

DOEN WAT ERTOEF DOET

Ondernemingsplan BrabantWonen 2016 - 2020

VOORWOORD

Zoals elke vier jaar staat BrabantWonen aan het begin van een nieuwe beleidsperiode. Bij uitstek een moment om een paar belangrijke vragen te beantwoorden. Deden we de afgelopen jaren de goede dingen? Liggen we op koers? Beide vragen durven we met ja te beantwoorden.

De afgelopen jaren gaven we met veel inzet invulling aan ons ondernemingsplan *Resultaat door verbinden*. Dat deden we in een tijd waarin de corporatiewereld razendsnel veranderde. In die turbulente periode boekten we zichtbare, tastbare en meetbare resultaten. We bouwden en renoveerden duizenden woningen, zetten woonzorgcomplexen neer, initieerden ontmoetingen, organiseerden kunst- en cultuurprojecten, pakten wietteelt en woonfraude aan en ontwikkelden voorzieningen in de wijken.

Dat deden we niet in ons eentje. We werkten nauw samen met onze huurders, met gemeenten, met onze zorgpartner BrabantZorg en andere maatschappelijke partners. En dat blijven we doen. Onze omgeving kan blijven rekenen op onze lokale betrokkenheid en ons ondernemerschap.

Tegelijkertijd moeten we nieuwe keuzes maken. De verhuurdersheffingen en de aangescherpte regelgeving hebben tot gevolg dat we niet meer alles kunnen en mogen aanpakken wat we gewend waren. In dit nieuwe ondernemingsplan stellen we nieuwe prioriteiten. Ook die hebben we niet in ons eentje bepaald. We hebben onze huurders nadrukkelijk betrokken, door ze te vragen welke keuzes zij zelf zouden willen maken. Want niemand weet zoveel van wonen in onze wijken als zij. BrabantWonen gaat er de komende vier jaar weer alles aan doen om een drijvende kracht te zijn achter goed wonen en leven. Meer dan ooit gaat er daarbij om dat we de juiste dingen doen. Zodat we de effecten bereiken die we met zijn allen nastreven. Onze huurders, onze belanghouders en wij. Dat leest u terug in de titel van dit nieuwe ondernemingsplan: *Doen wat ertoe doet*. Doet u mee?

Harrie Windmüller

Bestuur BrabantWonen

DE BEDOELING VAN ONS WERK

Goed en prettig wonen gaat altijd over thuis, niet over het huis. Het gaat over je veilig en vertrouwd voelen, in een gezonde omgeving, waar mensen oog hebben voor elkaar. Daar ligt ook ons hart; daarin vinden we de bedoeling van ons werk.

Missie

Drijvende kracht achter goed wonen en leven

Visie

Samen maken we het verschil

Kernwaarden

Gepassioneerd betrokken bij de samenleving

Zo staan we in de wereld. Onze betrokkenheid is nooit vrijblijvend en nooit onderhandelbaar. Gepassioneerd voegt daar onze gedrevenheid aan toe. Samen staan ze model voor onze bereidheid grensverleggend te willen werken in buurten en wijken, met en voor de bewoners.

Met respect voor mens en omgeving

Dit zegt alles over onze motivatie. We zijn gericht op duurzaamheid. Het verplicht ons op ieder moment zorgvuldig om te gaan met de mensen voor wie én de omgeving waarin wij actief zijn. Grondstoffen zijn eindig, dat geeft verantwoordelijkheid. En, niet in de laatste plaats, om respectvol met elkaar om te gaan.

Open en aanspreekbaar

Dit zegt alles over onze houding. We zoeken actief de dialoog en gaan de confrontatie niet uit de weg. We nodigen en dagen partners uit om met ideeën te komen. We luisteren naar onze samenwerkingspartners en naar onze klanten. We zijn zichtbaar in de wijken en buurten, aanspreekbaar voor iedereen.

Onze rol

Waarom is BrabantWonen er? Wat is onze rol? Woningcorporaties hebben hun oorspronkelijke opgave - de reden van hun ontstaan - allang voltooid. We zien in ons land geen krottenwijken, geen overbewoning, geen grote hygiënevraagstukken. Maar de reden van ons ontstaan mag dan weg zijn, de reden van ons bestaan is dat niet. We moeten ons verbinden met de maatschappelijke vraagstukken die nu spelen. Die zijn complex. De samenleving wil dat we ervoor zorgen dat kwetsbare mensen en mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar kunnen wonen. Daarbij realiseren we ons dat de hoogte van het inkomen alleen niet alles zegt over financiële kwetsbaarheid - en dat kwetsbaarheid in fysieke of mentale zin in de regel niets te maken heeft met het inkomen. We hebben het dus over armoede, vergrijzing, krimp, een kantelend zorgstelsel, leefbaarheid en veiligheid in onze wijken, vluchtelingenproblematiek, integratie. Zonder uitzondering problemen die geen enkele afzonderlijke partij met interventies kan oplossen. De bewoners niet, de gemeente niet, het maatschappelijk werk niet, de politie niet. Ook wij niet. Maar we spelen er hoe dan ook een rol in. Ons bestaansrecht ligt in het meewerken aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. We zijn gepassioneerd betrokken bij de samenleving.

Van buiten naar binnen

De rol die we kiezen vraagt nogal wat van de houding en het gedrag van onze mensen, en van BrabantWonen als geheel. Het gaat niet om 'waar we van zijn', maar om 'waar we voor staan'. Als we een vraagstuk signaleren en vervolgens heel veel

energie stoppen in het afbakenen van de eigen verantwoordelijkheid - en de andere partijen doen dat ook - dan weten we één ding zeker: er gebeurt niets. En de bewoners zijn de dupe. Als drijvende kracht achter goed wonen en leven zorgen wij dat er wél wat gebeurt. Uitgangspunt is dat we van buiten naar binnen kijken. We jagen aan, initiëren, inspireren en ontwikkelen mee. Altijd vanuit een vraag of probleem in ons werkgebied. Wij spreken onze omgeving aan, vanuit een krachtige visie. Die combineren we met een bescheiden opstelling; ook wij zijn afhankelijk van onze omgeving, kunnen de problemen niet alleen oplossen. Wij spreken u aan, u kunt ons ook aanspreken.

Duurzaamheid als leidend principe

Bij 'respect voor mens en omgeving' hoort ook een uitgesproken keuze voor duurzaamheid. Als grootste verhuurder in de regio hebben we een grote impact op de kwaliteit van wonen en leven. We hebben daarin een opdracht naar onze huurders, onszelf en de generaties die na ons komen: met ons werk geen blijvende schade toebrengen aan de aarde. Die opdracht is met alle onderdelen van ons werk verweven: de manier waarop we inkopen, bouwen, verbouwen, de manier waarop we zelf met onze energiehuishouding omgaan. Bovendien vinden we duurzaamheid terug in de manier waarop we bestendige, waardevolle relaties en samenwerkingsverbanden aangaan. Samenwerking die beklijft en lokaal verankerd is. We benoemen duurzaamheid daarom nadrukkelijk als leidend principe: als een onlosmakelijk onderdeel van onze werkwijze en strategie.

ONTWIKKELINGEN BUITEN EN BINNEN

Maatschappelijke ontwikkelingen

Woningwet

De samenleving verlangt van ons dat we ons focussen op onze kerntaak: zorgen dat mensen met een bescheiden inkomen en kwetsbare groepen goed en betaalbaar kunnen wonen. De Woningwet is aangescherpt en een nieuwe Autoriteit Woningcorporaties houdt volkshuisvestelijk en financieel toezicht op de woningcorporatiesector. Bij BrabantWonen vonden en vinden geen excessen plaats. Voor ons betekenen de aangescherpte regels dan ook geen enorme koerswijziging of verandering. Vrijwel alle activiteiten die we eerder al uitvoerden - op het gebied van leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed - vallen binnen de herziene Woningwet. We zijn en blijven actief in 'onze' straten en wijken en waar nodig bouwen we voorzieningen. We kijken wél nadrukkelijker naar het behalen van het rendement. Dat is ook nodig, omdat de verhuurdersheffing een forse extra belasting is.

Armoede neemt toe

18% van de huurders leeft onder het sociale minimum. In 's-Hertogenbosch is dat zelfs 23%. Als er bij huurders sprake is van betaalproblemen, gaat het vrijwel zonder uitzondering over mensen uit deze groep. Generieke instrumenten als passend toewijzen, aftoppen of huurtoeslag lossen dat probleem niet op. Betaalbaarheidsvraagstukken worden pas duurzaam opgelost als mensen werk krijgen. Familie en naasten, de voedselbank en instellingen die bereid zijn om mee te denken zijn tot die tijd van levensbelang. Woonlastenaanpak heeft dan ook een belangrijke plek op onze agenda;

we zijn en blijven een maatschappelijke organisatie die staat voor de kwetsbaren in de samenleving. We hebben de opdracht voor hen voldoende woningen beschikbaar te hebben. Maar als een beschikbare woning niet betaalbaar is, is ze in feite ook niet beschikbaar. De komende jaren ligt er een zeer serieus vraagstuk voor ons. Het armoedevraagstuk.

Veerkracht neemt af

In de wijken waar we ons bezit hebben, neemt de veerkracht in hoog tempo af. En even snel groeit het aantal alleenstaanden, eenoudergezinnen en mensen die onder het sociaal minimum leven. We zien een steeds eenzijdigere bevolkingssamenstelling. Tegelijkertijd worden onze huurders geconfronteerd met de komst van vluchtelingen, met meer zorg- en hulpbehoevende mensen in de straat. Mensen met geestelijke problemen of een verslaving krijgen langer hulp thuis en worden minder snel opgenomen in een instelling of woonvorm. Dat alles maakt een wijk kwetsbaarder. En tegen die achtergrond vraagt de overheid aan heel Nederland om de participatiemaatschappij vorm te geven. Het samenlevingsvraagstuk in wijken is meer dan ooit een belangrijk thema en daarin kan en wil BrabantWonen verschil maken.

Ontwikkelingen bij BrabantWonen

Organisatieontwikkeling

In de afgelopen jaren zetten we belangrijke stappen in de ontwikkeling van de BrabantWonen-organisatie. We maakten de organisatie platter en we brachten de verantwoordelijkheid meer naar de randen van de organisatie. Het was een eerste stap naar een wendbare organisatie met meer eigenaarschap. Dat alles realiseerden we binnen een vestigingsmodel met lokale vestigingen. Een model dat ons veel heeft gebracht, maar dat nu aan de grenzen van zijn mogelijkheden is gekomen. We zijn goed lokaal verankerd en dat moet ook zo blijven. Door een aantal zaken te centraliseren en uniformiseren kunnen we echter efficiënter werken. Bovendien zijn we genoodzaakt om onze vastgoedsturing aan te scherpen: we gaan meer sturen op waarde en rendement. Om dat alles mogelijk te maken kiezen we voor een nieuw besturingsmodel, dat niet geografisch, maar functioneel is ingericht: het driekamermodel (zie ook hoofdstuk 4). We zetten de komende jaren dus weer een nieuwe stap in onze organisatieontwikkeling.

Samenwerking met BrabantZorg

Al jarenlang slaan BrabantWonen en BrabantZorg nadrukkelijk de handen ineen. Samen zorgen we ervoor dat mensen zo lang, zo plezierig en zo thuis mogelijk kunnen leven en wonen, in een veilige leefomgeving. En als dat niet meer gaat, streven we minimaal naar behoud van eigen regie. Waar mogelijk en waar dat nodig is, werken we samen met cliënten, huurders, welzijnsorganisaties, zorginstellingen, gemeenten en woningcorporaties. Vanwege de veranderde wet- en regelgeving bleek vorig jaar dat we onze gezamenlijke deelname in ZorgGoedBrabant niet voort konden zetten. Dit

heeft ertoe geleid dat we zijn gefuseerd met ZorgGoedBrabant en onze samenwerkingsovereenkomst hebben vernieuwd. De centrale afdelingen van BrabantWonen en BrabantZorg zijn tegelijkertijd verhuisd naar een nieuwe, gezamenlijke huisvesting, waarmee we onze strategische samenwerking een impuls geven.

ICT- en online ontwikkelingen

In januari 2016 hebben we een nieuwe ERP-omgeving (kernsysteem) ingevoerd. Daarmee hebben we nu één informatiehuishouding voor heel BrabantWonen. Die gaan we doorontwikkelen. Zodat alle mogelijke informatie betrouwbaar, eenduidig, snel en vanaf verschillende invalshoeken tot stand komt. We maken organisatiebreed heldere afspraken over hoe we gegevens invoeren en ontsluiten. Intussen stelt ons online klantenportaal ons in staat om onze werkwijze en processen te verbeteren. Het aantal gebruikers van het portaal neemt snel toe. Huurders veranderen online hun persoonlijke gegevens, betalen hun huur en maken afspraken over betalingsregelingen en servicekosten, enzovoort. Uiteindelijk leidt dit alles tot gestroomlijnde processen, waar vooral de huurder van profiteert.

ONZE DOELEN

Van vijf naar drie doelen

De afgelopen vier jaar werkten we aan vijf strategische doelen, waarmee we onze missie wilden waarmaken:

1. Voldoende goede en betaalbare woningen
2. Tevreden klanten
3. Leefbare wijken met adequate voorzieningen
4. Mensen die zo lang mogelijk zo prettig mogelijk thuis blijven wonen
5. Lerende organisatie met slagkracht

Deze doelen blijven grotendeels overeind. Ze drukken immers onze maatschappelijke opgave uit, de bedoeling van ons werk. En die verandert niet. Wel hebben we ervoor gekozen de doelen te hernoemen en anders in te delen. We voegen doel 3 en 4 samen tot één doel: Prettig thuis. Lerende organisatie met slagkracht verdwijnt als doel. We willen onze eigen organisatie niet meer als doel benoemen; we zijn een middel om onze ambities te verwezenlijken¹.

De strategische doelen waar we de komende vier jaar op sturen:

A. PASSEND WONEN

voldoende goede, betaalbare woningen

B. TEVREDEN KLANTEN

eenvoudige, snelle dienstverlening

C. PRETTIG THUIS

lekker wonen in een zorgzame omgeving

Voor wie zijn we er?

Onze kernopgave blijft: zorgen voor goed en betaalbaar wonen, voor mensen die om wat voor reden dan ook een steuntje in de rug nodig hebben. En die, ondanks ondersteuning van de overheid, zonder ons geen plek zouden vinden op de woningmarkt. Bijna altijd gaat het om huishoudens met een bescheiden inkomen. Daartoe rekenen wij mensen die een huurtoeslag ontvangen en lagere middeninkomens. Onze bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar mensen die door een sociale, medische of psychische oorzaak zelf geen woonruimte kunnen vinden, en naar vergunninghouders.

“Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.”

Uit de Governancecode woningcorporaties 2015

¹ In hoofdstuk 5 vertellen we op welke manier we onze organisatie inrichten

A. PASSEND WONEN

Of we nu renoveren, slopen, verkopen of bouwen, alles is gericht op onze basisopgave: zorgen voor voldoende duurzame, goede huurwoningen, tegen lage woonlasten. Wij bieden onze doelgroepen een betaalbare woning, met een kwaliteit die past bij de huurprijs die we ervoor vragen. Daarbij zorgen we voor gelijke slaagkansen voor iedereen.

2012-2016: Wat merkten onze klanten van onze inspanningen?

- Voor 982 huishoudens bouwden we een betaalbare huurwoning.
- Voor 152 huishoudens bouwden we een betaalbare koopwoning.
- In de verpleeghuiszorg realiseerden we 229 wooneenheden.
- Op elf zorglocaties kunnen onze klanten gebruik maken van Zorgwonen.
- We renoveerden 2171 woningen.
- In 19 gebouwen met een warmte-koude-opslaginstallatie (WKO) bespaarden meer dan 1.000 huishoudens jaarlijks ca. 40% aan energieverbruik.
- We verbeterden onze woningen energetisch en verlaagden zo de woonlasten; 6.300 van onze huurders woont inmiddels in een huis met energielabel B. 10.800 van onze huurders wonen in een huis met minimaal energielabel C.
- Ons nieuwe huurbeleid biedt gelijke kansen aan alle doelgroepen.
- We ontwikkelden met onze maatschappelijke partners een integrale woonlastenaanpak

Bouwen en herstructureren

De komende planperiode gaan we weer veel betaalbare huizen bouwen. Vooral in 's-Hertogenbosch wacht ons een grote bouwopgave. Ook in Oss leveren we nieuwe woningen op, maar daar komt de nadruk meer te liggen op de transformatie, het vernieuwen en het verbeteren van ons bestaand vastgoed. In de regio bouwen we geen grote aantallen; daar kan één project grote impact hebben voor een lange periode. Ook daar blijven we doen wat ertoe doet. In de komende periode herijken we onze portfoliostrategie, aan de hand van de prestatieafspraken die we maken met gemeenten en onze huurders.

Duurzaam bouwen en verbeteren

We zorgen ervoor dat alles wat we bouwen, ook weer gemakkelijk afbreekbaar en herbruikbaar is. Daarbij stellen we harde kwaliteitseisen aan onze inkoop én de bedrijven waar we van afnemen. Dat gaat niet alleen om duurzaam geproduceerde en afbreekbare materialen, maar ook over zaken als maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijvoorbeeld op het gebied van social return.

Door onze woningen energetisch te verbeteren of gebruik te maken van innovatieve energiebronnen, beperken we de CO₂-uitstoot én de woonlasten van onze huurders. Bij vernieuwbouwprojecten realiseren we steeds meer nul-op-de-meter woningen: huizen zonder energierekening.

Actief in de regio

We waren al actief in meerdere kernen in de regio. Door de fusie met ZorgGoedBrabant zijn we actief in 21 kernen. We kijken niet meer zo zeer naar 'onze steden' versus 'de regio', we bezien ons werkgebied in samenhang. Zo is Sint-Michielsgestel voor veel mensen een interessante woonlocatie, omdat ze vanuit daar sneller in het Bossche centrum zijn, dan vanuit sommige Bossche wijken. De komende jaren kijken we naar onze totale markt: wat hebben we waar nodig? Waar is welke vraag? In diverse kernen realiseerden we de afgelopen jaren woningen en maatschappelijk vastgoed en we namen ook (zorg) complexen over. Altijd op uitnodiging van zorgpartijen, gemeenten en collega-corporaties. BrabantWonen staat open voor samenwerking, mits die past in onze portfoliostrategie en maatschappelijke opgave. Als we actief worden in een gemeente, dan gaan we niet uitsluitend voor de krenten uit de pap, maar ook niet voor de restjes afval. Dan maken we volwaardige afspraken. Veel zal daarbij ook afhangen van het Rijksoverheidsbeleid, dat elke planperiode weer een onzekere factor vormt.

Maatwerk

Schouder aan schouder met gemeenten en andere partners pakken we het betaalbaarheidsvraagstuk aan. Zeker nu de gemeenten op veel meer beleidsvlakken de regie hebben gekregen, kunnen we daar samen effectiever in optreden. Zo kan het soms beter zijn een huisuitzetting niet te doen, ook al kan de huurder de kosten niet betalen, om aan de andere kant het veelvoudige aan maatschappelijke kosten te besparen. Dan doen we nu al. Een stap verder is dat we dat samen, integraal oppakken en de kosten en baten eerlijk verdelen. En dan komen we automatisch terecht bij maatwerk. Uitgangspunt

voor ons blijft het perspectief voor onze huurders. Als mensen zo klem zitten dat ze geen kant op kunnen, maar wel de wil hebben om de problemen aan te pakken, kijken we met elkaar naar mogelijkheden. De gekozen oplossing moet niet alleen perspectief bieden, maar ook duurzaam zijn. Zodat iemand zelf weer verder kan. Dat vraagt om innovatieve samenwerkingen en regelruimte, vanuit een maatschappelijke kosten-batenafweging.

Middeninkomens en mensen met een zorgvraag

Ook al zijn we er allereerst voor mensen met een lager inkomen en voor de meest kwetsbaren; woningzoekenden met een inkomen van boven de €34.000 behoren ook wettelijk tot onze doelgroep en willen we eveneens kunnen helpen bij het vinden van een huurwoning. Nu valt deze groep nog vaak tussen wal en schip, omdat een koophuis er niet inzit. We willen voor deze huishoudens zorgen voor een beperkt aanbod van net iets duurdere (niet DAEB) huurwoningen. Zo stimuleren we meteen doorstroming in de woningmarkt.

Verder gaan we, als het gaat om de toewijzing van zorgwoningen, een zekere flexibiliteit inbouwen in de huurniveaus. Als mensen zich bij ons aanmelden voor een zorgwoning, kijken we eerst naar de kwetsbaarheid in de zorg, daarna pas naar hun inkomen. Desnoods passen we de huur aan, zodat ook deze groep goed en betaalbaar kan wonen.

Vastgoed als middel

Vastgoed is een middel, waar heel veel waarde en kosten aan verbonden zijn. Als we gaan investeren moeten we dan ook goede, verstandige keuzes maken. Vanuit het hart, met gezond verstand én met aandacht voor het rendement. Onze portemonnee is immers smaller geworden. In het verleden bouwden corporaties, wij ook, grote en dure huizen, die vervolgens via regelingen en wetgeving betaalbaar werden gemaakt. Dat doen we niet meer. De eisen die we aan onze woningen stellen, passen we aan onze doelgroep aan. De vraag is niet alleen: wat kunnen we allemaal aan een woning toevoegen? Maar ook: wat heeft onze doelgroep nodig en te besteden en wat kunnen we daarvoor aanbieden?

Flexibel woningaanbod

De enorm groeiende vraag naar zorgvastgoed en zorgoplossingen in de bestaande woningen is een tijdelijke: het is het vraagstuk van de baby-boomers. Dus denken we goed na over wat we bouwen. Dat moet dienstbaar zijn aan de huidige groep klanten, die ouder en kwetsbaarder wordt, en vervolgens herbruikbaar zijn voor andere, jongere doelgroepen. Daarnaast ontwikkelen we tijdelijke woonconcepten. Met andere woorden: we bouwen aan een flexibel woningaanbod.

2016-2020: concrete inspanningen en effecten

- We maken jaarlijks prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties.
- We intensiveren onze inzet bij nieuwbouw, duurzaamheid en verbetering.
- We bouwen 1.420 nieuwbouwwoningen
- We renoveren 2.450 woningen
- We brengen 2.000 woningen naar label B en we leveren 200 nul-op-de-meter woningen.
- We herijken ons kwaliteitsbeleid.
- In 2020 hebben we een herkenbaar, breed aanbod op het gebied van wonen, welzijn en zorg.
- We ontwikkelen alternatieven voor traditionele verpleeg- verzorgingshuizen, in bestaande bouw én in nieuwbouw en zowel in de vorm van gebouwen als van dienstverlening.
- We beperken de huurverhoging en volgen de inflatie.
- We zorgen voor gelijke slaagkansen en passen ons woonruimteverdeelsysteem daarop aan.

B. TEVREDEN KLANTEN

We bieden onze klanten goede dienstverlening, betrokkenheid en maatwerk. En aanvullende diensten waar ze écht wat aan hebben. We ontwikkelen ons tot een klantgestuurde, wendbare organisatie: we leven ons voortdurend in in de vragen en problemen van onze doelgroepen. We geven snel en duidelijk antwoord: zeggen nee als iets niet kan, voeren uit als het wel kan. Onze online dienstverlening neemt een vlucht, maar we blijven tegelijkertijd persoonlijk benaderbaar en bereikbaar.

2012-2016: Wat merkten onze klanten van onze inspanningen?

- Dankzij de introductie van ons klantenportaal zijn we beter en makkelijker bereikbaar.
- Onze primaire processen zijn zo ingericht dat we onze klanten sneller helpen.
- Op aandringen van onze huurders vereenvoudigden en verbeterden we de procedures rond zelf aangebrachte voorzieningen, het glasfonds en de servicekosten.
- Samen met BrabantZorg startten we een gezamenlijk verhuurteam Zorgwonen, zodat we sneller een passend aanbod rond zorg kunnen bieden.
- We behielden steeds ons Gouden KWH-Huurlabel.
- We pakten woonfraude aan.

Onze klant als vertrekpunt

BrabantWonen ontwikkelde zich de afgelopen jaren van een klantvriendelijke naar een meer klantgerichte organisatie. Maar we willen meer. We willen een corporatie zijn waar de bewoner als klant echt aan het roer staat van de dienstverlening. En waar diezelfde bewoner, als burger en onderdeel van een gemeenschap, meer zeggenschap krijgt over beslissingen die hem aangaan. Dat vraagt van ons, dat we ons steeds opnieuw weer verplaatsen in de bewoner; ons niet verschuilen achter onze systemen en regels, maar voortdurend verbeteren. Met de klant als vertrekpunt. Eerste voorwaarde daarvoor is dat onze medewerkers snelle, korte en correcte antwoorden kunnen geven op de vragen van onze huurders en dat onze processen top zijn.

Online, telefonisch, balie, op bezoek

Ons online klantenportaal zorgt ervoor dat huurders de baas zijn over hun eigen gegevens en leidend in hun informatiebehoefte. De komende jaren ontwikkelen we de online dienstverlening verder, in nauwe samenwerking met onze huurders. We proberen de communicatie in eerste instantie digitaal te laten verlopen, daarna telefonisch en vervolgens op afspraak. 80% van onze huurders is er het meest bij gebaat als een vraag of onderhoudsverzoek direct via hun computer of tablet kan worden opgelost. Of met hooguit één telefoontje. Juist door de dienstverlening voor deze groep soepel en gestroomlijnd te laten lopen, kunnen we onze aandacht richten op de persoonlijke wensen van die andere 20%: mensen die soms niet eens op internet zitten. We houden onze balies dan ook in ere. En kan iemand door omstandigheden niet naar BrabantWonen komen, dan komen wij op bezoek.

2016-2020: concrete inspanningen en effecten

- We bevragen klantenpanels op actuele thema's en vraagstukken.
- We scoren een klanttevredenheidcijfer van minimaal 7,5.
- Onze klanten krijgen binnen 24 uur antwoord op hun vraag.
- Huurders kunnen zelf afwegen of ze een reparatie of aanpassing zelf uitvoeren of laten uitvoeren.
- Onze huurders staan mede aan het stuur bij verbeteren van de dienstverlening.
- We zorgen voor informatievoorziening en dienstverlening op maat.

C. PRETTIG THUIS

We willen dat mensen over de wijken en buurten waar we bezit hebben, zeggen: 'daar wil ik wonen'. Dat onze huurders zich thuis voelen in een schone, hele en veilige wijk. We gunnen het mensen dat ze op hun vertrouwde plek kunnen blijven wonen - ook als het niet meer vanzelf gaat. Aandacht voor mensen in de wijk die zorg nodig hebben neemt de komende jaren alleen maar toe. Dus spelen we op wijkniveau in op de groeiende vraag naar zorg en diensten, samen met onze huurders en zorgpartners. We onderzoeken wat een buurt of wijk nodig heeft en hoe wij met onze locaties of inzet daarbij een ondersteunende rol kunnen spelen.

2012-2016: Wat merkten onze klanten van onze inspanningen?

- We openden ontmoetingsplaatsen, waar organisaties en mensen die actief zijn in de buurt elkaar treffen en overleggen, zodat ze beter samenwerken (bijvoorbeeld multifunctionele wijkcentra).
- Onze huurders krijgen extra begeleiding en ondersteuning bij renovatieprojecten.
- In Oss bouwden we een centrum waar zorg- en gezondheidsprofessionals hun krachten bundelen.
- We investeerden in wijkgericht aanbod: voorzieningen, watertafels, Cruijff-courts, buurtcultuurfonds, kunst en activiteiten.
- We voerden de jaarlijkse prestatieafspraken in, die we maken met gemeenten en huurdersorganisaties.
- We verbeterden de bewonersparticipatie, zodat huurders ook écht invloed hebben op ons beleid en onze werkwijze.

Als niet alles (meer) vanzelf gaat

Kwetsbare bewoners ondersteunen en snel en adequaat antwoord geven op bijzondere woonvragen. Dat moeten we goed regelen. Niet alleen voor onze ouderen, maar voor álle kwetsbare groepen. Zodat mensen kunnen wonen waar ze graag willen wonen, ook als niet alles (meer) vanzelf gaat. Dat doen we onder andere door woningen en zorglocaties aan te passen. En door ervoor te zorgen dat die aanpassingen eenvoudig en snel zijn aan te vragen. We ontwikkelen in samenwerking met BrabantZorg een werkwijze om snel en vraaggestuurd te reageren op de vraag naar kleine woningaanpassingen - die voor een huurder vaak een wereld van verschil betekenen. We doen daarbij een beroep op het eigenaarschap en de creativiteit van onze medewerkers. En staan er procedures en regels in de weg, dan passen we die aan. Vraagstukken als de extramuralisering en mensen die langer thuis wonen, vragen onze aandacht. Afhankelijk van de doelgroep bekijken we met welke partij we het beste op kunnen trekken en een bepaalde voorziening of oplossing ontwikkelen.

Duurzaam samenwerken

Samen met onze huurders en partners organiseren we projecten rond energiebesparing in de wijken. Daarin zijn we ambitieus. We willen samen met bewoners en belanghouders werken aan wijken die energie leveren. Letterlijk én figuurlijk: we kijken ook naar de sociaal-maatschappelijke kant van duurzaamheid. Bijvoorbeeld door wijk- of gebiedsgericht belangen te verbinden en financieringsstromen te koppelen. Zodat we samen tot integrale, bestendige verbeteringen komen en de krachten uit de eigen omgeving benutten.

Signaleren

Onze mensen - onderhoudsmedewerkers en woonconsulenten - komen achter de voordeur bij onze huurders. Dat hebben we altijd gezien en benoemd als een belangrijke meerwaarde, vanwege de signaleringsfunctie die we daarmee hebben naar de gemeente, de wijkteams en andere maatschappelijke partners. Toch kwamen er tot voor kort maar heel weinig meldingen binnen. Dat had te maken met een zekere terughoudendheid bij onze mensen om aan de bel te trekken. Die schroom gooien we van ons af. We ondersteunen onze mensen daarbij met gerichte training en begeleiding. Want één melding van een vakman kan een enorm verschil maken in het leven van een bewoner, of een hele familie en haar omgeving.

Samenredzaamheid, samenzorgzaamheid

We willen graag dat mensen meedoen en meewerken in en aan hun eigen straat of buurt. Dat ze 'samenredzaam' zijn en met elkaar initiatieven nemen en eventuele problemen zelfstandig oplossen. Daarvoor is het nodig dat mensen elkaar kennen, oog hebben voor elkaar. Vertrouwen

ontstaat pas als je elkaar letterlijk in de ogen kijkt. Dan pas kan er ook 'samenzorgzaamheid' ontstaan: straten en wijken met 'mini-vangnetjes' voor mensen die anders tussen wal en schip belanden. Kwetsbare doelgroepen hebben een prominente plek op onze agenda en dat moet ook zo blijven. Zodat ze niet 'het probleem van de buurt' worden, maar juist de grond waarop de solidariteit en de kracht van de buurt tot uitdrukking komt. BrabantWonen is in dit verhaal soms aanjager, soms bemiddelaar, soms ontwikkelaar. Met gemeenten, welzijnsorganisaties en zorgpartijen bundelen we nóg meer de krachten; per wijk of zelfs per straat kijken we wat nodig is en leveren we maatwerk. Niet overal is dat nodig. We moeten samen ook durven kiezen, zodat we ook kúnnen doen wat ertoe doet.

Participatie: huurders mee laten sturen

We mogen trots zijn op onze lokale verankering. We kennen onze huurders, weten wat er bij ze speelt en zijn enorm bij ze betrokken. Dat maakt dat we vertrouwen krijgen als partner; een voorwaarde om met elkaar in gesprek te kunnen over de leefbaarheid en veiligheid in de wijk. We vertellen wat we doen en waarom en we blijven bij hen ook toetsen of het goed zit met onze legitimiteit. Als we echter praten over participatie, dan moeten we nóg meer van buiten naar binnen denken en handelen. We gaan onze huurders niet alleen meer betrekken bij ons beleid, onze keuzes en onze richting maar ook meer invloed geven. Niet in de vorm van breed vertegenwoordigend overleg, maar met wisselende teams van meedenkers en meepraters, op actuele thema's. Zodat we met elkaar ons beleid bepalen. De lijn die we eerder hebben ingezet, ontwikkelen we door.

Gemengde, gedifferentieerde wijken

Het feit dat we in onze wijken meer kwetsbare mensen en groepen zien, onderstreept het belang van de 'ongedeelde stad', van 'ongedeeld bouwen'. Zodat gemengde, gedifferentieerde wijken kunnen ontstaan. Wijken met een mix van koop en huur, waarin arm en modaal, jong en oud en verschillende culturen elkaar kunnen ontmoeten. We weten al heel lang dat dit soort wijken beter presteert. Dus blijven we de samenstelling van ons aanbod daarop aanpassen. In dat kader verkopen we ook op strategische wijze huizenblokken. Omdat we in onze wijken vaak een groot deel van de woningen in bezit hebben, kunnen we in de samenhang een grote rol spelen.

2016-2020: concrete inspanningen en effecten

- We maken jaarlijks prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties.
- Onder het motto 'Samenleven is een kunst' stimuleren we met ons eigen cultuurfonds ontmoetingen, samenwerkingen en samenredzaamheid in de wijken.
- We experimenteren met verschillende vormen van participatie
- Onze signalering achter de voordeur wordt direct en gericht opgevolgd door (zorg) professionals.
- We hebben de meest kwetsbare groep(en) helder in beeld.
- Onze huurders en belanghouders zien ons als een partner in goed wonen en leven.
- We realiseren vraaggerichte voorzieningen voor mensen met speciale (zorg)wensen.
- Onze wijken kennen geen grote clusteringen van kwetsbare mensen; er is sprake van een gezonde balans.

ONZE ORGANISATIE

Als we onze ambities willen realiseren, moeten we 'lenig' zijn, zodat we snel en adequaat kunnen reageren - en nog liever anticiperen - op nieuwe maatschappelijke uitdagingen in onze omgeving. De afgelopen jaren heeft BrabantWonen zich ontwikkeld tot een meer moderne, professionele corporatie. Nu is het tijd voor een volgende stap in onze organisatieontwikkeling. Om sneller en scherper te kunnen kiezen en efficiënter te kunnen handelen, passen we ons besturingsmodel aan. Maar we veranderen niet alles. De ontwikkelingen in eigenaarschap, lokale verbondenheid en lokaal ondernemerschap, die we een aantal jaren terug hebben ingezet, gaan door. We blijven in de wijken en de buurten en we behouden onze aanspreekpunten voor onze huurders en lokale partners.

Efficiënter werken

In 2015 zijn we in alle lagen van de organisatie aan de slag gegaan met de vraag hoe we de efficiëntie en effectiviteit van onze organisatie kunnen verbeteren. Wat over de hele linie naar voren kwam, was de wens om een aantal zaken en functies te centraliseren en uniformiseren. Zodat we meer als eenheid, als één BrabantWonen kunnen opereren - en onze klanten op een snelle, eenduidige en adequate manier kunnen bedienen. Zoals we hiervoor al schreven, krijgt ook onze vastgoedsturing een ander karakter. We hebben minder geld te besteden en gaan dus veel meer sturen op waarde en rendement dan we tot nu toe gewend waren. Het vestigingsmodel biedt voor dat alles onvoldoende ruimte. Daar nemen we daarom afscheid van.

Het driekamermodel

Om te komen tot een scherpere sturing, zowel binnen als buiten, kiezen we voor een besturingsmodel dat in de corporatiewereld veel wordt gehanteerd: het driekamermodel. De drie 'kamers' waar het om draait, zijn de maatschappelijke kamer, de vastgoedkamer en de vermogenskamer. Daarmee sluit het model naadloos aan op onze belangrijkste aandachtgebieden: klant & wonen, vastgoed en financiën. Daarnaast zetten we nog een 'vierde' kamer in het model, de bestuurskamer.



Functionele aansturing

Met het driekamermodel stappen we over van een geografische naar een functionele aansturing. We halen de dubbelingen en inefficiënties eruit. Zo ontstaat ruimte om te specialiseren en te standaardiseren. Daar wordt onze dienstverlening beter en goedkoper van. We hoeven niet meer te schakelen tussen de verschillende meer autonome onderdelen; onze processen lopen in de lijn, in één taal, één hand, één aansturing. Zowel het benoemen van het gewenste maatschappelijke doel als het gewenste rendement komen expliciet en nadrukkelijk op tafel. Daar waar het kan zal het rendement verbeteren zodat we middelen vrij kunnen maken die we voor andere maatschappelijke taken, zoals leefbaarheid en verduurzaming, kunnen inzetten. We denken door deze aansturing een scherpere focus te krijgen en heldere keuzes te kunnen maken. Als eenheid, als BrabantWonen. Met als grote winnaar: onze huurders en hun omgeving.



Groeien in onze rol

We zien onszelf nadrukkelijk als onderdeel van de participatiesamenleving. Niet alleen onze bewoners en wijken moeten zelf- en samenredzaam zijn; dat geldt evenzeer voor ons. Veel hangt af van de manier waarop BrabantWonen zich weet aan te passen aan veranderende omstandigheden. We krijgen een andere rol en daar moeten we met zijn allen in groeien. Daar waar we goede voorbeelden van zelf- en samenredzaamheid zien laten we los. Daar waar dit niet het geval is ondersteunen we. Dit vraagt om een andere benadering van ons werk, een andere houding, ander gedrag, maar ook andere competenties en andere deskundigheid.

Groeien in maatwerk

Een tweede aspect waar we verder in willen groeien, is maatwerk. De bureaucratie is ooit bedacht om willekeur te voorkomen en iedereen gelijk te behandelen. Als die bureaucratie doorschiet, verdwijnt flexibiliteit en worden we star. Terwijl we ongelijke situaties ook ongelijk willen behandelen. Dat moeten we wel kunnen uitleggen, aan onszelf en aan onze omgeving. Zowel binnen BrabantWonen als in de samenwerking met andere instellingen willen we groeien in het voor elkaar krijgen van maatwerk. Deze zoektocht vraagt om lef, empathie en openheid van onze medewerkers en steun van de leidinggevenden.

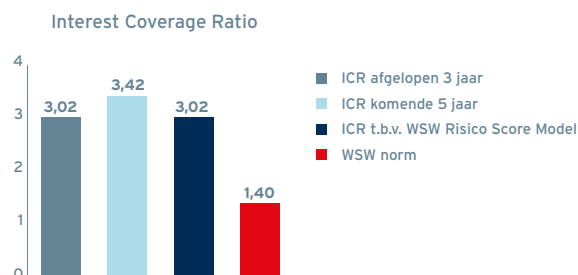
FINANCIËN

BrabantWonen wil ook in toekomst kunnen blijven investeren in verbetering en vernieuwing van woningen en wijken. Langjarige financiële continuïteit is daarbij een belangrijke voorwaarde, zodat we toegang houden tot de kapitaalmarkt. We sturen daarom scherp op het rendement en de waardeontwikkeling van ons vastgoed. Daarnaast beperken we onze bedrijfskosten (vooral personeelskosten) en onderhoudskosten. Op het gebied van bedrijfskosten en onderhoudskosten willen we op de langere termijn blijven aansluiten bij het gemiddelde van de sector. We formuleren daarvoor haalbare doelstellingen, zodat we steeds goedkoper en efficiënter kunnen werken.

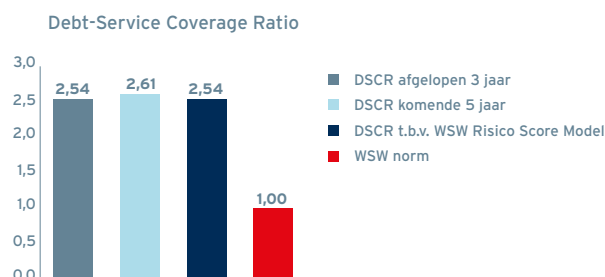
Parameters

We sturen op een samenhangende set financiële parameters voor de komende jaren. Die parameters zijn gebruikelijk in de sector en worden ook getoetst door onze toezichhouders. Ze geven aan dat BrabantWonen een gezonde financiële basis heeft, en dus ook op lange termijn kan blijven investeren in vastgoed. Het gaat om de volgende vijf parameters:

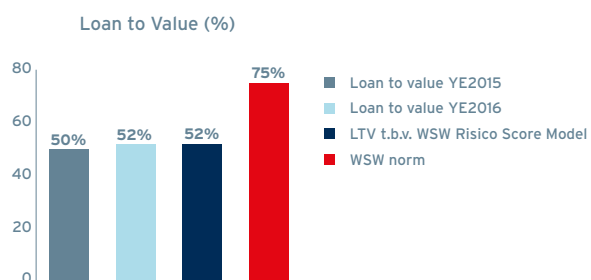
1. De operationele kasstromen vormen het feitelijke verschil tussen inkomende en uitgaande geldstromen uit de reguliere operationele bedrijfsactiviteiten. Zij zijn de komende 5 jaar positief.
2. De ICR (interest coverage ratio) of rentedekkingsgraad laat zien of we uit onze netto operationele kasstroom aan onze rentebetalingen kunnen voldoen. De ICR bij BrabantWonen is de komende 5 jaar gemiddeld 3,4. De WSW-norm² is 1,4.



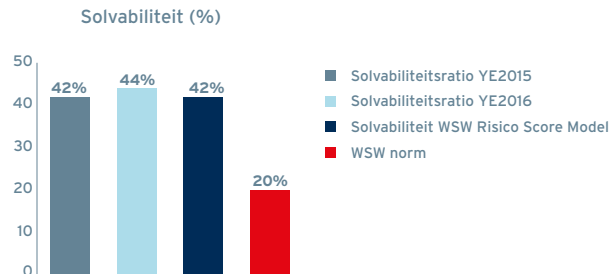
3. De DSCR (Debt Service Coverage Ratio) laat zien in welke verhouding rente en aflossingen betaald kunnen worden uit de operationele kasstromen. De DSCR is de komende 5 jaar gemiddeld 2,6.



4. De loan-to-value staat voor geleend geld ten opzichte van de waarde van ons vastgoed. Hij is de komende 5 jaar gemiddeld 52% (de bovengrens is voor BrabantWonen 65%).



5. De solvabiliteit is eigen vermogen ten opzichte van totaal vermogen. Onze solvabiliteit is zo'n 44% (de ondergrens is voor BrabantWonen 35%).



Kortom, BrabantWonen is en blijft een financieel gezonde corporatie. De huidige prognoses van de kengetallen zijn voor ons een reden om na te gaan, waar we de komende jaren aanvullende investeringscapaciteit kunnen aanwenden om te voldoen aan de volkshuisvestelijke opgaven.

TOT SLOT

Een ondernemingsplan is allang geen blauwdruk meer. Het is eerder een momentopname dan een verzameling samenhangende plannen, die we keurig achter elkaar gaan uitvoeren. Onze wereld, steden en buurten veranderen daarvoor te snel. Vandaag, maar ook morgen en overmorgen zullen we nieuwe keuzes moeten maken. Neem een fenomeen als passend toewijzen, dat zomaar voorbij komt. Niet gepland, maar met veel impact. Er is sprake van een grote dynamiek; we moeten ons voortdurend aanpassen. Wendbaar zijn. Daarmee sluiten we mooi aan bij het gedachtengoed van onze brancheorganisatie Aedes, die wendbaarheid als een van haar kernwaarden heeft benoemd.

Dit ondernemingsplan is vooral een uiting van onze ambities. En omdat we werken vanuit de visie dat we alleen samen het verschil kunnen maken, is het meteen een aansporing om samen op zoek te gaan naar de juiste keuzes en antwoorden. We komen hiervoor graag bij u langs. Laten we de dingen die we doen met elkaar en op elkaar afstemmen. Zodat ze er ook werkelijk toe doen.