

Arnhem in 't hart



Ondernemingsplan 2008-2011
Volkshuisvesting Arnhem

Inhoudsopgave

1. Arnhem in het hart	4
Contrasten	4
Arnhem	4
Strategische visie	4
Impulsen en kernactiviteiten	4
2.1 Impuls: Wijkontwikkeling	5
2.2 Impuls: Sociaal investeren	9
2.3 Impuls: Keuzevrijheid vergroten	10
2.4 Impuls: Duurzaamheid	11
3. Kernactiviteiten	13
3.1 Hoofdtak: Meer woningen, meer variatie	14
3.2 Hoofdtak: Woningen betaalbaar houden	15
3.3 Hoofdtak: Onderhouden en verbeteren van onze woningen	16
3.4 Hoofdtak: Actief in wonen-welzijn-zorg	17
3.5 Hoofdtak: Goede dienstverlening	18
4. Organisatie	19
4.1 Organisatieaccent: Werknemers	19
4.2 Organisatieaccent: Processen en projecten	20
4.3 Organisatieaccent: Strategie en beleid	21
4.4 Organisatieaccent: Bedrijfsmiddelen	22
5. Te bereiken effecten	23
5.1 Effecten op de impulsgebieden	23
Wijkontwikkeling	23
Sociaal investeren	24
Keuzevrijheid	24
Duurzaamheid	24
5.2 Effecten op de hoofdtakvelden	25
Meer woningen, meer variatie.....	25
Woningen betaalbaar houden	25
Onderhouden en verbeteren van onze woningen.....	25
Actief in wonen-welzijn-zorg	26
Goede dienstverlening	26
5.3 Organisatie-effecten	26

Colofon

Ondernemingsplan Volkshuisvesting Arnhem 2008-2011

Vastgesteld directeur/bestuurder: 14 april 2008

Vastgesteld Raad van Commissarissen: 25 april 2008

Onze missie

‘Volkshuisvesting Arnhem **maakt goed** en **betaalbaar wonen** in **vitale wijken** in Arnhem **mogelijk.**’

Wonen is de elementaire behoefte aan beschutting en veiligheid zowel in huis als in de buurt. Wij willen mensen lekker laten wonen.

Betaalbaar wil zeggen dat we (een deel van onze) onze middelen inzetten voor mensen die vanwege materiële, fysieke of geestelijke beperkingen weinig mogelijkheden hebben.

Goed wonen geeft aan dat de woning en de buurt een prettige plek moeten zijn. Elke woning heeft een door ons gedefinieerde minimumkwaliteit. Nieuwbouw is in principe ‘voor de eeuwigheid’: ruim, mooi en degelijk.

Onze woningen staan in **vitale wijken**, gevormd door prettige straten of buurten. Een prettige plek ziet er goed uit, het is schoon en veilig en de bewoners passen bij elkaar. Vitaliteit kan een zeer verschillende inhoud hebben. Wat voor de één aantrekkelijk is, is voor de ander vervelend. Het gaat er om dat mensen met dezelfde opvattingen over ‘samen wonen’ bij elkaar wonen, uiteraard binnen de kaders van de wet. Dit leidt tot verschillende woonmilieus.

Mogelijk maken zegt iets over onze rol. Wij kunnen geen woongenot leveren. Dat creëren de bewoners zelf. Volkshuisvesting kan wel de voorwaarden scheppen waaronder dat mogelijk wordt. Wij bieden keuzevrijheid opdat iedereen kan kiezen wat bij hem of haar past.

1. Arnhem in het hart

Contrasten

Arnhem is een stad van contrasten. Gebouwd op het zand van de Veluwe en de klei van de Betuwe. Prachtig gelegen aan de oevers van de beken die vanaf het Veluwemassief naar de Rijn stromen en in de uiterwaarden van diezelfde rivier. De stad bulkt van het creatieve talent, het winkelhart is uitgeroepen tot de beste winkelstad van Nederland en Arnhem heeft misschien wel de mooiste parken van het land binnen haar grenzen.

Tegelijkertijd staat de stad ook bovenaan de verkeerde lijstjes. Zij geldt als een van de meest gesegregeerde van het land. Arm woont bij arm, rijk bij rijk. Sommige wijken zijn schitterend, andere zien er maar povertjes uit. Armoede, (drugs)overlast en andere ellende klonteren op sommige plekken opvallend samen. Er is dus genoeg te doen.

Volkshuisvesting Arnhem is in 2008 exact honderd jaar actief in de stad. Onze inzet, met name in Malburgen en Klarendal, begint meer en meer op te vallen zowel in als buiten Arnhem. Toch is dat geen reden om op onze lauweren te gaan rusten. Integendeel: onze belanghouders – klanten, maatschappij en werknemers – verlangen verdergaande actie. In dit ondernemingsplan formuleren we ambities voor de periode 2008-2011.

Arnhem

Wij concentreren ons op Arnhem. Dat is een bewuste keuze. We zijn er nog lang niet. We hebben in 2005 met de gemeente op vier thema's prestatieafspraken gemaakt onder het motto 'Samen voor de stad'. Die thema's zijn: bouwen, bouwen, bouwen; sociale investeringen; verbeteren van de woningvoorraad en meer keuze bieden; wonen, welzijn en zorg, inclusief huisvesting voor bijzondere doelgroepen. In maart 2008 zijn daar prestatieafspraken op het thema duurzaamheid aan toegevoegd.

Deze thema's zijn opgenomen in dit ondernemingsplan.

Strategische visie

Vanuit onze Arnhemse wortels en onze eigen medewerkers hebben we onze Strategische Visie vernieuwd. We hebben tevens goed geluisterd naar onze andere belanghebbenden: klanten en maatschappelijke partners. Behalve in onze dagelijkse contacten hebben we hun mening gepeild in klantenpanels, tevredenheidsonderzoeken en stadsfora. Hun inbreng hebben we gevoegd bij die van onszelf en opgeschreven in een Strategische Visie die de richting voor de komende vier jaar aangeeft. We spreken nog eens nadrukkelijk uit dat we ons niet alleen verantwoordelijk voelen voor de huizen van onze huurders. We nemen onze rol in de straten, buurten en wijken waar ze wonen. We hebben als wettelijke taak het handhaven van het woongenot van onze huurders. Waar dat in het gedrang komt, komen we in actie als anderen dat niet doen.

Zelf zien wij onze taak breder. We zijn hoeders van de vitaliteit in straten, buurten en wijken. En als die onvoldoende is, grijpen we in. Door mensen of partijen te ondersteunen of door het zelf te doen. We willen Arnhem mooier maken. We pakken onze missie samen in één zin: **'Volkshuisvesting Arnhem maakt goed en betaalbaar wonen in vitale wijken in Arnhem mogelijk.'**

Impulsen en kernactiviteiten

Als we de ambities in onze Strategische Visie naast onze huidige handelingen leggen, constateren we dat we ons op een aantal punten extra moeten inspannen. In het volgende hoofdstuk leggen we uit hoe we deze extra inspanning vertalen in helder omschreven impulsen. Per impuls formuleren we activiteiten waarop we willen worden afgerekend.

Daarnaast zetten we onze kernactiviteiten met onverminderde energie voort. Meer daarover in hoofdstuk 3. Ook hier zijn we helder over onze doelen en vertalen we die in activiteiten. In hoofdstuk 4 nemen we op welke accenten we in de organisatie zetten, om onze ambities waar te maken.

Behalve acties geven we ook gewenste effecten weer. Dat doen we in het afsluitende hoofdstuk 5. Het aangeven van (maatschappelijke) effecten is spannend. Wat we doen, bepalen we zelf; maar wat we daarmee bereiken en hoe dat overkomt bepalen onze drie belanghouders. Dat zijn onze klanten, maatschappelijke partners en werknemers. We streven naar een hogere score dan we nu hebben. We hopen en rekenen er eigenlijk ook op dat de belanghouders zullen herkennen wat wij met trots uitdragen: 'we hebben Arnhem in het hart'.

2. Impulsen aan de samenleving

Uit onze Strategische Visie leiden wij vier impulsen af voor de periode tot en met 2011:

- Wijkontwikkeling
- Sociaal investeren
- Keuzevrijheid van onze klanten vergroten
- Duurzaamheid

Hierna werken we de impulsen uit, formuleren onze ambities en omschrijven wat wij denken dat daarvoor nodig is om deze ambities te kunnen realiseren. Hieruit leiden wij vervolgens onze bedrijfsdoelstellingen af. Onze belangenhouders vragen van ons dat we de stad een prettiger plek maken om te wonen: leefbaarder, minder gesegregeerd, met een ruimer perspectief voor meer mensen. Hebben onze daden de gewenste effecten? Dat proberen we te meten.

Voeg waterstof en zuurstof bij elkaar, vonkje erbij en je krijgt water. Sociale wetenschappers zijn jaloers op dergelijke zekerheden. Als de samenleving al te vergelijken is met een chemische cocktail, dan is slechts een klein deel van de ingrediënten bekend. De effecten van ingrepen in de maatschappij laten zich lastig isoleren en meten. Toch willen wij proberen na te gaan of onze investeringen, fysiek, economisch en sociaal, het gewenste (maatschappelijke) effect hebben. Wordt een buurt vitaler? Woont het prettiger? We leggen hier vast wat we willen doen en welk effect we nastreven. Onze daden zijn gemakkelijk te omschrijven. Het effect proberen we te meten (hoofdstuk 5).

2.1 Impuls: Wijkontwikkeling

Ambities

Wij streven naar **vitale wijken** met **leefbare buurten** waar mensen prettig kunnen wonen. Hierbij richten we ons op de vijf aandachtswijken: Malburgen/Immerloo, Klarendal, Geitenkamp, Het Arnhemse Broek en Presikhaaf. Vitale wijken zijn wijken met voldoende diversiteit. We kijken daarbij vooral - en praktisch - naar inkomen. Concentraties van kansarme groepen (ook minderheidsgroepen) willen we zoveel mogelijk voorkomen. Verkoop van huurwoningen - en daarmee het bevorderen van een andere instroom - is één van de middelen om de vitaliteit te bevorderen.

Leefbare buurten beginnen bij mensen die prettig (samen) wonen. De waardering voor de woning en de woonomgeving is daarbij een belangrijke succesfactor. Met fysieke investeringen brengen/houden we onze woningen en de woonomgeving op peil.

Daarnaast faciliteren we de ontmoeting want die is essentieel voor een leefbare buurt. We ondersteunen groepen, mensen of organisaties die de onderlinge verbinding in de buurt willen bevorderen. Maar ook het (zodanig) helpen realiseren van scholen of ander maatschappelijk vastgoed in de wijk zien we als onze taak om de vitaliteit te stimuleren. Tot slot is de economische vitaliteit van de wijk van belang voor leefbare buurten. Dit begint bij een goed voorzieningenniveau.

'Wij willen de stad mooier maken', schrijven we in onze Strategische Visie. Een mooie stad levert een belangrijke bijdrage aan het welbevinden en de trots van haar bewoners. Met stijlvolle architectuur en een goede ruimtelijke inrichting willen wij de stad Arnhem mooier maken.

Wat is er voor nodig om deze maatschappelijke effecten te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Vitale wijken	Koopkracht in de wijk	- Meer mensen met hogere inkomens in de wijk
	Economische vitaliteit	- Goed voorzieningenniveau
Leefbare buurten	Ontmoeting/prettig (samen) wonen	- Homogeniteit buurten / straten (normen & waarden) - Behoud en ontwikkeling van sociale cohesie - Ontmoetingsplekken
	Betrokkenheid bij de omgeving	- Zorgzaamheid (fysieke) omgeving
	Waardering van de omgeving	- Schone, hele en veilige woonomgeving
	Waardering van de eigen woning	- Woningen die voldoen aan eisen/wensen klant
	Mensen zijn positief over de toekomst van de wijk	- Mensen zien vooruitgang of weten dat professionals de buurt gaan aanpakken
Arnhem mooier maken	Stijlvolle architectuur en stedenbouwkundige opzet	- eigenheid bij nieuwbouw, waardering publiek en professionals - Eye catchers - Opknappen bestaande bouw - (her) inrichting openbare ruimte

Bedrijfsdoelstellingen

Vitale wijken

Wijk	Wat gaan we doen?	Prestatie
Klarendal	Woningen verkopen bij mutatie	170 woningen t/m 2011
	Ondernemers terug in de wijk	- Aankopen 30 panden en verbouwen voor wonen en werken ondernemers creatieve sector - Huurkorting startende ondernemers creatieve sector - Promotiecampagne en publiciteit geven aan '100% mode in Klarendal' in 2008-2009
	Investeren in stedelijke voorziening	Oplevering café-cultuurhuis in 2008
Malburgen/ Immerloo	Woningen verkopen bij mutatie	175 woningen t/m 2011
	(Vervangende) nieuwbouw realiseren met (nadruk koop en dure huur)	1725 woningen opgeleverd t/m 2011
	Herpositioneren Immerlooflats	Voorstel 2009. Uitvoering 2011.
	Stimuleren ondernemersklimaat	- Huurkorting startende ondernemers - Aankoop en opknappen panden Kamilleplein
Geitenkamp	Woningen verkopen bij mutatie	65 woningen t/m 2011
	Profilering historische karakter van de Geitenkamp (i.s.m. collega-corporaties)	- Imagocampagne Geitenkamp 2009 - Architectuurroute gereed 2010
	Stimuleren ondernemersklimaat	Geen leegstand in bedrijfspanden; betere branchering.
't Broek	Geen specifieke doelen van Volkshuisvesting op wijkniveau. Diversiteit inkomens en wijkconomie is voldoende. Aanpak op straat-/buurtniveau (zie leefbare buurten)	---
Presikhaaf	Geen specifieke doelen van Volkshuisvesting op wijkniveau. Diversiteit inkomens en wijkconomie is voldoende. Aanpak op straat-/buurtniveau (zie leefbare buurten)	---

Leefbare buurten

Wijk	Wat gaan we doen?	Prestatie
Klarendal	We creëren nieuwe ontmoetingsplekken	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling nieuwbouw ROC-terrein; oplevering vóór 2012. - Herinrichting Putplein, uitvoering 2009. - Ontwikkelen Buurtservicecentrum, realisatie 2009-2010.
	We verbeteren kwaliteit openbare ruimten en onlogische plekken uit de tijd van de stadsvernieuwing (jaren '70); hiertoe maken we een inventarisatie en een plan van aanpak	Plan van aanpak gereed in 2009. Start uitvoering 2010.
	Verloedering van de openbare ruimte en het straatbeeld gaan we actief te lijf	<ul style="list-style-type: none"> - Inzet WOP¹ uitbreiden. - Actief aankopen verloederde woonpanden.
	We ontplooiën initiatieven om de buurtbetrokkenheid van bewoners te vergroten	Financiële ondersteuning van 6 projecten (2008) op gebied van buurtbetrokkenheid (Kan Wel)
Malburgen/ Immerloo	We ontplooiën initiatieven om de buurtbetrokkenheid van bewoners te vergroten	Financiële ondersteuning 8 projecten (2008) op het gebied van buurtbetrokkenheid
	We verbeteren de ruimtelijke structuur van de buurt (recreatie, groen, verblijfskwaliteit)	<ul style="list-style-type: none"> - Creëren groenzones en parken: Park West, Park Stadseiland - Creëren recreatieve looproutes binnen de buurt en stimuleren verbindingen met groene omgeving om de buurt: verbindingroute/kunstroute Meinerswijk/Wheme/Immerlooplas - Herstellen tuinwijkprincipe Malburgen West (nadruk laagbouw) - Herinrichting omgeving Immerlooflats - Uitvoering tuin- en erfafscheidingsproject.
	Vervuiling van de openbare ruimte gaan we actief te lijf	Inzet WOP uitbreiden.
	We bieden herhuisvestingskandidaten de mogelijkheid in hun vertrouwde wijk te blijven wonen	Voorrang bij toewijzing vrijkomende woningen in de wijk en nieuwbouw in de buurt
Geitenkamp	Verpauperde en onveilige (semi-)openbare ruimten pakken we aan	Inzet WOP uitbreiden.
	We ontplooiën initiatieven om de buurtbetrokkenheid van bewoners te vergroten	Financiële ondersteuning 6 projecten (2008) op gebied van buurtbetrokkenheid.
	We gaan al onze woningen in de wijk verbeteren	Realisatie 2008-2011
't Broek	We ontplooiën initiatieven om de buurtbetrokkenheid van bewoners te vergroten	Financiële ondersteuning 6 projecten (2008) op gebied van buurtbetrokkenheid.
	We pakken de overlast van jongeren aan	Herinrichting Jan van Riebeeckplein.
	Vervuiling van de openbare ruimte gaan we actiever te lijf	Inzet WOP uitbreiden.
Presikhaaf	We ontplooiën initiatieven om de integratie/contacten tussen jong en oud te vergroten.	Planvorming afgerond in 2009.
	Presikhaaf III; we gaan de eengezinswoningen verbeteren en de flats (portiek/galerij) herpositioneren	Visie op gebied middels nota van initiatief in 2008, uitvoering 2010.
	We ontplooiën initiatieven om de buurtbetrokkenheid van bewoners te vergroten	Financiële ondersteuning 6 projecten (2008) op gebied van buurtbetrokkenheid.
	Vervuiling van de openbare ruimte gaan we actief te lijf	Inzet WOP uitbreiden.

¹ WOP: Wijk-Omgevings-Ploeg.

Arnhem mooier maken

Wat gaan we doen?	Prestatie
We gaan bestaande bouw en straatbeeld met een beperkte uitstraling opknappen	<ul style="list-style-type: none">- Versterken monumentale karakter Van Verschuerwijk- Versterken monumentale karakter Geitenkamp- Verbeteren beeldkwaliteit assen Klarendal- Beeldkwaliteit verhogen bij ± 1300 woningen in de stad
We gaan nieuwe woonmilieus in Arnhem creëren	<ul style="list-style-type: none">- Centrum-stedelijk woonmilieu in Schuytgraaf- Groenstedelijk woonmilieu Stadseiland aan de Rijn- Plantage Oost als overgangszone bestaande voorraad - Plantage- Groenstedelijk wonen in Malburgen West Noord- Creatief centrumstedelijk woonmilieu Centrum Oost- Wonen aan de dijk in Malburgen
We gaan op zoek naar locaties om nieuwe woonmilieus te creëren op bijzondere plekken in Arnhem	2 projecten verwerven op bijzondere locaties

2.2 Impuls: Sociaal investeren

Ambities

Sociaal investeren maakt onderdeel uit van wijkontwikkeling. Wij zijn van mening dat **het vergroten van het perspectief van bewoners in een sociale achterstandpositie** een positieve uitwerking heeft op leefbare buurten. We doen het nu al, maar dat kan meer. Als wijkontwikkelaar willen we deze rol nadrukkelijker neerzetten en kiezen er voor om sociaal investeren als aparte ambitie uit te werken. Investeren in de stenen alleen is onvoldoende. Een buurt is een samenstel van individuen, individueel gedrag kan een groot effect hebben op de sfeer in de buurt. Om mensen te betrekken bij de samenleving gaan we investeren in mensen. Sociaal investeren dus. We willen het perspectief vergroten van mensen die het minder hebben. In veel gevallen begint dit bij het wegnemen van (sociale en financiële) problemen en belemmeringen waardoor kansen om te participeren worden vergroot. We gaan 'achter de voordeur' kijken waar we mensen kunnen helpen om nog meer deelgenoot te zijn van de samenleving. We verwachten niet alleen dat de mensen zelf erop vooruit zullen gaan, we beogen tevens en vooral een vergroting van de leefbaarheid in de buurt waar ze wonen. We nemen taken op ons die niet primair voor een corporatie zijn, zoals het stimuleren van integratie, emancipatie en deelname aan werk en scholing.

Wat is er voor nodig om deze maatschappelijke effecten te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Perspectief vergroten van mensen die het minder hebben	Mensen doen mee aan de samenleving	Emancipatie, integratie, deelname werk/scholing
	Afwezigheid gezins- en individuele problematiek	- Achter de voorkeur kunnen komen - Problemen zijn oplosbaar

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Opsporen en zorgen dat persoonlijke problematiek bij huishoudens in aandachtsgebieden aangepakt wordt.	- Achter de voordeur continueren in Malburgen, Geitenkamp, Van Verschuerwijk en Rijnwijk en verbreden naar Klarendal en Immerloo - Inzet wijkcoaches in aandachtswijken.
Mensen bij uitzetting een tweede kans bieden om onder begeleiding hun financiële en/of andere problemen op te lossen.	100% deelname van huishoudens die zijn toegelaten tot 2 ^e kansbeleid.
Vergroten kansen jeugd (tot 16 jaar) in aandachtswijken middels scholing, en huiswerkbegeleiding	- Ontwikkelen en continueren projecten Weekendschool, Pimp my goal, Kan Wel; - Financiële ondersteuning projecten verlengde schooldag.
Wij arrangeren stageplaatsen voor ROC/VMBO-leerlingen gericht op werkervaring en/of doorstroom.	Wij stellen per jaar 3 bouwkundige projecten beschikbaar voor stages en leerlingwerkplaatsen in samenwerking met ROC en aannemers.
Werkzaamheden die zich lenen voor arbeidsactivering besteden we uit aan maatschappelijke ondernemingen die werken met langdurige werklozen.	WOP-contracten met 2switch continueren en waar mogelijk uitbreiden.
Wij bieden zelf ook leer/werkplekken voor arbeidsactivering van langdurige werklozen (35/40+) en vroegtijdige schoolverlaters om kansen op arbeidsmarkt te vergroten.	12 vaste plekken leer-werkafdeling Service Onderhoud (sloophoutmeubelen en onderhoudsploeg omgeving/ mutatiewoningen)

2.3 Impuls: Keuzevrijheid vergroten

Ambities

We willen dat mensen prettig kunnen wonen. Dat betekent ook dat **mensen zelf kunnen kiezen waar en hoe ze wonen**. We realiseren ons dat mensen met lage inkomens minder keuzemogelijkheden hebben; voor hen is de opstap naar een koopwoning vaak te groot. Ook hebben zij minder woonmogelijkheden, omdat er in sommige gebieden in Arnhem weinig huurwoningen of goedkope koopwoningen te vinden zijn. De krappe woningmarkt heeft bovendien de woningprijzen erg laten stijgen, waardoor de kloof tussen huren en kopen de afgelopen jaren nog groter is geworden. Wij willen daarom de komende jaren de financiële drempel voor de aankoop van de eigen woning verlagen, zodat kopen ook voor mensen met lagere inkomens een reëel alternatief voor huren wordt. We bieden een groot deel van onze huurders het Te Woon-concept aan en gebruiken meerdere instrumenten om kopen betaalbaarder te maken. Uitgangspunt voor de keuze van het instrument is de klant. Wat heeft hij/zij nodig om een overstap mogelijk te maken? Volkshuisvesting Arnhem helpt de klant bij het kiezen van een passende contractvorm en levert daarbij maatwerk.

Wat is er voor nodig om deze maatschappelijke effecten te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Mensen kunnen kiezen waar en hoe ze wonen	Zowel kopen als huren is voor mensen mogelijk	Financierbaarheid koopwoning voor mensen met lage inkomens
	Mensen hebben reële keuzealternatieven (evenwichtige voor- en nadelen contractsvormen)	<ul style="list-style-type: none"> - Vergelijkbaar maken van woonlasten - Transparantie van de constructies en de risico's
	Ruime woonmogelijkheden in verschillende woonmilieus, locaties, typen en eigendomsvorm	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheid klanten tot wonen buiten bezit Volkshuisvesting (c.q. huurdoelme in Arnhem) - Woonmilieudifferentiatie binnen huurmarkt

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
We bieden zoveel mogelijk klanten verschillende mogelijkheden bij de contractsvorm. Naast de keuze tussen huren en kopen introduceren we contractsvormen die zijn gericht op het profiel van de klant (risicomijdend, risiconemend)	Minstens 60% van onze huurders heeft een volwaardig keuzepakket in 2010.
We bieden onze huurders 'huurvast' aan, de mogelijkheid om de huur voor vijf jaar vast te zetten.	100% aanbieden vanaf 2009.
Kortingsregelingen in de koopvarianten zijn gericht op financierbaarheid voor lagere inkomens (inkomen uit arbeid) en evenwichtigheid met andere contractsvormen.	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststelling voorwaarden in 2008; - Vervolg experiment Sociale Koop in 2008.
We onderzoeken of we op een haalbare en verantwoorde wijze een kortingsregeling kunnen aanbieden voor woningen buiten ons eigen bezit.	Duidelijkheid in 2009. Effectuering (bij positief oordeel) in 2010.

2.4 Impuls: Duurzaamheid

Ambities

We ondernemen op het gebied van bouwen en wonen. Daarbij gebruiken we veel schaarse natuurlijke hulpbronnen. Daaruit ontstaat onontkoombaar ook de nodige milieuschade. We erkennen dat we een verantwoordelijkheid hebben om bij te dragen aan een duurzaam gebruik van die natuurlijke hulpbronnen en het voorkomen en beperken van milieuschade. Duurzaamheid gaat echter nog verder dan het milieu of onze aarde. Het gaat ook over de mensen die er nu en in de toekomst leven, wonen en werken. Het principe achter duurzaamheid gaat uit van 'goed doen' en 'geen schade toebrengen'. Dat houdt in: geen schade aan het milieu toebrengen, zuinig zijn met de eindige energiebronnen zolang de mens daar nog van afhankelijk is, alternatieve energiebronnen meer centraal stellen in ontwikkeling en toepassing en tegelijkertijd zorgen dat CO₂-uitstoot wordt gereduceerd om het broeikaseffect tegen te gaan.

De komende jaren gaan wij aan de slag met de volgende ambities: **duurzaam bouwen (nieuwe woningen gaan lang mee), duurzaam verbouwen (te gebruiken materialen zijn te zoveel mogelijk te hergebruiken en minder belastend voor het milieu), duurzaam wonen (woningen zijn energiezuiniger, wonen zorgt voor minder CO₂-uitstoot) en duurzaam ondernemen (de bedrijfsvoering zorgt voor minder CO₂-uitstoot).**

Onze droom is om woningen voor de eeuwigheid te bouwen. Op dit moment kunnen we dat niet garanderen. Daarom concentreren we ons op het zodanig bouwen dat woningen een lange technische en economische levensduur mee krijgen. Duurzaam (her)gebruik van materialen is een belangrijke voorwaarde. We gaan aan de slag om bestaande woningen energiezuiniger te maken en houden ook rekening met gebruikswaarde, toekomstwaarde, gezondheid en CO₂-uitstoot.

Wat is er voor nodig om deze maatschappelijke effecten te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Duurzaam bouwen	Nieuwe woningen hebben een lange technische en economische levensduur	<ul style="list-style-type: none">- Ruime woningen in goede woonmilieus- Woningen die flexibiliteit bieden voor aanpassing aan toekomstige woonbehoeften
Duurzaam verbouwen	Toegepaste bouwmaterialen zijn duurzaam te (her)gebruiken	Beschikbaarheid van en kennis over duurzame (recyclebare) bouwmaterialen
Duurzaam wonen	Woningen verbruiken minder energie opgewekt uit koolstofbronnen (=reductie CO ₂ -uitstoot)	<ul style="list-style-type: none">- Beschikbaarheid (en afname) schone energiebronnen (via energieleveranciers)- Toepasbaarheid (en toepassing) van individuele warmte-/ stroomopwekkers- Energiezuinige woningen
Duurzaam ondernemen	Ondernemen gebeurt met een lagere CO ₂ -uitstoot	<ul style="list-style-type: none">- Energiezuinige bedrijfsmiddelen- Medewerkers weten hoe zuinig om te gaan met energie (en hebben bereidheid daartoe)- Beschikbaarheid (en afname) schone energiebronnen (via energieleveranciers)

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Toepassen energiebesparende maatregelen aan onze woningvoorraad. De focus ligt op het verbeteren van minder zuinige woningen naar acceptabele klassen	70% van de voorraad heeft energielabel A, B of C eind 2011
Toepassen <ul style="list-style-type: none"> a. duurzaam geproduceerde materialen b. hout met FSC-keurmerk 	<ul style="list-style-type: none"> a. toepassing 100% b. toepassing nieuwbouw 100%, toepassing bestaande bouw 80%
We geven voorlichting aan personeel over omgang met energie en hulpbronnen	Voorlichting in 2009
We reduceren de CO ₂ -uitstoot van onze gebouwen en auto's: <ul style="list-style-type: none"> a. We vervangen onzuinige ketels (HR/andere technologie?) b. We kopen groene stroom in t.b.v. de bedrijfsvoering (liefst <u>schone</u> stroom i.v.m. CO₂ uitstoot) c. We vervangen uitstootrijke bedrijfsauto's door schonere. 	<ul style="list-style-type: none"> a. vóór 2012 b. 2009 c. vóór 2012; waaronder één waterstofauto

3. Kernactiviteiten

Volkshuisvesting Arnhem wil een betrouwbare partner zijn. We zien onszelf als een bondgenoot van de burgers van de stad, van het openbaar bestuur en van maatschappelijke instellingen. Dat betekent dat we naast nieuwe impulsen op volle toeren doorgaan met onze huidige taken en verplichtingen. We blijven bouwen zolang er huizen nodig zijn in de stad. We blijven ons inspannen om mensen te huisvesten die daar zelf niet in kunnen voorzien. Of het nu vanwege een laag inkomen is of doordat lichamelijke of geestelijke beperkingen specifieke zorg en huisvesting vragen.

We onderscheiden vijf hoofdtaken:

- Bouwen, bouwen, bouwen: zorgen voor voldoende woningen en een gevarieerd aanbod;
- Betaalbaar wonen voor wie dat nodig heeft, zowel huur als koop;
- Bestaande woningen onderhouden en verbeteren;
- Tot stand brengen van wonen-welzijn-zorgvoorzieningen en andere woonvormen voor bijzondere doelgroepen;
- Goede dienstverlening

Ook hier geldt weer dat we onze daden noteren en het effect proberen te meten.

3.1 Hoofdtak: Meer woningen, meer variatie

Ambities

Nog steeds overstijgt de vraag naar woningen het aanbod. Wachttijden van vijf jaar of meer zijn eerder regel dan uitzondering. **We moeten dus nog flink aan de bak om de schaarste op de woningmarkt tegen te gaan.** Ook de variatie aan woningen kan beter. **Arnhem heeft de behoefte aan een meer gevarieerde woningvoorraad.** Dat betekent sterke nadruk op de bouw van koopwoningen. Ons hoofdmotto blijft echter **dat wij streven naar voldoende woningen voor onze specifieke doelgroepen.** Dat zijn mensen met lage inkomens, senioren, studenten en mensen die vanwege een lichamelijke beperking een aangepaste woning nodig hebben. Daar waar wij doorstroming kunnen bevorderen of de vitaliteit in wijken kunnen stimuleren helpen wij ook graag en gericht andere doelgroepen.

Wat is er voor nodig om dit te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Opheffen schaarste op de woningmarkt	Woningtekort in Arnhem is gereduceerd Huurwoningen: Reële slaagkans	- Nieuwe voorraad in Arnhem toevoegen (bouwen, bouwen, bouwen) - Doorstroming/ verstopte markt doorbreken
Meer variatie in de Arnhemse woningvoorraad	Een evenwichtig woningbestand naar eigendomsverhouding, typen en prijsklassen	Tekorten aanvullen, overschotten transformeren/herpositioneren
Voldoende beschikbare woningvoorraad voor onze doelgroepen	Reële slaagkans voor onze doelgroepen	- Voldoende betaalbare woningen - Voldoende gelabelde woningen/ woningen met voorrangscriteria

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Nieuwbouwwoningen in huur en koop op de markt brengen	Opgeleverde woningen in de periode 2008 t/m 2011; - Malburgen: 1240 koop, 330 huur - Schuytgraaf: 140 koop, 140 huur - Noord: 200 koop, 140 huur
Garanderen betaalbaarheid woonproducten in diverse locaties	Toepassing huurprijsbeleid i.c.m. afslagmethodiek (min. 70% verhuurd aan primaire doelgroep)
Labeling woningvoorraad voor doelgroepen die zelfstandig kunnen wonen: a. ouderen b. studenten c. gehandicapten	a. en b. Doelstelling op basis van (toekomstige) behoefte in Arnhem en/of onderlinge afspraken collega-corporaties c. Rolstoelwoningen (RoWo's): +50.

3.2 Hoofdtak: Woningen betaalbaar houden

Ambities

Prettig wonen begint met het bieden van kwalitatief goede woningen, tegen een acceptabele prijs. **Wij letten daarom op een evenwichtige prijs-kwaliteitverhouding en betaalbaarheid voor mensen met lagere inkomens.** De jaarlijkse huurverhogingen volgen de inflatie.

Wat is er voor nodig om dit te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Woningen met evenwichtige prijs-kwaliteitverhouding afgestemd op lagere inkomens	Klanten vinden dat ze voldoende waar voor hun geld krijgen.	<ul style="list-style-type: none">- Woonlasten die mensen bereid zijn te betalen- Woningen die aansluiten op wensen klant

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Onze huurwoningen hebben een goede prijs-/kwaliteitsverhouding	Minimaal 90% op of onder de vastgestelde markthuurl. Bij mutatie: basiskwaliteit voor maximaal de streefhuurl.
Huurverhoging binnen de perken	Inflatievolgend

3.3 Hoofdtak: Onderhouden en verbeteren van onze woningen

Ambities

Voortdurend werken we aan onze bestaande voorraad. **We willen onze klanten woningen aanbieden die zoveel mogelijk bij de tijd zijn.** Dat doen we met onderhoud en met woningverbetering. Verder zien wij initiatieven van bewoners voor woningverbetering als een belangrijke factor om woningen te creëren die aansluiten op de wensen van de huidige consument. We geven onze huurders dan ook ruime mogelijkheden hun woning naar wens aan te (laten) passen.

Als wij zien dat woningen structureel niet meer aansluiten bij de wensen van onze klanten zullen wij een afweging maken voor grootschalige verbetering of sloop/nieuwbouw.

Wat is er voor nodig om dit te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Woningen zijn bij de tijd	Woningen voldoen aan referentiestandaarden	- Landelijke normen/ benchmark - Woningverbeteringen of sloop-nieuwbouw
	Onze woningen zijn courant	Woningen sluiten bij mutatie qua prijs, kwaliteit en verbetermogelijkheden goed aan bij de wensen van klanten
	Bewoners zijn tevreden over de kwaliteit van hun woning	Huurders hebben een woning die naar hun smaak is uitgerust

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Onze huurwoningen zijn goed uitgerust	Bij verbeterprojecten (collectieve woningverbetering) bieden wij verbeterpakketten voor de binnenzijde aan.
We bieden huurders ruimte om hun woning aan te passen.	Onder de aandacht brengen van de mogelijkheden aan huurders bij verschillende processen: bij mutatie, bij projecten, in de algemene communicatie
We verbeteren woningen en woongebouwen	± 2400 woningen
We onderhouden woningen	1/6 tot 1/7 bezit per jaar volgens onderhoudscyclus
We brengen basiskwaliteit aan onze woningen aan via mutatie, Planmatig onderhoud en Collectieve Woningverbetering	95% gerealiseerd bij gelabeld bezit in 2011

3.4 Hoofdtak: Actief in wonen-welzijn-zorg

Ambities

Bouwen, onderhouden en verhuren van panden is ons vak. Andere instellingen hebben verstand van zorg en welzijn. Tezamen kunnen we dus voorzieningen ontwikkelen om mensen die een geestelijk of lichamelijk steuntje nodig hebben te laten wonen.

Als het gaat om doelgroepen met bijzondere noden laten wij geen opgave liggen. De stenen mogen nooit het probleem zijn! Wij kijken naar mogelijkheden om voor deze mensen via het wonen de eigenwaarde te verhogen; een mooi pand of een fraaie woonomgeving helpt daarbij.

Samen met partners in de stadsregio Arnhem-Nijmegen realiseren we woonconcepten die aansluiten bij de behoeften van de toekomstige bewoners en waar het verlenen van begeleiding en zorg optimaal is. Waar mogelijk hanteren we een ketenbenadering zodat naast de woonfunctie en de zorgverlening ook studie/werk/tijdsbesteding aan bod komt.

Wij streven naar meer woonmogelijkheden voor mensen met lichamelijke beperkingen door heel Arnhem. Ook zij moeten kunnen wonen waar ze willen. Wij gaan mensen hierbij helpen, maar wij zien ook de meerwaarde van de concentratie van aangepaste woningen binnen woonzorgzones.

Wat is er voor nodig om dit te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Woonzorgvraag kan worden geholpen met adequaat aanbod	Instellingen waarderen onze inzet als partner	Afstemming instellingen en corporaties over behoefte
Meer woonmogelijkheden voor mensen met fysieke beperkingen	Grotere voorraad aangepaste woningen (verdeeld over Arnhem, maar geconcentreerd binnen woonzorgzones)	<ul style="list-style-type: none"> - Deel nieuwbouw is aanpasbaar gebouwd - Inventarisatie geschikt te maken woningen uit huidige voorraad

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Aankopen/ bouwen/ verbouwen wooneenheden voor <ul style="list-style-type: none"> - mensen die woonbegeleiding nodig hebben - mensen met behoefte aan een beschermende woonvorm - Realisatie zowel zelfstandig als i.s.m. andere corporaties in regio Arnhem-Nijmegen (Kr8-corporaties) 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimaal 2 projecten per jaar; totaal minimaal 60 woningen/eenheden - We zijn bereid om per eenheid €25.000 onrendabel te investeren in dergelijke projecten.
Aankopen/ bouwen/ verbouwen wooneenheden voor <ul style="list-style-type: none"> - mensen in crisissituaties - mensen met onaangepast woongedrag 	Gemiddeld meer dan 1 project per jaar (2008-2011)
Deel nieuwbouw (koop en huur) is volledig geschikt voor mindervaliden (WMO-indicatie)	2% van de nieuwbouwpoging
We maken onze seniorenflats rollator-toegankelijk	Opplusopgave: +245 woningen
We voeren individuele verzoeken uit (voorzieningen, toegankelijkheid, indeling, bedieningsgemak)	Toepassing beleid individuele woningverbetering en uitbreiding beleid met regeling bouwkundige ingrepen in 2009
Vorrangwoningen voor mensen met fysieke zorgindicatie (WMO)	<ul style="list-style-type: none"> - Nultredewoningen: 400 - Aangepaste woningen komen bij voorrang weer beschikbaar voor gehandicapten (geen desinvestering op voorhand)

3.5 Hoofdtak: Goede dienstverlening

Ambities

Door de toenemende behoefte aan 'wonen op maat' bieden we onze klanten meer keuzevrijheid en neemt de verscheidenheid aan producten toe. Dit vraagt om een **passend dienstenpakket op het gebied van wonen**. Als klantgerichte organisatie, waar wij voortdurend aan werken, informeren wij naar de behoeften en voorkeuren van onze klanten en stemmen het aanbod van onze diensten daar zoveel mogelijk op af. Daar waar mogelijk doen we dit met standaarddiensten. Maatwerk leveren we daar waar onze klanten dit van ons vragen. We zullen per proces kosten en tijdsbesteding afwegen tegen de 'opbrengst' in de vorm van een meer tevreden klant.

Wat is er voor nodig om dit te bereiken?

Ambitie	Succesfactoren	Voorwaarden
Dienstenpakket op gebied van wonen dat aansluit op behoeften van uiteenlopende doelgroepen	Tevredenheid over woonondersteunende dienst- en serviceverlening	Inzicht in vraagbehoefte Klantgerichte organisatie

Bedrijfsdoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
De dienst begeleid opleveren bij nieuwe vrijkomende woningen verder uitbreiden.	Min. 80% van alle nieuwe verhuurde woningen is begeleid opgeleverd. Gereed 2008.
Woningzoekenden helpen bij het vinden van een passende huur- of koopwoning	Persoonlijk advies op maat verder vormgeven en aanbieden waar nodig. Gereed 2009.
Communicatie met klanten optimaliseren	<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten digitale informatieverstrekking op klantniveau 'mijn gegevens'. Operationeel in 2008. Verder uitwerken tot interactieve site waar klanten al hun verzoeken kunnen ingeven. Gereed 2009. - Actief communiceren mogelijkheid woningverbetering in 2008. - Onze klanten informeren over de ontwikkelingen in de wijk via de website. Gereed 2008.
Dienstverlening verbeteren in keten Service Onderhoud en Mutatie Onderhoud	Middels evaluatieonderzoek in 2008 onder klanten wordt de dienst verder geoptimaliseerd. Gereed 2008.
Serviceverlening reparatie onderhoud	Preventief serviceonderhoud middels huisbezoeken. Voorstel pilot 2008. Start 2009.
Betaalgemak klanten optimaliseren	Elektronische betaalmogelijkheid activeren in 2008

4. Organisatie

De nieuwe impulsen en de kernactiviteiten vragen om een organisatie die voldoende is uitgerust om de ambities uit de voorgaande hoofdstukken waar te kunnen maken. Wat is daarvoor nodig? In dit hoofdstuk zetten we de accenten voor de komende jaren.

4.1 Organisatieaccent: Werknemers

Ondernemen is mensenwerk. Kennis, houding en vaardigheden zijn bepalend voor de kwaliteit. Mensen werken met plezier bij Volkshuisvesting Arnhem. Zij zetten zich met ziel en zakelijkheid in. Ze tonen lef en zoeken hun eigen grenzen op. Fouten maken mag, ervan leren moet. Ruimte in het werk brengt behalve vrijheid ook verantwoordelijkheid met zich mee om in het belang van de organisatie te handelen. Wij verwachten van mensen bij Volkshuisvesting dat ze die verantwoordelijkheid nemen en alles geven om de gestelde doelen te bereiken. We bieden ruimte om eigen kwaliteiten en competenties voor Volkshuisvesting in te zetten. Eigenheid is prettig, maar niemand zit graag op een eiland. We bieden ruimte voor ontmoeting en verbinding: contact leidt tot inspiratie en creativiteit.

We streven naar een verkleuring van ons personeelsbestand. Veel van onze klanten hebben een niet-westerse culturele achtergrond. Door ze 'in huis' te halen krijgen we beter inzicht in de culturele diversiteit en dynamiek van de samenleving. Voor allochtonen is het vaak extra moeilijk om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt. Daarin willen wij als werkgever ook kansen bieden.

Organisatie doelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
We brengen specifieke competenties en capaciteiten van alle werknemers in beeld, zodat iedereen binnen de organisatie daar gebruik van kan maken.	Gerealiseerd in 2009
We ontwikkelen een trainings- en opleidingsplan gericht op kennis, attitude en vaardigheden. We bieden persoonlijke coaching/intervisie- en leiderschapstrainingen aan.	Gerealiseerd in 2008
We meten de tevredenheid van werknemers met hun werk	Arbeidstevredenheidsonderzoek uitgevoerd 2009 en 2011 Aanbevelingen tevredenheidsonderzoeken 2007 en 2009 verwerkt.
We werven niet-westerse allochtone personeelsleden	Minimaal 6; waaronder tenminste één manager.
We bieden allochtone jongeren stageplaatsen aan bij Volkshuisvesting	Minimaal 8
We organiseren een werkconferentie over het thema 'diversiteit' voor onze medewerkers	Gerealiseerd in 2008

4.2 Organisatieaccent: Processen en projecten

Om de impulsen op sociaal investeren, wijkontwikkeling en keuzevrijheid kracht bij te zetten, beschikken we de organisatie. Organisatiebreed zetten we in op verdere professionaliteit. We gaan nog meer projectmatig werken. Dat vraagt een goede projectbeheersing en rolvastheid en rolzekerheid van onze medewerkers. We zijn sterk in het opzetten van nieuwe projecten. Implementatie en beheersing tillen we naar een hoger niveau. We zorgen dat kennis en informatie goed verankerd worden.

Organisatiedoelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Impuls op sociaal investeren en wijkontwikkeling vormgeven via de nieuwe afdeling Sociale Ontwikkeling	2008 gerealiseerd. Werkprocessen aangepast.
Impuls op vergroten van de keuzevrijheid tussen huren en kopen vormgeven via de nieuwe afdeling Huren & Kopen.	2008 gerealiseerd. Werkprocessen aangepast.
Bedrijfsbureau ontwikkelt zich tot kenniscentrum voor vastgoedontwikkeling.	Realisatie kenniscentrum in 2009.
Verbetering van de aansluiting tussen processen gericht op het ontwikkelen van ons aanbod (zoals nieuwbouw en renovatie) en processen gericht op makelen en onderhouden van de klantrelatie.	Effectiviteit en efficiency van deze projecten nemen toe (meting via procesaudits 2009-2011).
Ontwikkelen interne opleiding 'projectleider' en 'projectmatig werken'.	2008-2009. Minimaal 10 gecertificeerde projectleiders

4.3 Organisatieaccent: Strategie en beleid

Beleid en strategie zijn instrumenten uit onze gereedschapskist. Ze ondersteunen het realiseren van het gewenste resultaat of effect. Wij kiezen steeds zo licht mogelijk gereedschap. Beleid is dus compact en op hoofdlijnen. Het laat ruimte aan de gebruiker om maatwerk te leveren.

Om onze ambities vorm te geven gaan we een aantal bestaande gereedschappen aanpassen en nieuwe ontwikkelen. Aan het eind van de looptijd van dit ondernemingsplan laten we ons voor de tweede maal extern visiteren om te beoordelen of we de goede dingen doen, en of we de dingen goed doen.

Organisatie doelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Beleid op duurzaamheid en energie ontwikkelen met aandacht voor energiezuinigheid, gebruikswaarde, toekomstwaarde, gezondheid en CO ₂ -uitstoot.	Beleid gereed in 2008. Implementatie vanaf 2008/2009
Kwaliteitsbeleid voor de bestaande woningen herijken	Gereed in 2009
Huurprijsbeleid herijken met aandacht voor marktsegmentatie en wijze van aanbieden van duurdere huurwoningen	Gereed in 2009
Bekijken of ons verkoopbeleid doelmatig is in het licht van de gewenste wijkdifferentiatie. (niet alleen aantallen, ook kenmerken van instromers). Waar nodig beleid herijken.	Gereed in 2008
Ontwikkelen visie op studentenhuysvesting, samen met de collega-corporaties in Arnhem	Gereed in 2008
Communicatiebeleid herijken, met bijzondere aandacht voor het thema 'vitale wijken'.	Gereed in 2008
We herijken ons personeelsbeleid (Human Resources Management)	Gerealiseerd in 2009
We bouwen ons sturen-op-waardenkader om beleids- en investeringskeuzes in ons portfolio te ondersteunen verder uit. Met name de financiële waardebeoordeling en duurzaamheidsaspecten krijgen hierbij een plaats.	Gereed in 2009.
Organiseren Stadsforum en klantenpanels: instrumenten om signalen uit de samenleving op te pakken en te kijken of we goed bezig zijn.	- Stadsforum: 2009 en 2011. - Klantenpanels: in principe jaarlijks, afhankelijk van actualiteit.
Laten uitvoeren van externe, onafhankelijke visitatie. Levert input voor nieuw ondernemingsplan	Uitvoering in 2011.

4.4 Organisatieaccent: Bedrijfsmiddelen

Onze ambities vragen om actief en effectief met de bedrijfsmiddelen om te gaan: geld, kennis, technologie, materiaal en interne service. We willen presteren naar vermogen. De externe visitatie heeft adviezen opgeleverd om hier nog scherper aan de wind te varen. Zo waarderen wij onze woningen nu tegen historische kostprijs of lagere bedrijfswaarde. Dat is een voorzichtige waardering, die vragen oproept over onze financiële kracht. Wij willen onze waarderingsgrondslag daarom herzien.

Automatisering heeft de afgelopen jaren tot meer efficiency geleid. Maar wij werken ook nog met deels verouderde technieken en laten kansen liggen. Vanuit een integrale benadering gaan we onze informatietechnologie bij de tijd brengen en behouden wat goed is.

Wij gaan de interne service verder professionaliseren. Teams die gericht zijn op serviceverlening aan interne klanten moeten weten wat van hen verwacht wordt.

Organisatie doelstellingen

Wat gaan we doen?	Prestatie
Financiële waarderingsgrondslag overzetten naar actuele waarde	Gereed in 2009
Invoering nieuwe informatietechnologie voor primair systeem	Gereed in 2009.
Alle teams die services verlenen aan interne klanten stellen een interne service overeenkomst op.	Gereed in 2010.

5. Te bereiken effecten

De ambities die we in de vorige hoofdstukken hebben geformuleerd zijn de basis geweest voor onze bedrijfsdoelstellingen. Deze maken duidelijk wat we gaan doen. Bedrijfsprestaties laten zich, mits goed geformuleerd, gemakkelijk meten en laten zien of we geleverd hebben wat we van plan waren. Het zegt echter nog niet direct iets over het succes van deze prestaties.

Wij gaan er – uiteraard – van uit dat onze prestaties aanzienlijk bijdragen aan onze maatschappelijke ambities. Veel van deze ambities kunnen we niet zelfstandig waarmaken; er zijn nogal wat andere actieve maatschappelijke organisaties in Arnhem. Bovendien spelen veranderingen in de woningmarkt, de situatie in de wijken en de maatschappelijke posities van kwetsbare groepen in de samenleving een rol. Die staan op hun beurt weer onder invloed van allerlei maatschappelijke, economische en andere externe factoren. Het werken aan de gewenste eindsituaties uit onze ambities is dan ook een samenspel van de inspanningen van andere factoren, zoals de gemeente, Rijksoverheid, collega-corporaties, maatschappelijke instellingen, marktpartijen en natuurlijk de Arnhemmers zelf.

Of de door ons nagestreefde ambities zijn gerealiseerd moeten we afleiden uit indicatoren die deze effecten in beeld brengen. Daarnaast moeten maatschappelijke partners zelf ook maar zeggen in hoeverre zij onze bijdrage aan de gedeelde ambities waarderen.

In dit hoofdstuk brengen wij in beeld wanneer wij vinden dat onze ambities zijn gerealiseerd. We hebben per ambitie succesfactoren benoemd die we nu tot indicatoren met streefwaarden hebben uitgewerkt. Tussentijds en aan het einde van de looptijd van dit ondernemingsplan zullen we de behaalde scores naast deze streefwaarden leggen.

5.1 Effecten op de impulsgebieden

Wijkontwikkeling

Successfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie [met bronvermelding]
Diversiteit inkomens in de wijk	<ol style="list-style-type: none"> Er is geen grote concentratie van mensen in de bijstand Aandeel lage inkomens in de wijk is vergelijkbaar met Nederlandse inkomensverdeling (def. CBS laag ink.: 40%-punt Nlse. huishoudinkomens) 	<ol style="list-style-type: none"> Max. 10% van de potentiële beroepsbevolking [bron: 2] Aandeel ligt tussen de 35%-45% [1-2]
Economische vitaliteit van de wijk	<ol style="list-style-type: none"> Tevredenheid bewoners winkels dagelijkse boodschappen Oordeel (startende) ondernemers over ondernemersklimaat in de wijk 	<ol style="list-style-type: none"> 7,0 per wijk [2a] 6,8 per wijk [2b*]
Ontmoeting/ prettig (samen) wonen	<ol style="list-style-type: none"> Oordeel huurders over mensen in de buurt % ontevredenheid bewoners over hoe mensen met elkaar omgaan is gereduceerd Onveiligheidsgevoelens: % mensen dat zich wel eens onveilig voelt in eigen buurt Mensen voelen zich thuis in de buurt (%) 	<ol style="list-style-type: none"> Op Arnhems gemiddelde [3] maximaal 10% [2] maximaal 30% [2] minimaal 70% [2a]
Betrokkenheid bij omgeving	<ol style="list-style-type: none"> Bewoners voelen zich mede verantwoordelijk voor leefbaarheid in de buurt (%) Bewoners zijn gehecht aan de buurt (%) 	<ol style="list-style-type: none"> Arnhems gemiddelde met een min. van 75% [2] minimaal 60% [2]
Waardering voor de omgeving	Cijfer omgeving wijk vertoont een tweejaarlijkse stijging, waarbij bovendien sprake is van een inhaalslag t.o.v. Arnhems gemiddelde)	Tweejaarlijkse stijging (minimaal +0,1 p.t.), in relatie tot ontwikkeling Arnhem [2]
Waardering van de eigen woning	Cijfer woning door huurders: % ontevreden bewoners is gereduceerd	Maximaal 20% geeft ≤5,0 [3]
Mensen zijn positief over de toekomst van de buurt	Toekomstverwachtingen over de ontwikkeling van de buurt. Oordeel op wijkniveau (positief/neutral/negatief).	<ul style="list-style-type: none"> In 2009 is tenminste 50% positief over de toekomstige ontwikkeling [2] Eind 2011 is hooguit 20% negatief over de toekomstige ontwikkeling [2]
Stijlvolle architectuur	Volkshuisvesting scoort bij prijsvragen rondom architectuur en stedenbouwkunde	Tenminste 3 nominaties en 1 prijs in de periode 2008-2011

Sociaal investeren

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Mensen betrekken bij samenleving	<ol style="list-style-type: none"> Aandeel niet-werkende werkzoekenden in aandachtswijken daalt sneller dan gemiddeld in Arnhem Aandeel niet werkende werkzoekenden onder niet westerse allochtonen in Arnhem daalt sneller dan gemiddeld. 	<ol style="list-style-type: none"> Daling is sterker dan Arnhems gemiddelde. [2] Daling is sterker dan Arnhems gemiddelde [2]
Afwezigheid gezins-/individuele problematiek	Aantal opgepakte problemen (enkelvoudig/meervoudig) middels doorverwijzingen na huisbezoek	80% van de huishoudens waarbij problemen zijn geconstateerd is behandeld [4]

Keuzevrijheid

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Zowel kopen als huren is voor mensen mogelijk	Bewoners (die recentelijk een aanbieding hebben gehad) ervaren het kopen van de woning (met korting) als een mogelijkheid	80% van de huurders vanaf drempelinkomen beleid zegt Ja [9]
Mensen hebben reële keuze-alternatieven (evenwichtige voor- en nadelen contractsvormen)	Bewoners (die recentelijk een aanbieding hebben gehad) ervaren alternatieve mogelijkheden voor hun contractsvorm	95% van de huurders zegt Ja [9]
Ruime woonmogelijkheden in verschillende woonmilieus, locaties, typen en eigendomsvorm	<ol style="list-style-type: none"> Per wijkencluster¹ in Arnhem is een substantieel deel van de woningen sociale huur. Binnen het koopbestand in een wijkencluster is een substantieel deel goedkoop/ betaalbaar 	<ol style="list-style-type: none"> tenminste 15% [5] tenminste 1/3 deel [2c]

¹ gebiedsindeling Samen voor de stad: Centrum, Noord-West, Noord-Midden, Noord-Oost, Zuid-Oost, Zuid-West

Duurzaamheid

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Nieuwe woningen hebben een lange technische en economische levensduur	Effect niet meetbaar binnen termijn ondernemingsplan.	---
Toegepaste bouwmaterialen zijn duurzaam te (her)gebruiken	Nog geen adequaat instrument beschikbaar om toepassing te meten.	---
Woningen verbruiken minder energie opgewekt uit koolstofbronnen	<ol style="list-style-type: none"> Reductie CO₂-uitstoot % woningen dat gebruik maakt van duurzame warmtebronnen en/of stroomopwekkers (zonnecollectoren, stadswarmte, windenergie) 	<ol style="list-style-type: none"> Tenminste 4.500 ton CO₂-uitstoot per jaar vanaf 2012 t.o.v. niveau 2007 [9] 10% in 2011 [9]
Ondernemen gebeurt met een lagere CO ₂ -uitstoot	De uitstoot van CO ₂ door onze eigen gebouwen en auto's is afgenomen	Reductie van 30% in 2011 ten opzicht van 2007 [9]

5.2 Effecten op de hoofdtaakvelden

Meer woningen, meer variatie

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Woningtekort in Arnhem is gereduceerd	Kwantitatief woningtekort in Arnhem per deelsegment (eengezins, meergezins, huur, koop). Het gaat om het woningtekort op korte termijn op basis van verhuisgeneigdheid.	Per deelsegment: tekort is max. 5% op voorraad [6]
Reële slaagkans voor huurwoningen	Verhouding actief woningzoekenden en geslaagde woningzoekenden op jaarbasis (eigen definitie actief woningzoekende: in een jaar minstens 4x gereageerd in Arnhem en bij minder aantal reacties geslaagd)	- Starters: 1 op 5 [7] - Doorstromers: 1 op 4 [7]
Evenwichtig woningbestand Arnhem	1. Huur-koopverhouding in wijken met overwegend huurwoningen verandert naar een evenwichtige situatie 2. Nieuwbouwlocaties krijgen een evenwichtige koop-huurverhouding	1. In alle wijken maximaal 65% huur [2] 2. Ongeveer 30% bestaat uit sociale huur [5]
Afgestemde voorraadgrootte op de omvang van de doelgroepen	Arnhemse corporaties bieden gezamenlijk voldoende: a. Verhouding subsidiabele huurwoningen/ lage inkomens in Arnhem b. Studentenwoningen/ (0,3 x studentenpopulatie in Arnhem/Velp) c. Nultredewoningen/ seniorenpopulatie met lage inkomens in Arnhem d. Aangepaste woningen (zie Wonen, Welzijn, Zorg)	a. verhouding = >1,0 [5*] b. verhouding = >0,6 [5*] c. verhouding = >1,0 [5*] d. (zie Wonen-welzijn-zorg)

Woningen betaalbaar houden

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Woningen met evenwichtige prijs-kwaliteit-verhouding afgestemd op lagere inkomens	1. Oordeel prijs-kwaliteitverhouding woning zittende huurders: 'mate waarin u waar voor uw geld krijgt' 2. Oordeel prijs-kwaliteitverhouding woning nieuwe huurders: 'mate waarin u waar voor uw geld krijgt'	1. tenminste 80% is tevreden [3*] 2. tenminste 80% is tevreden [9a]

Onderhouden en verbeteren van onze woningen

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Bewoners zijn tevreden over de kwaliteit in hun woning	a. Oordeel huurders over de grootte van de kamers b. Oordeel huurders over de onderhoudsstaat van de woning c. Oordeel huurders over de gehorigheid en de mate van isolatie (gem.) d. Oordeel huurders over de kwaliteit badkamer en keuken (gem.)	Niveau: stedelijk gemiddelde in Nederland [3] In 2007: a. 7,2 b. 6,9 c. 6,5 d. 6,6

Actief in wonen-welzijn-zorg

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Instellingen waarderen onze inzet als partner	<ol style="list-style-type: none"> Oordeel woonzorgpartijen over de huisvestingssituatie in Arnhem Oordeel woonzorgpartijen over de samenwerking en rol van Volkshuisvesting 	<ol style="list-style-type: none"> 7,0 [8*] 8,0 [8*]
Grotere voorraad aangepaste woningen (verspreid over Arnhem, maar geconcentreerd binnen woonzorgzones)	<ol style="list-style-type: none"> Het aantal nultredewoningen in Arnhem is toegenomen In woonzorgzones liggen de meeste nultredewoningen in de huursector 	<ol style="list-style-type: none"> 1500 [5] 50% van de nultredewoningen

Goede dienstverlening

Succesfactor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Dienstenpakket op gebied van wonen dat aansluit op behoeften van uiteenlopende doelgroepen	<ol style="list-style-type: none"> Oordeel huurders over dienstenpakket van Volkshuisvesting Oordeel huurders over de dienstverlening in totaal Oordeel huurders over telefonische bereikbaarheid Oordeel huurders over nakomen van afspraken door medewerkers Oordeel huurders over de klantvriendelijkheid van de medewerkers 	<p>Hoger dan gemiddelde bij vergelijkbare corporaties: In 2007:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7,2 [3*] 7,2 [3] 7,3 [3] 7,1 [3] 7,2 [3]

5.3 Organisatie-effecten

Factor	Indicator (effecten)	Streefnorm = realisatie ambitie (met bronvermelding)
Werknemers	Werknemers ervaren aandacht, respect en waardering	Tenminste 80% in 2009; 85% in 2011 [B1]
	Werknemers zijn tevreden met de inhoud van hun werk bij Volkshuisvesting.	Tenminste 80% in 2009; 85% in 2011 [B1]
	Werknemers ervaren voldoende ontplooiingsmogelijkheden bij Volkshuisvesting.	Tenminste 80% in 2009; 85% in 2011 [B1]
	Werknemers ervaren voldoende ruimte voor eigen ondernemerschap binnen de kaders van Volkshuisvesting	Tenminste 80% in 2009; 85% in 2011 [B1]
	Werknemers ervaren dat ze hun capaciteiten goed kunnen inzetten binnen Volkshuisvesting.	Tenminste 60% in 2009; 80% in 2011 [B1]
Processen en projecten	De primaire bedrijfsprocessen zijn effectief	> 7,0 (rapportcijfer) [B2*]
	De primaire bedrijfsprocessen zijn efficiënt	> 7,0 (rapportcijfer) [B2]
Strategie en beleid	Beleidskaders zijn in overeenstemming met de gewenste situatie	>7,0 (rapportcijfer) [B3]
	Beleidskaders zijn transparant en uitvoerbaar	>7,0 (rapportcijfer) [B3*]
Bedrijfsmiddelen	Volkshuisvesting presteert naar (financieel) vermogen	>8,0 (rapportcijfer) [B3]
	Het informatiesysteem is toegankelijk, betrouwbaar en veilig	>8,0 (rapportcijfer) [B4*]

Genoemde bronnen:

- [1] CBS
- [2] Gem. Arnhem
- [2a] Gem. Arnhem/ Veiligheidsmonitor
- [2b] Benchmark Ondernemersklimaat/gem. Arnhem
- [2c] Gem. Arnhem, eigen bewerking 'Wijkcijfers'
- [3] USP Marketing Consultancy
- [4] Inventarisatieverslag Rijnstad
- [5] Samen voor de stad
- [6] WoOn, microbestand Arnhem
- [7] Enserve-database (eigen bewerking),
- [8] Klantenpanel Woonzorgpartijen
- [9a] Volkshuisvesting: Enquête Nieuwe Bewoners
- [9] Volkshuisvesting

- [B1] Arbeidstevredenheidsonderzoek
- [B2] externe procesaudits
- [B3] Oordeel visitatiecommissie
- [B4] systeemaudit extern

[...*] nog te ontwikkelen