



12 december 2012. Verlengd tot 2017.





Inhoudsopgave

	Inleiding	5
1.	Totstandkoming van het plan en leeswijzer	7
2.	Hoofdpijnen van het plan	8
2.1.	Samenwerking	9
2.2.	We richten ons op onze kerntaak	9
2.3.	We zetten ons in voor de betaalbaarheid van het wonen voor de groepen die dat nodig hebben	10
2.4.	Ouderenhuisvesting en een verstandig woningmarktbeleid	10
2.5.	Inzetten op duurzaamheid vanuit ecologisch en betaalbaarheidsperspectief	10
2.6.	Borgen van de financiële continuïteit en aandacht voor bedrijfskosten	11
2.7.	Een ontwikkelende organisatie; professionele autonomie	11
3.	De wereld om ons heen: input van belanghouders	12
3.1.	Opgehaald bij externe belanghouders	13
3.1.1.	De brede groep belanghouders, waaronder de gemeente Harlingen noemen de volgende essenties:	13
3.1.2.	Huurdersvereniging Harlingen	13
3.2.	Interne belanghouders	13
3.2.1.	Medewerkers	13
3.2.2.	Ondernemingsraad	14
3.2.3.	RvC	14
3.3.	Visitatie	14
4.	De wereld om ons heen: trends en ontwikkelingen	15
4.1.	Regeerakkoord	15
4.2.	Economische situatie	16
4.3.	Demografische ontwikkelingen: krimp en vergrijzing	17
4.4.	Scheiding wonen en zorg	17
4.5.	Europa en staatssteun	18
4.6.	Kerntaak	19
4.7.	Incidenten in de branche	19
5.	SWOT-analyse	21
6.	Onze opgaven 2013-2016	23
7.	Missie, visie en werkgebied	24
7.1.	Missie	24
7.2.	Visie	25
7.3.	Transities	25



8.	Strategische thema's	26
9.	Uitwerking van de strategische thema's en doelen	27
9.1.	Thema 1: Het bezit	27
9.1.1.	Naar een passende voorraad	28
9.1.2.	Nieuw strategisch voorraadbeleid	29
9.1.3.	Wonen en zorg	31
	Thema 2: De klant	31
9.2.1.	Naar een klantvisie	33
9.2.2.	Inzet voor kwetsbare groepen	33
9.2.3.	Toewijzingsbeleid	34
9.2.4.	Huurbeleid	34
9.2.5.	Participatie, vanuit de kracht van bewoners	35
9.3.	Thema 3: De organisatie	35
9.3.1.	Kwaliteit van de organisatie	36
9.3.2.	Kaders voor HRM-beleid	37
9.4.	Thema 4: Financiën en bedrijfsvoering	38
9.4.1.	Financiële continuïteit	39
9.4.2.	Efficiënte bedrijfsvoering	41
9.4.3.	Verbindingen	42
9.5.	Thema 5: Binding met de Maatschappij	42
9.5.1.	Kaders voor belanghouderstrategie	43
9.5.2.	Kaders voor het communicatiebeleid	44
10.	Bijlagen	45
10.1.	Bijlage 1: overzicht belanghouders	45
10.2.	Bijlage 2: WSW categorie-indeling investeringen	47
10.3.	Bijlage 3: meerjarenbegroting in scenario's	49
10.4.	Bijlage 4: afkortingenlijst	50



Inleiding

Voor u ligt het nieuwe ondernemingsplan van De Bouwvereniging (hierna te noemen dBv) voor de periode 2013-2016. De uitkomst van een proces dat we begin 2012 zijn gestart. Wij presenteren dit plan op een moment dat duidelijk is dat de crisis van de economie en de woningmarkt nog niet voorbij is en ook nog wel even zal voortduren. Met het Lenteakkoord houden we in onze toekomstvisie rekening. In het stadium van de conceptrapportage werd het regeerakkoord van het kabinet VVD/PvdA bekend. Dit regeerakkoord moet nog door het kabinet worden vertaald in regelgeving en beleid en ook door de Eerste Kamer worden vastgesteld. De richting is gegeven, maar de uitwerking nog niet. Zo komt er op basis van het regeerakkoord nog een aanpassing van de herziening van de woningwet. Wij proberen in het plan desalniettemin zoveel mogelijk te anticiperen op het nieuwe speelveld en kaders.

De belangrijkste beweging die wij willen maken is:

- Focus op onze kerntaak.
- Waarborgen van betaalbaarheid van wonen voor de mensen met de smalste beurs.
- De wijk in en met bewoners en gemeente wijkvisies ontwikkelen.
- Een speerpunt maken van ouderenhuisvesting deels met zorg.
- Intensivering van het overleg met onze belanghouders.
- Verdere vormgeving van de participatie van onze huurders en huurdersorganisaties.

De titel van het plan luidt: "van ons naar wij". Dit staat in het teken van de intensivering van samenwerking met onze belanghouders. Door meer samen op te trekken zijn we beter in staat om aan onze maatschappelijke opgaven te werken en is er meer draagvlak voor beleid en keuzes.

Bij de totstandkoming van het plan is intensief de discussie gevoerd over de kerntaak van de corporatie en wat dBv tot haar kerntaak rekent. Nieuwe informatie over demografische ontwikkelingen zijn meegenomen in de volume prognoses. Daarnaast is uitvoerig stilgestaan bij de vraag wat dBv in deze crisistijd meer kan doen voor huurders met de laagste inkomens. De betaalbaarheid van het wonen voor deze primaire doelgroep van beleid maakt dan ook een prominent onderdeel uit van het nieuwe ondernemingsplan.

dBv heeft als lokale verhuurder in de gemeente Harlingen circa 2.500 woningen in eigendom en beheer. Tot nu toe is dBv niet actief geweest buiten de gemeentegrenzen. dBv is een zelfstandige corporatie en vormt geen onderdeel van een grotere provinciaal werkende instelling. Er werken bij dBv 35 mensen. De organisatie wordt bestuurd door een directeur-bestuurder. Het interne toezicht wordt uitgeoefend door een vijfhoofdige RvC.

De gemeente Harlingen heeft als oudste havenstad van Friesland een bijzondere karakteristiek. De aantrekkingskracht van Harlingen is groot. Met name de vele monumenten in de oude binnenstad sieren de stad. dBv heeft enkele van deze monumentale panden in eigendom ten behoeve van appartementsgewijze verhuur. Momenteel spelen op gemeentelijk niveau discussies over herindeling. Het is nog niet duidelijk welke kant dit opgaat, toch anticiperen we daar in het plan al wel op.



Heffing bedreigt investeringskracht

Het regeerakkoord van VVD-PvdA beperkt onze ambities aanzienlijk in financieel opzicht. De enorme heffingen van het kabinet zijn zelfs voor een gezonde en solide corporatie als dBv niet te dragen. Over enkele jaren worden onze kasstromen negatief. Wij vinden het belangrijk om in ons ondernemingsplan aan te geven in welke richting wij de oplossingen gaan zoeken.

Ons algemene vertrekpunt is om de huurders met de smalste beurs zoveel mogelijk te ontzien. Op het gebied van betaalbaarheid willen we voor onze goedkoopste woningen, waar huurders met de smalste beurs op aangewezen zijn, een gericht huurbeleid gaan voeren: geen extra huurverhoging boven inflatie. We gaan in 2013 bepalen welke woningen dit betreft, waarbij we verwachten dat dit om circa 250 woningen zal gaan. Dit betekent wel dat van onze huurders met een hoger inkomen meer huur zal worden gevraagd; wij doen dit met de maatregelen die in het regeerakkoord zijn aangekondigd (maximaal 2,5% boven inflatie voor inkomens tussen € 33.000 en € 43.000, en maximaal 6,5% voor huurders met meer dan € 43.000). We wachten echter eerst de besluitvorming rondom het huur dossier in het parlement af.

Mogelijkheden voor dBv om de huurinkomsten te verhogen zijn er nauwelijks. De totale huuropbrengsten zullen naar verwachting zelfs dalen door het nieuwe huurprijsstelsel (maximale huur 4,5% van WOZ-waarde, deze is in Harlingen zeer laag). Hoewel het nieuwe huurprijsbeleid nog niet is uitgewerkt en nog veel onduidelijk is, hebben we hierover nadere berekeningen gemaakt. Daaruit blijkt dat de consequenties voor dBv enorm zijn. Samen met de heffing ontstaan bij ons vanaf 2017 liquiditeitstekorten van gemiddeld circa € 3 miljoen per jaar.

Het verkopen van meer huurwoningen is door de recessie op de woningmarkt niet realistisch, en ook ongewenst omdat er juist meer vraag naar huurwoningen is in deze crisistijd.

We moeten de benodigde ombuigingen dus vinden aan de uitgavenkant. De omvang is zodanig dat volkshuisvestelijke ingrepen daarbij niet zijn te vermijden, dat raakt onze kerntaak en is dus pijnlijk.

In de eerste plaats gaan we besparen op personeel en organisatie door middel van soberheid, doelmatigheid en hard werken. We zoeken het dus eerst intern want het laatste dat we willen is inleveren op ons nieuwbouw- en renovatieprogramma. Dat zou immers de vernieuwing van de portefeuille remmen. Een vernieuwing die door de sterke toename van vraag naar ouderenhuisvesting met zorg hard nodig is. In het onderhoud is te besparen door het verlagen van de kwaliteitsnormen zowel in het planmatig als het niet planmatig onderhoud. Dat is geen fijne ingreep maar we gaan dan op dit punt van een kwalificatie zeer goed naar goed. Resteert het investeringsprogramma. We willen in de eerste plaats nagaan of we een reductie van bouwkosten kunnen realiseren door anders of soberder te gaan bouwen, maar een ingreep in het projectenprogramma is niet te vermijden. Begin 2013 zal dit nader uitgewerkt worden. Als gevolg van het regeerakkoord zullen in ieder geval geen nieuwe projecten aan het investeringsprogramma worden toegevoegd.



dBv staat de komende jaren voor de taak om een zo goed mogelijke volkshuisvestelijke prestatie te leveren maar ook om dit met een sluitende begroting te doen. Dat kan helaas niet zonder pijnlijke maatregelen. In de meerjarenbegroting 2013-2022 in bijlage 3 hebben wij een aantal scenario's opgesteld. In 2013 zal meer duidelijk worden. Dat kan leiden tot aanpassingen van de in dit plan beschreven koers.

Koos van Weerlee
Directeur-bestuurder

1. Totstandkoming van het plan en leeswijzer

Het ondernemingsplan is tot stand gebracht door een projectgroep bestaande uit het MT van dBv en een adviseur van bureau Gerrichhauzen en Partners, de heer G.T.J. Terlingen.

De projectgroep heeft gebruik gemaakt van de input van vele interne en externe belanghouders. Intern is de RvC vanaf het begin bij het plan betrokken geweest. Er zijn verschillende medewerkerssessies gehouden, waaraan alle medewerkers hebben deelgenomen. Ook de OR is meerdere keren tijdens het proces geraadpleegd. Extern is een belanghoudersmiddag georganiseerd, waaraan is deelgenomen door het voltallig College van B&W, de huurdersvereniging, enkele zorginstellingen, het sociaal team, lokale collega-corporatie Harlinga, een plaatselijke makelaar en de vereniging OudHarlingen. De huurdersvereniging en de gemeente zijn in het proces ook op diverse andere momenten geconsulteerd.

Door deze werkwijze kon de projectgroep beschikken over de inbreng, de zienswijzen en de verwachtingen van deze partijen over het werk van dBv en de opgaven waar dBv voor staat. Dit heeft een substantiële meerwaarde aan het plan gegeven. Door de brede consultatie is ook het draagvlak geborgd van de lokale samenleving die met name van belang zal zijn bij de uitvoering van het plan.

Door de geschetste interactieve benadering is de totstandkoming van het plan daadwerkelijk een "zoektocht" geworden die de projectgroep samen met anderen is aangegaan om de voor de sociale huursector van Harlingen beste uitkomst te vinden. Niets stond bij voorbaat vast, de totstandkoming was een open proces.

Opbouw van het plan

De opbouw van het rapport loopt volgens de stappen van het gevolgde proces. Begonnen is met het ophalen van input bij de belanghouders (hoofdstuk 3), dat spitste zich in eerste instantie toe op trends en ontwikkelingen in de externe omgeving (hoofdstuk 4). Vervolgens is een SWOT-analyse gemaakt, met daarin de sterkte/zwakte van dBv en de kansen/bedreigingen die er zijn (hoofdstuk 5). Op basis daarvan zijn de opgaven waar dBv voor staat in beeld gebracht (hoofdstuk 6). Hoe die opgaven aan te pakken is gebaseerd op de visie zoals dBv die voor de komende periode ziet. Grondslag voor de visie is de missie van dBv, zeg maar het bestaansrecht waar dBv voor staat (hoofdstuk 7). Dat is uitgewerkt in concrete doelen die in de periode 2013-2016 zullen worden uitgevoerd (hoofdstuk 8 en 9).

In het nu volgende hoofdstuk worden de hoofdlijnen van het plan weergegeven.



2. Hoofdpijnen van het plan

Onderstaand worden de thema's genoemd en beschreven die de hoofdpijnen van het plan vormen.

Onze externe opgaven	Onze interne opgaven
<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen verbinding hebben en houden met onze klanten en belanghouders. 2. We willen zorgen voor een betere aansluiting van het bezit op vraag. Dit vraagt om een slimme transformatie van de bestaande voorraad en slimme nieuwbouw. Met name de toename van het aantal ouderen vraagt om een antwoord. 3. Samen met anderen opvangen van kwetsbare groepen. Naar schatting 20% van onze doelgroep bevindt zich in een kwetsbare positie (laag IQ, eenzame/alleenstaande ouderen, laag inkomen, schuldsanering). 4. Borgen van betaalbaarheid door een passend huur- en toewijzingsbeleid. 5. We willen inzetten op een verduurzaming van de voorraad. Het betreft dan de fysieke en de energetische kwaliteit. 6. We willen werken aan de kwaliteit van wijken aan de hand van op te stellen wijkvisies. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen een slag maken in de doelmatigheid van de organisatie door automatisering en versterken van werkwijzen en processen. 2. We willen een sluitende beleidscyclus om kwaliteit te borgen en innovatie mogelijk te maken. 3. Op het gebied van vastgoed willen we een transitie maken van ontwikkelaar naar regisseur van vastgoed.

Onze strategische keuzes in 2013-2016 dBv heeft vijf strategische thema's geformuleerd waarvoor zij zich in de beleidsperiode wil inzetten. Elk van de thema's kent een aantal richtinggevende doelen.

Thema 1: Het bezit

- 1.1 Passende voorraad
- 1.2 Verduurzamen van de voorraad
- 1.3 Gebiedsgerichte benadering van het zorgvastgoed (woonzorgzones)

Thema 2: De klant

- 2.1 Een brede blik op leefkwaliteit
- 2.2 Een proactieve klantbediening
- 2.3 Een meerdimensionale participatie
- 2.4 Borgen van betaalbaarheid

Thema 3: De organisatie

- 3.1 Professionele autonomie van medewerkers
- 3.2 Ontwikkelen van beleidskracht



Thema 4: Financiën en bedrijfsvoering

- 4.1 Financiële continuïteit
- 4.2 Efficiënte bedrijfsvoering

Thema 5: Verbinding met de samenleving

- 5.1 Samen optrekken met partners en bewoners
- 5.2 In dialoog zijn met belanghouders
- 5.3 Afstemmen met partijen in de regio
- 5.4 Proactief, wervend en transparant communiceren

2.1. **Samenwerking**

dBv werkt op dit moment goed samen met haar belangrijkste belanghouders, de huurdersvereniging en de gemeente. Met deze partijen is de samenwerking ook vastgelegd in een convenant. Op projectbasis wordt ook met zorgpartijen samengewerkt. Op sociaal terrein participeert dBv in het sociaal team Harlingen/Franeker. dBv wil de samenwerking met anderen in de toekomst verbreden, intensiveren en anders aanpakken. dBv wil verbreden door met meer partijen samen te werken dan nu (maatschappelijke organisaties). We willen met onze belanghouders in gesprek nog voor beleid ontwikkeld is ("aan de voorkant"). En we willen vaker met hen in gesprek.

Om de samenwerking met onze huurders verder vorm te geven willen we de wijken in en daar vaker ons gezicht laten zien, om beter te weten wat er leeft, en samen met de bewoners in de wijk na te gaan wat er in de wijk nodig is. De contacten met belanghouders ziet dBv als wezenlijk om tot een goed en gedragen beleid te komen dat aansluit op de behoefte die er is.

dBv werkt op deelterreinen samen met enkele collega-corporaties en wil dit vervolgen en eventueel uitbreiden. Deze samenwerking ligt op het operationele vlak. Er is bij dBv geen noodzaak en ook geen meerwaarde om de zelfstandigheid op te geven en aansluiting te zoeken bij een grote provinciaal werkende corporatie. De lokale verankering en de korte lijnen van een kleinere corporatie zijn daarvoor de motivering. Wij kunnen op eigen kracht verder.

Bij een eventuele gemeentelijke herindeling komt dBv in een ander krachtenveld terecht, met meer corporaties in dezelfde gemeente. Onze positie zal ook daarin zijn om constructief samen te werken op de terreinen waar dit nodig is, bijvoorbeeld afstemming van het voorraadbeleid. In principe zal dBv zich ook in dat geval focussen op Harlingen en de dorpen Midlum en Wijnaldum. Alleen indien collegiaal gewenst en financieel haalbaar wordt niet uitgesloten om eventueel ook buiten Harlingen te investeren. Daarbij vindt dBv het wel belangrijk dat de locatie ten opzichte van het verzorgingsgebied tot Harlingen behoort.

2.2. **We richten ons op onze kerntaak**

Over de kerntaak van woningcorporaties wordt al enige tijd gediscussieerd in de samenleving, en ook in de branche zelf. Sinds de verzelfstandiging halverwege de jaren 90 hebben de corporaties het speelveld en de grenzen daarvan verkend, sommige gingen er ook overheen. dBv heeft de afgelopen jaren zelf de ontwikkeling van koopwoningen gedaan. Ook zijn enkele grondposities ingenomen. Dit gebeurde aanvullend en dienstbaar aan de kernactiviteit. Vanaf nu gaat dBv zich geheel focussen op de kerntaak. Ontwikkeling van koopwoningen zal in principe aan de markt worden overgelaten. Dit heeft te maken met de toenemende vraag naar sociale huurwoningen en op de risico's die



verbonden zijn aan commerciële activiteiten. De nieuwe woningwet die ten tijde van het schrijven van dit plan wordt aangescherpt op basis van het regeerakkoord, ligt hieraan ten grondslag. Dat betekent dat ook in het kader van de Europese staatssteunbeschikking dBv kiest voor enkel opereren in het DAEB-segment.

2.3. **We zetten ons in voor de betaalbaarheid van het wonen voor de groepen die dat nodig hebben**

dBv heeft de afgelopen jaren bij nieuwbouw bijna altijd binnen de huurtoeslaggrens gewerkt. Het huurprijsbeleid is de afgelopen jaren inflatievolgend geweest. Bij verhuizing worden de huren opgetrokken tot 70% van de maximumhuur. Ongeveer 95% van ons bezit is met huurtoeslag bereikbaar.

Ten gevolge van de crisis is de huurprijs voor de mensen met de laagste inkomens tegenwoordig een steeds hogere drempel. Daarom wil dBv voor deze groep specifiek beleid ontwikkelen op het gebied van betaalbaarheid. Dit willen wij doen in het toewijzingsbeleid, door voor bepaalde woningen mensen met een inkomen lager dan € 29.350 (maximum BBSH-grens) voorrang te geven. De huurverhoging bij verhuizing willen we differentiëren, voor sommige woningen onder de 70% en voor andere woningen boven de 70%. Op deze wijze willen we een deel van onze voorraad betaalbaar houden voor de laagste inkomens. Gemiddeld willen we op de 70% blijven uitkomen.

Voor mensen met een inkomen van meer dan € 34.000 tot € 43.000 willen we gebruik maken van de rijksregelgeving (ten tijde van het schrijven van dit plan ter besluitvorming in parlement) om hogere huurverhoging te vragen bij de jaarlijkse huurronde (respectievelijk 1% en max. 5% bovenop het inflatiepercentage).

We zorgen dat er voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn voor onze doelgroep. Opbouw van het bezit is 10% goedkoop, 80% betaalbaar en 10% dure woningen tot aan de liberalisatiegrens.

2.4. **Ouderenhuisvesting en een verstandig woningmarktbeleid**

De vergrijzing neemt toe. Ouderenhuisvesting wordt daarom een speerpunt van dBv de komende jaren. Het is de enige demografische doelgroep die groeit. Uit onderzoek komt naar voren dat in Harlingen het aantal ouderen >75 tot 2030 zal verdrievoudigen. Dat kan niet alleen door middel van nieuwbouw worden opgelost. Er zal een transformatie van de bestaande voorraad nodig zijn. Maar ook heeft dBv plannen om nieuwe woningen toe te voegen voor deze doelgroep.

De overige doelgroepen vergeten we natuurlijk niet, zoals de starters op de woningmarkt. Hier moeten we slim te werk gaan. Woningen die leegkomen door ouderen die verhuizen naar nieuwbouw, kunnen worden herbestemd voor starters.

De bevolkingsgroei zal in de toekomst ook in Harlingen teruglopen. Er zijn nu al meer bouwlocaties dan waar behoefte aan is. Te veel nieuwbouw leidt tot leegstand en kapitaalvernietiging van bestaande woningen. Een verstandig woningmarktbeleid berust op twee pijlers: nieuwbouw én herstructurering van de bestaande voorraad. Als die in balans zijn beschikken we over een stevige brug op de weg naar het tijdperk dat voor ons ligt.

2.5. **Inzetten op duurzaamheid vanuit ecologisch en betaalbaarheidsperspectief**

Duurzaamheid is vanuit milieuoogpunt een must, ook voor dBv. De afgelopen jaren heeft dBv het gehele bezit van dubbelglas voorzien. Omdat wij dat tot de basiskwaliteit rekenen



hebben wij daar onze zittende huurders geen bijdrage voor gevraagd. Het bezit van dBv zit op dit moment op gemiddeld energielabel D. Voor de komende periode willen we daar nog een stap in zetten richting gemiddeld label B. Vanaf 2013 gaan we in zes jaar tijd het gehele bezit opwaarderen om dat doel te bereiken. Ook voor deze maatregelen vragen we van onze zittende huurders geen bijdrage. Deze maatregelen zijn gunstig voor de woonlasten van onze huurders die voor een steeds groter deel uit energielasten bestaan. Dit is dus een bijdrage aan de betaalbaarheid van het wonen bij dBv.

2.6. **Borgen van de financiële continuïteit en aandacht voor bedrijfskosten**

dBv is financieel gezond en wil dat blijven. Zij stelt zich dan ook voor de komende jaren doelen die de continuïteit moeten waarborgen. Die doelen hebben betrekking op de solvabiliteit (minimaal 15%), de liquiditeit (positieve kasstromen volgens WSW-normen), en de interest coverage ratio (minimaal 1,4). dBv zal geen risicovolle financiële producten aanschaffen die de continuïteit kunnen aantasten.

Een financieel gezond bedrijf kijkt ook kritisch naar de eigen bedrijfskosten. Beperking van de bedrijfskosten is sowieso een belangrijke doelstelling van beleid maar in tijden van economische neergang en lastenverzwaringen voor corporaties, is het nog belangrijker om reductie van bedrijfskosten te realiseren. De afgelopen jaren heeft dBv de bedrijfskosten teruggebracht door middel van een reorganisatie. Voor de komende jaren zien wij mogelijkheden voor een verdere reductie door middel van verdere optimalisering van bedrijfsprocessen en ICT-toepassingen. Ook in de dienstverlening naar onze huurders zal meer met ICT-toepassingen gewerkt worden. De investeringen in ICT zullen zich op termijn terugverdienen door efficiencyverbetering en lagere kosten.

2.7. **Een ontwikkelende organisatie; professionele autonomie**

We streven naar een organisatie die vernieuwend is ingesteld en die inspeelt op de ontwikkelingen die zich in onze omgeving voordoen. Een organisatie met een open cultuur waarin het medewerkers is toegestaan te leren van fouten die gemaakt zijn. Daartoe hebben we medewerkers nodig die als professionals over de benodigde vaardigheden beschikken voor hun werk en op basis daarvan zelfstandig beslissingen kunnen nemen.

Wij zorgen ervoor dat onze medewerkers voldoende toegerust zijn met de benodigde kaders (organisatiedoelen), middelen (budgetten) en kennis/kunde (ontwikkeling). We willen naar een organisatie toe waarin het doen is ingebed in een visie op de toekomst en wat we als corporatie willen bereiken. We ontwikkelen de bedrijfsvisie samen met de medewerkers en vertalen die in concrete en meetbare doelen. De doelen vormen het uitgangspunt voor ons handelen in de dagelijkse praktijk. Dit alles leggen we vast in afdelingsplannen. Doelen en realisaties zijn een integraal onderdeel van de periodieke managementrapportages.

3. De wereld om ons heen: input van belanghouders

dBv heeft er voor gekozen om bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan de omgeving nauw te betrekken en er zodoende een 'levend' plan van te maken. In dit hoofdstuk staat beschreven hoe externe en interne partijen naar de toekomst kijken en welke opgaven zij daarin voor dBv zien. Met de volgende belanghouders zijn bijeenkomsten gehouden om informatie, opvattingen en visies te verzamelen:

1. Externe partijen

- Huurdersvereniging Harlingen



- College van B&W gemeente Harlingen
- Plaatselijke collega-corporatie Harlinga
- Vereniging Oud Harlingen
- Sociaal team Harlingen/Franeker
- Zorginstellingen Palet en Van de Bentstichting
- Plaatselijke makelaar

2. Interne partijen

- Medewerkers
- Ondernemingsraad
- RvC

3. Visitatie

- Visitatie in begin 2011. In april 2011 is het visitatierapport opgeleverd.

Wijze van betrekken

De externe belanghouders zijn in een gemeenschappelijke sessie geconsulteerd over ontwikkelingen in Harlingen en over de toekomstige opgaven van dBv. Met de huurdersvereniging is daarnaast nog een tweetal keer afzonderlijk van gedachten gewisseld, waarvan een keer in een reguliere vergadering. De onderwerpen waren: de opgave van dBv, de visie en de uitwerking in concrete doelen. De huurdersvereniging heeft een formeel adviesrecht op het plan. Ook met de gemeente is nog twee keer afzonderlijk gesproken, tijdens de jaarlijkse contactdag, met als thema de hoofdkeers die dBv wil inslaan, toegespitst op het nieuwe huurbeleid, de samenwerkingsvisie en de inhoud van de kerntaak. Daarnaast is er een conceptbespreking van het plan met de wethouders RO en Volkshuisvesting en Zorg en Welzijn geweest.

De interne belanghouders zijn eveneens in meerdere sessies betrokken bij de totstandkoming van het plan. De medewerkers zijn voltallig drie keer bijeen geweest, met als onderwerpen: ontwikkelingen in de omgeving, opgaven en visie en uitwerking in concrete doelen. Met de OR is enkele keren apart gesproken, ook in het licht van het formele adviesrecht dat zij heeft. Met de RvC is vier keer gesproken, over dezelfde onderwerpen als de medewerkers. De RvC heeft het formele recht van goedkeuring aan het eind van de rit.

Alle bijeenkomsten, zowel extern als intern, werden hoog gewaardeerd door de deelnemers en hebben waardevolle en bruikbare input opgeleverd voor het plan. Tussentijds is meerdere keren getoetst of we op de goede weg zaten. Onderstaand volgt een impressie van wat naar voren is gebracht.

3.1. Opgehaald bij externe belanghouders

3.1.1. De brede groep belanghouders, waaronder de gemeente Harlingen noemen de volgende essenties:

- De kracht van Harlingen is de mooie uitstraling, het monumentale en maritieme karakter van het gebied.
- Harlingen is zelfredzaam en bestaat uit daadkrachtige, trotse en betrokken inwoners.
- Punten van zorg zijn de sterke vergrijzing, de teruglopende werkgelegenheid waardoor bestedingsruimte van mensen daalt en het leeglopen van de stad waardoor voorzieningen onder druk komen te staan.



- Belanghouders zijn tevreden over de huidige inzet van dBv. Dit moet dBv continueren. dBv moet zich bij haar kerntaak houden maar dient zich ook voor Harlingen als geheel in te zetten.
- Wonen en Zorg is een van de belangrijkste thema's voor de toekomst.
- Samen optrekken vanuit een gedeelde visie vinden partijen belangrijk.

3.1.2. **Huurdersvereniging Harlingen**

De huurdersorganisatie in het bijzonder geeft de volgende aandachtspunten en opgaven mee aan dBv.

- Hoe zorgwoningen betaalbaar houden?
- De huidige schaal van dBv is goed voor behoud van de menselijke maat.
- Graag aandacht voor rechtmatigheid, integriteit en governance.
- Bij participatie: benut de kracht van bewoners.
- Denk na over je rol en positie na een eventuele gemeentelijke herindeling.
- Klantenpanels zijn een goed instrument. Samen (dBv en HvH) de informatie hieruit waarderen.
- Kijk bij toewijzingsbeleid ook naar toewijzing op regionaal gebied.

De huurdersvereniging geeft in gesprekken gedurende het ondernemingsplantraject aan zich te herkennen in de visie en de koers en noemt het plan solide en sociaal.

3.2. **Interne belanghouders**

3.2.1. **Medewerkers**

Het voltallige personeel is betrokken bij het ondernemingsplan. Medewerkers hebben meegedacht, elementen aangescherpt en getoetst of het plan past bij dBv. Zij hebben gedurende het traject aangegeven zich te herkennen in de analyse en de daaruit volgende missie en doelen. Zij spreken de wens uit actief te bouwen aan de toekomst, waarbij stilstand achteruitgang is. De opgaven die medewerkers hebben benoemd:

- Klantbediening: er gaat veel goed maar het mag innovatiever en op een aantal punten scherper.
- Een beter doordachte inzet op leefbaarheid, en wijken daarbij in z'n geheel zien.
- Betere aansluiting maken tussen vraag en aanbod en aandacht voor een brede doelgroep. Hierbij hoort ook aandacht voor bijzondere doelgroepen.
- We moeten ons verbinden met de stad (dBv als hoeksteen van de stad) en in gezamenlijkheid optrekken met andere partijen. Vergeet lokale bedrijven niet.
- We zetten ons in voor de maatschappelijke opgave: een leefbaar Harlingen voor alle lagen van de bevolking. Afstemming met sociaal/maatschappelijke partijen is belangrijk (in sociaal team werken met mandatering).
- dBv is een prettige organisatie om voor te werken. Er is een familiecultuur. Dit familie karakter heeft echter ook nadelen (elkaar ontzien/over elkaar praten in plaats van met elkaar).
- Het is nodig om nog meer bedrijfsmatig en doelmatig te opereren. Onze kleinschaligheid is daarbij een kracht.

3.2.2. **Ondernemingsraad**

De OR is aanwezig geweest bij de medewerkersbijeenkomsten. Daarnaast zijn er speciale overlegmomenten gecreëerd. De OR heeft gedurende het traject aangegeven zich te



kunnen vinden in de insteek van het plan en geeft aan dat het plan in haar beeld aansluit op het advies van de visitatiecommissie. Aanvullende punten van de OR zijn:

- Heb aandacht voor starters op de woningmarkt.
- Wees alert op het toenemen van financiële problemen onder klanten.
- Slim om de externe communicatie te verbeteren.
- Definieer de rol van dBv in het omgaan met kwetsbare groepen.

3.2.3. RvC

De RvC geeft mee dat omgevingsveranderingen dBv nopen tot het verleggen van haar koers. De gekozen koers past in het tijdsbeeld. Belangrijke elementen vindt de RvC:

- De betaalbaarheid van het wonen.
- Bewaking van het spanningsveld tussen aandacht voor kwetsbare groepen en zorg voor andere trouwe huurders.
- De borging van de financiële continuïteit.
- Aandacht voor verander- en realisatievermogen van de organisatie in relatie tot de gestelde ambities.

3.3. Visitatie

Begin 2011 heeft dBv zich laten visiteren. De visitatiecommissie stelde dat dBv ruim voldoende presteert. Verbeterpunten die de visitatiecommissie noemde:

- Formuleer ambities en doelen meer concreet.
- Bouwprojecten kunnen beter in het kader geplaatst worden van een volkshuisvestelijke toekomstvisie. Licht toe waarom je wat doet.
- Neem anderen mee bij het formuleren van ambities.
- Ontwikkel een gezamenlijke visie met belanghouders op diverse thema's. Werk ook projectoverstijgend samen.
- Doe actief marktonderzoek naar de vraag.
- Word minder verkoopafhankelijk.
- Blijf scherp sturen op bedrijfsvoering en ontwikkeling van de organisatie.

4. De wereld om ons heen: trends en ontwikkelingen

De externe omgeving van woningcorporaties wordt op dit moment sterk beïnvloed door de volgende factoren:

1. Het nieuwe regeerakkoord en de (voorgenomen) maatregelen van de overheid richting woningcorporaties.
2. De economische situatie die al enige jaren slecht is.
3. Demografische ontwikkelingen zoals krimp en vergrijzing.
4. De aandacht van Europa voor de volkshuisvesting in Nederland.
5. De discussie over het speelveld van woningcorporaties.
6. Incidenten in de branche en het daarmee gepaard gaande imago van woningcorporaties.

4.1. Regeerakkoord

Op 29 oktober 2012 presenteerden Rutte en Samson hun regeerakkoord. In het regeerakkoord willen VVD-PvdA inzetten op beweging in de woningmarkt. Hieronder zijn de voor dBv meest belangrijke maatregelen opgenomen. Over veel van deze maatregelen



is thans het debat gaande. Veel punten moeten nog in beleid worden uitgewerkt en nog door het parlement en de Eerste Kamer geloodst worden. Het regeerakkoord leidt tot aanpassing van het voorstelontwerp herziening woningwet.

1. De hypotheekrenteaftrek wordt aangepast. Vanaf 1 januari 2013 moeten huiseigenaren nieuwe leningen in maximaal 30 jaar volledig en ten minste annuïtair (maandelijkse een vast bedrag) aflossen. Bij een aflossingsvrije lening vervalt het recht op hypotheekrenteaftrek. Dit geldt ook als gelijktijdig wordt gespaard voor de (gedeeltelijke) aflossing na maximaal 30 jaar.
2. Huren worden niet meer bepaald met het Woningwaarderingstelsel (WWS), maar op basis van de WOZ-waarde van de woning (huurprijs is maximaal 4,5% daarvan). Dit heeft grote effecten voor de betaalbaarheid en huurinkomsten van huurwoningen. Harlingen heeft een relatief lage WOZ-waarde waardoor het huurplafond van maximale huur relatief snel is bereikt. Dit geeft in de toekomst problemen voor onze investeringskracht.
3. Om het scheefwonen tegen te gaan zet het kabinet in op het brengen van huren richting een marktconform niveau. De op WOZ bepaalde huurverhoging is dan:
 - a. Inflatie + 1,5% voor huishoudens met inkomen < € 33.000
 - b. Inflatie + 2,5% voor huishoudens met inkomen € 33.000 - € 43.000
 - c. Inflatie + 6,5% voor huishoudens met inkomen > € 43.000. Huur kan boven liberalisatiegrens uitkomen.
4. De huur voor de groep met een inkomen boven de € 43.000 mag door huurverhoging boven de WOZ-waarde en liberalisatiegrens uitkomen. Streven in het regeerakkoord is dat deze groep de huurwoning uiteindelijk verlaat.
5. Energiebesparing is een topprioriteit in het regeerakkoord. Nadeel is dat door het laten vallen van het woningwaarderingstelsel ten faveure van de WOZ-waarde, verhoging van het energielabel van een woning niet meer kan worden meegenomen in de huurprijs.
6. De koppeling tussen corporatie en gemeente wordt versterkt. Het regeerakkoord schrijft dat corporaties onder directe aansturing van de gemeente komen. Hoe dit wordt uitgewerkt is nog onduidelijk.
7. In het regeerakkoord wordt een verhuurdersheffing voorgesteld die oploopt tot € 1,2 miljard in 2017. Deze heffing komt bovenop de in het begrotingsakkoord van oktober 2012 goedgekeurde verhuurdersheffing van € 700 miljoen.
8. Er wordt een fusie tussen gemeenten tot gemeenten > 100.000 inwoners voorgesteld. Dit kan een gemeentelijke herindeling voor de regio Noordwest Friesland betekenen.

Implicaties voor dBv:

- De heffingen hebben grote impact op het investeringsvermogen van dBv in de toekomst.
- Doelmatig presteren om financieel gezond te blijven.
- Relatie en samenwerking met de gemeente Harlingen, mogelijk in een grotere regionale context door gemeentelijke herindeling, was al belangrijk, maar neemt nog in belang toe.
- Loslaten woningwaarderingstelsel en huurbepaling op basis van WOZ-waarde leidt tot daling huurinkomsten-potentieel.

4.2. Economische situatie

Sinds 2008 is een neergang van de mondiale economie van ongekeerde omvang gaande.



Begonnen in de VS waar de huizenmarkt instortte door risicovolle hypotheekverstrekkingen van banken. Daarna gevolgd door de schulden crisis van Europese landen die jarenlang op te grote voet hadden geleefd. Er is een dreiging dat de Eurozone uit elkaar valt waardoor nog verdere verslechtering van de economie kan ontstaan. Er is grote onzekerheid bij bedrijven en consumenten over de toekomst. Consumenten besteden minder, bedrijven stellen investeringen uit en overheden moeten bezuinigen. De werkloosheid stijgt in Nederland, in Friesland en ook in Harlingen. De werkloosheid in Nederland is tussen 2008 en 2012 met 61% gestegen van 300.000 (3,8% van de beroepsbevolking) tot 484.000 (6,2%). In Friesland is deze toename nog fors uitgevallen: +83% van 12.000 (4,1%) naar 22.000 (7,7%). In Harlingen waren eind 2011 671 mensen werkloos. Dat is 9,3% van de beroepsbevolking, na Leeuwarden het hoogste percentage in Friesland. Aangenomen mag worden dat het merendeel hiervan huurders zijn van dBv.

De economische teruggang heeft ook voor de woningmarkt in Nederland grote gevolgen gehad. De woningmarkt is als het ware tot stilstand gekomen. Huizenprijzen zijn gedaald, tussen 2008 en 2012 met 12,5%. Sinds het topjaar 2009 (83.000 gereedgekomen woningen) is de bouwproductie afgenomen tot 57.000 in 2011. Dat is een daling van ruim 30%. De afname komt geheel voor rekening van de koopsector. Bouwbedrijven en projectontwikkelaars gaan failliet. De verkopen van huurwoningen door woningcorporaties zijn eveneens drastisch teruggelopen, waardoor een belangrijke inkomstenbron is opgedroogd. Er wordt ook minder verhuisd. Mensen stellen uit en wachten af. Er is in Nederland voor het eerst een fundamentele discussie op gang gekomen over de subsidiëring van de woningmarkt, zowel het eigen woningbezit (hypotheekrenteaftrek) als de huurmarkt (huurtoeslag). Dit laatste ook ingegeven door de Europese maatregelen (zie hierna). In het regeerakkoord wordt door het invoeren van markthuren en maximering van de hypotheekrenteaftrek voor nieuwe hypotheek getracht beweging op gang te brengen.

Verwacht wordt dat gezien de economische onzekerheid de komende jaren de vraag op de huurmarkt zal blijven stijgen. Vanwege de gedaalde koopkracht zal dit vooral betaalbare woningen betreffen.

Implicaties voor dBv: →→ Betaalbaarheid en beschikbaarheid van huurwoningen blijft een belangrijk thema.

→→ Samen met de gemeente een verstandig woonbeleid voeren dat het belang van Harlingen nu en in de toekomst dient.

4.3. **Demografische ontwikkelingen: krimp en vergrijzing**

In Nederland en ook in Harlingen zullen zich de komende jaren belangwekkende demografische verschuivingen voordoen. De groei van de bevolking zal de komende decennia afnemen. In sommige gebieden in Nederland wordt zelfs krimp voorspeld (zoals Oost Groningen en Zuid-Limburg, Zeeland en Noordoost Friesland). Door gezinsverdunding groeit het aantal huishoudens aanvankelijk nog wel. Maar wel in een lager tempo dan voorheen.

Nederland wordt steeds ouder. Dit raakt onze maatschappij op verschillende manieren: onze gezondheid, ons welzijn en onze kwaliteit van leven, maar ook de solidariteit van de verzorgingsstaat, de openbare ruimte, de zorgeconomie, leefbaarheid en voorzieningen. Om hier een antwoord op te vinden zijn nieuwe coalities nodig. In het maatschappelijk domein zijn dat zorg- en welzijnsorganisaties, corporaties en gemeenten die elk een



breedere agenda krijgen dan hun traditionele primaire taak. Het domein van de zorg wordt daardoor steeds meer ook een domein van de corporatie. Huisvesting voor ouderen moet aan andere eisen voldoen omdat veel ouderen zijn aangewezen op voorzieningen en zorg. Ook in Harlingen zal die ontwikkeling zich voordoen. Tot 2030 zal de categorie 75+ verdrievoudigen. Veel ouderen geven de voorkeur aan een huurwoning.

Het door de gemeente en dBv samen gehouden woningbehoefteonderzoek 2011 kent de volgende conclusies:

- Er is behoefte aan nultreden/levensloopgeschikte woningen;
- 35% van de huidige voorraad is nu sociale huur, maar de behoefte lijkt aanmerkelijk groter. Het aandeel sociale huurwoningen in de nieuwbouw zal daarom hoger moeten zijn dan 35%;
- Er is weinig aanbod en behoefte aan particuliere huur;
- Er is weinig aanbod en geen behoefte aan meergezinswoningen koop;
- De behoefte en het vrijkomend aanbod in koop eengezinswoningen moeten elkaar in evenwicht houden. Het is dus raadzaam om minder koop eengezinswoningen te bouwen dan het huidige aandeel van 57%;
- Huurwoningen moeten vooral gebouwd worden tussen kwaliteitskortingsgrens (€ 361 en liberalisatiegrens (€ 652).

Implicaties voor dBv: →→ Een voorraad realiseren die aansluit op de demografische ontwikkeling.

4.4. **Scheiding wonen en zorg**

Het centrale overheidsbeleid om vergrijzing te begeleiden is gericht op kostenbeheersing, het stimuleren van marktwerking, het leggen van meer verantwoordelijkheid bij burgers zelf en het stimuleren van zorgzaamheid dicht bij huis. Dit vraagt van zorgorganisaties een ondernemende, meer bedrijfsmatige en klantgerichte instelling.

Extramuralisering leidt tot nieuwe vraagstukken

Belangrijke trend is de extramuralisering ingegeven door het beleid gericht op het scheiden van wonen en zorg.

Twee maatregelen

1. Nieuwe cliënten met een Zorgzwaartepakket 1 t/m 3 (en in de toekomst ook zzp 4) krijgen geen indicatie meer voor intramurale zorg. Zorgkantoren gaan niet méér productie afspreken voor zwaardere pakketten, met als resultaat dreigende leegstand bij intramurale zorginstellingen. Deze doelgroep is gemiddeld 1/3 van de cliënten van intramurale instellingen.
2. Voor de zwaardere zorgpakketten is een normatieve huisvestingscomponent ingebouwd die bepaalt hoeveel vergoeding een zorginstelling krijgt voor huisvesting van een cliënt. Dit tarief kan lager zijn dan de werkelijke huisvestingslasten.

Twee opgaven

1. Zorgorganisaties zitten met een belangrijke puzzel om hun zorgvastgoed passend te maken op de omvang en vraag van hun toekomstige klantgroep, anders dreigt leegstand die hen veel geld kost. Kleinschalig en flexibel bouwen zijn daarbij sleutelbegrippen. De corporatie kan hierin een natuurlijke partner zijn voor de zorginstelling.



2. Tegelijkertijd ligt er dus voor corporaties een belangrijke opgave om huurders te faciliteren zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. Zorgorganisaties dienen kwalitatieve en flexibele thuiszorg te leveren. De gemeente faciliteert ontmoeting, welzijn en een preventief gezondheidsklimaat. Samen kunnen deze partijen een zorgcirkel vormen in wijken voor hun burgers, cliënten en huurders.

Implicaties voor dBv →→ Het is belangrijk dat corporaties zich een beeld vormen van hun taak en inzet op het gebied van wonen en zorg. Dat geldt ook voor dBv. Dit vraagt visie, creativiteit en ondernemerschap. Solitair denken vanuit het eigen primaire domein zal niet tot de gewenste maatschappelijke oplossing leiden. Er zal dus meer moeten worden samengewerkt tussen corporatie, zorginstelling en gemeente.

→→ Het levensloopbestendig maken van woningen.

4.5. **Europa en staatssteun**

Sinds enige tijd mengt Europa zich op verzoek van beleggers in de Nederlandse volkshuisvesting. Daarbij gaat het om toepassing van het Europees beleid inzake staatssteun. Voor woningcorporaties werkt dit op twee manieren uit naar hun dagelijkse praktijk.

Europa heeft bepaald welke activiteiten van woningcorporaties tot staatssteun worden gerekend en welke niet. Voor Diensten van Algemeen en Economisch Belang (DAEB) is staatssteun toegestaan. Daaronder vallen sociale huurwoningen met een huur tot € 664, alsmede op diverse vormen van maatschappelijk vastgoed. Voor alle andere activiteiten (niet-DAEB) is staatssteun niet toegestaan, dus ook door het WSW geborgde financiering niet. Er moet bij corporaties een administratieve scheiding komen van DAEB en niet-DAEB activiteiten. Corporaties hebben daarbij de mogelijkheid om een separate identiteit op te richten waarin niet-DAEB activiteiten kunnen plaatsvinden. Dit niet-DAEB-deel kan voor een deel gefinancierd worden door het DAEB-deel mits solvabiliteitsverhoudingen in stand blijven.

Het staatssteunbeleid werkt ook door in de toewijzing van woningen. Sociale huurwoningen (tot € 664) mogen van Europa alleen toegewezen worden aan mensen met een inkomen van € 34.085 of lager. Maximaal 10% van de toewijzingen mag ook aan hogere inkomens plaatsvinden. Hierdoor moeten woningcorporaties inkomensverklaringen opvragen en registreren.

Implicaties voor dBv →→ Keuze maken om een niet-DAEB-deel op te richten.

→→ Realiseren van administratieve scheiding en verantwoording daarover.

→→ Toewijzing volgens nieuwe spelregels organiseren.

4.6. **Kerntaak**

Vanaf het begin van de Woningwet in 1905 tot begin jaren '90 waren corporaties gesubsidieerde instellingen die onder strak toezicht stonden van de overheid. Begin jaren 90 werden de corporaties verzelfstandigd. De subsidies verdwenen. Corporaties kregen een eigen beleidsvrijheid. Ze kwamen niet geheel los van de overheid maar het toezicht kwam wel op aanmerkelijk grotere afstand. Doordat ten tijde van de verzelfstandiging het speelveld van corporaties niet duidelijk was bepaald, zijn er sindsdien meerdere initiatieven van corporaties geweest die soms van de oorspronkelijke kerntaak af lagen. In het kader van de leefbaarheid van wijken en buurten en vanuit opvattingen over de maatschappelijke taak van een woningcorporatie zijn veel innovatieve en maatschappelijk



nuttige dingen gedaan, denk aan zorgvastgoed, buurthuizen, gezondheidscentra, brede scholen e.d. Ook gingen meerdere corporaties zelf grondposities verwerven en zelf koopwoningen ontwikkelen. Deze activiteiten waren aanvullend op en stonden ten dienste van de kerntaak.

Naast de volkshuisvestelijke benadering ontstond ook de vastgoedoriëntatie en het rendementsdenken. De ontwikkeling van corporaties sinds de verzelfstandiging heeft het instituut woningcorporatie en haar positie in het stelsel aanmerkelijk veranderd. Dat riep in de politiek steeds vaker de vraag op of dit de bedoeling was van de verzelfstandiging. Zo ontstond de discussie over de kerntaak en het werkveld van corporaties. Ook in de branche zelf. Mede door de crisis is er nu een beweging terug naar de kerntaak waarneembaar. In de ontwerp Herziene Woningwet worden uitspraken gedaan over het domein van corporaties.

De ontwerp Woningwet onderscheidt drie werkdomeinen:

1. Het wonen, passende huisvesting voor:
 - a. Huishoudens met lage inkomens, waaronder starters.
 - b. Mensen met psychische of fysieke problemen.
 - c. Kansarme mensen als zwerfkinderen en dak- en thuislozen.
2. Maatschappelijk vastgoed. Alleen als corporaties en huurders daar een direct belang bij hebben. Geen bovenwijkse voorzieningen, tenzij in een verbinding. Er is een aanbestedingsplicht.
3. Bedrijfsmatige wijkvoorzieningen en leefbaarheid (groen, speeltoestellen, wijkmeesters, leefbaarheidsactiviteiten) in wijken en buurten.

Mogelijk is dat door het regeerakkoord deze werkdomeinen nog verder zullen worden aangescherpt.

Implicaties voor dBv →→ Inspelen op regelgeving Woningwet. Uitspraken doen over doelgroep en inzet daarop.

4.7. Incidenten in de branche

Sinds de verzelfstandiging hebben zich in de branche verschillende incidenten voorgedaan. Die hebben in de media veel aandacht gekregen. Het gaat om uiteenlopende misstanden zoals frauduleus handelen, mismanagement bij projectontwikkeling, salariering bestuurders, en speculatie met ondoorzichtige financiële producten. De algemene opinie is dat de branche niet in control is. Het imago van de hele branche is daarmee in het geding. Er komt een parlementaire enquête naar de handel en wandel van woningcorporaties. Ook wordt kritisch gekeken naar het interne en externe toezicht. Welke conclusies getrokken zullen worden voor de positie van woningcorporaties is op dit moment niet te voorspellen.

Een ding is wel zeker. De samenleving kijkt zeer kritisch naar het doen en laten van elke corporatie. Dat zal na de parlementaire enquête niet anders zijn. Om het vertrouwen terug te winnen zullen corporaties transparant verantwoording moeten afleggen aan de samenleving over waar ze voor staan, wat ze hebben gepresteerd en hoe ze dat hebben gedaan. Dat beperkt zich niet tot eens per vier jaar een visitatie. Ze zullen het dagelijks moeten laten zien in de lokale omgeving waar ze werkzaam zijn.

Bovenstaande trends en ontwikkelingen raken ook dBv bij haar werk in Harlingen. Hoewel het verdere verloop nog niet duidelijk is op dit moment, is waar mogelijk in dit ondernemingsplan rekening gehouden met de geest van deze tijd.



Implicaties voor dBv: →→ Maatschappelijke binding vormgeven.

→→ Maatschappelijk presteren en dit verantwoorden.

→→ Aandacht voor kwaliteit van de governance.



5. SWOT-analyse

In dit hoofdstuk van het ondernemingsplan wordt de SWOT-analyse gepresenteerd. Dat is een overzicht van de sterke en zwakke punten van dBv en van de kansen en bedreigingen die er zijn vanuit de ontwikkelingen in de omgeving. De analyse is mede tot stand gekomen uit input van de geconsulteerde belanghouders.

<p>Sterkten</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. We zijn lokaal betrokken en hebben kennis van de lokale markt. 2. We zijn financieel gezond. 3. We hebben een flexibele ontwikkelportefeuille. 4. We zijn slagvaardig en kunnen snel handelen. 5. Koersvast, we hebben een consistente beleidslijn. 	<p>Zwakten</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. We zijn onvoldoende sterk in externe communicatie. 2. Ontbreken van sociaal beleid. 3. Inefficiëncy in organisatie (ICT en werkwijzen). 4. Er is een onvoldoende sluitende beleidscyclus. 5. Onvoldoende aansluiting van bezit op de actuele vraag.
<p>Kansen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Er is een groeiende vraag naar huurwoningen. 2. Vergrijzing leidt tot nieuwe behoeften. 3. Energiezuiniger bouwen is mogelijk. 4. Toename van kwetsbare groepen die behoefte hebben aan hulp. 5. Scheiding wonen en zorg biedt mogelijkheden in zorgmarkt. 6. Automatisering van interne processen kan leiden tot meer efficiency. 7. Gemeentelijke herindeling leidt tot mogelijkheid te opereren in groter verband, maar complexere vraag. 	<p>Bedreigingen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conjunctuurgevoelige sectoren leiden tot dalende werkgelegenheid en wegtrekken van jongeren. 2. Doorgaan kooprecht van huurders tast bestaande voorraad aan en kan leiden tot beheerproblemen in wijken. 3. Minder zelfstandigheid door overheidsregelgeving. 4. Plancapaciteit is groter dan de vraag. 5. Afname van het voorzieningenniveau in Harlingen en haar kernen. 6. Toename van armoede onder klanten.

De meest in het oog springende sterke punten van dBv komen voort uit de lokale betrokkenheid en de kleinschaligheid, bij dBv is de menselijke maat nog zichtbaar. Deze sterke punten willen we koesteren.

Meerdere zwakke punten zijn eigenlijk de keerzijde van de sterkten. We zijn er de afgelopen jaren nog niet geheel in geslaagd om alles wat nodig was op te pakken. De efficiency van de bedrijfsvoering kan nog verder worden verbeterd, de externe communicatie is toe aan vernieuwing (meer transparantie) en het sociaal beleid vraagt meer aandacht. Kijkend naar ons woningbezit kan als zwak punt nog genoemd worden dat er geen perfecte match is tussen de onze bestaande voorraad en de toekomstige vraag (ouderen).

De kansen voor dBv liggen bij de ontwikkelingen die zich in de woningmarkt voordoen, meer vraag naar huurwoningen en de sterke toename van ouderen (die ook andere producten en diensten vragen). Een eventuele gemeentelijke herindeling zien wij als een kans voor een regionale aanpak van de woningmarkt en als een kans voor intensievere samenwerking met anderen in een groter gebied.



De bedreigingen die wij zien hebben vooral te maken met de onzekerheid rond het overheidsbeleid. Met name het aangekondigde kooprecht voor huurders zien wij als belemmering bij de realisering van onze volkshuisvestelijke doelen (onttrekking van woningen aan de huurvoorraad). Toename van armoede onder onze huurders is een grote bron van zorg voor dBv. Veel van onze huurders moeten leven van een laag inkomen en hebben moeite de eindjes aan elkaar te knopen. Wij zullen steeds meer te maken krijgen met de gevolgen daarvan (woon- en betalingsgedrag).



6. Onze opgaven 2013-2016

Op basis van de gesignaleerde trends en ontwikkelingen en de SWOT-analyse zijn voor de komende jaren de hiernavolgende opgaven van dBv in beeld gebracht. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen interne en externe opgaven. Deze opgaven vormen het vertrekpunt voor de verdere uitwerking van het ondernemingsplan. Het zijn de belangrijkste thema's waar dBv de komende jaren aan zal gaan werken. De hoofdrichting van beleid is met deze opgaven bepaald.

Onze externe opgaven	Onze interne opgaven
<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen verbinding hebben en houden met onze klanten en belanghouders. 2. We willen zorgen voor een betere aansluiting van het bezit op vraag. Dit vraagt om een slimme transformatie van de bestaande voorraad en slimme nieuwbouw. Met name de toename van het aantal ouderen vraagt om een antwoord. 3. Samen met anderen opvangen van kwetsbare groepen. Naar schatting 20% van onze doelgroep bevindt zich in een kwetsbare positie (laag IQ, eenzame/alleenstaande ouderen, laag inkomen, schuldsanering). 4. Borgen van betaalbaarheid door een passend huur- en toewijzingsbeleid. 5. We willen inzetten op een verduurzaming van de voorraad. Het betreft dan de fysieke en de energetische kwaliteit. 6. We willen werken aan de kwaliteit van wijken aan de hand van op te stellen wijkvisies. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen een slag maken in de doelmatigheid van de organisatie door automatisering en versterken van werkwijzen en processen. 2. We willen een sluitende beleidscyclus om kwaliteit te borgen en innovatie mogelijk te maken. 3. Op het gebied van vastgoed willen we een transitie maken van ontwikkelaar naar regisseur van vastgoed.

Bovenstaande opgaven vormen de kern van het beleid van dBv voor de komende jaren. In de hiernavolgende hoofdstukken zullen ze uitgewerkt worden in concrete doelstellingen.

7. Missie, visie en werkgebied

Alles wat wij bij dBv doen, moet z'n grondslag hebben in onze missie. Een missie bevat de reden van ons bestaan en geeft duidelijkheid over waar wij voor staan. Als we zoals in dit ondernemingsplan naar de toekomst kijken is daarop een visie nodig. In die visie geven we aan hoe we de opgaven van de toekomst denken aan te pakken en welke bijstellingen van beleid daarvoor nodig zijn.

In dit hoofdstuk presenteren we eerst onze missie en het werkgebied dat daarbij hoort. We vervolgen met de visie. Daarin beschrijven we de transities van beleid die nodig zijn. We hebben dat per beleidsterrein in beeld gebracht. Ook op dit onderdeel hebben we ons laten inspireren door wat daarover door onze belanghouders naar voren is gebracht.

7.1. Missie

Wij hebben onze missie als volgt geformuleerd:

Wij bieden mensen met een bescheiden inkomen en een kwetsbare positie in de gemeente Harlingen een duurzame kwaliteit van wonen en wonen met zorg in leefbare buurten passend bij hun specifieke woonbehoeften en levensfase.

Ons werkgebied

Het werkgebied van dBv omvat op dit moment de gemeente Harlingen, bestaande uit de stad Harlingen en de dorpen Midlum en Wijnaldum. In Harlingen wil dBv marktleider blijven op het gebied van sociale woningbouw. Ook na een eventuele gemeentelijke herindeling wil dBv zich blijven concentreren op Harlingen. De woningmarkt stopt niet bij gemeentegrenzen; daarom wordt er ook breder gekeken en regionaal afgestemd. dBv streeft na dat het voorraadbeleid wordt afgestemd met andere corporaties in de regio. Indien collegiaal gewenst, wordt niet uitgesloten om eventueel ook buiten Harlingen te investeren. Mocht dBv het verzoek krijgen om buiten de gemeentegrenzen te opereren dan zal zij dit afwegen tegen de benodigde en afgesproken investeringen in Harlingen die daarbij voorrang hebben, de maatschappelijke waarde van de gevraagde investering en de invloed op de financiële continuïteit. Hiervoor wordt een investeringskader opgesteld. Daarbij vindt dBv het belangrijk dat de locatie tot het verzorgingsgebied van Harlingen behoort.



Werkgebied de Bouwvereniging en nieuwe gemeente-indeling Samenwerking

dBv gaat de beleidsperiode in op eigen kracht. Dat betekent geen schaalvergroting. Waar nodig zal worden samengewerkt met maatschappelijke partners en collega-corporaties, maar wel op zo'n manier dat de autonomie van dBv in stand blijft.

7.2. Visie

Onze centrale visie heeft betrekking op de verbinding die wij willen leggen met de "buitenwereld". Wij willen weten wat er leeft om ons heen, bij onze huurders in de eerste plaats, maar ook willen wij weten wat de gemeente van ons verwacht. Ook van partijen met wie wij regelmatig samenwerken zoals zorginstellingen en maatschappelijke



instellingen, willen wij weten wat hen drijft, hoe zij tegen de vraagstukken van deze tijd aankijken en wat zij samen met ons willen doen. We beginnen niet bij ons zelf maar bij anderen. Pas dan stippelen we de weg uit die wij zullen gaan. De visie komt terug in de verbinding die wij leggen met Harlingen, de samenwerking met onze partners in Harlingen en de regio, de participatie met huurders, onze inzet in wijken op basis van wijkvisies en het kader van waaruit wij investeringen financieel en maatschappelijk afwegen.

Deze visie betekent voor ons een verandering in de manier van werken, een transitie die wij omschrijven met het volgende statement:

VAN ONS NAAR WIJ

Hier gaan we voor:

- Wij maken een verdere slag om van buiten naar binnen te gaan denken.
- Wij zetten ons vol energie in voor onze kerntaak. Minimaal 95% van onze huurders is tevreden.
- Wij hebben aandacht voor de woning en de woonomgeving.
- Wij zijn gekend als corporatie met een sociaal doel voor kwetsbare groepen.
- Wij trekken samen met partners en bewoners op en niet alleen.
- Wij willen zelf ervaren wat er leeft en speelt en zoeken actief de vragen en behoeften op.

7.3. Transities

Om deze missie en visie te realiseren zijn de volgende transities nodig:

Onderdeel	Huidige situatie	Visie 2013-2016	Onze inzet
Woningvoorraad	Eengezinswoningen	Levensloopbestendige woningen	<ul style="list-style-type: none"> • Transformatie van de voorraad
Duurzaamheid	Label D	Label B	<ul style="list-style-type: none"> • Verduurzamen van de voorraad
Bediening van de doelgroep	Accent op Wonen	Accent op Leven	<ul style="list-style-type: none"> • Brede blik en ontwikkeling van benodigde kennis en kunde
Bediening van de klant	Brengen, reactief handelen	Ophalen, proactief handelen	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwen aan professionele autonomie in de organisatie • Normeren, monitoren en borgen van de kwaliteit van dienstverlening
Huur- en toewijzingsbeleid	Volgend	Sturend	<ul style="list-style-type: none"> • Differentiatie van huurbeleid bij mutatie • Lagere inkomens voorrang bij toewijzing



Zorgvastgoed	Projectmatige benadering	Gebiedsgerichte benadering	<ul style="list-style-type: none"> • Visie op zorg en op ouderen • Strategische positie in Harlingen o.g.v. zorg vasthouden en waar mogelijk uitbreiden
Positie van dBv in Harlingen	Verhuurder	Verbinder	<ul style="list-style-type: none"> • Samen optrekken met partners en bewoners
Positie in de regio	Lokale woningmarkt	Regionale woningmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming met partijen buiten Harlingen
Belanghouders	Informereren	Betrekken	<ul style="list-style-type: none"> • In dialoog zijn
Participatie	Smal	Breed	<ul style="list-style-type: none"> • Van een naar meerdimensionale participatie
Financiën	Soliditeit	Continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> • Basis op orde houden (w.o. kwalitatief bezit) en doelmatigheid
Organisatie	Accent op 'doen'	Accent op 'doen' vanuit visie	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en organiseren van beleidskracht • Samenwerking met maatschappelijke partners op deelgebieden • Samenwerking met andere corporaties op deelterreinen met behoud van autonomie

8. Strategische thema's

DBv heeft vijf strategische thema's geformuleerd waarvoor zij zich in de beleidsperiode wil inzetten. Elk van de thema's kent een aantal richtinggevende doelen.

Thema 1: Het bezit

- 1.1 Passende voorraad
- 1.2 Verduurzamen van de voorraad
- 1.3 Gebiedsgerichte benadering van het zorgvastgoed (woonzorgzones)

Thema 2: De klant

- 2.1 Een brede blik op leefkwaliteit
- 2.2 Een proactieve klantbediening
- 2.3 Een meerdimensionale participatie
- 2.4 Borgen van betaalbaarheid

Thema 3: De organisatie

- 3.1 Professionele autonomie van medewerkers
- 3.2 Ontwikkelen van beleidskracht

Thema 4: Financiën en bedrijfsvoering

- 4.1 Financiële continuïteit
- 4.2 Efficiënte bedrijfsvoering



Thema 5: Verbinding met de samenleving

- 5.1 Samen optrekken met partners en bewoners
- 5.2 In dialoog zijn met belanghouders
- 5.3 Afstemmen met partijen in de regio
- 5.4 Proactief, wervend en transparant communiceren

9. Uitwerking van de strategische thema's en doelen

In dit hoofdstuk zijn de strategische thema's en doelen uitgewerkt in kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen. Bij elk thema is een toelichting geschreven op de doelen. Bij elk doel staat wie verantwoordelijk is voor realisatie daarvan.

9.1. Thema 1: Het bezit

DBv wil de opbouw van haar voorraad mee laten groeien met de ontwikkelingen in de markt. Dat betekent inzetten op een gedifferentieerde en flexibele voorraad. Om de voorraad aan te laten sluiten op wensen en behoeften zullen wijkvisies worden opgesteld. Daarnaast komt er een nieuw strategisch voorraadbeleid. De verduurzaming van de voorraad wordt doorgezet, daarnaast wordt de kennis op het gebied van duurzaamheid en toepassingen verder ontwikkeld. Wonen en zorg is een belangrijk maatschappelijk thema. DBv wil hierin haar verantwoordelijkheid nemen door samen met betrokken partijen een ouderenvisie op te stellen en zorg mee te nemen in behoeftenonderzoeken. Dit resulteert uiteindelijk in woonzorgzones waarin wonen, zorg en welzijn samenkomen.

Het bezit

Doel	ksf	pi	norm	trekker
1.1 Passende voorraad	1.1.1 Flexibele voorraad	Aantal en % woningen voor verschillende doelgroepen beschikbaar	Zie tabellen in 9.1.1	PW
	1.1.2 Gedifferentieerd woningaanbod en behoud voorraad in aantal op lange termijn	Aantal en % woningen per type	Zie tabellen in 9.1.1	PW
	1.1.3 Zicht op woningbehoefte in wijken en dorpen	Aantal wijkvisies gereed, prioritering samen met gemeente bepaald	5 wijken 2 dorpen gerealiseerd in 2016 (2 in 2014, 2 in 2015 en 3 in 2016)	PW
	1.1.4 Geactualiseerd svb, incl. pmc's	Svb gereed	2013 gereed	PW



1.2 Verduurzamen van de voorraad	1.2.1 Kennis van ontwikkelingen, mogelijkheden en impact van energiebesparende maatregelen	Periodieke rapportage	Jaarlijks vanaf 2013	AH
	1.2.2 Energiezuinig bezit	Energielabel	D naar B 15% in 2013 30% in 2014 45% in 2015 60% in 2016 80% in 2017 100% in 2018	AH
Doel	ksf	pi	norm	trekker
1.3 Van een projectmatige naar een gebiedsgerichte benadering van zorgvastgoed	1.3.1 Visie op zorg en ouderen	Opgestelde visie samen met partners	2013 gereed	PW
	1.3.2 Inzicht in ontwikkelingen zorgvraag	Rapportage woningbehoefte o.g.v. zorg	Vanaf 2013 en jaarlijks geactualiseerd	PW
	1.3.3. Woonzorgzones	Benoemd aantal en locatie	2014 vanuit visie op zorg en ouderen	PW

9.1.1. Naar een passende voorraad

Vanuit een recent woningmarktonderzoek in 2011, wordt duidelijk dat de groep ouderen sterk gaat toenemen. De leeftijdsgroep 75+ verdrievoudigt in de komende 20 jaar. Verder toont het onderzoek een verdere verdunning van huishoudengrootte. De komende periode zal door het afnemen van de huishoudengrootte er nog een lichte groei in aantal huishoudens te zien zijn, maar op langere termijn is er sprake van stabilisatie tot zelfs krimp.

De vraag naar huurwoningen groeit in de komende periode. We zien deze groei ook terug in onze wachtlijsten. Het aantal ingeschreven woningzoekenden is de afgelopen jaren ook toegenomen. De stijging is te zien bij alle doelgroepen. De verwachting is dat met name de groep ouderen een steeds groter deel hiervan uit gaat maken. Door te bouwen voor senioren komen door doorstroming eengezinswoningen vrij voor starters en gezinnen.

Het bezit van dBv is als volgt opgedeeld naar doelgroep:

Woningbezit dBv 2012

	Aantal	%
Gezinnen	1452	60
1 en 2 persoonshuishoudens	442	18,3
Senioren	511	21,2
Bijzondere doelgroep	13	0,5
Totaal	2418	100



Wanneer we kijken naar ons woningbezit dan is 60% geschikt voor gezinnen. Er is de afgelopen jaren al ingespeeld op de groeiende vraag naar seniorenwoningen door het realiseren van nieuwbouwappartementen en levensloopbestendige woningen, maar dit is nog onvoldoende om te voldoen aan de toekomstige vraag. Voor de komende periode staan verschillende projecten ingepland. Hieronder het programma voor de periode tot 2016

Toevoegingen woningen tot 2016 in aantallen

Levensloopbestendig (eengezins/appartement)	225
1 en 2 persoonshuishoudens	14
Woningen met zorg	56
Bijzondere doelgroep	-
Totaal	295

Het programma is met name afgestemd op het realiseren van woningen die geschikt zijn voor senioren. In de dorpen worden levensloopbestendige woningen gerealiseerd die zowel geschikt zijn voor ouderen als ook voor jonge gezinnen. Datzelfde geldt voor de herstructurering in Plan Zuid. Daarnaast realiseren we 14 appartementen voor starters in de binnenstad. Onder deze doelgroep wordt een toenemende druk ervaren vanwege het vastzitten van de woningmarkt. Door weinig mutaties komen er niet veel geschikte woningen vrij voor deze doelgroep. Zodra er meer beweging op de woningmarkt wordt gerealiseerd komen er woningen vrij voor starters. Door nieuwbouw te realiseren voor deze doelgroep wordt een gevarieerd aanbod voor starters in de toekomst gewaarborgd.

Woningbezit 2016

	Aantal	%
Gezinnen	1350	57,1
1 en 2 persoonshuishoudens	269	11,4
Senioren	733	31,0
Bijzondere doelgroepen	13	0,5
Totaal	2365	100

Bovenstaande tabel schetst de opbouw van het woningbezit in 2016. Het totale woningbezit komt lager uit dan in 2012 door vervangende sloop/nieuwbouw van met name duplexwoningen. Hier komen levensloopbestendige woningen, deze zijn voor meerdere doelgroepen geschikt, voor terug. Dit aantal zal echter nog niet geheel in 2016 gerealiseerd zijn. dBv streeft er naar om de voorraad in aantallen op het niveau van 2012 te houden. Sterke toevoeging zit in woningen voor senioren.

9.1.2. Nieuw strategisch voorraadbeleid

Door de veranderende markt is een bijstelling van ons strategisch voorraadbeleid noodzakelijk. De grote vraag naar geschikte woningen voor ouderen en de toenemende vraag naar huurwoningen brengt dit met zich mee. Er zal vanwege de verwachte krimp op termijn minder ruimte en aandacht zijn voor het toevoegen van nieuwe woningen aan de woningmarkt, maar het accent komt meer te liggen op het aanpasbaar maken van de huidige voorraad op de toekomstige vraag. Het huidige woningbezit zal worden getoetst op transformeerbaarheid naar levensloopbestendig, het kunnen bieden van de gevraagde kwaliteit en kunnen beantwoorden aan de eisen op het gebied van duurzaamheid. De



komende jaren zetten we in op het verduurzamen van onze voorraad door naar gemiddeld label B te streven (van gemiddeld label D).

Vraaggestuurde kwaliteit

Welke kwaliteit nagestreefd wordt, zal verder uitgewerkt worden in het strategisch voorraadbeleid. Ook zal uitgewerkt worden op welke wijze we de kwaliteit gaan aanbrengen in de woningen; welke zaken gaan we projectmatig aanpakken en welke zaken lenen zich voor een vraaggestuurde benadering. Al jaren worden keukenrenovaties door ons vraaggestuurd uitgevoerd. De klant geeft aan wanneer ze in aanmerking wensen te komen voor een nieuwe keuken. Voldoet de aanvraag aan de gestelde criteria, dan kan de aanvraag in behandeling worden genomen. Zo bepaalt de klant zelf wanneer het past om een dergelijke ingreep in de woning te laten uitvoeren. Dezelfde werkwijze zou gehanteerd kunnen worden bij andere renovaties/verbeteringen in de woning. Denk dan aan douche- en toiletrenovaties. Voorwaarde is wel dat we aan de verwachtingen van de klant tegemoet kunnen komen. Dat houdt in dat het aantal te verwachte aanvragen uitvoerbaar is binnen een redelijke termijn. Daarnaast willen we ook de aanvragen tot het levensloopbestendig maken van een woning vraaggestuurd oppakken. Hierdoor ontstaat een match tussen vraag en aanbod. De huurder die graag langer zelfstandig wil blijven wonen maar gelijkvloerse voorzieningen nodig heeft, kan dit aanvragen en mits technisch en financieel haalbaar, gerealiseerd krijgen. Een projectmatige aanpak zal in vele gevallen ook lastig zijn wanneer je te maken hebt met zittende huurders die een dergelijke aanpassing niet noodzakelijk achten.

Verkoop

Door de toenemende vraag naar huurwoningen en de wens om de bestaande voorraad te transformeren naar levensloopbestendig zal ook het verkoopprogramma opnieuw tegen het licht gehouden moeten worden. Van het huidige bezit is circa 1/3 voor verkoop gelabeld. Dat is gezien de huidige ontwikkelingen op de markt een te groot aandeel. Nadruk zal meer op de transformatie van de voorraad komen te liggen en minder op verkoop.

Wijkvisies

De uitkomsten van het strategisch voorraadbeleid zullen vertaald worden naar wijkvisies. In een wijkvisie bepalen we samen met gemeente, bewoners en relevante partners van een wijk wat er in fysiek, sociaal en economisch opzicht nodig is in een wijk. Per wijk brengen we in beeld wat de behoefte is aan woningen voor de verschillende doelgroepen en op welke manier we daarop wensen in te spelen. Daarin spelen ook aanwezige voorzieningen een rol. Bijvoorbeeld het aanwezig zijn van een zorgsteunpunt of winkels. Ouderen geven aan dat dergelijke voorzieningen in hun nabijheid belangrijk zijn. We willen in de beleidsperiode voor elke wijk een wijkvisie maken. De prioritering van wijken maken we samen met de gemeente. Deze afspraak zullen we concretiseren in de prestatieafspraken 2013.

Binnenstad

De binnenstad van Harlingen kampt met het probleem van leegstand. Winkelpanden komen leeg te staan en de ruimtes boven de winkels worden onvoldoende benut voor wonen. De gemeente heeft de aanpak van deze leegstand tot speerpunt gemaakt. DBv levert een bijdrage om te komen tot een plan van aanpak om de leefbaarheid van de binnenstad te verbeteren (in de wijkvisie Binnenstad). Daar waar de oplossingen samen vallen met de opgave die dBv ziet als haar kerntaak, zijn wij ook zeker bereid om hier op in te spelen.



Wijkvisies

In een wijkvisie bepalen we samen met gemeente, bewoners en relevante partners van een wijk wat er in fysiek, sociaal en economisch opzicht nodig is in een wijk.

9.1.3. Wonen en zorg

DBv ziet een belangrijke taak om te voorzien in woningen met zorg. Door de verdere scheiding van wonen en zorg zal men langer zelfstandig blijven wonen waarbij er de mogelijkheid moet zijn om thuis passende zorg te kunnen ontvangen. dBv speelt in op deze ontwikkeling door een uitbreiding te willen realiseren van woonzorgcentrum Almenum, waar men zelfstandig woont, maar waar 24-uurszorg geleverd wordt. Daarnaast is er vraag naar kleinschalige woonvoorzieningen in de wijken voor verstandelijk en lichamelijk beperkten. DBv wil hier samen met partijen invulling aan geven. We willen in kaart brengen hoe deze vraag zich ontwikkelt en waar in Harlingen we het beste inhoud aan deze vraag kunnen geven. We willen samen met gemeente en zorgpartijen woonzorgzones gaan benoemen, zodat de zorg zo goed en efficiënt mogelijk ingezet kan worden.

9.2. Thema 2: De klant

Klanten, huurders en kopers, hebben recht op een tiptop dienstverlening. Dat betekent dat wij kwaliteit leveren, goed bereikbaar zijn, duidelijk en tijdig informeren, afspraken nakomen en ruimte bieden voor participatie. Dit vanuit een proactieve instelling, waarin wij meedenken met de klant. We gaan op een meer actieve wijze de klant benaderen om duidelijk te krijgen hoe de klant de woning waardeert en het wonen beleeft. Het KWH-huurlabel is hierbij een belangrijk voertuig. Om beter in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van onze klanten investeert dBv in het opdoen van kennis over klantgroepen en individuele klanten. Streven is een fit tussen woonbehoefte en woningsituatie. Hierbij kijken wij verder dan de woning alleen. Bewoners in complexen en wijken zullen actief betrokken worden. Participatie is hierbij een weg tot woontevredenheid. Om betaalbaarheid te borgen zet dBv zich in voor beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen, een passend huurbeleid en duidelijke toewijzingscriteria die ervoor zorgen dat sociale woningen beschikbaar komen voor degenen die deze het meest nodig hebben.

De klant

Doel	ksf	pi	norm	trekker
2.1 Een brede blik op leefkwaliteit (van wonen naar leven)	2.1.1 Klantvisie	Klantvisie opgesteld	2013	PW
	2.1.2 Visie op leefkwaliteit	Opgestelde visie op leefkwaliteit	2013	PW
		Opgestelde sociaal beleid gericht op kwetsbare groep	2013 (sociaal team) 2014 (breed)	PW



	2.1.3 Fit individuele woonbehoefte en woning	Tevredenheid bewoners over woonsituatie gelet op levensfase	Eens in de vier jaar elke bewoner bevroegd. 2015 eerste keer	PW
2.2 Proactieve klantbediening vanuit een brede blik	2.2.1 Kennis en kunde organisatie	Training en opleiding medewerkers (over scope en houding)	2014	KvW
	2.2.2 Kwaliteit klantbediening	Score KWHhuurlabel	Behoud label in 2013-2016	KvW
	2.2.3 Zicht op klantbehoefte	Doelgroepanalyse	Periodiek vanaf 2013	PW
	2.2.4 Klantbewustzijn medewerkers	Competentie klantbewustzijn is geoperationaliseerd	2014	KvW
Doel	kst	pi	norm	trekker
	2.2.5 Vraaggestuurde kwaliteit	Opgenomen in werkwijze en in nieuw svb	Implementatie 2013, evaluatie 2016	PW
	2.2.6 Visie op dienstverlening en digitalisering	Visie is opgesteld	2013	KvW
2.3 Van 1 naar meerdimensionale participatie	2.3.1 Draagvlak voor beleid en activiteiten dBv	Score KWH-participatielabel	Label uitgevoerd (2016)	PW
	2.3.2 Raadpleging bewoners is geborgd	Vastleggen consultatie in processen	2015 gerealiseerd	PW
	2.3.3 Participatie op alle niveaus (beleid, wijk en complex)	Participatiestatuu	2014	PW
2.4 Borgen van betaalbaarheid	2.4.1 Voldoende beschikbare betaalbare woningen	% betaalbare woningen	10% goedkoop, 80% betaalbaar, 10% duur	PW



		Gemiddeld % maximaal redelijke huur	Gemiddeld 70%	PW
	2.4.2 duidelijke toewijzingscriteria	Toewijzingen primaire doelgroep (BBSH)	Vorrang goedkoop voor groep BBSH	PW
		Differentiatie huurverhoging ten opzichte van maximaal redelijk naar inkomen	Inkomens hoger dan € 43.000: betaalbaar + 5% duur + 3% (tot 100% van max. redelijk en tot DAEBgrens)	PW
		Toewijzingen aan groep met een inkomen boven de € 34.000	Maximaal 10%	PW

9.2.1. Naar een klantvisie

Om duidelijk te krijgen wie onze klant is en op welke manier we de diverse klantgroepen willen bedienen, wordt er een klantvisie opgesteld. De klantvisie moet voor alle medewerkers duidelijkheid bieden over wie wij tot onze klanten rekenen, hoe invulling gegeven wordt aan het begrip klantgerichtheid en aan onze dienstverlening. Om de klanten goed te kunnen bedienen, zal een verdere ontwikkeling op automatiseringsgebied gewenst zijn, zoals het goed kunnen vastleggen van contactmomenten en afspraken, het voor de klant mogelijk maken om zelf via internet meer te kunnen regelen.

Door gebruik te maken van onder andere klantenpanels en rondetafelgesprekken willen we beter in beeld krijgen welke vragen er bij onze klanten leven en waar behoefte aan is. Zodat we daarop in kunnen spelen met onze dienstverlening en producten.

9.2.2. Inzet voor kwetsbare groepen

We onderscheiden diverse klantgroepen waarvan we de groep kwetsbaren zien groeien. Ten eerste door de ontwikkelingen in de zorg waardoor er meer mensen geacht worden zichzelf te kunnen redden in de maatschappij. Ten tweede door het toenemende aantal ouderen die aangeven geen netwerk te hebben om op terug te kunnen vallen. Deze groep zal steeds omvangrijker worden onder onze huurders en we zien als bouwvereniging voor ons, samen met andere partijen, een rol weggelegd om hierop in te spelen. Onder andere in onze samenwerking met externe partijen zoals in het sociaal team. Aandacht gaat daarbij onder andere uit naar het voorkomen van het escaleren van problemen, zoals huurachterstanden of overlast, die kunnen leiden tot een uitzetting. Dit willen we zo veel mogelijk voorkomen door in een zo vroeg mogelijk stadium de problemen te signaleren zodat wij en begeleidende instanties de tijd hebben om hierop in te spelen om een uitzetting te voorkomen. Dit betekent soms dat er afgeweken moet kunnen worden van een interne procedure om in de samenwerking met instanties te komen tot een oplossing.



Medewerkers die met deze problematiek te maken krijgen, moeten een duidelijk kader krijgen van waaruit ze de bewegingsvrijheid hebben om te kunnen handelen.

9.2.3. Toewijzingsbeleid

DBv is er in eerste instantie voor de doelgroep die financieel is aangewezen op een sociale huurwoning. Om te waarborgen dat deze groep voldoende in aanmerking komt voor de woningvoorraad waarop zij is aangewezen, willen we gaan werken met voorrangregels. Woningzoekenden met een inkomen onder € 29.350 krijgen voorrang op huurwoningen onder de kwaliteitskortingsgrens.

9.2.4. Huurbeleid

We willen waarborgen dat er voor de groep met een inkomen tot € 29.350 voldoende woningen beschikbaar zijn én komen. Bij een ongewijzigd huurbeleid zal de voorraad aan goedkope huurwoningen in de toekomst vrijwel verdwijnen. Om te voorkomen dat het aantal woningen in deze categorie te laag wordt, gaan we over tot het vaststellen van aangepaste streefhuren. Waar we nu voor alle woningen bij mutatie een nieuwe huurprijs hanteren van 70% van maximaal redelijk, gaan we naar *gemiddeld* 70% van maximaal redelijk. We willen 10% van onze woningvoorraad voor de categorie goedkoop blijven behouden. Uit het recente woningmarktonderzoek blijkt dat toch nog zo'n 10% van de huishoudens moet rondkomen met een inkomen rond het sociaal minimum. Om 10% van de woningvoorraad te kunnen blijven behouden in deze categorie, wordt voor een deel van de woningvoorraad de streefhuur vastgesteld op een percentage lager dan 70%. Om tot het gemiddelde van 70% te komen, gaan we voor een deel van de woningen boven de aftoppingsgrens een streefhuur vaststellen met een percentage dat hoger is dan 70%.

De jaarlijkse huurverhoging is al jaren inflatievolgend. Het rijk wil ruimte bieden om huurders met een hoger inkomen een hogere huurverhoging aan te kunnen zeggen. In ons toewijzingsbeleid gaan we over tot het invoeren van een inkomenscriterium om de goedkope en bereikbare voorraad beschikbaar te laten komen aan de doelgroep. We willen ook via de jaarlijkse huurverhoging deze lijn doortrekken door de ruimte die het rijk gaat bieden te benutten om aan 'scheefhuurders' een hogere huur te gaan vragen.

Huidig woningbezit in aantal en % woningen naar huurprijs

	Aantal woningen	%
Goedkoop (tot kwaliteitskortingsgrens)	726	30,0%
Betaalbaar (tot 1e aftoppingsgrens)	1468	60,7%
Duur (vanaf aftoppingsgrens tot liberalisatiegrens)	224	9,3%
Totaal	2418	

Door ons herstructureringsprogramma en door middel van verbetering van de labeling naar gemiddeld energielabel B zou bij een huurharmonisatie naar 70% van maximaal redelijk de categorie goedkope woningen slinken naar circa 2%.

Onze doelstelling is de volgende verdeling

	% woningen
Goedkoop (tot kwaliteitskortingsgrens)	Minimaal 10%
Betaalbaar (tot 1e aftoppingsgrens)	80%



Duur (vanaf aftoppingsgrens tot liberalisatiegrens)

Maximaal 10%

Door middel van een gedifferentieerd huurbeleid van harmonisatie naar gemiddeld 70% willen we het aandeel goedkope woningen op 10% blijven behouden. Dat houdt in dat woningen in deze categorie een streefhuur kunnen krijgen van lager dan 70%. Om gemiddeld tot 70% te komen, kunnen woningen in de categorie duur een hogere streefhuur krijgen met percentage boven 70%. De liberalisatiegrens vormt de bovengrens.

9.2.5. Participatie, vanuit de kracht van bewoners

Dit betreft enerzijds het ontwikkelen van beleid en projecten samen met onze klanten/betrokken instanties. Er wordt in een vroegtijdig stadium input gevraagd om vervolgens te komen tot invulling van beleid en projecten. Verwachting is dat dit tot beter en meer gedragen beleid leidt. Anderzijds is participatie een belangrijk middel om bewoners meer invloed en regie te geven op hun woonomgeving. Door bewoners vanuit eigen kracht te betrekken ontstaat hogere waardering voor de woonkwaliteit in de wijk. Er wordt in samenspraak met de huurdersorganisaties een visie opgesteld hoe dit vorm te geven. In 2016 wil dBv opgaan voor het KWH-participatielabel. Dit label brengt de kwaliteit van de participatie in beeld en stimuleert verdere ontwikkeling en professionalisering van de participatie.

9.3. Thema 3: De organisatie

Een doelmatig presterende organisatie waarin het prettig werken is, is een essentiële randvoorwaarde om de doelen in het plan te realiseren. Er wordt ingezet op twee componenten: bouwen aan professionele autonomie en ontwikkelen en organiseren van beleidskracht in de organisatie. Belangrijk element hierin is het versterken van het lerend vermogen van de organisatie.

Doel	ksf	pi	norm	Trekker
3.1 Bouwen aan professionele autonomie in de organisatie	3.1.1 Als 1 organisatie werken en naar buiten treden	Samenwerkingstrainingen	2013	KvW
	3.1.2 Gedeelde kernwaarden	Opstellen kernwaarden en geoperationaliseerd per medewerker	Start 2013 gereed 2014	KvW
	3.1.3 Bekwame medewerkers	% taakvolwassen medewerkers volgens beoordelingssysteem	0 meting 2014	KvW
	3.1.4 Passende stijl van leidinggeven	Beoordeling leidinggevenden door medewerkers	0 meting 2014	KvW
	3.1.5 Heldere TBV's	Opgestelde resultaatprofielen	2013	KvW
		Delegatiepatroon/mandatering in beeld	2015	KvW



	3.1.6 Passende opleiding/training	Opleidingsbudget en % benut	4% van de loonsom, 99% benut	KvW
	3.1.7 Gezonde medewerkers	Ziekteverzuim	Jaarlijks <5%	KvW
3.2 Ontwikkelen en organiseren van beleidskracht in de organisatie (van accent op 'doen' naar 'doen' vanuit visie)	3.2.1 Plan-docheck-act (PDCA)	Management-informatiesysteem beschikbaar en gebruikt (waaronder assessment en governance)	Start 2013, gereed 2014	AH
	3.2.2 Bekendheid medewerkers met visies en beleid dBv	Periodiek afdelingswerkplan	Jaarlijks	KvW

9.3.1. *Kwaliteit van de organisatie*

Doen vanuit visie

DBv wil als organisatie z'n sterke punten koesteren. In het rapport van de Visitatiecommissie werden we in positieve zin getypeerd als "doeners". Dat willen we zo houden. Het advies van de visitatiecommissie om de visie meer uit te werken nemen we over. Door concrete en meetbare doelen te formuleren, in activiteiten en in tijd, hebben interne en externe belanghouders betere ijkpunten. Intern zijn de kaders helder, ook ten behoeve van het toezicht, en extern is duidelijk wat van ons concreet verwacht kan worden. Een uitgewerkt plan biedt tevens meer mogelijkheden om de voortgang te monitoren, het beleid bij te stellen en verantwoording af te leggen, zowel intern als extern. De doelen die we ons hebben gesteld nemen we integraal op in de periodieke managementrapportages.

De ontwikkeling van beleidsvisies willen we verankeren in de organisatie door medewerkers op verschillende deelterreinen erbij te betrekken, zoals bijvoorbeeld bij wijkvisies. Bij het maken van afdelingsplannen zorgen we ervoor dat wat we doen is ontleend aan de visie die we hebben. Het afdelingsplan is vast agendapunt op elk afdelingsoverleg.

Professionele autonomie

Door medewerkers ontwikkelingskansen te geven wordt niet alleen hun inzetbaarheid groter, ook bevordert het een zelfstandige uitoefening van de werkzaamheden. Wij streven ernaar dat medewerkers in hun functie zelf beslissingen kunnen nemen. Dit vergroot de werktevredenheid van de medewerker maar ook de slagvaardigheid van de organisatie. Einddoel is een organisatie waarin professionals werken die weten wat ze te doen staat en



die toegerust zijn met de benodigde kaders (organisatiedoelen), middelen (budget) en vaardigheden (ontwikkeling).

Daarin past een open bedrijfscultuur waarin ook de dingen die niet goed gaan besproken kunnen worden en waarin de basishouding is om ervan te leren hoe het beter kan.

Kleinschaligheid

DBv wil ook andere sterke punten behouden zoals korte lijnen en slagvaardigheid. Die hangen samen met de kleinschaligheid van de organisatie. Dit hoeft samenwerking met anderen niet in de weg te staan. We willen wel onze autonomie behouden.

Aandacht voor medewerkers

De kwaliteit van de organisatie wordt in de eerste plaats bepaald door de mensen die bij ons werken. DBv heeft medewerkers nodig die het vereiste niveau en de vereiste professionaliteit hebben om de prestaties die gevraagd worden ook te kunnen leveren. Dit kan worden bereikt door expliciete aandacht, ook budgettair, voor opleiding en training. Bij vacatures kunnen door een gericht selectiebeleid mensen geworven worden die aan de vereiste kwalificaties en kerncompetenties voldoen.

Kernwaarden

In de cultuur laten we ons leiden door enkele gemeenschappelijk gedragen kernwaarden. Iedereen gedraagt zich en handelt daarnaar. DBv wil haar werk doen vanuit de volgende kernwaarden: sociaal, betrouwbaar, klantgericht, transparant.

Managementinformatiesysteem

Om iedereen te betrekken bij de realisatie van de bedrijfsdoelen, zal een managementinformatiesysteem worden opgezet waarbij op alle niveaus de voortgang wordt gemonitord (operationeel, tactisch, strategisch). Op alle niveaus in de organisatie zullen periodieke voortgangsrapportages worden besproken. Indien nodig kan op deze wijze tijdig bijgestuurd worden.

9.3.2. **Kaders voor HRM-beleid**

De resultaten bij een dienstverlenend bedrijf vallen en staan bij de mensen die het werk doen. Een HRM-beleid gericht op empowerment wordt nagestreefd. Motivatie van medewerkers wordt als een belangrijke kritische succesfactor gezien. Daar past een stijl van leidinggeven bij die gericht is op het verhogen van de professionele autonomie van medewerkers.

HRM-cyclus

Functionerings- en beoordelingsgesprekken vormen de basis om met medewerkers te bespreken op welk prestatieniveau men zit, wat het streefniveau is, welke opleiding en training daarvoor nodig is en welke middelen, en tot slot welke loopbaanontwikkeling voorzien wordt.

Beoordeling van medewerkers vindt plaats op basis van resultaat. Functies worden -anders dan tot nu toe- beschreven op de output (de resultaten) in plaats van op de input (de taken).

Kerncompetenties dBv vindt de volgende kerncompetenties belangrijk voor haar medewerkers: klantgerichtheid, samenwerkingsgerichtheid, eigen initiatief, zelfstandigheid.



9.4. Thema 4: Financiën en bedrijfsvoering

Wij willen een financieel gezonde organisatie zijn en dat betekent dat we minimaal aan de vereisten van het CFV en het WSW moeten voldoen in kengetallen van solvabiliteit, liquiditeit en kasstromen. Er moet voldoende investeringscapaciteit zijn vanuit een positieve kasstroom om onze ambities te kunnen waarmaken. Hierbij horen de normen van het WSW. Echter, ook andere beleggers worden verkend om liquide middelen op te halen. Een duurzaam verdienmodel is nodig, waarbij de aandacht ligt tussen maatschappelijk en financieel rendement. Er is een investeringskader dat beschrijft onder welke voorwaarden investeringen mogelijk zijn. Er is aandacht voor de kostenkant vanuit het borgen van een efficiënte bedrijfsvoering.

Doel	ksf	pi	norm	trekker
4.1 Financiële continuïteit	4.1.1 Financiële planning	Positieve kasstromen	icr 1,4	AH
		Solvabiliteit	20% op bedrijfswaarde	AH
		Geactualiseerde scenario's in mjb	Jaarlijks	AH
	4.1.2. Financieel beleidsplan	Beschikbaar treasurystatuut	2012	AH
		Beschikbaar investeringsstatuut	2013	AH
Doel	ksf	pi	norm	trekker
4.2 Efficiënte bedrijfsvoering	4.2.1 Beheersing opbrengsten en kosten	Nieuwe opzet integrale bedrijfsrapportage	Start 2013, gereed 2014	AH
	4.2.2 Procesbeschrijvingen	De (hoofd)beschrijvingen gereed en verbeteringen doorgevoerd	2015 alle processen	AH
	4.2.3 Kostenbewustzijn	Genormeerde budgetten en verantwoording afdeling/team	Gereed 2014	AH
		Beheersing bedrijfslasten	Bedrijfslasten stijgen in de beleidsperiode gemiddeld niet meer dan de jaarlijkse huurverhoging vanaf 2013	AH
	4.2.4 Zicht op kwaliteit bezit	Trimesterrapportage bezit in kwaliteitscategorieën o.b.v. conditiemeting	2013	AH



	4.2.5 Integraal technisch beleidsplan	Beschrijving technisch beleid	2013	AH
	4.2.6 ICT-beleidsplan	Plan gereed	2013	AH

9.4.1. Financiële continuïteit

Als maatschappelijke ondernemer is het op financieel terrein in het bijzonder van belang dat de continuïteit van dBv gewaarborgd blijft. We moeten financieel voldoende armslag hebben om investeringen, rendabel of onrendabel, voor de toekomst uit te kunnen voeren zoals de markt deze van ons vraagt. De kernpunten van het financiële beleid zijn voor dBv:

- Ambities zijn met borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) te realiseren.
- Ieder jaar een A-oordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Voldoende faciliteringsvolume van het WSW om ambities te financieren.
- De operationele kasstromen zijn ieder jaar positief.
- Een minimale solvabiliteit van 15% op bedrijfswaardeniveau.
- Een interest coverage ratio van 1,4.
- Vreemd vermogen is maximaal 50% van de WOZ-waarde (loan-to-value).

De kernpunten zijn erop gericht alleen te investeren in Diensten van Algemeen en Economisch Belang (DAEB). DBv heeft voor meer dan 99% alleen DAEB-bezit en zal dit in de nabije toekomst niet gaan uitbreiden. In niet-DAEB-bezit zullen we niet extra gaan investeren. Wij zullen daar waar bedrijfseconomisch verantwoord is, posities in niet-DAEB-bezit afbouwen.

Afwegingskader investeringen

Om de bovenstaande kernpunten te bereiken is het van belang dat er een duidelijk afwegingskader komt waar we binnen het borgbare vastgoed wel en niet in investeren en ook in welke mate we bereid zijn tot het aangaan van onrendabele investeringen. Hiervoor is een aantal categorieën van investeringen opgesteld waarbij wordt aangesloten op de lijst van de borgbare activa van het WSW.

1. Woongelegenheden
2. Infrastructuur direct in relatie tot de woongelegenheden en leefbaarheid
3. Maatschappelijk vastgoed
4. Infrastructuur direct in relatie tot maatschappelijk vastgoed
5. Investeringen in grond
6. Niet borgbaar vastgoed

Deze categorieën zijn verder uitgewerkt in bijlage 2.

DBv wil investeren in de categorieën 1 en 2 en voor een deel in 5 indien deze betrekking heeft op de eerste twee categorieën. DBv is ook bereid hier een onrendabele top op te nemen indien dit noodzakelijk blijkt te zijn. DBv wil voor de categorieën 3 en 4 investeren maar dan wel met een "mits voorwaarde". Deze voorwaarde is dat dBv hierin wil investeren mits er partners zijn die het initiatief nemen, ook een deel van de investering betalen en bereid zijn een deel van het risico mede te dragen.



In dit nieuwe ondernemingsplan gaan we ervan uit dat we in principe niet zullen investeren in niet borgbaar vastgoed mits het onlosmakelijk vastzit aan borgbaar te realiseren vastgoed. Tevens kunnen er nog investeringen in niet borgbaar vastgoed plaatsvinden in al in gang gezette projecten. In een matrix ziet dit er als volgt uit:

Cat	Onze rol	Investeren?
1	Primaire taak	Ja, tenzij te onrendabel
2	Primaire taak	Ja, tenzij te onrendabel
3	Additioneel	Ja, mits rendabel, en contract langer dan 10 jaar
4	Additioneel	Ja, mits rendabel, en contract langer dan 10 jaar
5	Primair plus additioneel	Ja, mits dienstbaar aan de categorieën 1 en 2
6	Nee, mits onlosmakelijk	Nee, tenzij rendabel

In de volgende tabel wordt per categorie het maatschappelijk rendement gekoppeld aan de rendementseis. De vertaling van de rendementsdoelstelling vindt in beginsel plaats door per investering de Internal Rate of Return (IRR) te berekenen.

Cat	Maatschappelijk rendement	Bedrijfseconomisch	Minimale IRR
1,2,5	Hoog	Onrendabel	> 2,0%
3,4	Hoog	Kostendekkend	> 4,5%
6	Gemiddeld	Winstgevend	> 5,25%

Met deze rendementseisen gaan we uit van het principe dat de netto-investering de gemiddelde vermogenskostenvoet moet dekken die we voor de komende vier jaar intern voorzien. Dit is een percentage van 4,5%.

Voor de categorieën die wij tot onze primaire taak zien en ook een hoog maatschappelijk rendement opleveren zijn wij bereid genoeg te nemen met een IRR van minimaal 2%. Dit dekt niet onze kosten maar vanuit de maatschappelijke verantwoording om wel betaalbare huurwoningen te kunnen bouwen accepteren we een verlies op de nieuwe huurwoningen. Indien er geïnvesteerd wordt in niet borgbaar bezit is de IRR hoger gesteld dan 5,25%. Hier is een risico-opslag opgenomen in verband met het niet kunnen borgen van de betreffende financiering door het WSW. De vermogenskostenvoet zal hiermee voor deze investeringen hoger liggen en we willen op deze investeringen geen verlies leiden.

Financiering

Bij investeren zit een directe relatie met financieren. Het merendeel van de investeringen wordt bekostigd met vreemd vermogen. In de huidige economische woelige tijden en het vergrootglas waaronder corporaties op financieel gebied liggen, is een goed geactualiseerd treasurystatuut van groot belang. DBV werkt al jaren met een treasurystatuut maar dit dient geactualiseerd te worden aan de wetenschap die we nu hebben. Eind 2012 zal het



treasurystatuut geactualiseerd zijn, zodat we de komende beleidsperiode de investeringen op een verantwoorde manier kunnen financieren.

9.4.2. **Efficiënte bedrijfsvoering**

Inzicht in kosten DBV werkt met maatschappelijk opgebracht geld. Als woningcorporatie hebben wij de taak hier verstandig en efficiënt mee om te gaan. Het is een blijvend doel dit ook te realiseren. De beheersing van de lopende kosten en opbrengsten zal op een andere manier dan nu verantwoord gaan worden. DBV gaat werken met een nieuwe trimesterrapportage. Hierin komen niet alleen puur de inkomsten en de uitgaven te staan maar komt er ook meer inzicht in de "verborgen kosten". Te denken valt hierbij aan ziekteverzuim, achterstand en mutatieduur. Ook wordt de voortgang van doelstellingen van dit ondernemingsplan via de nieuwe trimesterrapportage bijgehouden.

Bij efficiënte bedrijfsvoering hoort het dat naast dat iedere medewerker bewust is van kosten er ook centraal gestuurd wordt op kosten. In de periode 2013 tot en met 2016 wil dBV dat de jaarlijkse bedrijfslasten gemiddeld over de beleidsperiode maximaal gelijke tred houden met de reguliere jaarlijkse stijging van de huren. Dit houdt in dat de gemiddelde kosten, uitgedrukt per woning, aan salarissen, algemene kosten en huisvestingskosten maximaal stijgen zoals de huren ook stijgen in deze periode. Deze lasten zijn exclusief de (eventuele) sectorheffingen van rijkswege, aangezien hier door dBV geen invloed op uit te oefenen is.

Heldere processen en mandatering

Bij een efficiënte bedrijfsvoering hoort een goede beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Na de reorganisatie die in 2012 is afgerond en het nieuw ingevoerde automatiseringssysteem zullen alle werkprocessen opnieuw worden beschreven. Dit zal gebeuren samen met de medewerkers om niet alleen de processen op te schrijven maar daar waar ze beter en effectiever kunnen dat ook direct door te voeren. Bij deze verantwoordelijkheden hoort ook dat iedere medewerker direct inzicht gaat krijgen in zijn eigen toebedeelde budget.

P&C cyclus

Om effectief te zijn is dit ondernemingsplan de kapstok waaronder het vernieuwde strategisch voorraadbeleidsplan komt te liggen, zoals beschreven in het hoofdstuk Het bezit. Dit is de basis voor een goede planning & control cyclus. De planning wordt jaarlijks geactualiseerd voor de komende tien jaar op basis van de voortgang van het strategisch voorraadbeleidsplan aangevuld met nieuwe ontwikkelingen. Jaarlijks wordt dit verwerkt in de meerjarenbegroting waarvan de jaarbegroting een onderdeel is. We zullen meer rekening houden met zowel positieve als negatieve scenario's om de bedrijfsstrategie tijdig te kunnen bijsturen en te weten wat er gebeurt als er wijzigingen in intern of extern beleid en de investeringsopgave worden gedaan.

Onderhoudsbeleid woningen dBV werkt met een onderhoudscyclus van zes jaar. Om de zes jaar krijgt de woning een schilderbeurt en ander instandhoudingsonderhoud wordt dan tegelijkertijd uitgevoerd. Dit programma van vaste onderhoudsbeurten willen we tegen het licht houden en beschrijven wat wanneer wordt uitgevoerd. Hiervoor wordt een integraal technisch beleidsplan opgesteld. In 2013 zullen we duidelijk naar buiten communiceren wat we technisch aan de woningen als standaard zien en wat in het cyclisch onderhoud wordt uitgevoerd.



ICT

De wereld verandert in sneltreinvaart. De informatiewereld wordt steeds meer 24/7. Op ieder moment van de dag wil iedereen informatie inwinnen die hij of zij van belang vindt. DBV is hierin al meegegaan maar kan hierin nog veel meer bereiken. Bij automatisering draait het wel om keuzes maken. Investerings zijn hoog in een snel veranderende wereld. Hiervoor is het belangrijk dat we voor de komende jaren een ICT-beleidsplan op gaan zetten. De volgende belangrijke vraagstellingen zullen hierin worden meegenomen:

- Welke actuele informatie kunnen wij bieden aan huurders en andere belanghebbenden vanuit ons primaire systeem?
- In hoeverre kan er een geautomatiseerd klantencontactcenter worden opgezet?
- Hoe gebruiken we tablets in relatie tot klantencontact?
- Houden we de servers en de kantoorautomatisering in huis of gaan we grotendeels (of geheel) over naar werken in "the cloud" (servers buiten de eigen deur en data opslaan in datacenters op afstand)?

9.4.3. Verbindingen

De afgelopen jaren heeft dBv een aantal projecten uitgevoerd in andere rechtspersonen dan de toegelaten instelling. Deze verbindingen waren op basis van gelijkwaardigheid aangegaan met ontwikkelende aannemers. Op dit moment zijn er twee verbindingen actief. DBv is voornemens de activiteiten die in de verbindingen plaatsvinden af te maken waarna de verbindingen worden ontbonden. Het is niet de wens van dBv om voor nieuwe projecten nieuwe verbindingen op te gaan zetten. Indien er samen wordt gewerkt met aannemers voor nieuwe projecten zal dit gaan binnen de toegelaten instelling op basis van bouwteamafspraken.

9.5. Thema 5: Binding met de Maatschappij

DBv is een maatschappelijke organisatie met een brede maatschappelijke agenda. Dit betekent dat afstemming en verbinding met relevante partijen essentieel is voor het succes. Het contact met huurdersorganisaties, gemeenten en andere belanghouders draagt bij aan de binding van dBv met de maatschappij en de maatschappelijke aansluiting van beleid en activiteiten.

Doel	ksf	pi	norm	trekker
5.1 Samen optrekken met partners en bewoners (van verhuurder naar verbinder)	5.1.1 Maatschappelijke coalities	Afstemming met partners	Vanaf 2013 jaarlijks	KvW
	5.1.2 Brede maatschappelijke blik	Afgestemd sociaal beleid met partners	Gereed 2014	KvW



5.2 In dialoog zijn met belanghouders (van informeren naar betrekken)	5.2.1 Gestructureerd overleg	Aantal gemengde belanghouderssessies en gemeenschappelijke activiteiten	Vanaf 2013 jaarlijks minimaal 1	KvW
	5.2.2 Belanghoudersstrategie	Stakeholderdocument met (daarin open procesbenadering)	2013	KvW
5.3 Afstemming met partijen buiten Harlingen (van lokale woningmarkt naar regionale woningmarkt)	5.3.1 Regionaal platform met regionale afstemming over svb	Regionaal afgestemd svb	Vanaf 2013 jaarlijks	KvW
5.4 Proactief, wervend en transparant communiceren	5.4.1 Communicatiebeleid	Beleid interne communicatie	2014	KvW
		Beleid corporate communicatie en marketingcommunicatie	2013	KvW

9.5.1. *Kaders voor belanghouderstrategie*

DBv wil als lokale corporatie midden in de lokale samenleving staan. Zij wil haar belanghouders al in een vroeg stadium betrekken bij de uitvoering van haar missie. Belangrijke belanghouders voor ons zijn: gemeentelijke overheid, huurdersorganisaties, zorginstellingen, welzijnsorganisaties en andere maatschappelijke organisaties. Onze opstelling is gericht op samenwerking.

Wij staan een open procesbenadering voor naar onze belanghouders. Daarmee wordt bereikt dat we de goede dingen doen en dat deze gedragen worden. Wij willen onze belanghouders leren kennen en weten wat hen drijft, wat zij van ons verwachten, hoe wij elkaar kunnen versterken. Dat betekent dat we hen regelmatig zullen ontmoeten en met hen communiceren.

DBv zal een strategie definiëren waarin de relatie met belanghouders staat beschreven en de potentie daarvan in verhouding tot de opgaven in het werkgebied. In persoonlijke contacten, gezamenlijke activiteiten, maatschappelijke coalities, overlegplatforms, periodieke themabijeenkomsten zal het gesprek met belanghouders aangegaan worden over beleidsvorming en -uitvoering, tussentijdse resultaten en evaluatie van beleid. In bijlage 1 staat een overzicht van belanghouders.



9.5.2. **Kaders voor het communicatiebeleid**

dBv wil een communicatiebeleid voeren dat proactief, transparant en wervend is. De beeldvorming en het imago van dBv hangen behalve van de prestaties af van de wijze waarop we onszelf presenteren.

Ambassadeurschap medewerkers

Communicatie is een kerncompetentie van medewerkers. Medewerkers staan in contact met de externe omgeving van dBv en hebben gevoel voor ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op het presteren en de keuzes van dBv. Dit geldt voor medewerkers op alle niveaus. Elke medewerker is een ambassadeur van dBv en spreekt namens de corporatie met klanten en belanghouders.

Communicatie rondom projecten en producten en diensten dBv wil haar communicatie rondom projecten en producten en diensten strategischer en meer gestructureerd insteken en zal hiervoor een marketing/communicatiestrategie ontwikkelen. Daarbij denken we na over klantcontact-kanalen en maken we gebruik van de actuele digitale mogelijkheden. Hier ligt een duidelijke link met de nog te ontwikkelen klantvisie.

Interne communicatie

Communicatie is de smeerolie van de organisatie. Processen, samenwerking en innovaties lopen vast op het moment dat de communicatie stukt. Communicatie vergroot de betrokkenheid van medewerkers bij de doelen van de organisatie en is een cruciaal element bij de professionaliseringslag die we willen maken. We blijven investeren in de kwaliteit van de interne communicatie en kennismanagement en zullen hier een communicatieplan voor opstellen.

Corporate communicatie en reputatiemanagement

De presentatie van dBv aan de buitenwereld gebeurt voor het leeuwendeel door de prestaties die de organisatie levert aan huurders en de contacten met belanghouders. In het thema klant en bezit is de beleidslijn hiervoor bepaald. Door deelname aan het publieke gesprek en aanwezigheid op belangrijke momenten (via de media, eigen uitingen, bijeenkomsten, reguliere gesprekken, sponsoring) toont dBv haar betrokkenheid bij maatschappelijke opgaven en de positie die zij inneemt. Hiervoor wordt een corporate communicatieplan opgesteld.

10.



Bijlagen

10.1. Bijlage 1: overzicht belanghouders

DBv werkt samen om haar volkshuisvestelijke doelen te bereiken. De mate van samenwerking en de wijze waarop organisaties betrokken worden, verschilt per organisatie. Hieronder staat een overzicht van de verschillende vormen van betrokkenheid in relatie tot een aantal thema's.

Belanghouders	Jaarplan	Visitatie	Ondernemingsplan	Regulier overleg
Primair	X	X	X	X
Secundair		X	X	X
Tertiair				X

Hieronder leest u welke belanghoudersgroepen en organisaties onze partners zijn en hoe wij de mate van betrokkenheid zien.

Belanghouder	Primair	Secundair	Tertiair
Gemeente Harlingen			
College	x		
Gemeenteraad			x
Ambtelijke organisatie			x
Dienst sociale zaken en werkgelegenheid			x
WMO			x
Huurdersorganisatie			
Huurdersvereniging Harlingen	x		
Zorginstellingen			
Palet		x	
Van de Bentstichting			x
Talant			x
's Heerenloo			x
Stichting begeleid wonen NW-Friesland			x
Welzijn			
sociaal team Harlingen/Franeker		x	
maatschappelijk werk			x
Ouderenwerk			x
Jongerenwerk			x
Politie			x



Collega-corporaties			
Harlinga		x	
Hubertus/Woonzorg Nederland		x	
Belanghouder	Primair	Secundair	Tertiair
Wonen Noordwest Friesland			x
Accolade Franeker			x
WoonFriesland			x
Elkien			x
De Wieren Sneek			x
Overig			
Stichtingsbestuur Almenum			x
Vereniging OudHarlingen			x
Stichting senioren en ouderen Harlingen			x
Stichting wijkbelangen Oosterpark			x
Wijkcomité Plan Zuid			x
Dorpsbelangen			x
Lokale makelaar			x
Hein Buismanstichting			x
CFV			x
WSW			x
Accountant		x	



10.2. Bijlage 2: WSW categorie-indeling investeringen

Categorie 1:

- Woongelegenheden
- Woonzorgcomplexen
- Grond binnen structuurvisie en bestemmingsplan gemeente
- Woonschepen met ligplaatsen
- Woonwagens en –standplaatsen
- Kindertehuizen en jeugdinternaten
- Skaeve huse, eenpersoonshuizen in nabijheid van zorgcomplexen

Categorie 2:

- (aanleg) groen- en speelvoorzieningen
- (aanleg) kleinschalige wegen en paden
- Aansluitingen vastgoed categorie 1 op nutsvoorzieningen
- Parkeervoorzieningen behorende bij categorie 1
- Fietsenstallingen behorende bij categorie 1
- Warmte-koude-opslaginstallaties behorende bij categorie 1

Categorie 3:

- Buurthuizen
- Gemeenschapscentra
- Jongerencentra
- Scholen voor basis-, speciaal-, middelbaar- en beroepsonderwijs
- Brede scholen
- Wijk sportvoorzieningen
- Ruimten voor maatschappelijk werk
- Ruimten voor welzijnswerk
- Opvangcentra
- Zorgsteunpunten
- Steunpunten schuldsanering en budgetbeheeradvies
- Centra voor jeugd en gezin
- Ruimten dagbesteding gehandicapten/ouderen inclusief enige zorginfrastructuur
- Hospices
- Multifunctionele centra voor maatschappelijke dienstverlening
- Bibliotheken
- Veiligheidshuizen
- Centra voor werkgelegenheid en/of bevordering bedrijvigheid in de wijk
- Vastgoed voor kleinschalige culturele activiteiten

Categorie 4:

- (aanleg) groenvoorzieningen
- (aanleg) kleinschalige wegen en paden
- Aansluiting vastgoed categorie 3 op algemene nutsvoorzieningen
- Parkeervoorzieningen behorende bij categorie 3
- Fietsenstallingen behorende bij categorie 3

Categorie 5:

- Grondposities

Categorie 6 (niet borgbaar vastgoed):



- Koopwoningen
- Huurwoningen boven de huurtoeslaggrens
- Bedrijfsonroerend goed
- Maatschappelijk vastgoed niet vermeld in de eerste vier categorieën

10.3.



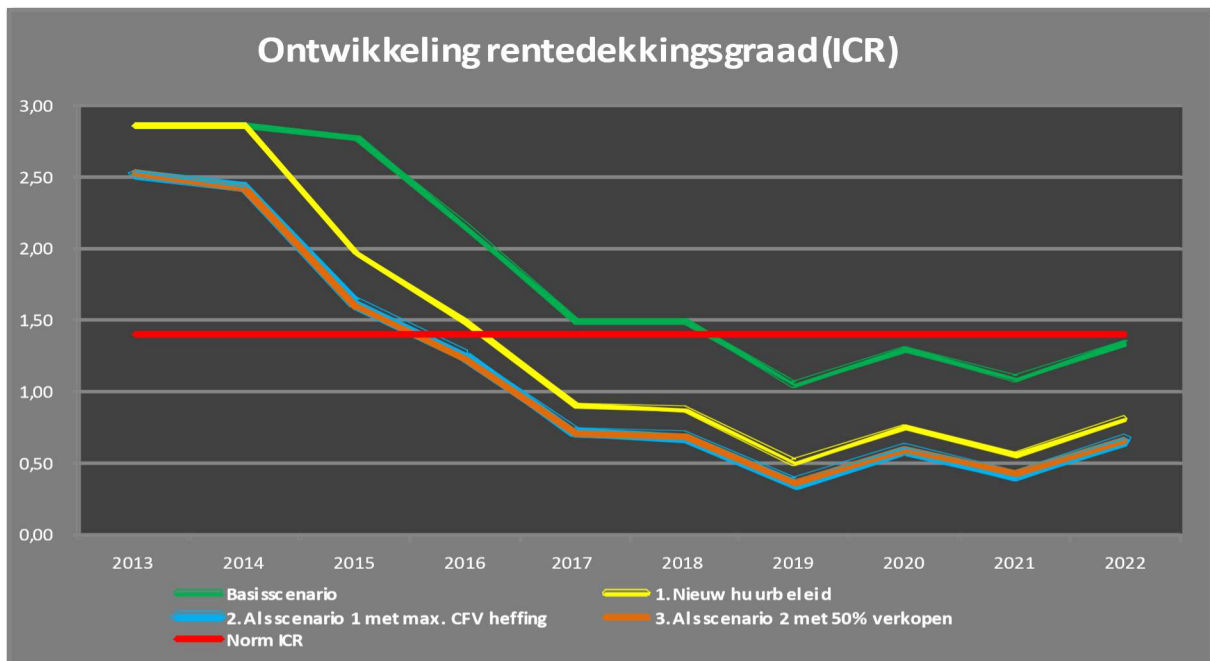
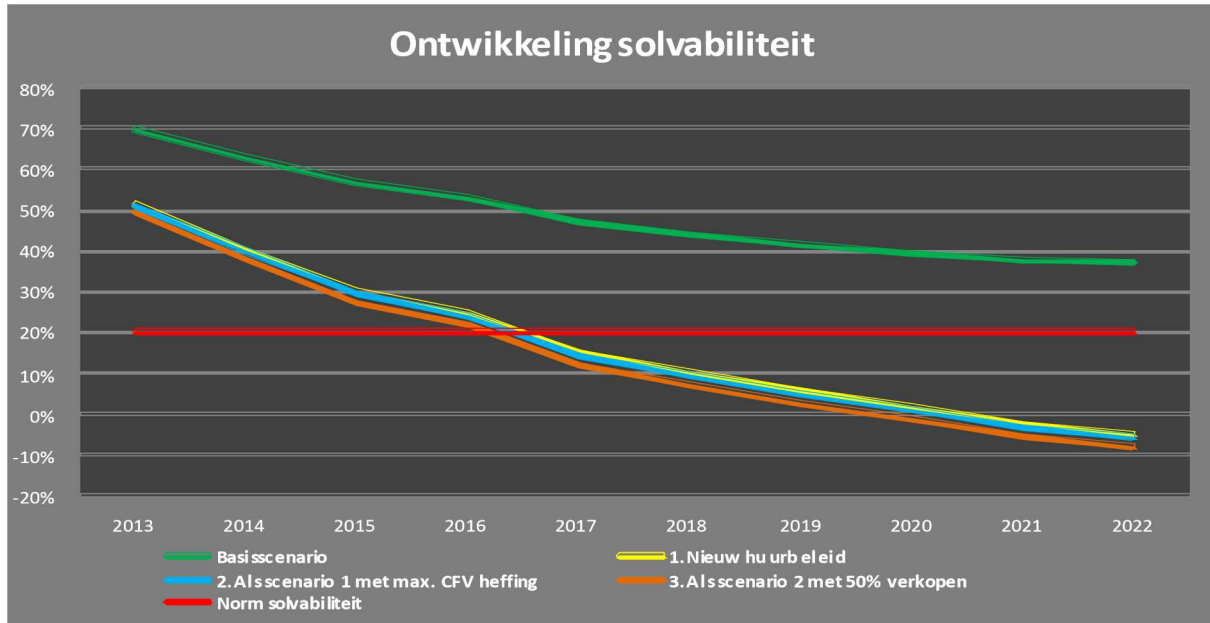
Bijlage 3: scenario's meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting 2013-2022 is het ondernemingsplan verwerkt. Omdat vanuit het regeerakkoord een aantal maatregelen nog onzeker zijn, zijn er scenario's opgesteld.

- In het basisscenario is gerekend met het huidige huurbeleid en met de aangekondigde heffingen in het regeerakkoord.
- Het eerste alternatieve scenario geeft de ontwikkeling van het vermogen en de liquiditeit weer indien de huren gekoppeld worden aan de WOZ-waarde. Hierbij gaan we de eerste drie jaar uit van een daling van de WOZ-waarde van drie procent. Vervolgens van een drietal jaren een gelijkblijvende WOZ-waarde, waarna na zes jaar de WOZ weer gelijkmatig gaat stijgen met de inflatie.
- Het tweede scenario geeft aan wat er zou gebeuren als het geheel mis gaat met de corporatiesector en de bijdrage aan het saneringsfonds van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting maximaal zou moeten zijn.
- Het derde scenario geeft tenslotte weer indien de tien ingerekende verkopen per jaar niet zouden worden gehaald, maar dat dit stopt bij vijf verkopen per jaar.

In de begroting en de scenario's is het volledige investeringsprogramma van dBv doorgerekend (herstructurering, nieuwbouw, renovatie). Dit leidt in latere jaren tot aanzienlijke financiële tekorten. Er wordt een ombuigingsoperatie voorbereid om de begroting sluitend te krijgen.

type scenario / jaar	x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Basisscenario											
Eigen vermogen		93.270	89.113	84.423	83.220	76.379	73.737	71.188	68.849	66.224	65.393
Balans totaal		134.326	141.892	149.329	157.021	161.757	167.892	171.379	173.531	176.748	175.126
Solvabiliteit in %		69%	63%	57%	53%	47%	44%	42%	40%	37%	37%
Operationele kasstroom met 2% afl.fictie		2.040	1.930	2.086	1.748	189	125	-1.588	-611	-1.573	-443
ICR-ontwikkeling		2,86	2,86	2,77	2,16	1,49	1,48	1,04	1,29	1,08	1,34
1. Nieuw huurbeleid											
Eigen vermogen		43.637	36.665	29.433	25.965	16.657	11.773	6.914	2.144	-3.040	-6.295
Balans totaal		84.745	91.228	97.559	104.512	109.021	114.740	118.341	120.844	124.543	123.310
Solvabiliteit in %		51%	40%	30%	25%	15%	10%	6%	2%	-2%	-5%
Operationele kasstroom met 2% afl.fictie		2.040	1.930	748	126	-1.733	-2.085	-4.032	-3.259	-4.457	-3.407
ICR-ontwikkeling		2,86	2,86	1,97	1,49	0,90	0,86	0,50	0,74	0,55	0,81
2. Als scenario 1 met max. CFV heffing											
Eigen vermogen		43.283	36.134	28.779	25.232	15.820	10.868	5.946	1.117	-4.121	-7.434
Balans totaal		84.940	90.690	97.394	104.797	109.875	116.195	120.415	123.458	127.702	127.062
Solvabiliteit in %		51%	40%	30%	24%	14%	9%	5%	1%	-3%	-6%
Operationele kasstroom met 2% afl.fictie		1.514	1.346	168	-520	-2.444	-2.853	-4.878	-4.185	-5.466	-4.491
ICR-ontwikkeling		2,52	2,44	1,61	1,24	0,71	0,68	0,35	0,59	0,41	0,65
3. Als scenario 2 met 50% verkopen											
Eigen vermogen		41.063	33.897	26.500	22.874	13.414	8.372	3.352	-1.581	-6.928	-10.388
Balans totaal		83.275	89.512	96.762	104.747	110.391	117.323	122.201	125.892	130.761	130.799
Solvabiliteit in %		49%	38%	27%	22%	12%	7%	3%	-1%	-5%	-8%
Operationele kasstroom met 2% afl.fictie		1.523	1.345	149	-574	-2.520	-2.942	-5.058	-4.366	-5.632	-4.714
ICR-ontwikkeling		2,53	2,41	1,60	1,23	0,71	0,69	0,35	0,59	0,43	0,65



10.4.



Bijlage 4: afkortingenlijst

<u>Afkorting</u>	<u>Uitleg</u>
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BBSH	Besluit Beheer Sociaal Huursector
BZK	het ministerie van Binnenlandse Zaken
CBS	het Centraal Bureau voor de Statistiek
CFV	het Centraal Fonds Volkshuisvesting
DAEB	Diensten van algemeen en economisch belang
dBv	De Bouwvereniging
EU	de Europese Unie
IRR	Internal Rate of Return of effectief rendement: een getal, meestal uitgedrukt als percentage, dat het netto rendement van investeringen in een project weergeeft.
KWH	Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector
MT	Managementteam
OR	Ondernemingsraad
P&C-cyclus	Planning- en control cyclus (begroting/managementrapportages/jaarverslag)
PMC	Productmarktcombinatie
RvC	Raad van Commissarissen
SVB	Strategisch voorraadbeleid
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Een analyse van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen
TBV's	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
VHE	Verhuureenheid
Wbo	Woningbehoeftenonderzoek
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw

<u>Vakterm</u>	<u>Uitleg</u>
<i>Competentie</i>	Specifieke vaardigheid/vermogen om iets te kunnen
<i>Differentiëren</i>	Verschillend maken
<i>Extramurale zorg</i>	Zorg die buiten een instelling plaats vindt
<i>Governancecode</i>	De beschrijving van de spelregels over goed bestuur
<i>Levensloopbestendig</i>	Geschikt voor meerdere levensfasen
<i>Maatschappelijk Vastgoed</i>	De (gebouwde) ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die voor leefbare en vitale wijken en buurten noodzakelijk is
<i>Mandaat</i>	Bevoegdheid om te handelen
<i>strategisch voorraadbeleid</i>	Toekomstrichtingen voor het totale woningbezit
<i>Wijk/kernvisie</i>	Toekomstbeeld op het wonen en leven in een wijk of kern
<i>Woonvisie</i>	Toekomstbeeld op het wonen