

Ondernemingsplan 2017-2020



Mensen
maken
de stad

Inhoud

1.	Een nieuw ondernemingsplan	3
2.	Ondernemen in een veranderende samenleving	4
3.	Over Volkshuisvesting	7
3.1	Korte schets	7
3.2	Kernwaarden	7
3.3	Missie, rol en positionering	8
3.4	Het betrekken van huurders bij beleid en beheer	9
3.5	Commercieel vastgoed	10
3.6	Hoe wij werken	10
4.	Opgaven voor 2017-2020	12
4.1	Woonvisie en adviezen huurders en stakeholders	12
4.2	Ruimte om te ondernemen	13
4.3	Focus op vier maatschappelijke opgaven	14
5.	Organisatie in ontwikkeling	18
6.	Onze opgaven en doelen in cijfers	20
6.1	Over het sturen op doelen	20
6.2	Doelen	20

Inbreng huurders: 13 maart 2015 en 12 november 2015

Inbreng stakeholders: 13 maart 2015 en 25 februari 2016

Inbreng medewerkers Volkshuisvesting Arnhem: februari 2016.

Concept besproken met Raad van Commissarissen: 10 oktober 2016

Concept besproken met vertegenwoordigers huurders: 17 oktober 2016

Concept besproken met medewerkers Volkshuisvesting Arnhem: 25, 31 oktober, 1 november 2016

Concept besproken met Ondernemingsraad Volkshuisvesting Arnhem: 1 november 2016

Concept besproken met diverse stakeholders: 17-31 oktober

Definitief Ondernemingsplan vastgesteld door directeur/bestuurder: 10 november 2016

Definitief Ondernemingsplan goedgekeurd door raad van commissarissen: 21 november 2016

1. Een nieuw ondernemingsplan

Ons vorige ondernemingsplan (2012-2015) had de titel 'Droom, denk, durf, doe, dans, leef & bewonder'. We stelden maatschappelijke kwesties centraal. Wij nodigden mensen uit om ons te inspireren om samen en met hulp van anderen plekken in de stad aan te pakken en maatschappelijke kwesties op te lossen. Van droom tot realiteit. Gaandeweg hebben wij ons activiteitenprogramma gevuld met allerlei projecten gericht op deze kwesties en op de aanpak van problemen in de wijken. Wij noemden onszelf wijkontwikkelaar. Vanaf eind 2015 hebben we met onze medewerkers, huurders en maatschappelijke belangenhouders teruggekeken naar de resultaten van deze aanpak en opgehaald wat de thema's zouden kunnen zijn voor een nieuw ondernemingsplan. Ook uit de gesprekken met de visitatiecommissie en onze raad van commissarissen haalden we input voor een nieuw plan. We selecteerden de ingrediënten voor maatschappelijke opgaven waar de focus voor de komende jaren op ligt: betaalbare woonlasten, duurzaamheid, voldoende betaalbare woningen, vitale wijken, sociaal beheer in een nieuwe jas en aandacht voor het centrumgebied van Arnhem.

Onze maatschappelijke stakeholders bevestigden deze keuze en droegen

suggesties en praktische ideeën aan. Dat leidde tot een nieuwe rode draad, passend bij de nieuwe werkelijkheid voor woningcorporaties en de tijdsgeest van burgerparticipatie. Van een actief initiërende rol als wijkontwikkelaar maken wij de beweging naar het mogelijk maken van initiatieven van burgers die bijdragen aan goed en betaalbaar wonen en/of aan vitale wijken, door ons vastgoed daarvoor beschikbaar te stellen. Onze missie blijft fier overeind.

Deze nieuwe koers hebben we vastgelegd in een concept-ondernemingsplan. Met dit plan hebben we een consultatieronde gemaakt langs onze huurdersvertegenwoordiging, raad van commissarissen, diverse maatschappelijke stakeholders, ondernemingsraad en de medewerkers van Volkshuisvesting.

De consultatie leverde een bevestiging op van de koers die we voorstaan en leidde tot een aantal accenten en aanscherpingen in de formulering. Voor u ligt het eindresultaat. In dit ondernemingsplan zetten we de koers uiteen en geven we aan op welke maatschappelijke opgaven we ons richten en hoe we ons vastgoed beschikbaar stellen voor burgerinitiatieven. We verklaren het motto dat we het plan meegeven: mensen maken de stad.

"We verklaren het motto dat we het plan meegeven: mensen maken de stad."

2. Ondernemen in een veranderende samenleving

Onze samenleving maakt een periode van grote veranderingen door. De wereld wordt steeds kleiner, individualisering neemt toe, mensen verbinden zich minder vanzelfsprekend lange tijd aan dezelfde groepen. De invloed van nieuwe technologieën op ons leven is sterker dan ooit. Het zorgt voor toenemende complexiteit, dynamiek en een grotere diversiteit in de samenleving. Aan ons de uitdaging om als stabiele maatschappelijke onderneming hiermee om te gaan. We schetsen in deze korte omgevingsanalyse een aantal voor ons relevante ontwikkelingen.

Nieuwe Woningwet, corporaties terug naar de kern

De parlementaire enquête over de woningcorporaties voedde de nieuwe Woningwet en leidde tot aanscherping – en uitbreiding – van de regels. De Haagse politiek wil minder woningcorporatie. Het werkveld van corporaties is sinds juli 2015 wettelijk ingeperkt en richt zich primair op de kerntaak: bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan verbonden maatschappelijk vastgoed. De implementatie van de nieuwe regelgeving duurt nog zeker tot en met 2017. Het verstrekken van systematische informatie ter verantwoording van het handelen van de corporatie legt een toenemend beslag op onze tijd en werkzaamheden. De ruimte om via maatwerk flexibel in te spelen op kansen die zich voordoen in ons werkdomein neemt af, terwijl de groeiende complexiteit en toenemende dynamiek om meer situationeel handelen (maatwerk) vraagt.

Beweging op de woningmarkt; blijvend hoge vraag naar sociale huur

De economische crisis is voorbij; de bouwproductie is weer op gang; de rente is historisch laag. De aannemerswereld haalt – anno 2016 – opgelucht adem. Beleggers hebben weer vertrouwen in vastgoed als investering. De vraag naar koopwoningen trekt aan en de prijzen stijgen. Kortom, er zit weer beweging in de woningmarkt.

De vraag naar sociale huurwoningen in Arnhem blijft onverminderd hoog. Onze woningmarktanalyse en de informatie over de woonruimteverdeling leveren daarvoor de aanknopingspunten.¹ Het aantal actief woningzoekenden dat (ook) in Arnhem een woning zoekt is de afgelopen jaren toegenomen en nadert de 12.000. Er reageren gemiddeld meer dan 100 mensen op een geadverteerde woning van Volkshuisvesting; de nieuwe huurder had daarvoor een gemiddelde meettijd van meer dan 13 jaar nodig. Voor een deel van de woningen vindt toewijzing plaats via een lotingsmodel; meettijd speelt dan geen rol. Hierop loten gemiddeld per woning meer dan 300 woningzoekenden (vooral starters) mee.

De slaagkans van voor huishoudens uit onze primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigd) bedroeg in de eerste helft van 2016 4,7%. Dat betekent dat 4,7% van de actief woningzoekenden erin slaagt in deze periode een woning te bemachtigen. De vraag is dus ruim groter dan het aanbod. En de stad blijft voorlopig groeien. Het aantal alleenwonenden, nu al 60% van de woningzoekenden, zal alleen maar toenemen. Er is vooral vraag

1) Bron: Woningmarktanalyse Arnhem en Regio 2016-2026 (Volkshuisvesting, 2016) en gegevens Enserve over periode januari-oktober 2016.

naar kleine, betaalbare woningen met kwaliteit. Globaal zijn er drie stromen te onderscheiden die een uitbreiding van het aantal kleine woningen rechtvaardigen:

- Jonge mensen van buiten de stad die hier willen wonen. Met name vanuit het oosten van het land is er een trek naar Arnhem.
- Mensen die nu nog in beschermde woonvormen verblijven en door de veranderingen in de zorg op zoek moeten naar een eigen woning.
- Vluchtelingen die in Nederland mogen blijven. Meer dan de helft is alleen. Zij horen tot onze doelgroep omdat hun inkomen gering is en zij niet in staat zijn een luxer huurhuis of koopwoning te betalen.

Nieuwe setting in het sociaal domein

Drie decentralisaties in het sociaal domein (Awbz naar Wmo, Participatiewet, Jeugdwet) in combinatie met bezuinigingen bij de gemeenten leiden tot een nieuwe setting, waarbij gemeenten de regie hebben.

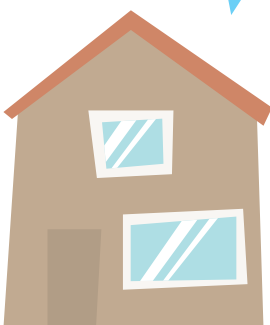
Mensen die structurele zorg nodig hebben zijn vaker (en langer) aangewezen op een zelfstandige woning – meestal van een corporatie, in plaats van een dak boven het hoofd in een instelling (intramuraal). Het gaat zeker niet alleen over zorgbehoevende ouderen, vooral mensen met meervoudige problematiek doen – via hun zorginstanties – een beroep op de corporatie voor zelfstandige huisvesting. Een proces dat ook leidt tot andere en nieuwe vormen van samenwerking tussen gemeenten en woningcorporaties. Wie doet wat in het sociale domein? In de gemeente Arnhem strijken teams voor leefomgeving en teams voor zorg, welzijn, werk en inkomen in de wijken neer. Dit leidt tot een heel nieuwe aanpak om mensen te ondersteunen en om te komen tot maatregelen en verbeteringen in de fysieke, sociale en economische structuur van de wijken.

De participatiesamenleving

De verzorgingsstaat wordt afgebouwd; de overheid verwacht dat burgers meer zelf doen en organiseren. “Van iedereen die dat kan wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving”, zei koning Willem-Alexander in 2013 in zijn eerste troonrede: en hij noemde daarbij het – al oude – begrip participatiesamenleving. Met als ideaal dat iedereen naar vermogen actief mee doet, waar de verzorgingsstaat juist mensen pampert door ze als vanzelfsprekend te voorzien van een uitkering en zorg. Dat leidde tot gewinning aan voorzieningen ‘waar je gewoon recht op hebt’. Om misbruik tegen te gaan waren meer controles en regels nodig en ontstond een hele systeemwereld.

De participatiesamenleving ontwikkelt zich vanuit de leefwereld van actieve burgers. Dicht bij huis, praktisch en informeel. Kleine groepen mensen helpen in zorg, in welzijn of richten zich op duurzame economische activiteiten. Zaken die bijdragen aan de vitaliteit van buurten en wijken. Wat betreft wonen liggen kansen voor huurders en andere buurtbewoners op het gebied van beheer en onderhoud van woningen en (semi-) openbare ruimte. De nieuwe Woningwet maakt niet voor niets wooncoöperaties mogelijk. In Arnhem zijn er al inspirerende voorbeelden waar buurtbewoners het heft in handen hebben genomen: het Bruishuis, de Lommerd, de kluswoningen, Mijn wijk. Volkshuisvesting wil initiatieven van burgers van Arnhem die leiden tot lagere woonlasten en/of vitalere wijken mogelijk maken. Analyses van geldstromen in wijken maken duidelijk dat er in de wijken wat te verdienen valt. Die analyses prikkelen de burgerinitiatieven. Voor zzp-ers zijn er nieuwe kansen in hun eigen wijk.

“Er is vooral vraag naar kleine, betaalbare woningen met kwaliteit.”



Spanning in de wereld

De afgelopen jaren zien we de spanningen in de wereld en zeker ook Europa oplopen. De vluchtelingencrisis en de terreurdreiging laten zien dat we leven in een geglobaliseerde wereld, die het menselijke besef vaak te boven gaat en leidt tot onvrede, gevoelens van onveiligheid en spanningen tussen bevolkingsgroepen. De uitkomst daarvan is ongewis. De tweespalt in de samenleving lijkt eerder toe- dan af te nemen. Dit kan impact hebben op de vitaliteit van wijken waar onze huurders wonen. Maatschappelijke organisaties en bewoners kunnen hierin het verschil maken. De bewoners van Lombok hebben met hun warm welkom voor de asielzoekers in de noodopvang in de Koepel laten zien hoe het kan. Een voorbeeld voor de stad en het hele land.

Duurzaam omgaan met de aarde

Er is een groeiend bewustzijn dat de mens wereldwijd roofbouw pleegt op de aarde. Zodanig dat belangrijke ecosystemen structureel worden verstoord, bijvoorbeeld door opwarming van de aarde. De aandacht voor 'duurzaamheid' neemt dan ook toe. Het is inmiddels een containerbegrip. Duurzame ontwikkeling staat voor een ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. Daarbij past het begrip circulaire economie: een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd. Er zijn tal van maatschappelijke organisaties en burgerinitiatieven die zich richten op bewust omgaan met de aarde. De aandacht

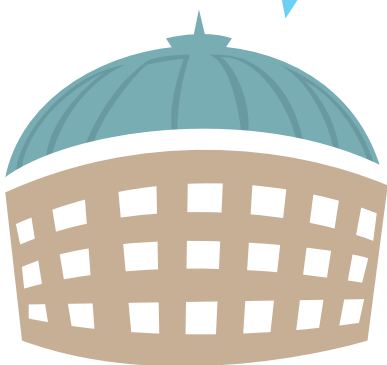
voor de circulaire economie zien we ook terug in het bouwproces. Partijen zetten in op meer ketensamenwerking, innovaties, minder grondstoffenverbruik, minder afval en meer hergebruik. Volkshuisvesting zal als opdrachtgever voor onderhoud, bouw, woningverbetering en (her)ontwikkeling hierop inspelen.

De opwarming van de aarde en de gevolgen voor mens en milieu hebben geleid tot wereldwijde afspraken. De klimaatakkoorden van Kyoto (2008) en Parijs (2015) spreken boekdelen: de uitstoot van schadelijke broeikasgassen als CO₂ moet drastisch omlaag. Nederland heeft deze afspraken vertaald in het Energieakkoord en zet daarmee in op (meer) schone en duurzame energievoorziening. Met ruim 2,4 miljoen woningen kan de corporatiesector een belangrijke bijdrage leveren aan de doelstellingen. De Nederlandse overheid heeft met Aedes in 2012 een convenant getekend, waarin de energie-index in 2020 op 'gemiddeld label B' uitkomt. Arnhem heeft de ambitie geformuleerd om in 2050 energieneutraal te zijn; gasaansluitingen zullen steeds meer verdwijnen.

Technologische ontwikkelingen

We zien dat informatie steeds gemakkelijk beschikbaar komt en gedeeld kan worden via sociale media. Dit heeft invloed op het dagelijks leven van mensen en wat ze verwachten van dienstverlening door instanties als gemeente en ook woningcorporaties. Tijd en plaats krijgen een andere betekenis. Aan ons om hierop in te spelen. En daarbij ook rekening te houden met mensen die 'minder met hun tijd meegaan'. Alles digitaal via een klantportaal? Of toch maar niet? Ook de technologie op het gebied van duurzaam bouwen en beheren neemt een grote vlucht. Nieuwe technieken kunnen over vijf jaar alweer hopeloos achterhaald zijn. Welke keuzes maak je nu en wat betekent dat voor straks?

"De bewoners van Lombok hebben met hun warm welkom voor de asielzoekers in de noodopvang in de Koepel laten zien hoe het kan. Een voorbeeld voor de stad en het hele land."



3. Over Volkshuisvesting

Dit hoofdstuk beschrijft de kernwaarden en missie van Volkshuisvesting. Met de omgevingsanalyse uit het vorige hoofdstuk voor ogen geven we aan welke veranderingen we zien in onze rol en positionering. Ook gaan we in op onze manier van werken en de vraagstukken die dit met zich meebrengt.

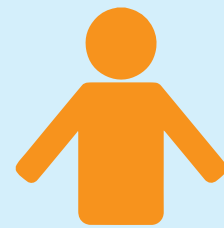
3.1 Korte schets

Volkshuisvesting is sinds 1908 als toegelaten instelling actief in de gemeente Arnhem met het bouwen en beheren van woningen voor mensen die zelf moeilijk in hun huisvesting kunnen voorzien. We werken met ruim 150 mensen aan prettig wonen in Arnhem. Daarvoor beheren we ongeveer 13.000 woningen en 1.100 andere eenheden waaronder bedrijfsruimten, ateliers en gebouwen met een maatschappelijke functie.

3.2 Kernwaarden

Volkshuisvesting hanteert een positief mensbeeld. De mens is voor ons het uitgangspunt en het doel van ons handelen. Dat geldt voor onze houding naar huurders en belangenhouders en ook voor de wijze waarop we op het werk met elkaar omgaan. We gaan uit van gelijkwaardige relaties en open communicatie. Openheid en betrokkenheid kenmerken al onze sociale contacten. Elk mens nemen we serieus. Hij krijgt dus woord en weerwoord. We leggen het fundament voor wederzijds vertrouwen en wederzijds respect; sleutelbegrippen in onze manier van werken.

Zo'n tien jaar geleden hebben we onze kernwaarden bepaald: de genen die ons kwalificeren. Wij presenteren ons op een herkenbare en consistente manier aan huidige en toekomstige huurders en aan maatschappelijke partners. Nieuwe medewerkers moeten weten waarvoor ze kiezen. We stralen graag uit wie we zijn. De kernwaarden maken deel uit van onze 'Strategische Visie'.



De mens is het uitgangspunt van ons handelen

Wij halen ons werk 'van buiten naar binnen'. Dat betekent dat we nagaan wat er leeft onder de mensen in de wijken en buurten. Van daaruit ontwikkelen we maatregelen en zoeken we naar mogelijkheden om mensen perspectief te bieden.



Maatschappelijk betrokken

Wij zijn een onderneming met een maatschappelijke opdracht. Wij investeren in materiële en immateriële zaken om mensen prettig te laten leven in hun woning en in hun buurt. Mensen met beperkte mogelijkheden hebben daarbij onze specifieke aandacht.

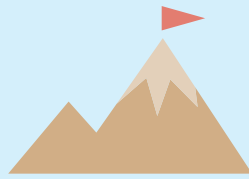
"We werken met ruim 150 mensen aan prettig wonen in Arnhem. Daarvoor beheren we ongeveer 13.000 woningen en 1.100 andere eenheden"





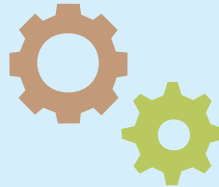
Arnhems

Wij hebben de stad Arnhem al meer dan honderd jaar in het hart. Wij richten ons op de opgaven van de stad. Als Arnhemse maatschappelijke ondernemer zitten we dicht bij onze klanten en weten we wat er speelt.



Lef

Wij lopen niet weg voor verantwoordelijkheid. Wij durven ook 'onmogelijk' terrein te verkennen. Bij goede ideeën en initiatieven is onze grondhouding: 'kan wèl'. Pioniersgeest is ons eigen.



Realistisch

Wij leven niet in ideeën. Wij werken doelgericht aan het realiseren ervan. Dingen die niet werken laten we los.

missie geformuleerd. Zij is verrassend actueel en blijft ook voor de nieuwe ondernemingsplanperiode onze leidraad. Met vernieuwde accenten, die passen bij deze tijd en de ontwikkelingsfase van onze organisatie.

Goed en betaalbaar: trouw aan de wortels

Als woningcorporatie zijn de wortels van Volkshuisvesting 'goed en betaalbaar wonen'. Daarvoor zijn de corporaties ooit opgericht en daaraan werken we al meer dan honderd jaar. En dat blijven we met onverminderde kracht doen.

Vitale wijken: de wijkontwikkeling voorbij

De afgelopen vijftien jaar hebben wij de rol van wijkontwikkelaar gehad. In het vorige ondernemingsplan benadrukten wij het werken aan 'vitale wijken'. Onze aandacht ging daarbij voor een belangrijk deel naar Malburgen, Klarendal, Geitenkamp, 't Broek, Presikhaaf en Arnhems jongste wijk: Het Nieuwe Kadekwartier. De voormalige aandachtswijken in Arnhem zijn gerevitaliseerd. Onze grote (fysieke) opgaven in de wijkontwikkeling zijn nagenoeg klaar. De basis is structureel verbeterd. Dat zeggen de mensen die er wonen en dat tonen ook de statistieken aan.²

Wij zijn de wijkontwikkeling voorbij en gaan een nieuwe fase in. Dat wordt nog geaccentueerd door de nieuwe Woningwet, die de rol van corporaties om in de wijken sociaal-maatschappelijk te acteren inperkt. Wij blijven ons richten op de vitaliteit van wijken; onze rol wordt een andere.

Mogelijk maken: mensen maken de stad

We verleggen de nadruk in deze nieuwe ondernemingsplanperiode op het derde onderdeel van onze missie: 'mogelijk

3.3 Missie, rol en positionering



“Volkshuisvesting Arnhem maakt goed en betaalbaar wonen in vitale wijken in Arnhem mogelijk”

In 2007 hebben wij op basis van onze kernwaarden bovenstaande

2) In ons jaarverslag 2015 is een beschouwing opgenomen over de ontwikkeling van de wijken in de afgelopen ondernemingsplanperiode.

maken'. Mensen maken de stad. Zeker in een participatiesamenleving. Onze wijken zien er goed uit. De fysieke opgave die er nu nog is, ligt op het terrein van duurzaamheid. De wijkontwikkeling van de afgelopen jaren heeft er voor gezorgd dat steeds meer burgers gewend zijn om initiatieven te nemen. Er zijn in Arnhem ongeveer 70 initiatieven gericht op scholing, werk en zinvolle dagbesteding. Dat is niet verwonderlijk want sociale armoede is hét probleem van Arnhem door de jaren heen. Alle wijkontwikkeling heeft helaas niet geleid tot een significante vermindering van sociale armoede. Dit vraagstuk, dat de vitaliteit van wijken onder druk zet, vraagt dus om een andere aanpak. Burgerinitiatieven zouden die nieuwe aanpak kunnen vormgeven. Het werk dat in de wijken ligt en de geldstromen die in de wijk aanwezig zijn zouden benut kunnen worden om de economische kracht van de wijk (=inkomen van de bewoners) te versterken. Corporaties en de gemeente zijn met hun uitgaven voor beheer en onderhoud grote 'spenders' in de wijken. Zij kunnen dus nieuwe burgerinitiatieven gericht op het versterken van de wijk economie mogelijk maken. Bijvoorbeeld door werk aan dergelijke bewonersbedrijven te gunnen. Volkshuisvesting is daartoe bereid. Dat geldt voor activiteiten gericht op werk, maar ook voor activiteiten gericht op sociale samenhang. Wij gaan er van uit dat het initiatief voor een verdere vitalisering van de buurt bij de bewoners ligt. Als we inzien dat in sommige buurten de organisatiekracht van bewoners onvoldoende is en de vitaliteit van de wijk vermindert, dan initiëren wij verbetering samen met onze stakeholders. Volkshuisvesting houdt zich daarbij uiteraard aan de wettelijke taken van een corporatie.

Onze 'uitnodiging aan de stad' – die prominent was opgenomen in ons vorige ondernemingsplan – blijft. Dat wil zeggen dat we open staan voor mensen met ideeën voor hun buurt. Of ze nu huurders, huisbezitters, ondernemers, creatieven of anderszins betrokkenen zijn. Wij brengen ze in verbinding met anderen die ook iets willen op die plek of gaan samen met hen een idee realiseren. Wij maken graag iets mogelijk wat past binnen onze visie en de opgaves voor de stad.

Mogelijk maken betekent voor ons ook bijdragen aan het succes van onze maatschappelijke partners. Bijvoorbeeld voor bijzondere doelgroepen. Als Volkshuisvesting een jongere na een begeleidingstraject met voorrang, tijdig, van een passende woning voorziet dan levert dat een forse besparing van maatschappelijke kosten op. Om dit soort resultaten te bereiken gaan wij voortdurend in dialoog met onze stakeholders. We willen bijdragen aan elkaar succes. Uiteindelijk gaat het om zichtbare maatschappelijke resultaten.

3.4 Het betrekken van huurders bij beleid en beheer

De Overlegwet en de Woningwet regelen de formele positie van huurders bij woningcorporaties. Doorgaans loopt de huurdersparticipatie via een centrale huurdersvereniging. Een dergelijke vereniging is bij het schrijven van het Ondernemingsplan in oprichting. Behalve de huurdersvereniging in oprichting hebben de huurders van Volkshuisvesting zich georganiseerd in bewonerscommissies (huurders van een complex woningen) en projectcommissies (voor de duur van een onderhouds- of verbeterproject). In de Woningwet is geregeld dat huurders volwaardig partner zijn bij



“Het werk dat in de wijken ligt en de geldstromen die in de wijk aanwezig zijn zouden benut kunnen worden om de economische kracht van de wijk (=inkomen van de bewoners) te versterken.”

het maken van de prestatieafspraken van de corporaties met de gemeente. Bij Volkshuisvesting vervullen de huurdersvereniging in oprichting samen met de bewonerscommissies deze rol.

Naast formele vormen van participatie laat Volkshuisvesting zich 'op alle niveaus' beïnvloeden. Grosso modo zijn er twee insteken: beïnvloeden van het beleid van de organisatie en beïnvloeden van de eigen woonomgeving. Op beide gebieden spelen huurders een grote rol, maar ook andere belanghebbenden: overige bewoners van een wijk, ondernemers, creatieven, professionals, stakeholders, gemeente en meer. Volkshuisvesting kiest voor verschillende methoden.

Breed en snel:

via de elektronische 'Bovenkamer', waarvan alle huurders van wie het emailadres bekend is in principe lid zijn. Korte enquêtes over één of hooguit een paar onderwerpen via internet. Deze methode gebruiken we al een tijd en gaan we intensiever toepassen.

Intensief en diepgaand:

via themabijeenkomsten. Deze methode gaan we de komende tijd ontwikkelen.

3.5 Commercieel vastgoed

Volkshuisvesting bezit ruim 1.700 vastgoedeenheden die volgens de nieuwe Woningwet als commercieel vastgoed aan te merken zijn. Dit vastgoed - geliberaliseerde huurwoningen en winkels, ateliers en andere niet-DAEB-bezittingen - is een residu van onze wijkontwikkeling. We hebben in het verleden in Malburgen en in Nieuwe Kadekwartier bewust gekozen om niet alleen nieuwe sociale huurwoningen te bouwen maar ook koophuizen en duurdere huurwoningen. Dat zorgde voor variatie. In Klarendal

hebben we een voormalige winkel-as nieuw leven in geblazen. Dat bezit hoort niet bij onze kernvoorraad. Wij hebben hierin indertijd geïnvesteerd omdat particuliere ontwikkelaars het niet aandurfd en de wijken het nodig hadden. Nu de wijken structureel verbeterd zijn, kunnen we bedrijfsonroerend goed afstoten. Daar gaan we een plan voor maken. Wij voegen alleen niet-DAEB-bezit toe wanneer dat nodig is voor onze opgave en marktpartijen het niet oppakken. Wij transformeren voormalige kantoren in de binnenstad tot, vooral, eenpersoonswoningen. In de plint is een zakelijke invulling mogelijk die past binnen de wet.

Vóór 2020 verwachten we alle onbebouwde kavels in Malburgen tot ontwikkeling te brengen. Vooral door andere investeerders de gelegenheid te geven om daar koopwoningen dan wel woningen met een huur boven de sociale-huurgrens te bouwen. Hetzelfde geldt voor het Nieuwe Kadekwartier.

3.6 Hoe wij werken

Onze 'uitnodiging aan de stad' heeft de afgelopen jaren geleid tot veel initiatieven en vragen waarop we snel hebben ingespeeld. Oplossingen kwamen in samenwerking met bewoners tot stand. Volkshuisvesting heeft laten zien dat we "kunnen meebewegen op de golven van de maatschappelijke initiatieven". Dat werd helemaal zichtbaar bij het plotseling opdoemende vraagstuk van de vluchtelingen. Met creatieve oplossingen hebben we in 2015 onze taakstelling gehaald, terwijl het vluchtlingenvraagstuk 'niet begroot' was. Wij werken dan vanuit dát wat er op een bepaald moment toe doet of dát wat zich aandient.³ Wij leveren maatwerk, afgestemd op de situatie en het moment. Zowel bij vraagstukken op het niveau van de organisatie als

3) Dit wordt in de literatuur omschreven als 'organisch werken'.

“Onze medewerkers gebruiken naast hun vaardigheden en de beleidskaders van Volkshuisvesting ook hun levenservaring en wijsheid om in een situatie snel de juiste oplossing te vinden.”

op individueel niveau. Dat vraagt creativiteit en wendbaarheid. Wij vinden dat we daar goed in zijn. Maar dat is slechts één kant van de medaille.

Veel van het werk dat Volkshuisvesting doet, heeft regelmaat en routine. Verhuren, repareren, onderhouden en verkopen van woningen is onze dagelijkse taak. We formuleren doelen, reserveren financiële middelen, plannen strak, werken conform onze procesbeschrijvingen en houden de prestaties nauwgezet bij. Dit werk is heel procesgestuurd.

Onze medewerkers gebruiken naast hun vaardigheden en de beleidskaders van Volkshuisvesting ook hun levenservaring en wijsheid om in een situatie snel de juiste oplossing te vinden. Zij zijn gewend om transparant te zijn over de

keuzes die zij gemaakt hebben: zowel binnen als buiten de organisatie.

Deze benadering is onvermijdelijk in een organisatie die ‘de mens centraal stelt’, zowel binnen als buiten.

In 2015 heeft Volkshuisvesting haar derde maatschappelijke visitatie ondergaan.

Onze ‘organische’ werkwijze laat zich volgens de visitatiecommissie lastig toetsen omdat hierbij te impliciet blijft hoe wij tot resultaten komen. Zij adviseert om de verbinding tussen de leefwereld en de systeemwereld te verhelderen. Deze aanbeveling prikkelt ons om datgene wat we doen en laten en waarom we deze keuzes maken, beter vast te leggen. Daardoor zijn toezichthouders en stakeholders beter in staat om onze maatschappelijke prestaties te beoordelen.

4. Opgaven voor 2017-2020

In dit hoofdstuk leggen we een relatie met de opgaven die de gemeente Arnhem op het gebied van 'wonen' voor de komende jaren ziet. We geven aan wat onze huurders en onze maatschappelijke belangenhouders ons adviseerden. Op basis van deze input legt Volkshuisvesting voor de komende jaren de focus op vier maatschappelijke opgaven.

4.1 Woonvisie en adviezen huurders en stakeholders

De Woonvisie 2015-2025 van de gemeente Arnhem is een belangrijke leidraad voor onze opgaven in de stad. Deze visie bestaat uit vier pijlers die de opgaven voor de komende jaren aanduiden: betaalbare huurwoningen nu en straks, levensloopgeschikt wonen, Arnhem als aantrekkelijke woonstad en wijken met identiteit. De overkoepelende doelstelling is duurzaamheid. Voor de vier pijlers van het Arnhemse woonbeleid geldt dat ze duurzaam moeten worden vormgegeven. Wij hebben aan onze huurders en aan onze maatschappelijke stakeholders gevraagd waarop Volkshuisvesting zou moeten inzetten.⁴

Betaalbare huurwoningen nu en straks

De prijs van de woning hangt niet alleen af van de hoogte van de huur maar ook van de energierekening. Volkshuisvesting Arnhem heeft in 2015 haar huurprijsbeleid en haar verkoopbeleid aangepast. Gevolg is dat het aantal woningen is vergroot dat beschikbaar blijft voor mensen met de laagste inkomens. De huurverhoging

voor 2017 beperken we tot het inflatieniveau.

Bij de tweede stakeholdersbijeenkomst spoorden onze belangenhouders ons nog sterker aan om met gebruik van gezond verstand in te zetten op verduurzaming. Zij adviseerden ons om te investeren en niet de huur te verlagen. Het effect van lagere energielasten is groter dan het effect van een lagere huur. Verlaging van de huur wordt grotendeels ongedaan gemaakt door een lagere huurtoeslag. Onze huurders vroegen ons om bewoners te vertellen hoe ze in hun verduurzaamd huis zoveel mogelijk energie kunnen besparen.

Uitbreiding van de woningvoorraad is ook een manier om het aantal betaalbare huurwoningen in de toekomst op peil te houden. De nadruk ligt op kleine woningen die geschikt en betaalbaar zijn om alleen in te wonen. Bij de eerste stakeholdersbijeenkomst werd Volkshuisvesting aangespoord om kleinere woningen te bouwen omdat eenpersoonshuishoudens een groot deel van de vraag uitmaken.

Levensloopgeschikt wonen

De stad wil mensen in verschillende levensfasen een passende woonplek bieden. Daar horen ook onderkomens bij voor specifieke doelgroepen. Afgesproken is om de specifieke doelgroepen te spreiden over de stad. Huurders en stakeholders vragen aandacht voor ouderen. Volkshuisvesting vindt dat er voldoende mogelijkheden zijn voor ouderen om prettig te wonen. De meeste ouderen gaan pas uit hun huis weg als ze door omstandigheden of gezondheid gedwongen worden. Doordat ze zo

4)

Huurdersbijeenkomst

12 november 2015, De Lommerd in het Spijkerkwartier, 20 deelnemers, uitgenodigd via bewonerscommissies, de huurdersorganisatie in oprichting en de Bovenkamer.

Eerste stakeholdersbijeenkomst

13 maart 2015, Huis van Puck in Klarendal, 70 deelnemers: huurders en andere bewoners, vertegenwoordigers van welzijn en zorg, raadsleden, ondernemers, kunstenaars.

Tweede

stakeholdersbijeenkomst

25 februari 2016, Rozet, 60 deelnemers, vertegenwoordigers van welzijn, zorg, raadsleden, ambtenaren, ondernemers, kunstenaars, ontwerpers, collega-corporaties.

lang op een plek wonen, hebben ze een lange woontijd en hebben ze veel kans om een andere woning van hun gading te vinden. Als ouderen zelf het initiatief nemen om met elkaar tot nieuwe woonvormen te komen dan ondersteunen wij dat.

Aantrekkelijke woonstad en wijken met identiteit

Arnhem wil een aantrekkelijke woonstad zijn waar mensen samen zorgen voor een goed leefklimaat. Een aantrekkelijke stad is voor Arnhemmers van belang en aantrekkelijk voor nieuwe inwoners. Arnhem wil in de toekomst meer mensen met bovenmodale inkomens aan zich binden. Voor deze groep heeft Volkshuisvesting geen taak. Vanzelfsprekend zijn ze van harte welkom in de traditionele volksbuurten die inmiddels door de wijkontwikkeling van de afgelopen jaren tot gewilde woonplekken zijn uitgegroeid. Daar zijn nu meer koopwoningen en huurwoningen in het duurdere segment voor hen te vinden.

De wijken geven met hun eigen karakter kleur aan de stad. Wij investeren al vele jaren in couleur locale. Nu is het aan bewoners om het stokje over te nemen. Zij zijn couleur locale en kunnen de in gang gezette ontwikkeling versterken. De identiteit van de wijk zal sterker worden. Op de huurdersbijeenkomst vroegen huurders Volkshuisvesting om de bredere blik op wijk en buurt te blijven houden. Onze stakeholders hadden veel goede woorden over voor de werkwijze in de wijk: 'De focus van Volkshuisvesting op wijken in plaats van alleen op woningen is een zegen voor de stad', liet een aanwezige optekenen. Deelnemers riepen Volkshuisvesting op om actief te blijven werken aan leefbaarheid in de buurt en de wijk aanpak.

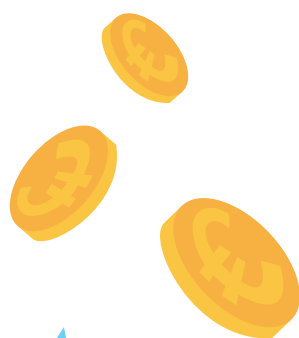
Bij de tweede stakeholdersbijeenkomst kwam daar nog wat bij. De belanghouders raadden Volkshuisvesting aan om te focussen op deelgebieden van de binnenstad. Zij vragen om ondersteuning van de ontwikkeling die particulieren en ondernemers in het gebied Coehoorn in gang hebben gezet. Volkshuisvesting heeft huurders en stakeholders verteld dat wij gegeven de nieuwe Woningwet en gegeven de veranderingen in de samenleving de gewenste ontwikkeling wil mogelijk maken.

4.2 Ruimte om te ondernemen

Onze financiële situatie biedt ruimte om te ondernemen. We hebben de kosten in de afgelopen jaren beheerst en blijven dat de komende jaren doen.

Tussen 2017 en 2020 heeft Volkshuisvesting Arnhem zo'n € 100 miljoen beschikbaar om te investeren. Grofweg € 80 miljoen is het resultaat van de operationele kasstroom in deze vier jaren. Nog eens € 38 miljoen is de totale verwachte opbrengst uit verkoop. Ongeveer € 18 miljoen is niet beschikbaar als investeringsruimte, omdat we een rentebuffer moeten inbouwen. Hiermee dekken we het risico van stijgende rentes op onze leningen af. Deze informatie is met onze stakeholders gecommuniceerd.

We kiezen ervoor om onze leningenportefeuille in principe niet te vergroten. We willen wel kunnen reageren op vragen dan wel kansen. In de afgelopen ondernemingsplanperiode hebben wij zo'n 600 woningen overgenomen van een andere Arnhemse corporatie. Wanneer zich deze situatie weer voordoet, willen we de ruimte hebben om voor zo'n uitbreiding te kiezen. Dan zal een vergroting van onze leningenportefeuille noodzakelijk zijn.



"Onze financiële situatie biedt ruimte om te ondernemen. We hebben de kosten in de afgelopen jaren beheerst en blijven dat de komende jaren doen."

4.3 Focus op vier maatschappelijke opgaven

Wij werken iedere dag aan prettig wonen voor onze huurders in Arnhem. Ons doel is dat huurders hun woning, woonomgeving en onze dienstverlening positief waarderen. Daar gaat het ons om. Dat vinden wij vanzelfsprekend. Geïnspireerd door de inbreng van huurders en andere belangenhouders en in afstemming met de woonvisie van de gemeente Arnhem en onze eigen missie zien wij vier aandachtsvelden waarop we ons focussen:

Bij alle vier aandachtsvelden geldt dat wij burgerinitiatieven die hierop gericht zijn van harte ondersteunen. Wij stellen ons vastgoed daarvoor beschikbaar.



Opgave 1: betaalbare woonlasten, lagere energierekening

Hoewel de economische crisis – anno 2016 – voorbij is, bezuinigingen uitgevoerd zijn, consumptieve bestedingen toenemen en bedrijven weer personeel aantrekken, blijft er juist in Arnhem een grote groep mensen met een gering inkomen die aangewezen is op een goedkope huurwoning. De betaalbaarheid van sociale huurwoningen is cruciaal.

Volkshuisvesting kiest ervoor om de woonlasten van haar huurders betaalbaar te houden door een gematigd huurprijsbeleid en via investeringen in energetische verbetering. Daarin volgen we het advies van onze belangenhouders. Met de verduurzaming van deze woningen leveren we ook een bijdrage aan de reductie van de CO2-uitstoot.

Wat doen we?

Wij gaan tot en met 2020 circa 2.000 bestaande woningen energetisch verbeteren. 1.400 woningen naar gemiddeld label B en 600 woningen zo dicht mogelijk bij '0-op-de-meter' (label A of beter). Mensen zijn daardoor in staat om te bezuinigen op hun energierekening. De investeringen schatten wij in op € 78 miljoen. De gemiddelde energie-index van onze woningen daalt van 1,63 nu (gemiddeld label D) naar 1,2 tot 1,4 (gemiddeld label B).



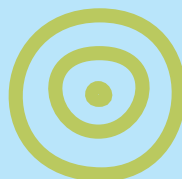
1. Betaalbare woonlasten, lagere energierekening;



2. Voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep;



3. Vitale wijken en versterkt sociaal beheer;



4. Versterken van het wonen in het centrum van de stad.



“Wij gaan tot en met 2020 circa 2.000 bestaande woningen energetisch verbeteren.”

Hoe pakken we het aan?

De technische toepassingen op het gebied van energiebesparing ontwikkelen zich snel. Dat vraagt van onze organisatie om met actuele kennis en met gezond verstand keuzes te maken voor de kortere en langere termijn. Wij spelen in op eigen initiatieven van huurders en investeren vooral op plekken waar het effect – op woonlasten, milieu en kwaliteit van de omgeving – het grootst is. Daarbij sluiten we zoveel mogelijk aan bij logische momenten in onze meerjaren-onderhoudscyclus. We zoeken per locatie oplossingen in overleg met de huurders.

We schuwen experimenten niet. Daarvan kunnen we leren en dankzij innovatie kunnen we versnellen. Uitgangspunt is dat de huurder wel mag merken dat hij deelneemt aan een experiment. Dat wil echter niet zeggen dat hij in een lab woont of dat hij strakke protocollen moet volgen om de woning optimaal te laten draaien. Ons ideaal is een 'intuïtieve woning': comfortabel, gemakkelijk te bedienen installaties en met energie die (grotendeels) in en om de woning vanuit natuurlijke bronnen als zon en wind wordt geproduceerd.



“Waar we gebouwen transformeren, slopen en nieuw bouwen zetten we ook in op duurzaam (her) gebruik van materialen en grondstoffen.”



Opgave 2:

Voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep

Er is een blijvend grote vraag naar sociale huurwoningen in Arnhem. Samen de andere corporaties die in Arnhem actief zijn houden we het aantal betaalbare huurwoningen op peil. We vernieuwen de woningvoorraad door vooral kleinere woningen toe te voegen. Door nieuwbouw en door transformatie van functieloze gebouwen tot wooneenheden. Dat doen

we bij voorkeur op die plekken waar het een kwaliteitsimpuls voor de buurt vormt. Waar we gebouwen transformeren, slopen en nieuw bouwen zetten we ook in op duurzaam (her)gebruik van materialen en grondstoffen.

Wat doen we?

- We houden tot en met 2020 onze voorraad sociale huurwoningen in de kernvoorraad (tot de tweede aftoppingsgrens) in stand. Het gaat dan (peildatum mei 2016) om 11.276 woningen, met een netto huur tot € 628,76.
- Als onze financiële ruimte door kostenbesparingen en extra inkomsten (bijvoorbeeld door verkoop van bedrijfsonroerend goed) groter wordt, zetten we dat geld in voor het realiseren van meer sociale huurwoningen.
- Wij verkopen sociale huurwoningen in wijken waar de differentiatie tussen huur- en koopwoningen onvoldoende is. Een goede balans tussen huur- en koopwoningen is bevorderlijk voor de leefbaarheid in buurten en wijken. Geliberaliseerde huurwoningen (> €710,68) verkopen we zo mogelijk bij een woningmutatie of aan de huurder zelf.
- Voor elke verkochte huurwoning uit de kernvoorraad voegen we per saldo een nieuwe in hetzelfde segment toe. Dit kan via nieuwbouw, aankoop of transformatie.
- We zetten de opbrengst van de verkoop van onze woningen in voor het toevoegen van sociale huurwoningen. Dat kan door nieuwbouw, aankoop of door transformatie. Voor 38 miljoen euro kunnen wij 250 woningen à € 150.000 toevoegen. We verwachten er zo'n 240 in het sociale segment te verkopen.
- Bij het toevoegen van woningen via transformatie en nieuwbouw leggen we een accent op kleine (30 m2 tot 50 m2) betaalbare woningen.
- De sloop van de woningen in Rijnwijk benaderen wij vanuit de circulaire

economie: zetten wij ons in voor zoveel mogelijk duurzaam hergebruik van materialen en grondstoffen.

- Wij huisvesten jaarlijks 20 huishoudens uit de bijzondere doelgroep met voorrang om maatschappelijke kosten te besparen en het leven van bewoners een positieve impuls te geven.



Opgave 3:

Vitale wijken en versterkt sociaal beheer

Prettig wonen is voor ons meer dan een goed dak boven je hoofd. Wij maken ons ook sterk voor een leefbare woonomgeving in een vitale wijk. Voldoende differentiatie in de bewonerssamenstelling op wijkniveau draagt bij aan vitaliteit. Wij maken gebruik van onze (beperkte) wettelijke mogelijkheden bij de woningtoewijzing om - daar waar dit het meest nodig is - te zorgen voor een naar inkomen diversere instroom van nieuwe huurders.

Wij zien ook dat een toenemend aantal woningzoekenden en huurders extra aandacht nodig heeft om mee te kunnen in de samenleving. Dit kunnen mensen zijn uit een andere dan de Nederlandse cultuur, mensen met een stoornis, mensen zonder werk of een zinvolle tijdsbesteding en mensen met schulden. De corporaties hebben de taak om deze mensen te huisvesten. We weten dat de kans op overlast toeneemt. Samen met andere partijen versterken we daarom het sociaal beheer. Ervaring uit het verleden leert dat ook bewoners bij dat sociaal beheer een cruciale rol vervullen. Deze 'peer to peer benadering' is heel effectief. Samen hebben we de taak om de vitaliteit van de wijken te versterken.

Prettig wonen is ook zelf invulling geven aan het gebruik van de openbare ruimte, versterken van de sociale samenhang en de economische kracht in de wijk. We zien dat bewoners steeds vaker de touwtjes in handen nemen. Bijvoorbeeld in het Spijkerkwartier waar de bewoners vanuit het concept 'De blauwe wijk economie' de wijk versterken.

Wat is onze rol? Wij zijn aanwezig in de wijken en bespreken met bewoners en stakeholders wat er speelt. Wij hebben de zorg voor goed wonen. Fysiek en sociaal: Goed onderhouden woningen en prettig samenwonen. Dat betekent dat we samen met anderen overlast moeten voorkomen of bestrijden. Daarnaast willen we initiatieven van bewoners voor het verbeteren van de wijk mogelijk maken. Mensen maken de wijk. Wij nodigen buurtbewoners, ondernemers en instanties uit om hun ideeën met ons te delen. En ook andersom: onze mensen werken in de wijken en halen op wat speelt. We werken intensief samen met de wijkteams van de gemeente en andere relaties (welzijn, zorg, politie).

Wat doen we?

- Onze medewerkers zijn meer dan voorheen in de wijken om te signaleren, te bespreken en op te lossen.
- Wanneer de buurt daarom vraagt stellen we vastgoed beschikbaar om ontmoeting en wijk economie te stimuleren.
- Wij staan open voor initiatieven waarbij een buurtonderhoudsbedrijf - met kleine ondernemers uit de wijk - zelf onderhoud aan woningen gaat verzorgen. Wij maken mogelijk dat buurtbewoners zelf hun energievoorziening regelen.
- Wij werken mee aan innovatieve vormen van samenwerking tussen



"Wij zijn aanwezig in de wijken en bespreken met bewoners en stakeholders wat er speelt."

professionals en bewoners gericht op het leefbaar houden van wijken en het meedoen aan de samenleving van mensen die ondersteuning nodig hebben.

- Wij bieden huurders gelegenheid om hun woning te gebruiken voor kleinschalige activiteiten die bijdragen aan een vitale wijk.



Opgave 4:

Versterken van het wonen in het centrumgebied

Wie Arnhem in het hart heeft, moet oog hebben voor het hart van Arnhem. Het centrum is cruciaal voor Arnhem: het is de poort tot de stad, het eerste dat bezoekers zien. Als Arnhem een aantrekkelijke woonstad wil zijn, is een aantrekkelijk centrum met levendige straten, goede winkels en een breed cultuuraanbod noodzakelijk. Hoewel minder dan in vergelijkbare steden, neemt de leegstand van winkels toe. Kantoren zijn al langer lastig te verhuren. Het openbaar gebied is toe aan een grote onderhoudsbeurt. De randen van de binnenstad vertonen rafels.

Gelukkig zijn er ook tekenen van herstel. De voltooiing van het station Arnhem Centraal met het aanpalende gebied geeft de stad eindelijk weer een fraaie hoofdentree. Particuliere investeerders, vaak met Arnhemse wortels, transformeren historische panden tot plekken vol nieuw leven. Het Arnhemse centrumgebied is van oudsher een gebied waar relatief weinig mensen wonen. Volkshuisvesting wil bijdragen aan de transformatie van kantoren tot sociale huisvesting.

Onze belangenhouders hebben ons geadviseerd om te focussen op delen van het centrum waar we het meeste kunnen bijdragen. Wij doen dat vanuit onze opgave: sociale huurwoningen voor onze doelgroep.

Wat doen we?

- In het oostelijk centrumgebied is Volkshuisvesting bezig met de transformatie van een industriegebied tot een nieuwe woonwijk, waarbij de historische roots zichtbaar blijven: Het Nieuwe Kadekwartier. We ronden de ontwikkeling rond 2020 af.
- Volkshuisvesting is in 2016 gestart met de transformatie van het 'Schoevers'-kantoorpand aan de Utrechtsestraat 35.
- Stakeholders en medewerkers wijzen ons op het Coehoorgebied. Daar is een groep ontwerpers en ondernemers al enkele jaren bezig om het gebied nieuwe dynamiek te geven. Volkshuisvesting gaat haar kennis inbrengen bij de verdere ontwikkeling van het gebied naar een permanente invulling. Wij sluiten aan bij de bestaande energie. Als we investeren, doen we dat in sociale huurwoningen. Anderen zorgen dan voor woningen in het luxe huur en koopsegment.
- Een tweede focus in de binnenstad is het Prinsenhofgebied. Het kantoor van Volkshuisvesting Arnhem grenst aan dit gebied. Het is nu een doods, versteend en somber stukje binnenstad. Wij willen hier gebouwen transformeren en wellicht deels slopen en nieuw bouwen. Als corporatie neemt Volkshuisvesting alleen het sociale deel voor haar rekening. Maar ook hier geldt dat Volkshuisvesting niet alleen wil optrekken. Het is voor het gebied goed als er meer woningen komen, zowel in sociale huur als in luxe huur en koop. Voor luxe huur en koop zullen we op zoek gaan naar partners.

“Volkshuisvesting wil bijdragen aan de transformatie van kantoren tot sociale huisvesting.”



5. Organisatie in ontwikkeling

De opgaven in dit ondernemingsplan vragen om een organisatie die goed is toegerust. Medewerkers functioneren het beste als zij binnen en buiten het werk zichzelf kunnen zijn. Plezier, betrokkenheid en bevoegdheid in het werk zien wij als een belangrijke succesfactor voor het slagen in onze opgaven. De nieuwe ondernemingsplanperiode loopt tot 2020. '2020' is een gevleugelde term geworden binnen Volkshuisvesting. 2020 staat voor een aantal initiatieven om de organisatie in staat te stellen mee te bewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen en de eisen die aan ons gesteld zijn. Ook willen we komen tot een verdere kostenbesparing. Zoals we bewoners de ruimte bieden om zelf 'de betaalbaarheid van het wonen' en vitaliteit van de wijken te versterken, zo bieden we de medewerkers de ruimte om de vitaliteit van de organisatie (inclusief hun eigen werkplezier) te versterken en daarmee ook kosten te besparen. We onderscheiden een viertal hoofdlijnen voor de periode tot 2020.

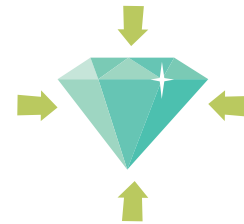


Benaderbaar en gastvrij

Volkshuisvesting wil benaderbaar zijn voor haar huurders en maatschappelijke partners. Daarom blijven we actief in de wijken met een eigen onderhoudsdienst

en met medewerkers die samen met bewoners en anderen werken aan prettig wonen. Zo weten wij wat speelt in Arnhem en kunnen daar snel en adequaat op inspelen.

Wij stellen ons gastvrij op in onze dienstverlening. Wij zijn bereikbaar op de wijze die huurders past: telefonisch, digitaal of persoonlijk op ons kantoor of als dat mogelijk is thuis of elders in de stad. Eigenlijk is dat niets nieuws voor ons. We zetten het bestaande beleid door. Wel spelen we in op de mogelijkheden die internet biedt om meer diensten ook digitaal met ons te regelen... als de klant dat wil.



Kwaliteit en krimp

Om ook in de toekomst te kunnen zorgen voor betaalbare huren zijn we kritisch op onze bedrijfskosten. We willen de personeelsbezetting terugbrengen van 130 fte (eind 2016) tot 120 fte in 2020. Dat doen we via natuurlijk verloop en door medewerkers gelegenheid te geven hun professionaliteit te ontwikkelen en te verbreden – meester in hun vak -, zodat ze nog flexibeler en efficiënter inzetbaar zijn voor Volkshuisvesting of wellicht een andere organisatie. Deze koers hebben we in 2015 al ingezet en die werpt zijn vruchten af. Medewerkers nemen, op eigen initiatief, binnen en buiten onze organisatie andere taken op zich als de mogelijkheden zich voordoen: bijvoorbeeld bij vertrek of zwangerschap van een andere collega. Die interne bewegingen stimuleren andere collega's

"'2020' is een gevleugelde term geworden binnen Volkshuisvesting

2020

om ook te werken aan hun 'employability'. Dat vraagt ook een andere focus van het management: van primair leidinggevende naar coach, inspirator en adviseur. Medewerkers krijgen meer de gelegenheid om vraagstukken aan te pakken, en zelf te besluiten welke oplossingen gekozen worden. Voorwaarde is dat medewerkers zonder veel moeite kunnen beschikken over alle relevante informatie. De komende tijd werken we samen met de medewerkers uit, hoe we dit gaan vormgeven. We hebben daarbij voor ogen dat het erom gaat om met elkaar op een inspirerende manier zoveel mogelijk bij te dragen aan onze maatschappelijke missie.



Kwaliteitsimpuls in de wijze waarop we ons werk organiseren

De visitatiecommissie gaf in 2015 aan dat het lastig is te oordelen hoe wij tot onze resultaten komen en waar we op sturen. Daar zien wij een opgave. Wij zijn hiermee aan de slag. Onze stakeholders en de toezichthouders willen wij bedienen met goede en tijdige informatie. Aandachtpunten zijn: management- en procesrapportages die stuurinformatie bieden in plaats van cijfers; heldere, goed vastgelegde besluitvorming, dat wil zeggen: laten zien hoe en waarom we een activiteit doen. Ons werk is – vooral door wet- en regelgeving – complexer geworden. We houden steeds meer gegevens bij en de techniek maakt dat ook mogelijk. Bij de organisatie van ons werk – in processen – zetten we in op 'eenvoud waar het kan'. Wat is de bedoeling van dit proces? Waar willen we ons onderscheiden en waar kunnen we volstaan met de standaard? Medewerkers gaan de werkprocessen verbeteren. Welke informatie is dan echt

nodig en waar doen we nauwelijks iets mee? Het is de uitdaging die past bij dit informatietijdperk.



Aanpassing van de organisatiestructuur

Organisatieontwikkeling is een continu proces. Onze organisatie voegt zich steeds naar de inhoud van ons handelen, naar de situatie waarin wij ons bevinden. De structuur volgt de koers. Wij ontwikkelen voortdurend met onze missie voor ogen. Organisatieontwikkeling vraagt creativiteit en flexibiliteit van onze medewerkers. Zij investeren in het vergroten van hun mogelijkheden. Volkshuisvesting biedt ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, ook op terreinen die niet direct aansluiten op de huidige functies. Volkshuisvesting maakt mogelijk.

In de ondernemingsplanperiode werken we aan de volgende ontwikkelingen:

- Medewerkers initiëren verbeteringen in het werk in de teams en tussen de teams. Zij krijgen de ruimte om taken te verdelen op basis van affiniteit en kwaliteit. Het uitgangspunt is om zodanig te verbeteren dat de klant tevredener is, het werk leuker wordt en de kosten omlaag gaan
- Managers worden coach, inspirator, adviseur en acquisiteur.
- Functies zullen meer en meer verdwijnen. Medewerkers hebben taken/projecten die veranderen. Sommige taken kennen een strak wettelijk kader en vragen een grote nauwkeurigheid en discipline. Andere taken kennen een grote (maatschappelijk) dynamiek en vragen om creativiteit en flexibiliteit.
- We maken plaats- en tijd- onafhankelijk werken mogelijk waardoor we het werken in de wijken versterken. Informatie moet overal en altijd toegankelijk zijn.



“Organisatieontwikkeling vraagt creativiteit en flexibiliteit van onze medewerkers.”

6. Onze opgaven en doelen in cijfers



Hèt doel van Volkshuisvesting is om een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage te leveren in het licht van onze missie.

6.1 Over het sturen op doelen

Hèt doel van Volkshuisvesting is om een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage te leveren in het licht van onze missie. Het formuleren van kwantitatieve doelstellingen helpt om de focus te richten op de opgaven, waarvan onze belangenhouders hebben aangegeven dat daar onze grootste maatschappelijke bijdrage ligt. Het is nodig om helderheid te geven waar we naar koersen en ons voor te bereiden hoe we daar kunnen komen. Een valkuil van sturen op doelen kan zijn dat we alleen focussen op deze doelstellingen en blind zijn wat er nog

meer gebeurt. Door een dialoog met huurders en het maatschappelijke veld proberen we constant te voelen of deze doelstellingen nog de juiste zijn, of er een tandje bij moet of dat het juist wat minder kan. En ruimte te geven voor nieuwe signalen van onze huurders, stakeholders en medewerkers, dat er wellicht andere opgaven vragen om aandacht.

De jaarlijkse cyclus met prestatieafspraken met huurders en gemeente biedt ruimte om aan te geven waar we in de looptijd van dit ondernemingsplan de bakens verzetten.

6.2 Doelen

		2015/2016	Referentie	2020	Toelichting
1. Resultaat van ons werk					
1.1	Tevredenheid van huurders over hun woning	7,4	7,2	>7,5	Rapportcijfer USP-onderzoek
1.2	Tevredenheid van huurders over hun woonomgeving	7,4	7,3	>7,5	Rapportcijfer USP-onderzoek
1.3	Tevredenheid van huurders over de dienstverlening	7,6	7,2	>7,5	Rapportcijfer USP-onderzoek
1.4	Oordeel over het maatschappelijk presteren naar opgave	7,1		>7,5	Rapportcijfer, visitatie
1.5	Tevredenheid van medewerkers over werken bij Volkshuisvesting	8,1		7,5 – 8,2	Rapportcijfer, Effectory

		2015/2016	Referentie	2020	Toelichting
2. Onze maatschappelijke opgaven					
2.1	We houden voldoende betaalbare woningen voor de primaire doelgroep (kernvoorraad)	11.276		11.276	Nieuwbouw compenseert verkoop woningen
2.2	We voegen vooral kleine betaalbare woningen toe			200	Aantal toegevoegde woningen in de kernvoorraad, <50m ²
2.3	Duurzaamheid: We investeren in energetische verbetering van de woningen.	1,63		1,2 tot 1,4 (komt overeen met label B)	Gemiddelde energie-index van alle woningen
2.4	Duurzaamheid: aantal woningen verduurzaamd met minimaal 2 labelsprongen.			2.000	Ca. 1.400 woningen naar label B; ca. 600 woningen naar A.
2.5	Versterking van het sociaal beheer door initiatieven van huurdersgroepen			5	Aantal huurdersgroepen dat een vorm van zelfbeheer kiest
2.6	Versterking van het sociaal beheer door initiatieven in de wijk economie			4	Aantal wijkondernemingen dat voor Volkshuisvesting werkt
2.7	Versterking van de woonfunctie in het centrumgebied van Arnhem: door transformatie van gebouwen tot sociale huurappartementen			80	Aantal toegevoegde woningen
2.8	Versterking van de woonfunctie in het centrumgebied van Arnhem: door herontwikkeling van het Nieuwe Kadewartier			Afgerond: alle grondposities ingevuld	Inclusief verkoop van grondposities aan ontwikkelende partijen
2.9	Herstructurering Malburgen (volgens bestaande opgave)			Afgerond: alle grondposities ingevuld	Inclusief verkoop van grondposities aan ontwikkelende partijen
3. Kwaliteit en prijs van de voorraad (DAEB-woningen)					
3.1	Kwaliteit per oppervlakte			+10%	Woningwaarderingspunten / m ²
3.2	Huurprijs ten opzichte van de maximaal redelijke huurprijs	67,5%		71%	Streefhuur bij mutatie is 78%

		2015/2016	Referentie	2020	Toelichting
4. Klantgerichte processen					
4.1	Passende woningtoewijzingen	95%		95%	Percentage sociale huurwoningen dat we toewijzen aan iemand met een volgens de wet passend inkomen
4.2	Huurachterstand	1,2%		1,0%	Openstaande vorderingen als % van totale huuropbrengsten
4.3	Huisuitzetting tgv huurachterstand daalt door preventief handelen	60		30	Aantal ontruimingen
4.4	Afhandeling klachten	-		>80%	Percentage tijdig afgehandelde klachten over Volkshuisvesting
5. Financiële sturing (DAEB-tak)					
5.1	Loan to value	62,4%		< 75,0%	Langlopende schulden ten opzichte van bedrijfswaarde van het bezit
5.2	Interest Dekkings Ratio	1,95		>1,40	Mate waarin de rentekosten kunnen worden betaald uit de operationele kasstroom
5.3	Solvabiliteit	37,5%		>20%	Eigen vermogen t.o.v. balanstotaal
6. Bedrijfskosten (DAEB-tak + Niet-DAEB-tak)					
6.1	Netto bedrijfslasten per verhuureenheid	€1.189		€ 1.000	Exclusief leefbaarheid, verhuurders- en saneringsheffing
6.2	Aantal woningen per fte	94	100	110	
6.3	Gemiddelde personeelslasten per fte	€ 66.780	€ 73.499	€72.500	Personeelskosten per full-time-eenheid
7. Personeelsontwikkeling					
7.1	Personeelsformatie	131,3		120	Aantal formatieplaatsen eind van het jaar.
7.2	Aantal medewerkers dat is doorgestroomd naar een andere functie/takenpakket	-		16	Inclusief tijdelijke overname van taken voor de duur van minstens 3 maanden.
7.3	Employability (vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling)	-		120	Aantal medewerkers dat vanaf 2017 gebruik heeft gemaakt van het loopbaanbudget