

Beleidsplan WoonInvest

2009 – 2013

'Bouwen voor de toekomst'



VOORWOORD

Een beleidsplan vormt een verklaring wat de organisatie wil, hoe en wanneer. Welke richting gaan we op? Een beleidsplan kan natuurlijk worden bekritiseerd en aangevuld. Dat nemen we dan weer mee in de evaluatie.

Dit beleidsplan vormt ons roer voor de komende 5 jaar. We toetsen of we goed varen en sturen bij. Ook kunnen zich plotselinge invloeden van buitenaf doen gelden, waardoor wij sterk moeten zwenken.

Met dit beleidsplan verwachten we nog beter ons werk te doen, te weten huisvesting verzorgen voor degenen die niet zelf hun behuizing kunnen invullen. Daarnaast kijken we ook naar de woonomgeving en de leefbaarheid daarvan. En we richten ons in toenemende mate op maatschappelijk vastgoed.



Inhoudsopgave

- 1. Verantwoording**
- 2. Ontwikkelingen**
- 3. Missie**
- 4. Visie**
- 5. Strategie**
- 6. Samenvatting**

1. Verantwoording

Het document dat u in uw handen heeft is opgesteld door WoonInvest. Bij het opstellen van dit plan is nadrukkelijk rekening gehouden met de externe omstandigheden en interne ontwikkelingen.

Waar het vorige beleidsplan een kortere periode besloeg van twee jaar (2007-2008), is er voor gekozen om in dit beleidsplan de horizon verder vooruit te leggen tot 2013. Met dit plan bouwt WoonInvest de komende vijf jaar actief voor de toekomst.

Korte terugblik

Het vorige door WoonInvest gepubliceerde beleidsplan is geschreven in het najaar van 2006 en gaf richting aan het te voeren beleid en de te behalen doelstellingen voor de periode 2007-2008. Om inzicht te geven in de vertreksituatie van WoonInvest voor dit beleidsplan zijn hieronder de afgeronde en lopende doelstellingen puntsgewijs opgenomen.

***"The plan is nothing,
planning is everything"***

W.S. Churchill

Afgeronde doelstellingen:

- verschillende projecten voor speciale doelgroepen zijn afgerond. Het project 'Kip Ipse' is hiervan het meest spraakmakende;
- op basis van strategische informatie is een Strategisch Voorraad Beleid opgesteld. Hiervoor zijn complexgericht gegevens verzameld om op complexniveau beslissingen te kunnen nemen. Beslissingen ten aanzien van exploitatie worden altijd genomen met een horizon van minimaal 15 jaar. In het voorjaar van 2008 is een top tien benoemd met complexen die een ingrijpende aanpassing behoeven. Voor vier woningcomplexen zijn inmiddels beleidsdocumenten opgesteld en beslissingen genomen;
- meerdere meetinstrumenten en metingen zijn ontwikkeld en opgezet om een diversiteit aan zaken te monitoren, zoals klantvraag, woonwensen en interne processen;
- samenwerking met meerdere partijen is geïnitieerd om experimenten binnen de vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) op te tuigen. Dit wordt de komende jaren verder uitgebouwd;

- een aantal kleinschalige projecten met onder andere zorginstellingen is opgepakt;
- lokale prestatieafspraken zijn gemaakt met de gemeente Leidschendam-Voorburg en de regionale prestatieafspraken tussen SVH en Stadsgewest Haaglanden worden actief gevolgd en ingevuld;
- WoonInvest heeft 400 nieuwe woningen verworven en/of gebouwd;
- er zijn drie nieuwe diensten ontwikkeld. Een product 'tussen koop en huur' (Koopgarant), een product gericht op het belonen van de 'goede huurder' (Investpunten) en het beheer voor verenigingen van eigenaren (VvE-beheer);
- een nieuw beoordelings- en beloningsbeleid is ingevoerd;
- de afdeling klantenservice is verzelfstandigd om een betere dienstverlening naar huurders en derden te faciliteren.

Lopende zaken:

- afronding van het onderhoudsprogramma van 1000 woningen;
- implementatie van het nieuwe ICT systeem wordt in november 2008 afgesloten. Daarna zal er een testfase zijn van een aantal maanden om de kinderziektes te verwijderen. De opleidingen van het personeel zijn inmiddels gestart.

Totstandkoming nieuwe beleidsplan

In drie sessies heeft WoonInvest haar Visie, Missie en Strategie bepaald. Hierbij is nadrukkelijk rekening gehouden met de externe ontwikkelingen in markt, maatschappij en politiek. Tevens is gebruik gemaakt van de informatie verkregen uit het door WoonInvest uitgevoerde stakeholderonderzoek. De resultaten en uitwerkingen van de sessies zijn verwerkt in dit beleidsplan.

Er is besloten om de organisatie vroeg te betrekken bij de ontwikkeling van het nieuwe beleidsplan. Hiervoor is een doorsnede van de organisatie gemaakt en zijn zes 'sleutelfiguren' benoemd. Deze klankbordgroep heeft de strategie en daaruit voortkomende doelstellingen beoordeeld en geoperationaliseerd, waardoor ze als sleutel hebben gefungeerd tussen de directie, managementteam en de operationele organisatie. Door deze aanpak heeft WoonInvest niet alleen een beleidsplan kunnen ontwikkelen dat ambitieus én haalbaar is, ook is het operationeel goed uitvoerbaar en houdt het rekening met de situatie op de werkvloer.

De komende periode blijft WoonInvest de externe en interne ontwikkelingen actief volgen. Belangrijke signalen kunnen leiden tot bijsturing en jaarlijks vindt een evaluatie plaats waarin deze ontwikkelingen samen met de ervaringen van afdelingshoofden, werknemers en stakeholders worden meegenomen.

In 2012 wordt het complete beleidsplan herzien en bekeken of het nog aansluit bij de dan heersende trends, ontwikkelingen en geldende ambities van WoonInvest.

2. Ontwikkelingen

Om positie te kunnen bepalen in het roerige speelveld waarin de woningcorporaties zich bevinden, is het van groot belang de voor WoonInvest relevante ontwikkelingen nauwgezet in de gaten te houden. Deze ontwikkelingen kunnen voor WoonInvest opgedeeld worden in externe en interne ontwikkelingen.

2.1 Externe ontwikkelingen

De externe ontwikkelingen die interessant zijn voor WoonInvest worden hieronder besproken op drie aandachtsgebieden, te weten markt, maatschappij en politiek. Bij het opstellen van de strategische doelen is rekening gehouden met de hieronder geconstateerde algemene ontwikkelingen. De specifieke ontwikkelingen in de markt en de vraag worden meegenomen in de uiteindelijke operationalisering van de doelstellingen. Dit wordt bij de uitwerking van de strategie (hoofdstuk 5) nader toegelicht.

Markt

Van woningcorporaties wordt verwacht dat zij een steeds grotere rol gaan spelen om het verloren evenwicht op de woonmarkt recht te trekken. Hierdoor moeten woningcorporaties meer investeren in het bouwen van nieuwe woningen, specifiek voor ouderen, starters en de lage en middeninkomens. Geconstateerd is dat meer

***“Confront the brutal facts
yet never lose faith!”***

Jim Collins, 2001

aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van wonen in plaats van de kwantiteit. In haar Strategisch Voorraad Beleid houdt WoonInvest rekening met deze ontwikkelingen.

WoonInvest heeft in haar kerngebied ruim voldoende aanbod van starterswoningen en zal zich dus niet richten op de ontwikkeling van nieuwe woningen voor starters in deze gebieden. Daarbuiten zouden extra investeringen gedaan kunnen worden als de kans zich voordoet.

Met name de minima en lagere middeninkomens hebben steeds vaker problemen met het vinden van betaalbare woonruimte. Het is de taak van woningcorporaties hier op in te spelen en een ieder die daar behoefte aan heeft, passend onderdak te bieden. Hierop moet worden ingespeeld door het bouwen (en/of renoveren) van passende woonruimte en het gebruik maken van verlaagde aanvangshuren voor bewoners. Wonen is en blijft een lokale aangelegenheid. Van groot belang is het daarbij om op lokaal niveau samenwerkingsverbanden aan te gaan om allerlei woonproblemen, voorkomend in allerlei lagen van de samenleving, het hoofd te kunnen bieden. De ketens ‘wonen–zorg–welzijn’ en ‘wonen–werken–leren’ vormen hierbij het uitgangspunt.

Door middel van coalities worden oplossingen gezocht voor integratie van wonen, zorg, milieu, onderwijs en ontspanning.

Maatschappij

Een toegenomen druk naar transparantie en verantwoording in de bedrijfsvoering van woningcorporaties heeft ertoe geleid dat er prestatieafspraken gemaakt (moeten) worden tussen de gesprekspartners en klanten van woningcorporaties. Nadrukkelijke invulling hiervan vindt plaats door alle bij de branchevereniging Aedes aangesloten woningcorporaties, die hebben afgesproken zich minimaal één keer in de vier jaar onafhankelijk, extern en gezaghebbend te laten visiteren. Transparantie in en verantwoording voor behaalde resultaten van woningcorporaties zullen vergrote aandacht krijgen in het te voeren beleid.

Meer aandacht wordt besteed aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen, ook in combinatie met de bedrijfsvoering van woningcorporaties. Concrete invulling hiervan dient onder meer plaats te vinden op het gebied van energieverbruik en duurzaam onderhoud aan alle wooneenheden. Het leveren van positieve milieueffecten dient hierbij de leidraad te zijn.

Politiek

De overheid heeft 140 wijken aangewezen waar noodzakelijke investeringen nodig zijn om algehele verloedering tegen te gaan. Hiervan zijn 40 wijken als zogenaamde Krachtwijken geselecteerd, wat inhoudt dat de problematiek door gezamenlijk ingrijpen van overheid, corporaties en andere instellingen aanvaardbaar wordt. WoonInvest is actief in twee van deze wijken, namelijk de Schilderswijk en Transvaal in Den Haag. WoonInvest zal hier investeringen moeten doen om de algemene leefbaarheid te kunnen blijven garanderen. In Transvaal wordt nu gewerkt aan het realiseren van een modern zorgcentrum.

Van oudsher is de centrale rol van woningcorporaties het voorzien van woonruimte aan lagere inkomensgroepen. Echter, deze kernactiviteit is verbreed door de ontwikkelingen op de woningmarkt. Hierdoor is onder meer ook projectontwikkeling en het voorzien van midden inkomensgroepen van woonruimte tot de activiteiten gaan behoren.

Door deze ontwikkeling voldoen woningcorporaties aan de criteria van kapitaal en arbeid, deelname aan het economische verkeer en behalen van winst (en/of verlies). Dit betekent dat corporaties vanaf 1 januari 2008 vennootschapsbelasting (VPB) betalen. De financiële armslag van WoonInvest wordt hierdoor kleiner. Ook de verplichte projectsteun in de krachtwijken heeft een drukkende invloed op de begroting.

2.2 Interne ontwikkelingen

Om het vertrekpunt van het komende beleid te kunnen bepalen is het van belang dat helder is waar WoonInvest nu staat. Dit om te komen tot operationalisering van de missie en visie die aansluit bij de stand van zaken.

Het vertrekpunt van het nieuwe beleid is onder te verdelen in vier afzonderlijke aandachtsgebieden: Markt en Klanten, Product en Diensten, Activiteitensysteem en

Processen en tenslotte Medewerkers en Resources. Besloten is om de huidige stand van zaken ook te bekijken aan de hand van dezelfde indeling naar aandachtsgebieden.

Markt en Klanten

Geografisch gezien is WoonInvest actief in de regio Haaglanden, met een duidelijke concentratie in Leidschendam-Voorburg. Een kleine, beperkte uitloop van activiteiten is waarneembaar binnen de grenzen van de provincie Zuid-Holland.

WoonInvest richt zich niet op de 'dure' sector en blijft het sociale karakter te allen tijde behouden. Daarom blijft WoonInvest streven naar een voorraad waarvan 70% toegewezen is aan BBSH-doelgroepen. Voor verkoop worden appartementen en ééngezinswoningen aange-boden.

Een aantal strategische doelen ligt ten grondslag aan het huidige aanbod van woningen. Ten eerste is gekozen voor een gedifferentieerde huurvoorraad, opdat klanten een 'wooncarrière' kunnen opbouwen binnen WoonInvest. Er is vervolgens ook een verkoopprogramma van woningen opgezet, om zo de doorstroming passend bij de wooncarrière van de (ex-)huurders te verbeteren. Koopgarant is een product tussen huur en koop waarbij er sprake is van korting op de verkoop om woningen te kunnen behouden voor de sociale sector. Tevens heeft WoonInvest hierbij het eerste recht van terugkoop.

Diensten en Producten

WoonInvest biedt naast haar woonproducten ook een aantal diensten aan haar huurders. Deze zijn primair gericht op de zittende huurders en er vindt geen differentiatie plaats naar klantgroep. Voorbeelden zijn het servicecontract huurdersonderhoud, Invest-punten en puntprijsgarantie. Tevens biedt WoonInvest een extra service door het bovengemiddeld inzetten van het huismeesterschap. WoonInvest biedt ook de dienst van VvE-beheer aan.

Naast de core-business, het verhuren van woningen, zet WoonInvest zich overtuigend in om haar huurders meer te bieden. Het streven is jaarlijks één nieuw product en/of product-markt combinatie te ontwikkelen welke ten goede komen aan de huurders. Het geven van onder meer energiebesparingsadviezen is daarvan een voorbeeld.

Activiteitensysteem en Processen

WoonInvest heeft een breed netwerk met onder andere Aedes en SVH voor kennisuitwisseling en belangenbehartiging, daarnaast zijn er ook veel strategische contacten met beslissers in de regio. De medewerkers spelen hierbij ook een rol, door het onderhouden van collegiale contacten met andere corporaties.

WoonInvest is efficiënt gebleken in het afhandelen van reparatieverzoeken en vele processen zijn inmiddels geautomatiseerd. De kennis is bij WoonInvest breed verdeeld in de organisatie, hiervoor is een ICT-programma voor informatievoorziening aanwezig. Toch is de opvraagbaarheid van de informatie en interne communicatie nog een punt van aandacht. Omdat nog niet alle kennis op één plek te raadplegen is.

Medewerkers en Resources

De medewerkers van WoonInvest zijn betrokken bij het werk. Bovendien is er al jaren sprake van een stabiele personeelsbezetting. Bij piekbelasting lopen kwetsbare bedrijfsprocessen echter een risico en kan soms niet geheel voldaan worden aan de

target van 80% afhandeling van de vragen bij de klantenservice. Daarnaast dient meer aandacht besteed te worden aan ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers binnen WoonInvest.

Continuerend beleid

In het oude beleidsplan is een aantal doelstellingen opgesteld die afgerond zijn in de afgelopen periode. Deze zijn reeds besproken in de verantwoording (hoofdstuk 1). Daarnaast is voor een deel van het toen vastgestelde beleid besloten dit de komende periode te continueren.

Continuerend beleid:

- Strategisch Voorraad Beleid en doelgroepafstemming vormen het uitgangspunt bij planontwikkeling;
- vervolg verkoopplan om 1000 woningen te verkopen met 70 woningen per jaar;
- WoonInvest zet zich in voor beleidsvrijheid in woningtoewijzing (maximaal 10%). Hierover wil WoonInvest met de lokale overheid convenanten sluiten om zo klantgericht te kunnen handelen en lokale knelpunten op te lossen;
- realisatie van de regionale prestatieafspraken, zowel voor nieuwbouw als in bestaande voorraad bij herverhuur;
- WoonInvest heeft geen inkomensafhankelijke huren oftewel geen inkomenspolitiek. De woningtoewijzing is immers al inkomensgestuurd;
- het huurbeleid blijft inflatievolgend met enkele marktaanpassingen;
- er is een structureel samenwerkingsverband met WoonZorg centra Haaglanden (WZH), verder staat WoonInvest open voor het gezamenlijk oppakken van projecten met allerhande (zorg)partners;
- WoonInvest initieert de verhuur van woningen aan speciale doelgroepen, met als streefpercentage 5% bij de nieuwe woningtoewijzingen. WoonInvest huisvest bijzondere doelgroepen en maakt hierover graag afspraken met de verantwoordelijke instituties en instanties. Zij informeert deze partijen ook, passend bij een actief breed sociaal ondernemerschap;
- eigen identiteit bewaren in regionale samenwerkingsverbanden. Inspanningen hiervoor moeten naar draagkracht afgestemd worden.

Een belangrijke verandering die apart vermeld dient te worden is het in gebruik nemen van het nieuwe kantoor. In het gebouw aan de Charlotte van Pallandtlaan zitten nu alle WoonInvesters en afdelingen bij elkaar. Dat geeft voordelen die we verder moeten uitdiepen.



Zo is er meer mogelijkheid tot specialisering van afdelingen en zijn er korte overleglijnen binnen en tussen afdelingen. Een goed voorbeeld is dat de receptie nu echt een verlengstuk is van de klantenservice. Bovendien is door de centrale ligging van het kantoor ten opzichte van het bezit, de lokale service niet achteruit gegaan.

Naast de afdelingsgerichtheid vindt WoonInvest het belangrijk om ook in de gezamenlijkheid (met het gehele bedrijf) één groep te vormen. Hiervoor organiseert WoonInvest onder andere tweemaandelijks thema-bijeenkomsten, een jaarlijks feestelijk samenkomen met de gehele organisatie en wekelijkse gelegenheid voor sociale ontmoeting. Dit wordt gecontinueerd.

Duidelijk is dat binnen WoonInvest genoeg kracht en energie aanwezig is om op verder te bouwen. Tegelijk is er ook een aantal punten dat extra aandacht verdient. Met dit uitgangspunt is van start gegaan om de strategie te bepalen die WoonInvest uitbouwt tot een corporatie van de toekomst.

3. Missie

WoonInvest vindt haar oorsprong in de sociale woningbouw en het voorzien in huisvesting voor BBSH groepen. WoonInvest neemt hierin echter een vooruitstrevende positie in en doet meer dan alleen beheren. Het motto: "Bouwen voor mensen en organisaties" is hier een duidelijke afspiegeling van. Er wordt actief nieuw gebouwd en tegelijk wordt ook aan de leefbaarheid en het woonplezier gewerkt. Hierbij is WoonInvest een partij die het lokale aspect benadrukt in zowel aanbod als uitvoering van diensten.

WoonInvest ontleent haar bestaansrecht aan de volgende aspecten:

- opereren binnen een specifieke markt, met goede prestaties en een lokale oriëntatie,
- creëren van goede leefomstandigheden voor bewoners en betrekken van alle stakeholders,
- niet geënt op winstmaximalisatie, maar als sociale woningcorporatie wel op gezond rendement: kostendekkend zijn en gericht op continuïteit.

Sociaal

WoonInvest opereert vanuit haar sociale waarden. Dit betekent dat goede en betaalbare huisvesting voor mensen met een laag inkomen het uitgangspunt is. Hierin

sociaal, bouwend, realistisch, ambitieus

richt zij zich binnen haar werkgebied ook op de beschikbaarheid van voldoende (zorg)woningen voor specifieke kwetsbare groepen op de woningmarkt, zoals ouderen en mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking. Onder haar sociale karakter schaaft WoonInvest ook haar lokale betrokkenheid en haar actieve inzet voor het creëren van een prettige woonomgeving.

Bouwend

WoonInvest houdt zich actief bezig met renovatie en nieuwbouw. In de regio Haaglanden is zij een belangrijke partij bij de realisatie van Vinex-locaties. Ook bij binnenstedelijke projecten is WoonInvest een veelgeziene bouwer. Om een goede doorstroom te kunnen realiseren, bouwt WoonInvest nadrukkelijk en bij voorkeur ook voor de midden inkomens.

Bij nieuwbouwprojecten speelt WoonInvest in op de toenemende vraag naar een bijzonder en gevarieerd woningaanbod. Daarnaast streeft WoonInvest ernaar tweejaarlijks een specifiek en bijzonder project te realiseren.

Realistisch

WoonInvest is realistisch. Dit betekent dat zij veel waarde hecht aan de haalbaarheid van haar plannen en de continuïteit van haar organisatie. Een van de uitgangspunten in haar handelen is daarom te zorgen voor een positieve kasstroom over voortschrijdende periodes van vijf jaar.

Een tweede meetlat is de werkelijke vraag. Dit uit zich in een 'meten is weten' mentaliteit. Aan de hand van (markt)onderzoek wordt bepaald waar behoefte aan is en waaraan WoonInvest, gelet op haar specifieke mogelijkheden en schaalbeperkingen, wil en kan voldoen.

Zowel intern als extern toetst WoonInvest haar doelstellingen en resultaten aan verschillende benchmarks.



Ambitieuus

WoonInvest heeft als vooruitstrevende corporatie sterke ambities die een uitdaging vormen voor de eigen organisatie en haar personeel. Deze ambities zijn door WoonInvest neergezet in drie pijlers:

- het bedienen van een breder maatschappelijk veld gericht op een specifieke markt waarin WoonInvest wil voldoen aan de eisen en wensen van haar stakeholders (klantgericht),
- het excelleren op de terreinen die WoonInvest belangrijk vindt en daarbij streven naar een score bovenin de relevante benchmarks,
- het neerzetten van WoonInvest als zakelijke, dynamische en aantrekkelijke werkgever. Intern aan een sterke organisatie bouwen én hier ook competitieve verwachtingen van het personeel aan koppelen, waarmee WoonInvest op weg is naar ondernemerschap in de organisatie.

4. Visie

Aan de hand van de vastgestelde ontwikkelingen in de externe omgeving, de huidige interne situatie, de identiteit, waarden en ambities heeft WoonInvest haar visie voor 2009 - 2013 vastgesteld. Daartoe zijn visie statements ontwikkeld die afgeleid zijn van de ambities van WoonInvest.

De visie statements zijn:

- het voorraadbeleid en aanbod van WoonInvest vormen een goede afspiegeling van de behoefte in de markt,
- WoonInvest biedt verschillende woondiensten die het leefgenot verhogen, economisch rendabel zijn en getoetst worden aan de werkelijke klantbehoefte,
- de interne processen van WoonInvest zijn op orde en zo gestructureerd dat een efficiënte integrale interne en externe samenwerking plaatsvindt gericht op het behalen van de strategische doelstellingen,
- WoonInvest is een moderne, flexibele en zakelijke werkgever, waarbij een open en prettige werksfeer de basis is en professionaliteit de norm.

“Any company that cannot imagine the future won’t be around to enjoy it”

Gary Hamel & C.K. Prahalad, 1994

Het beleid dat is vastgesteld om de ambities na te streven en de visie te realiseren, is opgedeeld in de vier al eerder aangehaalde aandachtsgebieden: Markt en Klanten, Producten en Diensten, Activiteitensysteem en Processen en Medewerkers en Resources.

Voor deze aandachtsgebieden zijn doelstellingen vastgesteld op de korte termijn, middellange termijn en lange termijn. Voor iedere doelstelling is vervolgens bepaald welke activiteiten en randvoorwaarden nodig zijn om ze te behalen. Deze doelstellingen, activiteiten en randvoorwaarden zijn leidend bij het opstellen van de jaarlijkse afdelingsplannen.

De korte termijn doelstellingen wil WoonInvest binnen twee jaar realiseren. Een aantal van de initiatieven hiervoor loopt al. Voor zover er initiatieven liepen in de organisatie, die niet in overeenstemming zijn met de gestelde visie en ambitie, worden deze beëindigd.

De middellange termijn doelstellingen zijn belangrijke ijkpunten voor WoonInvest. Deze doelstellingen wil WoonInvest binnen de looptijd van dit beleidsplan realiseren en de korte termijn doelstellingen dienen de basis hiervoor te leggen of zijn een belangrijke tussenstap in die richting.



WoonInvest zal het succes van haar operationele beleid meten aan de mate waarin deze middellange termijn doelstellingen zijn bereikt. WoonInvest heeft hierin in lijn met haar missie de balans tussen ambitie en realiteit vastgehouden.

De lange termijn doelstellingen zijn een aantal pijlpalen die WoonInvest heeft geslagen voor de periode volgend op die van dit beleidsplan. Het betreft de volgende doelen:

- meer ééngezinswoningen in Leidschendam-Voorburg;
- woonlastenstijging beperken door een besparing van 20% op energieverbruik of warmteverlies binnen 10 jaar;
- processen en diensten zijn volledig ingericht volgens klantgerichtheid;
- indien intern onderzoek uitwijst dat het voor de continuïteit of haalbaarheid van de ambities noodzakelijk is, wordt een fusie of samenwerking gerealiseerd;
- WoonInvest heeft de reputatie (opgebouwd) dat het dáár goed wonen is.

In combinatie met de visie statements vormen de lange termijn doelstellingen de bakens aan de horizon voor WoonInvest.

Na afstemming en definitieve vaststelling van het beleidsplan is de eerste stap het maken van gerichte keuzes betreffende hoe, wie en welke operationele vraagstukken als eerste aangepakt worden. Bij deze keuze is de koppeling met specifieke externe ontwikkelingen leidend opdat WoonInvest de 'goede dingen' blijft doen. Dit betreft met name ontwikkelingen in de klantwensen en de marktvraag, welke namelijk de bandbreedte vormen waarbinnen WoonInvest haar activiteiten kan ontplooiën en verbeteren. Dit in overeenstemming met de gestelde strategische doelen.

Een belangrijke algemene externe ontwikkeling is de druk van de politiek en de markt op de corporaties om een centrale rol te spelen in de maatschappelijke ontwikkeling van (achterstands)wijken en in de combinatie van werk, zorgen en leven. Vele corporaties gaan samen om dit te kunnen blijven bijbenen.

WoonInvest heeft er tot nu toe voor gekozen om zelfstandig te blijven. Om dat te kunnen waarborgen positioneert WoonInvest zich als sterke nichespeler met een gezonde financiële basis, die voldoet aan de veranderende vraag in haar markt. WoonInvest staat daarbij wel open voor samenwerkingsverbanden, waarbij nut en noodzaak voor WoonInvest en haar klanten steeds de maatstaf vormt.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de benoemde doelstellingen.

5. Strategie

In dit hoofdstuk wordt de strategie die de visie moet verwezenlijken uitgewerkt. Voor de korte en middellange termijn zijn doelen vastgesteld die randvoorwaarden invullen en voor- of tussenstappen zijn bij het bereiken van de lange termijn doelstellingen. Met andere woorden: de weg die WoonInvest gaat bewandelen om haar visie te realiseren. Hierbij is de indeling naar aandachtsgebied aangehouden.

De kern van de strategie, die is opgesteld is, gebaseerd op het idee van de ‘goede dingen goed doen’. Extern betekent dit inspelen op de specifieke vraag in de markt en hierin een sterke niche speler zijn. Intern betekent dit het op orde krijgen van de organisatie en professionaliteit en betrokkenheid bij de medewerkers. Zo wil WoonInvest de reputatie bestendigen van een professionele verhuurder en samenwerkingspartner.

De strategische doelen en achterliggende gedachten zijn hieronder beschreven. In een apart intern document behorende bij het beleidsplan zijn de te ontplooiën activiteiten, de randvoorwaarden per doelstelling en succescriteria opgenomen. Jaarlijks wordt hierop in de operationele plannen specifiek ingegaan en waar nodig nader uitgewerkt.

“It is not enough to do your best; you must know what to do, and then do your best.”

W. Edwards Deming

5.1 Markt en Klanten

5.1.1 Korte termijn

WoonInvest gaat zich richten op het bouwen voor doorstroom aan de bovenkant van de sociale markt. Doel is om de huurders van WoonInvest de mogelijkheid te bieden binnen WoonInvest een wooncarrière op te bouwen. Daarbij is een gedeeltelijke afbouw van de woningvoorraad in Vinex-wijken gepland.

Daarnaast brengt WoonInvest haar huidige bezit duidelijk in kaart en stemt haar Strategisch Voorraad Beleid af op de doelstellingen van dit beleidsplan. Zo wil WoonInvest haar bezit en beheer in lijn brengen met de gekozen strategie in dit beleidsplan. Een controle met financiële verantwoording vindt plaats op de labeling van oudere complexen en de wooncomplexen voor ouderen.

Als extra doelstelling heeft WoonInvest gekozen om duidelijk aanspreekbaar te zijn op maatschappelijk onroerend goed en haar bezit zo te ontwikkelen dat 10% tot 20% hiertoe behoort. Dit geeft een bredere invulling van haar sociale taak op het gebied van vastgoed.

5.1.2.1 Middellange termijn

Nadat het bezit en Strategisch Voorraad Beleid zijn vastgesteld, wordt het woonbehoeftenonderzoek het belangrijkste uitgangspunt voor het voorraadbeleid. Dit beleid zal volledig gericht worden op de uitkomsten van het behoeftenonderzoek. Hiermee wordt het voorraadbeleid gericht op de werkelijke specifieke vraag in de markt.

De nadruk in ontwikkeling van de voorraad ligt op het realiseren van meer eengezinswoningen in aanpalende gemeenten met het accent op Leidschendam en Voorburg. Tevens worden in het kerngebied meer luxe woningen ontwikkeld met service, zoals zorg en gemaksdiensten. Tevens zal WoonInvest alle gelabelde complexen voor ouderen toegankelijk maken.

5.1.2.2 Lange termijn

Op de lange termijn wil WoonInvest toe naar een aanbod dat een goede afspiegeling vormt van de behoefte in de markt en een Strategisch Voorraad Beleid dat dit in stand houdt door te anticiperen op de veranderende vraag in de markt. Het uitvoeren van de onderzoeken en het ontwikkelen van het bezit zijn de belangrijke stappen hiernaartoe.

5.2 Producten en Diensten

5.2.1 Korte termijn

WoonInvest stelt zich ten doel jaarlijks de ontwikkeling en marktintroductie van één nieuwe dienst of product op maat te realiseren. Hierbij zijn de specifieke wensen en waardering van de klant leidend.

Nieuwe diensten en producten worden aangeboden zonder verplichte winkelnering. Hiervoor wordt een jaarlijkse evaluatie van alle diensten ingevoerd.

Het energielabel wordt voor elk complex opgesteld en het scanproces dat hierbij hoort zal ingericht zijn.

Nevendoel is dat alle de buurten voldoen aan de interne benchmark (IBM). Met deze doelstellingen wordt gewerkt aan de klantgerichtheid en klanttevredenheid.

5.2.2 Middellange termijn

WoonInvest wil meer vrijheid in woningkeuze realiseren in eigen complex, wijk of gemeente door aanvullend op de regionale afspraken ook lokaal een instrumentarium af te spreken. Doel hierbij is klantgericht woningen te kunnen aanbieden.

Daarnaast probeert WoonInvest de woonlastenstijging te beperken door besparing op energieverbruik of warmteverlies. Hiermee streeft ze een Aedes doelstelling na en komt ze haar klanten tegemoet.

Ook zal verder gewerkt worden aan het klantgericht maken van de aangeboden producten en diensten door onderzoek, aanpassing en ontwikkeling.

5.2.3 Lange termijn

Buiten de gestelde visie statements wil WoonInvest op de lange termijn toegroeien naar een (meer) klantgestuurde organisatie. Echter, het realiseren daarvan is geen doelstelling voor de termijn van dit beleidsplan. Voor de komende termijn ligt de prioriteit bij het klantgericht maken van die producten en diensten waarvan klanten hebben aangegeven dat ze onder de maat zijn.

5.3 Activiteitensysteem en Processen

5.3.1 Korte termijn

Op de korte termijn wil WoonInvest een groot aantal verbeteringen en optimalisaties doorvoeren in haar activiteitensysteem en processen. Daarnaast blijft WoonInvest qua governance aanspreekbaar op de gestelde standaarden (WoonInvest Governancecode en AedesCode).

Intern wordt WoonInvest een integraal samenwerkende organisatie, waarin integrale processen zijn gerealiseerd met behulp van automatisering (ICT). De nadruk zal komen te liggen op professionele wijze van benaderen van externe en interne klanten, zowel van bestaande als van nieuwe.

Het proces van 'meten is weten' wordt verankerd in de organisatie door middel van het uitvoeren en in de gaten houden van onderzoeken en het algemeen beschikbaar maken van deze informatie. Hiervoor wordt ook een proces ingericht dat het oog op externe ontwikkelingen richt.

Een losstaande belangrijke doelstelling is het vaststellen van samenwerking en fusiecriteria. Schaalvergroting is een tendens in de sector, die door VPB en de wijkenaanpak een nieuwe impuls zal krijgen. Ook WoonInvest zal geconfronteerd worden met verzoeken tot samenwerking en fusie met andere corporaties.

Het huidige beleid is het continueren van de zelfstandigheid, maar in de snel veranderende context is het van belang om een toetsingskader te hebben om een eventueel aanbod te kunnen beoordelen. Hierbij ligt de nadruk op het kunnen blijven garanderen van de continuïteit op financiële aspecten, personeel en organisatie en de mogelijkheden van zelfstandige projectontwikkeling.

5.3.2 Middellange termijn

Doelstelling op de middellange termijn is het institutionaliseren van het contactbeheer, samen te werken in meerdere projecten en ervoor te zorgen dat de basis van de organisatie op orde is.

5.3.3 Lange termijn

Op de lange termijn is het doel van WoonInvest om de interne processen zodanig gestructureerd en op orde te hebben dat een efficiënte integrale interne en externe samenwerking plaatsvindt. Om zorg te dragen dat alles binnen WoonInvest er volledig op gericht kan zijn de strategische doelstellingen op het gebied van Markt en Klanten en Producten en Diensten te behalen.

5.4 Medewerkers en Resources

5.4.1 *Korte termijn*

De eerste doelstelling op korte termijn is dat iedereen in de organisatie het beleidsplan draagt en zich committeert aan de doelstellingen die erin staan.

Verder worden nieuwe vormen van huurdersparticipatie gezocht en is het streven meer vrijwilligers in te schakelen. Deze twee doelstellingen zijn hier ondergebracht, omdat WoonInvest beide uitdrukkelijk als resources voor haar organisatie ziet.

Focus van WoonInvest ligt op professionalisering van en aantrekkelijker worden voor personeel. Met name de commerciële en communicatieve vaardigheden moeten verbeteren en WoonInvest wil hen meer carrièremogelijkheden en flexibiliteit bieden. Dit kan alleen worden bereikt met de inzet en flexibiliteit van de medewerker zelf. Hiernaast is het van belang dat medewerkers open zijn en begrip hebben van en voor elkaars werk en de overdrachtmomenten.

5.4.2 *Middellange termijn*

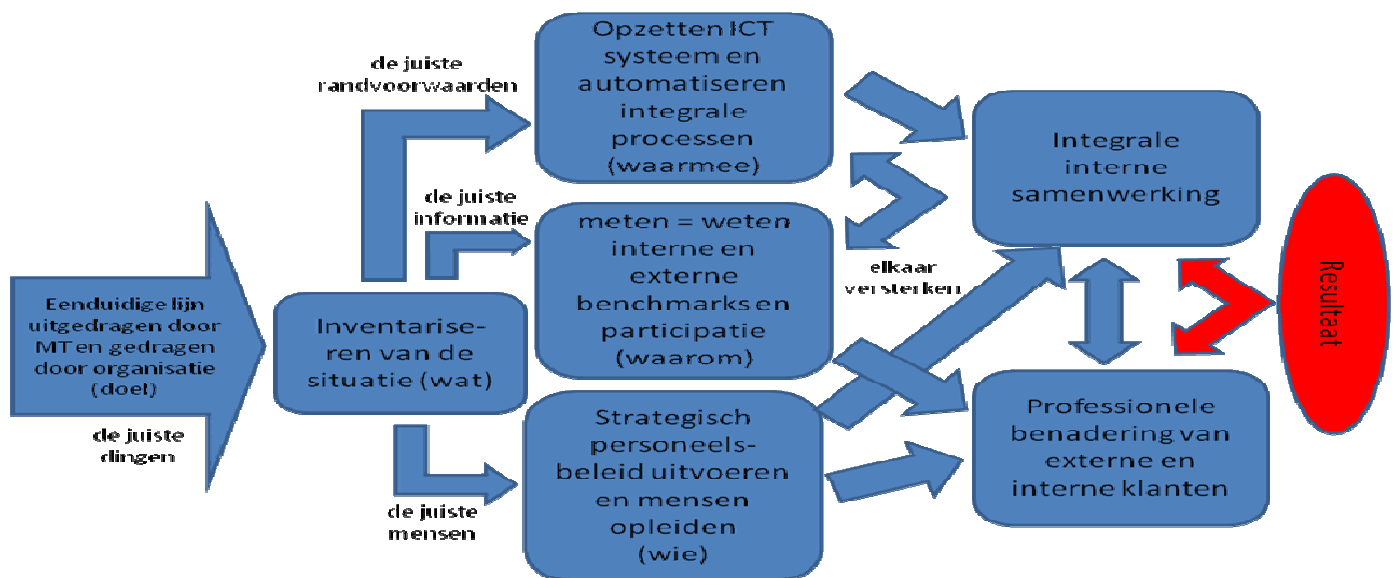
Als doel is gesteld dat medewerkers kunnen doorgroeien en zich ontplooien binnen of buiten WoonInvest. Daarnaast dient de bewonersparticipatie een representatieve afspiegeling te zijn, gericht op samenwerking en beter gefaciliteerd met moderne vormen van participatie.

5.4.3 *Lange termijn*

Doelstelling is om een moderne, flexibele en zakelijke werkgever te worden. Gestreefd wordt naar een open en prettige werksfeer, daarnaast moet professionaliteit van zowel werkgever als werknemer de geldende norm zijn.

5.5 Koppeling van doelstellingen

De vastgestelde strategie voor de interne situatie van WoonInvest, vertegenwoordigd door de koppeling tussen het Activiteitensysteem en Processen en de Medewerkers en Resources, heeft een extra toelichting door haar omvang. In grote lijnen is zij samen te vatten in onderstaand schema. Zoals te zien is, dient de strategie te starten vanuit een inventarisatie om de juiste randvoorwaarden, informatie en mensen te bepalen, die nodig zijn om de interne organisatie integraal te laten samenwerken en professioneel om te gaan met collega's, klanten en stakeholders.



Concrete tussendoelen hierbij zijn het opzetten van een ICT systeem, het verzamelen en verspreiden van strategische informatie en het opleiden en begeleiden van personeel. De doelen versterken elkaar onderling en gezamenlijk vormen ze een stevige basis voor het bereiken van het einddoel: integrale samenwerking en professionalisering.

De externe doelstellingen op het gebied van Markten, Klanten, Producten en Diensten lopen gelijktijdig met de interne doelstellingen. Hoewel dit in het begin een druk zal leggen op de organisatie zal er een steeds sterkere synergie ontstaan tussen de interne ontwikkelingen en de externe service. Zo bouwt WoonInvest voor de toekomst!

6. Samenvatting

WoonInvest heeft het beleid voor de komende vijf jaar vastgesteld. Hierbij wordt een korte termijn van 0 – 2 jaar, middellange van 2 – 5 jaar en een lange termijn van 5 jaar en verder onderscheiden.

De basis wordt gevormd door vier visiestatements:

- het voorraadbeleid en aanbod van WoonInvest vormen een goede afspiegeling van de behoefte in de markt,
- WoonInvest biedt verschillende woondiensten die het leefgenot verhogen, economisch rendabel zijn en getoetst worden aan de werkelijke klantbehoefte,
- de interne processen van WoonInvest zijn op orde en zo gestructureerd dat een efficiënte integrale interne en externe samenwerking plaatsvindt gericht op het behalen van de strategische doelstellingen,
- WoonInvest is een moderne, flexibele en zakelijke werkgever, waarbij een open en plezierige werksfeer de basis is en professionaliteit de norm.

In de strategische uitwerking onderscheidt WoonInvest vier categorieën.

▪ Markt en Klanten.

Op korte termijn gaat WoonInvest bouwen voor de doorstroom. Dit impliceert nieuwbouw aan de bovenkant van de sociale markt. Dit verruimt de mogelijkheden voor een WOONcarrière, zowel voor huurders bij WoonInvest als voor huurders en eigenaarsbewoners van elders. Verder stemt WoonInvest haar Strategisch Voorraad Beleid af op de doelstellingen uit dit beleidsplan.

Ten slotte kiest WoonInvest ervoor aanspreekbaar te zijn op maatschappelijk vastgoed. Streefpercentage: 10 – 15% van het bezit.

Op middellange termijn wordt het woningbehoefteonderzoek, datgene wat de markt vraagt, leidraad voor het voorraadbeleid. Nadrukkelijk wordt hierbij gestreefd naar meer eengezinswoningen in Voorburg en Leidschendam. Verder meer luxe woningen met passende servicediensten. Tot slot worden alle complexen die zijn gelabeld voor ouderen voor hen toegankelijk gemaakt.

Op lange termijn wenst WoonInvest dat haar woningaanbod een goede afspiegeling vormt van de marktbehoefte.

▪ Producten en Diensten

Op korte termijn ontwikkelt WoonInvest jaarlijks één nieuwe dienst of product op maat. Deze worden vrijblijvend aan de klant aangeboden. Verder wordt voor elk complex een energielabel opgesteld.

Op middellange termijn wil WoonInvest voor de klant meer vrijheid in woningkeuze binnen het eigen wooncomplex, de wijk of gemeente. Verder wil WoonInvest de

woonlastenstijging voor de klant beperken door een betere woningisolatie. Hierbij geldt de Aedesdoelstelling: 20% besparing op gasverbruik in de bestaande voorraad over de periode 2008 – 2018. WoonInvest wil hiertoe onder meer de mogelijkheden voor kleinschalige windenergie uitbuiten.

Op middellange termijn wenst WoonInvest ook haar klantgerichtheid verder te stroomlijnen.

Op lange termijn wil WoonInvest verder groeien naar een klantgestuurde organisatie.

▪ **Activiteitensysteem en Processen**

Op korte termijn verbeteringen en optimalisatie doorvoeren. WoonInvest is aanspreekbaar op zijn Governance-code en de Aedescode. Intern vormt WoonInvest een integraal samenwerkende organisatie, waarbij automatisering optimaal wordt benut. En er sprake is van een professionele houding. Verder wordt “meten en weten” verankerd in de organisatie, door onderzoek en oog voor externe ontwikkelingen.

Verder zullen criteria, een toetsingskader voor samenwerken en/of fusie met andere corporaties worden opgesteld.

Op de middellange termijn is het contactenbeheer geïnstitutionaliseerd. Verder werkt WoonInvest samen in projecten.

Op lange termijn vormt WoonInvest een efficiënte integrale organisatie.

▪ **Medewerkers en Resources**

Op korte termijn committeert iedere WoonInvestor zich aan dit beleidsplan. Verder worden nieuwe vormen van huurdersparticipatie gezocht en gestreefd naar een verdere professionalisering van Respectus.

Focus ligt op een verdere ontwikkeling van het personeel waarbij vooral de commerciële en communicatieve vaardigheden een rol spelen. De medewerker zelf speelt hierin een centrale rol.

Op middellange termijn geldt dat medewerkers zich kunnen ontplooiën, zowel binnen als buiten WoonInvest. Verder kenmerkt bewonersparticipatie zich door nieuwe vormen.

Op lange termijn wil WoonInvest een flexibele, zakelijke werkgever zijn met een plezierige en professionele werksfeer.