zal zich verzetten tegen een 'greep in de kas' om de overheidsfinanciën weer in het gareel te krijgen. Ons vermogen is en blijft bestemd voor 'wonen'.

Stelling: Woonvoorkeuren worden door de belastingdienst bepaald

De woningmarkt heeft steeds minder betrekking op het verkrijgen van een goed onderdak en steeds meer betrekking op benutting van fiscale en financiële regelingen die van grote invloed zijn op het besteedbare inkomen of het vermogen. Dus dat beïnvloedt het gedrag en de keuzes van de woonconsument. Daardoor krijgen we te weinig informatie over de woning die ze daadwerkelijk wensen en is het risico groot dat bouwprogramma's en de transformatie van de woningvoorraad onvoldoende aansluiten bij de duurzame woningbehoefte.

Wij hopen dat deze gesprekken veel inspiratie zullen opleveren. Deze inspiratie gaan we gebruiken om jaarlijks, bij het opstellen van de begroting, het koersplan te herijken en daar waar nodig bij te stellen.

Daarnaast zien we dit koersplan als *gebruiksaanwijzing* voor onze partners om met ons samen te werken. Spreekt je dit aan? Dan nodigen wij je uit om samen met ons de handen uit de mouwen te steken en te werken aan het goed wonen in de wijken en buurten van Eindhoven en de omliggende gemeenten.

Bijlage 1: Definities

Bbsh

Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties zich moeten houden. Volgens het besluit dienen hun werkzaamheden op het terrein van de volkshuisvesting te liggen. Het BBSH noemt zes prestatievelden: kwaliteit van de woningen, verhuur van de woningen, betrekken van bewoners bij beleid en beheer, financiële continuïteit, leefbaarheid en wonen en zorg.

Belanghouder

Een belangenhouder ook wel stakeholder genoemd, is een persoon of organisatie, die een gemeenschappelijk erkend belang op beleidsniveau heeft rondom een thema/onderwerp.

Betaalbaar

Een woning of kamer met een netto huurprijs lager dan € 548,18 (prijspeil 1 juli 2009)

Duurzaam

Duurzaam betekent voor Woonbedrijf dat bij het maken van keuzes in het hier en nu, we nadrukkelijk rekening houden met de effecten in de toekomst. Waarbij de effecten op de lange termijn voor de klant, het vastgoed en het bedrijf worden meegewogen.

Klantvriendelijk

Bij klantvriendelijk gaat het over het gedrag van de medewerkers in relatie tot de klant

Klantgericht

Bij klantgericht gaat het over het gedrag van de medewerkers in relatie tot de klant en over een adequate inrichting van de bedrijfsprocessen, zodat de dienstverlening aan de klanten geoptimaliseerd en verbeterd kan worden.

Klantgestuurd

Klantsturing is een optelsom van klantvriendelijk en klantgericht én sturing vanuit de wensen van de klant. Bij klantsturing vormt de feedback van de klant het vertrekpunt voor de vraag hoe de klant (nog beter) kan worden bediend.

Bedrijfswaarde

Onder de bedrijfswaarde wordt verstaan de contante waarde van de aan een actief of samenstel van activa toe te rekenen geschatte toekomstige kasstromen die kunnen worden verkregen met de uitoefening van het bedrijf. Ook de kasstromen die worden verkregen bij het uiteindelijke afstoten worden bij het bepalen van de bedrijfswaarde in acht genomen.

Klantwaarde:

Dit is de waarde die de klant toekent aan een product of dienst. In het perspectief van consumentengedrag is dit wat hij ervoor over heeft. De klantwaarde kan op verschillende manieren worden uitgedrukt: in euro's, waardering, wachttijd (als woningzoekende), zelfwerkzaamheid, etc.

Vastgoedwaarde

Het geschatte bedrag waarvoor een vastgoedobject op de datum van taxatie van eigenaar verwisseld in een zakelijke transactie (een zogenaamde transactie "at arms length") tussen een bereidwillige koper en bereidwillige verkoper. Belangrijk hierbij is dat koper en verkoper zonder dwang handelen en op gelijk (kennis)niveau staan met betrekking tot de markt.

WW&I

Minister Wonen, Wijken en Integratie, onderdeel van ministerie VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu)

41^e wijk

De 41^e wijk staat model voor de integrale wijkaanpak die Woonbedrijf voorstaat om samen met bewoners en belanghouders de specifieke opgave in de wijk aan te pakken.