

# ***Jaarplan 2010: de transformatie***

## **De ambitie concretiseren en waarmaken!**

### **Missie Beter Wonen**

Beter Wonen is een herkenbare aanbieder in haar werkgebied en levert een kwalitatief goed, gevarieerd en betaalbaar pakket aan woonproducten en woondiensten voor een brede groep woonconsumenten. Beter Wonen is betrokken bij de samenleving, bovenal bij haar primaire doelgroep. Wij zorgen samen met onze partners voor een vitale leefgemeenschap in wijken en buurten.

Beter Wonen is de afgelopen jaren ontwikkeld tot een organisatie van experts in woondiensten en aantrekkelijke woonmilieus. Deze kennis, ervaring en betrokkenheid willen wij actief inzetten voor onze klanten en relaties. Beter Wonen wil een organisatie zijn die haar klanten diensten en producten op maat biedt. Het gaat ons om de individuele klant. Beter Wonen kiest ervoor haar klanten keuzemogelijkheden te geven. Dat doen wij door nieuwe producten aan te bieden en bestaande producten te verbeteren.

Beter Wonen wil een onderneming zijn die zakelijk opereert zonder haar sociale doelstelling uit het oog te verliezen, met een open oog voor maatschappelijke ontwikkelingen.

De komende jaren ontwikkelen wij ons van een beheerende naar een mensgerichte, maatschappelijk betrokken en vernieuwende corporatie. We formuleren daarbij onze koers. Die koers laten we mede beïnvloeden door onze partners.

Beter Wonen wil midden in de samenleving staan. Door open, transparant en betrokken te zijn wil zij zich als maatschappelijke ondernemer inzetten.

Beter Wonen wil zich als samenwerkingspartner profileren naar het brede veld van maatschappelijke medespelers. Door samenwerking willen we ons onderscheiden in het belang van de gemeenschap. Bij al onze activiteiten staan mensen centraal en nemen wij de dynamische omgeving als uitgangspunt.

### **Waar staan we voor?**

Beter Wonen ziet simpelweg haar naam als haar missie. Onze organisatie is continu bezig met het bijdragen aan een verbeterde woonomgeving van haar klanten. Dat doen we vanuit een vertrekpunt waar we heilig in geloven: betrokkenheid. En dat in de breedst denkbare zin. Alleen betrokkenheid bij het hele spectrum van wonen zal uiteindelijk leiden tot echt, wezenlijk beter wonen.

Ook richten we ons op het scheppen van voorwaarden waardoor klanten een goed perspectief hebben op een passende wooncarrière. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien.

Onze klanten bieden we, binnen onze financiële en professionele kaders, maximale keuzevrijheid op het gebied van wonen en woonomgeving.

We nemen samen met onze doelgroep initiatieven en zetten onze middelen in om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale Almelose regio.

Uiteindelijk komt het erop neer dat we onze naam waar maken voor en met onze klanten en relaties: beter wonen!

### **1. Inleiding**

Medio 2009 heeft Beter Wonen haar ondernemingsplan "mensen centraal" vastgesteld. Daarin beschrijven we onze koers voor de komende jaren. We leggen vast waarvoor we willen gaan en staan in de komende jaren.

In het ondernemingsplan leggen we een herijkte koers neer. Een koers naar een maatschappelijke corporatie, ingebed in de lokale gemeenschap. Daarbij kiezen we voor het verbinden van het thema wonen aan diverse lokale, regionale en maatschappelijke thema's. Deze koers vraagt om bijstellingen op velerlei terrein: de organisatiestructuur, de werkwijze en processen, de aansturing van de organisatie en activiteiten bijvoorbeeld. Daar kiezen we voor en daar willen we voor gaan. Dat vraagt van een ieder ook de nodige inzet. Het vraagt dan ook een realistische houding bij het formuleren van onze activiteiten voor 2010. We moeten er voor waken dat we niet meer willen dan we kunnen of aankunnen. Anders stelt ambitie teleur. De inzet zal moeten zijn onze ambitie uit het ondernemingsplan vanaf 2010 te concretiseren en waar te maken binnen de mogelijkheden die zich voordoen. Dat doen we waar dat verantwoord kan.

In dit jaarplan beschrijven we waar we onze accenten leggen voor 2010. Dat doen we voor geheel Beter Wonen. Alle teams en afdelingen beschrijven in de vorm van een jaarplan waar zij voor gaan komend jaar, welke resultaten verwacht mogen worden en welke middelen we inzetten. Dat samen vormt het kompas voor Beter Wonen voor 2010. Op die wijze werken we op alle terreinen van de Beter Wonen organisatie aan het concretiseren en waarmaken van onze ambitie.

In 2009 mocht Beter Wonen haar 95 jarig bestaan vieren. In dat jaar constateerden we ook dat er anno 2009 nog steeds behoefte is aan de sociale huisvestingsopdracht waarvoor corporaties destijds in het leven zijn geroepen. We hebben ook geconstateerd dat er anno 2009 ook veranderende verwachtingen zijn naar corporaties ten aanzien van onze rol in deze eeuw. Waren we in het verleden sterker gericht op vastgoedtechnisch en administratief beheer, de komende jaren willen we meegroeien met het veranderende tijdsbeeld. Als corporatie zijn we ons ook bewust van onze maatschappelijke rol. Daarbij hoort zeker ook een goede verbinding van de organisatie met de samenleving, haar spelers en de daarbij behorende responsiviteit.

De samenleving maakt stevige tijden door. Een economische crisis vraagt bijstellingen en heroverweging van eerder ingezet beleid, in de samenleving doen zich ook belangrijke veranderingen voor. Als corporatie zien we de ontwikkelingen van demografische krimp en duurzaamheid, daar zullen we nadrukkelijk rekening mee moeten houden bij onze planvorming.

In de samenleving zien we ook belangrijke ontwikkelingen. Er worden andere maatschappelijke trends zichtbaar. De individualisering lijkt over haar hoogtepunt heen en mensen voelen zich weer meer verbonden met elkaar en hun omgeving. Er is een groeiende nieuwe betrokkenheid: mensen zijn nauwer betrokken bij vraagstukken van deze tijd, zoals de klimaatdiscussie, de aandacht voor duurzaamheid e.d.. Ook zien we een toenemende mondigheid onder de leden van de samenleving. Als corporatie zullen we van doen krijgen met groepen die op eigen wijze hun wensen ten aanzien van wonen en leven willen realiseren. Voor het wonen zien we tenslotte ook een toenemende behoefte aan comfort en toenemende ruimte om te wonen.

Het is van belang te komen tot een samenhangende visie op het wonen waarbij we rekening houden met deze ontwikkelingen en trends. Het is de kunst deze aspecten op een goede en duurzame wijze te verbinden. Daarnaast zullen we als corporatie ook de randvoorwaarden moeten krijgen, dan wel behouden, om die ontwikkeling mogelijk te maken. Op dit moment wordt landelijk en Europees discussie gevoerd over de bijdragen van de corporaties aan de samenleving. Die discussies zijn direct van invloed op de ontwikkelingen en bijdrage in onze lokale en regionale situatie.

De komende jaren wil Beter Wonen zich profileren als maatschappelijke corporatie. Dit betekent dat wij mensen in alle opzichten centraal stellen. Dat doen we door in dialoog te gaan met onze klanten, partners in stad en wijk, relaties en andere belangstellenden.

We willen op een actieve en betrokken wijze maatschappelijke verbindingen realiseren. Onze inzet is dat we passend en naar vermogen inspelen op wensen en verwachtingen die leven in de Almelose gemeenschap.

### **1.1 Externe ontwikkelingen**

De corporatie is onderdeel van een groter maatschappelijk geheel. Dat betekent dat we bij ons beleid rekening moeten houden met belangrijke ontwikkelingen.

De externe ontwikkelingen die in 2010 (en later) van invloed zullen zijn op de exploitatie en bedrijfsvoering van Beter Wonen en doorvertaald moeten worden in de begroting en meerjarenraming betreffen:

- de marktontwikkelingen en effecten vanwege de economische crisis;
- de verwachte demografische krimp/krimpde woningbehoefte, juist ook in combinatie met de ontspaanen woningmarkt in Twente;
- de aanwezige overmaat aan lokale plancapaciteit;
- de crisis in de (nieuw-)bouw;
- toenemende druk op de kasstromen van corporaties;
- de (tijdelijke) verhoging van de borgingsgrens van het WSW;
- veranderde prijs van kapitaal;
- de bijdrage aan het Wijkenfonds;
- een toenemende vraag om te investeren in de leefbaarheid van wijken en buurten;
- de integrale plicht voor de vennootschapsbelasting die in 2008 is ingegaan,
- de regelgeving inzake de verbetering van het klimaat, duurzaamheid en energiebeheersing;
- het inflatievolgend huurbeleid;
- de onzekerheden omtrent de ontwikkeling van de marktwaarde van woningen.

## **2. De ambitie voor 2010**

We zijn ons ervan bewust dat we eind 2009 plannen maken voor een nieuw jaar. We doen dat op een moment dat de economie een stevige terugval doormaakt. Dat laat de economie, maar zeker ook onze samenleving, er anders uitzien. Op dit moment is niet te overzien of die terugval zich nog verder zal doorzetten. De ervaringen uit de afgelopen maanden zijn voor ons reden terughoudend te zijn met het formuleren van onze voornemens voor volgend jaar. We doen dat niet omdat we niet willen, maar vooral om te zorgen dat we ambities concreet waar kunnen maken. Ook in veranderde tijdsgewrichten.

## **2.1 De ontwikkelingslijnen voor 2010**

Dit jaarplan geeft duidelijkheid over de hoofdsporen waariang we het komende jaar onze resultaten willen behalen. Hieronder zijn de hoofdsporen voor 2010 vermeld:

- Het verder verbeteren van de dienstverlening aan onze klanten, meer in het bijzonder het uitbreiden van de keuzeruimte voor onze klanten en onze beschikbaarheid voor onze klanten (openingstijden en bereikbaarheid). We willen onze klantvisie concreet implementeren in houding, gedrag, producten en diensten.
- Het uitwerken van een herijkte portefeuillestrategie naar complexen en wijken, gebaseerd op de geactualiseerde wijkvisies, sturen op waardeontwikkeling, veranderende woonwensen/demografie en ingestoken vanuit realistische financiële kaders. Onze herijkte portefeuillestrategie wordt in 2010 uitgewerkt tot op complex- en wijkniveau en naar woonconcepten. Onderdeel daarvan vormt ook de bijstelling van de Meerjarenonderhoudsbegroting. Ook het aspect van energiebeheer neemt daarbij een belangrijke plaats in. Door middel van gerichte ingrepen in ons voorraadbeleid willen we eveneens een bijdrage leveren aan duurzaamheidsverbetering van ons bezit. Bovenal willen we daarmee ook een bijdrage leveren aan de woonlastensturing voor onze primaire doelgroep.
- Op het maatschappelijk vlak willen we onze bijdrage aan het domein wonen, welzijn, zorg en educatie concreet uitwerken met maatschappelijke partners en op geleide van de wijkvisies.
- Het implementeren van de herziene koers van Beter Wonen door het verder implementeren van de nieuwe organisatiestructuur, bedrijfsvoering en bijbehorende werkwijze en activiteiten.
- Het verder "in control" brengen van de organisatie op het gebied van procesinrichting, vereenvoudiging van processen, processturing en stuurinformatie, capaciteit en kwaliteit.

## **2.2 De ambitie nader uitgewerkt**

Beter Wonen kiest er voor in 2010 extra aandacht te besteden aan de inhoudelijke ontwikkelingen rondom de thema's:

- klantoriëntatie;
- duurzaamheid;
- portefeuillemanagement, wonen & wijkontwikkeling;
- wonen, zorg, welzijn en educatie.

Op deze beleidsvelden zullen we inhoudelijk een steviger accent zetten. Dat zal ook na 2010 doorwerken. Het zijn vier domeinen waarop we onze koers concreet vorm en inhoud willen geven. Voor de aansturing van Beter Wonen zullen we op deze vier domeinen extra beleidsuren inzetten gericht op het project- en procesmatig uitwerken van onze ambitie. Hiertoe zullen programmalijnen worden voorbereid en uitgewerkt. Voor deze programma's zullen we personele capaciteit inzetten, bij voorkeur vanuit de eigen organisatie.

De programma's zullen op MT worden geïnitieerd en gemonitord om op strategisch niveau de maximale verbindingen te organiseren. Voor het programmatisch werken zal een aparte notitie worden verzorgd.

Om invulling te geven aan de genoemde programma's wordt hierna nader ingegaan op deze vier domeinen.

### **2.3 Klantoriëntatie**

Bij wonen gaat het vooral om mensen. Onze uitdaging is om samen met mensen, op een gelijkwaardige en respectvolle wijze ons aanbod tot stand te laten komen. Daarbij willen we mensen stimuleren zelf de regie in handen te nemen over hoe zij willen wonen en leven. Onze dienstverlening gaan wij daarop inrichten. Belangrijk is de opdracht om in 2010 een goede methodiek te ontwikkelen om de klant dichter bij ons beleid te betrekken. Met behulp van enquêtes, huiskamergesprekken, klantenpanels en rondetafelgesprekken onderzoeken wij welke behoefte er is en wat men van onze dienstverlening vindt. Op basis daarvan werken we aan nieuw beleid en nieuwe diensten.

In het Ondernemingsplan kiest Beter Wonen voor een ruimere beïnvloedingspositie voor haar klanten. Ze kiest ervoor meer klant georiënteerd te zijn. Dat heeft o.a. effecten naar het bieden van keuzeruimte, bejegening van de klant, informatievoorziening naar de klanten. Hierbij spelen ook aspecten als participatie van klanten bij beleid en ontwikkelingen.

Een organisatorische uitwerking van de nadrukkelijker klantoriëntatie is het invoeren van een Klantencentrum. Hier komen alle activiteiten bijeen rondom de individuele klant. Daarnaast is het gewenst de processen, werkwijzen en attitude naar klanten bij te stellen om doelmatiger en meer klantbewust te werken.

Dat zal ook vragen om aanpassingen in de relaties tussen afdelingen en teams, tussen medewerkers onderling. Ook zal daarbij aandacht gegeven moeten worden aan de samenwerking met de huurdersorganisatie en bewonersvertegenwoordigingen. Onze klantoriëntatie vraagt ook dat onze "opdrachtnemers" in deze geest handelen. Hier zullen we onze relaties mee moeten nemen in onze visie en uitwerkingen ervan zodat zij namens ons de klant goed kunnen bedienen.

In het programma Klantoriëntatie komen deze activiteiten en relaties aan de orde. In dat verband is beleidsmatig aandacht voor o.a.:

#### *Bereikbaarheid*

In 2010 willen we onze bereikbaarheid en beschikbaarheid versterken. We doen dat door onze openingstijden te vergroten, alsmede de mogelijkheden te verbreden waarmee klanten ons kunnen bereiken. Ook zullen we onze informatievoorziening

naar onze klanten versterken door duidelijke informatie op te nemen op onze website en in onze (digitale) brochures.

#### *Producten en diensten*

Vanuit ons Ondernemingsplan zullen we kritisch kijken naar ons dienstenpakket. Voor onze klanten zullen we onder andere komen tot een woonwinkel in ons kantoorpand waar zij de mogelijkheden rondom keukeninrichting en sanitair kunnen bekijken. Daarbij geven we passend advies voor de concrete woonsituatie van onze klant.

Trouw huurdersgedrag willen we belonen en waarderen. Daartoe zullen we voorstellen voorbereiden voor beleid en dienstverlening.

#### *Participatie*

Vanaf 1 januari 2009 is de Nieuwe Overlegwet van kracht. Hierin wordt aan de huurders meer zeggenschapsruimte geboden. Beter Wonen wil in 2010 de bewonersparticipatie uitbreiden door te komen door meer bewonerscommissies. Ook zal de informatievoorziening over de participatie versterkt worden. Samen met de SHBW willen we komen tot een actieplan om bewonersparticipatie te versterken.

## **2.4 Duurzaamheid**

Tussen Aedes en de overheid zijn concrete afspraken gemaakt over het verbeteren van de energieprestaties voor bezit van de corporaties. Insteek is daarbij om zowel minder milieubelastende activiteiten te hebben, als ook te sturen op woonlasten voor de burgers. In het afgesloten convenant is vastgelegd welke resultaten op macroschaal worden nagestreefd. Die doelstelling kan worden bereikt door o.a. het uitvoeren van een nieuwbouwprogramma, vervangende nieuwbouw te realiseren, bestaand bezit te slopen, dan wel bestaan bezit gericht te verbeteren.

Als individuele corporatie is Beter Wonen ook gebonden aan dit convenant. Om daaraan invulling te geven raken we aan het onderhoudsbeleid, investeringsbeleid, huurbeleid, verkoopbeleid e.d.. Dat vraagt daarom om een organisatiebrede aanpak in de vorm van een programma. Vanuit dat programma kunnen effecten in beeld worden gebracht, beoordeeld op haalbaarheid en passendheid en gedragen geïmplementeerd worden.

In 2010 zetten we de eerste stappen richting duurzaam ondernemen. Ook op dat terrein nemen we onze verantwoordelijkheid en kijken daarbij welke financiële ruimte we willen en kunnen inzetten bij het waarmaken daarvan. Insteek is daarbij vooral de gedachte van maatschappelijke verantwoordelijkheid en beheersing van de woonlasten van onze klanten.

Onze aandacht gaat uit naar:

- Het formuleren en vaststellen van een duurzaamheidsvisie en actieplan. Die geven antwoord op de vraag op welke punten onze bedrijfsvoering, activiteiten, de (ver-)bouw en onderhoud van woningen een duurzaam karakter kunnen krijgen. We conformeren ons aan het afgesloten convenant tussen de Woonbond, de overheid en Aedes en werken dat op bedrijfsniveau nader uit. Daarbij beoordelen we nadrukkelijk ook of de in het convenant geformuleerde ambitie voor ons nog steeds haalbaar is. We komen tot een meerjarenprogramma Duurzaamheid.
- In WOON-verband participeren we actief in de projectgroep energie en duurzaamheid. Het betreft hier een platform voor nieuwe concepten en ervaringen van projecten, gerelateerd aan de sociale woningbouw. Vanuit dit platform laten we ons inspireren tot nieuwe concepten en systemen. Waar mogelijk voegen we de haalbare plannen in binnen ons onderhoud- en bouwprogramma.
- Beter Wonen heeft zich aangesloten bij het Energie Bespaarplatform (EBP). EBP heeft een bespaarprogramma ontwikkeld dat corporaties in staat stelt om hun klanten te helpen zelf te besparen op de energiekosten. Dit EBP is een initiatief van WoonEnergie in samenwerking met Milieu Centraal en het Nibud. Waar mogelijk werken we aan advisering op het gebied van energielasten aan onze huurders/klanten.
- Voor onze bestaande voorraad wordt een actieplan opgesteld om gerichte maatregelen te nemen om deze wooneenheden te doen stijgen op het gebied van energieprestaties. Daarbij zoeken we actief de aansluiting bij ons herziene portefeuillebeleid.

Onze activiteiten moeten ertoe leiden dat we een gericht programma kunnen opstellen en uitvoeren om duurzaamheid en energie een vast onderdeel te laten uitmaken van onze bedrijfsvoering. Daarbij betrekken we ook het huurbeleid. Immers we voelen ons verantwoordelijk voor de woonlastensturing voor onze primaire doelgroep.

## **2.5 Portefeuillestrategie/wonen & wijkontwikkeling**

In 2009 heeft Beter Wonen zich gebogen over een nieuwe portefeuillestrategie. Daarin is verwoord wat de wensportefeuille voor over 10 jaar is. Daarmee is een ankerpunt geformuleerd voor ons voorraadbeleid, onderhoudsbeleid en ontwikkelingsbeleid. In 2010 zal een en ander verder worden doorvertaald naar complexen en objecten, alsmede beleidsuitwerkingen.

Beter Wonen wil zich richten op breed Almelo als haar werkgebied. In dat gebied wil zij zich nadrukkelijk richten op de primaire doelgroep en die een kwalitatief goede woning bieden, in een passende woonomgeving.

Binnen Twente is reeds enkele jaren sprake van een ontspannen woningmarkt. Nadrukkelijker komt een tweede aspect in beeld: de krimp van de bevolking. Dat laatste aspect heeft direct invloed op de vastgoedportefeuille en strategie van Beter Wonen. Op welke portefeuilleonderdelen zetten we in, welke rendement streven we

na, hoe gaan we om met bestaand bezit? Hoe sturen we nadrukkelijk op de waardeontwikkeling van ons bezit en daaraan verbonden woonomgeving? Hoe komen we tot duurzame wijken en woonomgevingen?

In de afgelopen maanden heeft Beter Wonen zich gericht op de voorbereidingen van een nieuwe portefeuillestrategie en de actualisatie van de wijkvisies. In de komende periode zal het van groot belang zijn de portefeuillestrategie af te ronden en deze te combineren met de wijkvisies. Per wijk zal zichtbaar moeten worden op welke terreinen we willen investeren in ons bestaand bezit, nieuw bezit en de woonomgeving/wijkontwikkeling. Het spreekt voor zich dat we hierbij ook de afstemming met andere partijen als collega corporaties, wijkbewoners, gemeente en ontwikkelaars nodig hebben.

Ook zal ons voorgenomen portefeuillebeleid uitgewerkt moeten worden naar zaken als ons verkoopbeleid, verhuurbeleid, onderhoudsbeleid, participatiebeleid e.d..

#### *Gebiedsstrategie*

In de afgelopen jaren heeft Beter Wonen zich gericht op het verwerven van positie in de brede Twentse regio. In de gemeenten Wierden, Hengelo en Haaksbergen zijn reeds woningen van Beter Wonen gerealiseerd. In 2009 worden er opgeleverd in Wierden en Haaksbergen.

Beter Wonen kiest echter nadrukkelijk voor betrokkenheid bij de uitvoering van haar maatschappelijke activiteiten. In dat kader versterken we onze activiteiten in en direct rondom Almelo. Daar zijn nog volop mogelijkheden om aan de slag te zijn als corporatie. We richten ons daar wel op een breder domein dan voorgaande jaren. We richten ons op het brede veld van wonen, zorg, welzijn en educatie. Binnen dat veld oriënteren we ons vooral op de onderkant van het woongebouw.

Onze eerste aandacht gaat uit naar passende woonvoorzieningen voor die mensen die een steuntje in de rug nodig hebben om volwaardig lid van de samenleving te kunnen zijn.

Naast de individuele woning richten we ons ook meer op de woonomgeving en aanwezige voorzieningen in de woonomgeving. Zo nodig nemen we met maatschappelijke partners binnen onze mogelijkheden het initiatief om die voorzieningen te realiseren.

#### *Acquisities*

In de afgelopen jaren zijn reeds diverse grondposities verworven door Beter Wonen, zowel binnen als buiten Almelo. Ook binnen ons bestaande bezit doen zich nog mogelijkheden voor tot herontwikkeling. De scope is daarbij vooral gericht op snelle herontwikkeling, meestal binnen circa 5 jaar.

Demografisch zijn er duidelijke signalen dat de bevolkingsgroei zich stabiliseert in de regio Almelo en ook zal gaan krimpen. Als Beter Wonen kiezen wij in dat verband voor een strategie van kwalitatieve versterking van onze voorraad en behoud

van een voldoende aanbod aan volwaardige sociale woningen. Onze nieuwbouw-ambitie zal dan ook beperkt zijn, eerder richten we ons voor de langere termijn op krimp van de voorraad woningen. In onze optiek is, kwantitatief gezien, immers sprake van een meer dan voldoende voorraad aan sociale woningen. In kwalitatief opzicht is verbetering mogelijk en gewenst om toekomstwaarde te behouden van ons vastgoed. Ook vraagt spreiding van het bezit over de stad de aandacht. Onze bijdrage zal zich richten op concrete projecten waarbij ook een maatschappelijke meerwaarde te bereiken is.

Voor Beter Wonen is het van groot belang in 2010 haar nieuwe portefeuillestrategie te concretiseren naar objecten en complexen. Het gaat daarbij zowel om de kwalitatieve als kwantitatieve aspecten van de portefeuille. De portefeuillestrategie wordt uitgewerkt tot op wijk- en buurniveau. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan maatschappelijk vastgoed voor zover dat van belang is voor de leefbaarheid van de wijken.

In het verlengde van de portefeuillestrategie zullen wij onze bestaande voorraad aan grondposities kritisch herzien en zo nodig muteren. De leidraad is daarbij de actuele portefeuillestrategie. Voor aankoop wordt een aankoopstrategie ontwikkeld waarbij onder andere wordt vastgesteld op welke gebieden we ons richten (focus op een beperkt aantal locaties en/of type vastgoed), onder welke condities (risicoprofiel, rendement, beheer, typologie (product/marktcombinaties) e.d.) en in welke omvang (maximaal investeringsvolume) aankoop kan plaatsvinden. Daarnaast wordt een productencatalogus ontwikkeld van passende woningtypologieën (referentiemodellen).

Voor ons meerjaren onderhoud zullen we ook de uitkomsten van onze portefeuillestrategie gebruiken om zo nodig bijstellingen te doen. Hierbij besteden we ook aandacht aan het aspect energie en duurzaamheid.

## **2.6 Wonen, zorg, welzijn & educatie**

In het BBSH is zorg en welzijn nadrukkelijk benoemd als werkterrein voor de corporaties. In concrete zin wordt daarbij gesproken over o.a. levensloopbestendig wonen, realiseren van voldoende zorg en welzijnsvoorzieningen in de directe woonomgeving, e.d.. Voor wat betreft het werkveld educatie wordt gewezen op de mogelijkheden om via deze weg de zelfstandigheid van huurders en wijkbewoners te vergroten. Door middel van werktoeleiding kan gerichte woonverbetering/maatschappelijke verbetering worden gerealiseerd. Aan de corporaties wordt steeds nadrukkelijker gevraagd medewerking te geven aan het verbeteren van de wijk economie.

Beter Wonen heeft tot op heden op beperkte schaal activiteiten uitgevoerd met of samengewerkt met zorgpartijen. Voor het werkveld welzijn en educatie is ook sprake van een beperkte ervaring. Uit de gehouden contacten met maatschappelijke partners wordt een actievere deelname van Beter Wonen erg voorgestaan.

Ook dit werkveld raakt direct aan verhuurbeleid, woningtypologieën, huurcontracten, woonruimteverdeling, wijkvisies, investeringen, e.d.. Het is dan ook noodzakelijk om de effecten organisatiebreed te kunnen benoemen, beïnvloeden en sturen. Hiervoor is een programmalijn een zinvolle bijdrage.

Om passend te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van de lokale samenleving is het ontwikkelen van een stads-, wijk- en buurtvisie noodzakelijk. Hierbij stelt Beter Wonen zich op als netwerkorganisatie binnen Almelo. Als corporatie hebben we oog voor de verschillende niveaus: de stad, de wijken, de buurten en de individuele woningen.

#### *Wonen, zorg & welzijn*

Een dak boven het hoofd is een primaire levensbehoefte van mensen. In onze samenleving heeft het welbevinden in de woning en de directe woonomgeving ook een grote betekenis. Beter Wonen wil mensen daarom woonruimte bieden in een aantrekkelijke en veilige woonomgeving. De inzet van huismeesters en buurtconciërges is hierbij van groot belang. Als mensen overlast bezorgen aan burens of andere omwonenden grijpen wij in. Daarbij spreken we het zelfoplossend vermogen van betreffende burens eerst aan. Projecten als preventieve woonbegeleiding en buurtbemiddeling kunnen ons en de bewoners hierbij ondersteunen.

Ook stimuleren wij dat bewoners van buurten en wijken zelf zoveel mogelijk de touwtjes in handen nemen. Mensen moeten met elkaar hun woonomgeving maken. Daarin spelen wij, samen met andere instanties, een ondersteunende rol. Concrete acties waaraan wij aandacht besteden zijn o.a. het participeren in woonzorgzones, in jongerenprojecten, in specifieke woonprojecten, maar ook het mogelijk maken van bewonersinitiatieven, bewonersparticipatie en het versterken van de woonomgeving door bijvoorbeeld het plaatsen van speelvoorzieningen. Deze activiteiten leveren niet altijd direct financieel rendement op. Voor ons is het de uitdaging om juist ook het maatschappelijk rendement zichtbaar te maken en hierop te sturen.

Jongeren hebben momenteel niet onze specifieke aandacht. Wel is ons duidelijk dat deze groep extra aandacht kan en mag hebben. Wij vinden het van belang dat zij volwaardig onderdeel uitmaken van onze samenleving. Dit vergt op onderdelen ook een specifieke benadering. Voor 2010 richten wij ons in Woonverband met de gemeente Almelo op een project Kamers met Kansen. Hier doen zich mogelijkheden voor nieuwe woonconcepten te bieden en begeleiding op maat te verzorgen.

In samenwerking met de gemeente Almelo wordt gesproken over de realisatie van zogenaamde woonzorgzones. In deze zones kunnen ouderen zo lang mogelijk zelfstandig in hun woning en hun buurt blijven wonen door de beschikbaarheid van geschikte en goed toegankelijke woningen en de aanwezigheid van de noodzakelijke zorg- en welzijnsvoorzieningen aan huis en/of in de directe omgeving. Door het ontwikkelen van woonzorgzones maken betrokken partijen een koppeling tussen

deze factoren en kan het voorzieningenniveau verhoogd worden. Overigens zijn deze voorzieningen niet alleen voor ouderen bedoeld, maar voor iedereen die hiervan gebruik wenst te maken. Vanuit onze aanwezigheid in diverse wijken nemen we actief deel aan het overleg tussen gemeente en maatschappelijke partijen rondom woonzorgzones. Op het inventariseren van de opgaven rondom zorg en welzijn in de stad leggen we in 2010 extra nadruk. De inventarisatie moet ertoe bijdragen dat we onze meerjaren inzet op het werkveld wonen, zorg, welzijn en educatie kunnen formuleren.

#### *Doelgroepenbeleid*

In de Almelose samenleving zien we dat niet alle inwoners voor zichzelf de zaken rondom wonen en welzijn kunnen organiseren. Er dreigt een groep daardoor buiten de samenleving te komen te staan. Als corporatie voelen we ons aanspreekbaar om inspanningen te leveren om aan deze ontwikkelingen passend antwoord te geven. Het kan daarbij gaan om een laatste kansenbeleid, het bieden van een gewaarborgde keten in de maatschappelijke opvang, het bieden van vroeg signalering bij betalingsproblemen en het meewerken aan het lokale armoedebeleid.

Beter Wonen heeft in het Ondernemingsplan vastgelegd dat zij de komende tijd nadere uitwerking wil geven aan haar maatschappelijke bijdrage op deze domeinen.

### **3. Organisatie & bedrijfsvoering**

#### *Afdelingen en medewerkers*

In 2009 hebben we ons Ondernemingsplan vastgesteld. Het Ondernemingsplan geeft voor de komende jaren de kaders aan voor beleid en organisatie. Dit traject van organisatieontwikkeling moet leiden tot een organisatie die klaar is voor de uitdagingen in wijk, buurt en stad. Daarbij moeten de organisatie en haar medewerkers toegerust worden om die uitdagingen aan te gaan. Hierbij worden verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd, worden gewenste competenties verder ontwikkeld en worden nieuwe samenwerkingen gevormd.

#### *Prioriteiten voor beleid en organisatie in 2010*

Voor de interne organisatie is het voor 2010 van belang:

- het reorganisatieproces af te ronden;
- de nieuw gevormde teams te faciliteren met scholing, coaching e.d.;
- een nieuw MT te implementeren;
- het management adequaat te begeleiden bij het nemen en invullen van hun nieuwe verantwoordelijkheden (o.a. MD-traject);
- de hoofdprocessen in de organisatie kritisch te bezien en te beoordelen op effectiviteit en efficiency;
- een meerjarenstrategisch beleidsplan op te stellen voor personeelsmanagement en communicatie/pr;
- de visitatie ter hand te nemen en te verzorgen.

Op beleidsmatig niveau is het van groot belang:

- de portefeuillestrategie te vertalen in een geactualiseerd onderhoudsprogramma, verkoopprogramma en investeringsprogramma voor ons bezit. Daarbij hoort ook het sturen op kwaliteit, duurzaamheid en diversiteit;
- heldere investeringskaders te formuleren voor onze streefportefeuille, inclusief referentiemodellen;
- de portefeuille grondposities/vastgoedlocaties in overeenstemming te brengen met de nieuwe portefeuillestrategie;
- onze P&C-cyclus door te ontwikkelen naar de nieuwe organisatieopzet;
- het Klantencentrum en vernieuwde Klantdenken (Klantvisie) een concrete invulling te geven (o.a. nieuwe klantdiensten en bredere bereikbaarheid);
- kritisch te blijven kijken naar de woonlasteneffecten voor onze primaire klantgroepen;
- onze maatschappelijke bijdrage op het niveau van wijk, buurt en stad te concretiseren in tijd en prestatie. De wijkvisies zijn hierbij een passend hulpmiddel.

In 2010 zal de aandacht uitgaan naar het uitwerken van de nieuwe organisatiestructuur maar vooral de daarbij gevormde teams en de bedrijfsprocessen. Aan de nieuwe teams en afdelingen worden faciliteiten voor coaching en begeleiding geboden om maximaal de implementatie van de plannen te waarborgen. Met het Management wordt een traject vervolgd voor het uitwerken van de gewenste managementstijl en het vertrouwd raken met deze nieuwe situatie. Ook voor medewerkers worden gerichte scholingstrajecten ingezet.

De cultuur van de beoogde organisatieopzet zal in 2010 verder uitgewerkt worden. Daarbij is ook aan de orde op welke wijze deze is te versterken. We zoeken daarbij de aansluiting bij de eind 2009 geformuleerde Klantvisie. Dat is de pijler voor onze cultuur- en communicatievorming.

### *ICT*

De organisatie van Beter Wonen wordt steeds meer afhankelijk van automatisering. Dat leidt er toe dat de kwetsbaarheid en afhankelijkheid van de ICT ook groeit. Dat vraagt dat ook de managementbetrokkenheid bij de automatisering op goed niveau is. Met elkaar zullen we er voor moeten instaan dat de werkprocessen goed georganiseerd zijn en goed geautomatiseerd worden. Dat is voor het management van belang om goed te kunnen sturen. Daarnaast is het gewenst de informatievoorziening goed te organiseren. Vanaf 2010 zullen we met het management minimaal eenmaal per jaar thematisch ingaan op de ICT-aspecten van onze organisatie. De afdeling Automatisering wordt hier intensief bij betrokken. Zij zijn beleids- en procesmatig belangrijke adviseurs op dat terrein.

### *Communicatie en relatiemanagement*

Onze pr en communicatie is op dit moment vooral gericht rondom onze projecten en producten. In belangrijke mate communiceren we ook naar onze huurders. Met de nieuwe koers van Beter Wonen neemt echter het aantal belanghouders rondom

Beter Wonen toe. Het is dan ook van belang de communicatie en het relatiemanagement meer aandacht te geven. We zullen onze website en publicaties beoordelen op passendheid bij onze koers, klantvisie en identiteit.

In 2010 werken we gericht aan passende vormen van bedrijfscommunicatie. We dragen zorg voor een concreet meerjaren communicatiebeleids- en activiteitenplan.

Beter Wonen wil zich meer ontwikkelen als maatschappelijk ondernemer. In dat verband maken we in 2010 ruimte voor concrete activiteiten binnen het kader van Maatschappelijk Betrokken Ondernemen. We hebben daar in 2009 al op beperkte schaal mee proefgedraaid. Op basis van die eerste positieve ervaringen zetten we in 2010 de ontwikkeling voort. We hanteren voor 2010 een vergelijkbaar budget als in 2009 voor Maatschappelijk Betrokken Ondernemen.

#### *P&O*

In het kader van ons Ondernemingsplan werken we aan een nieuwe organisatieopzet en bijpassende stijl. Dat proces vraagt ook de nodige aandacht naar ons personeel en het ontwikkelen van hun competenties. Vanuit de discipline P&O zal hiervoor een beleidsplan worden voorbereid.

Ook worden in 2010 de actuele personele regelingen getoetst op passendheid bij de koers van Beter Wonen.

In het verlengde van het ondernemingsplan wordt een beleidsnota personeelsmanagement opgesteld.

#### *Projectmatig werken*

Opschrijven van ambitie is snel gedaan. Waarmaken van de ambitie is veel belangrijker en is vaak lastiger. Daarom zullen we onze ambities voor 2010 projectmatig gaan aansturen en volgen. Met het management zullen we beoordelen welke zaken op welk moment zijn op te pakken. Daarbij kijken we ook naar een gerichte inzet van onze collega's. Op die manier kunnen we ervaring en ontwikkelpunten van medewerkers goed inzetten. Het management is verantwoordelijk voor het faciliteren van de uitwerking en het monitoren op inhoud, proces en resultaat. In de kwartaalrapportages zullen we verantwoording afleggen over onze beleidsrealisatie.

#### *Maatschappelijke verankering*

Voor Beter Wonen is het van belang de maatschappelijke verankering en het behoud van de sociale statutaire doelstellingen te waarborgen en waar nodig te versterken. We zullen ons dan ook oriënteren op voldoende, en wellicht andere mogelijkheden om die maatschappelijke verankering vorm te geven. In dat kader oriënteren we ons ook op de wet op de maatschappelijke onderneming.

Beter Wonen kiest voor een maatschappelijke koers. Daarbij zijn we ons bewust dat we het maatschappelijk ondernemen niet alleen kunnen. We hebben daarbij partners hard nodig. Het zijn partners vanuit onder andere zorg & welzijn, onderwijs, gemeente, huurdersorganisaties en het brede maatschappelijk veld.

Voor 2010 staan we voor om met verschillende maatschappelijke partners in ons werkgebied meerjaren afspraken te maken. Hierin willen we vastleggen welke samenwerking we met elkaar voorstaan, welke activiteiten we samen ondernemen en hoe medewerkers van beide organisaties samenwerken in projecten. Door deze vorm van partnerschap zien we de ruimte om breed invulling te geven aan de maatschappelijke vraagstukken in wijk en stad.

Daarnaast willen we komen tot een visitatie en het invoeren van een medium waarmee we onze belanghouders actief informeren over onze activiteiten en doelstellingen.

#### *Informatievoorziening*

Binnen Beter Wonen wordt veel vastgelegd in administraties. De administraties zijn echter nog niet altijd op orde en de informatievoorziening vanuit de administraties is versnipperd. In de automatisering en bedrijfsvoering moeten dergelijke systemen aan elkaar gekoppeld zijn. Voor 2010 wordt prioriteit gegeven aan het op orde brengen van de inhoud van de administraties (juistheid en volledigheid) en de processen om te waarborgen dat de inhoud op orde blijft. Ook zal kritisch worden gekeken waar en hoe bestaande processen te vereenvoudigen zijn. Hier ligt een belangrijke bijdrage voor de afdeling ICT en de nieuw aan te stellen Controller.

In 2008 is een aanvang gemaakt met het implementeren van een Planning & Controlcyclus. In 2009 werd dit traject voortgezet met de invoer van o.a. maandrapportages. Ook werd de afdeling PCI verder voorbereid met het management. Dat zal in 2010 worden voortgezet.

De controldiscipline heeft als invalshoek een kritische beoordeling van de opzet en werking van de organisatie vanuit het perspectief van effectiviteit, efficiëntie en risicobeheersing.

Prioriteit ligt bij het versterken van de planning & controlcyclus in samenspraak met het management. In 2010 zal op dit terrein een versterking plaatsvinden.

In de afgelopen periode heeft een inhaalslag plaatsgevonden voor het vastleggen en vaststellen van de processen binnen de organisatie. Die zijn vastgelegd zoals zij op dat moment in de beleving van procesverantwoordelijken plaatsvonden. In 2010 zal vanwege de bijstelling van de organisatie en de werkwijze opnieuw gekeken worden naar de toetsing en verbetering van de processen. Doelstelling is om eind 2010 75% van de processen te hebben beoordeeld en geactualiseerd.

#### *Regionale samenwerking*

In regionaal verband werkt Beter Wonen met collega corporaties samen in Woon. Dit netwerk van Twentse corporaties richt zich in 2010 op twee voor ons belangrijke thema's: energie en duurzaamheid, als ook de maatschappelijke opvang. Binnen het project doen we actief mee en beoordelen we de toepasbaarheid binnen onze eigen werksituatie. Waar mogelijk brengen we kennis en ervaring vanuit Woon binnen bij onze werkorganisatie.