



SAMEN IN BEWEGING

**ONDERNEMINGSPLAN
GOED WONEN GEMERT
2010 - 2015**

september 2010

INHOUD

Samen de uitdagingen aangaan	2
1. Onze visie, missie en kernwaarden	
1.1 Onze visie	3
1.2 Onze missie	4
1.3 Onze kernwaarden	5
1.4 De uitgangssituatie	6
2. Onze benadering van de markt en onze klanten	
2.1 Van kwantiteit naar kwaliteit	9
2.2 Aandacht voor kwetsbare doelgroepen	11
2.3 Woonbeleid naar leefstijl	11
2.4 Keuzevrijheid en maatwerk	12
2.5 Communicatie en samenwerking met klanten	13
3 Onze positie in de maatschappij	
3.1 Leefbaarheid in de kernen en buurten	15
3.2 Duurzaamheid en energiebesparing	16
3.3. Behoud van woningen en historisch erfgoed	17
4 Onze samenwerking	
4.1 Samenwerking met de gemeente	18
4.2 Samenwerking met partners in zorg en welzijn	18
4.3 Samenwerking met commerciële partners	19
5 Onze organisatie	
5.1 Werkorganisatie	21
5.2 Contacten	22
5.3 Functionele regionale samenwerking	22
5.4 Investerings- en bestedingsruimte	23
6 Onze uitnodiging	

INHOUD

Samen de uitdagingen aangaan

Wij gaan de uitdagingen aan! De uitdagingen die we in dit ondernemingsplan voor de periode 2010 - 2015 beschrijven. En uitdagingen zijn er volop. Want ...

... we moeten woningen bouwen

Pas na 2025 neemt de vraag naar woningen af.

... we moeten andere woningen bouwen

In ons woningaanbod vinden mensen steeds minder het soort woning dat ze zoeken. Dat komt vooral omdat er meer ouderen komen en minder jeugd. Bovendien wordt het aantal personen per huishouden steeds minder.

... we willen de kernen leefbaar en vitaal houden

Prettig wonen is meer dan alleen het hebben van een woning. Woonomgeving, woonmilieu, veiligheid, geborgenheid en sociale contacten zijn ook belangrijk. En de aanwezigheid van goede voorzieningen. Dat bepaalt of bewoners zich prettig voelen in hun omgeving en of ze zich voldoende zelf kunnen redden. En dat bepaalt weer of een woonkern leefbaar en vitaal is.

... we willen een maatschappelijk ondernemer zijn

Niet meer een gesloten, naar binnen gerichte organisatie, maar een open, betrokken en gedreven maatschappelijk ondernemer.

- We zorgen voor goede en betaalbare sociale huisvesting.
- We laten ons ook leiden door ontwikkelingen en vragen, die invloed hebben op de leefbaarheid en vitaliteit van de kernen in de gemeente Gemert-Bakel.
- We werken vanuit onze eigen verantwoordelijkheid, maar wel samen met alle betrokkenen.

... we willen meer samenwerken

We kunnen onze ambities niet alleen waarmaken. We hebben daarvoor de inbreng en samenwerking nodig van onze klanten, partners en belanghouders. In dit ondernemingsplan geven we aan waar en hoe we met hen willen samenwerken.

Wat en hoe

Ons ondernemingsplan geeft de koers aan, die we tot 2015 willen volgen. In het plan staan onze missie, visie en doelstellingen. Dat is wat we doen. We hebben ze uitgewerkt in acties en plannen. Dat is hoe we het doen. In dit ondernemingsplan leest u dus wat u de komende jaren van ons mag verwachten.

Bijdrage van anderen

We spraken met onze klanten, partners en belanghouders, voordat we dit plan maakten. Over onze rol, en over onze bijdrage aan de kwaliteit van wonen en leefbaarheid in de verschillende kernen. Hun bijdrage aan ons plan vinden we erg waardevol.

Samen op reis

We gaan op weg naar een nieuwe organisatie. Waar we precies uitkomen hangt af van de omstandigheden en voortschrijdend inzicht. We stellen onze route bij, als dat nodig is. Maar onze missie, visie en doelstellingen laten we niet los! Gaat u met ons mee op reis, om de uitdagingen aan te gaan? Samen in beweging!

Hans Vedder
directeur-bestuurder

1. Onze visie, missie en kernwaarden

In dit hoofdstuk leest u over onze visie, missie en kernwaarden. Die bepalen wat we als organisatie doen. Aan het eind van het hoofdstuk leest u over de situatie op de woningmarkt en in de maatschappij die we als uitgangspunt namen voor onze visie en missie.

1.1 Onze visie: maatschappelijk betrokken en innovatief

We willen actief meewerken aan de belangrijke opgaven voor de volkshuisvesting in Gemert-Bakel. We willen daaraan een toegevoegde waarde bieden, waardoor we ons onderscheiden. We doen dat:

- vanuit een sterke maatschappelijke betrokkenheid;
- met een actieve opstelling naar alle belanghebbenden;
- op een inspirerende, flexibele en innovatieve manier.

De opgaven

Die staan in de Woonvisie 2009-2015 van de gemeente Gemert-Bakel. In die visie maakt de gemeente een analyse van de lokale woningmarktsituatie. En van de gevolgen die die situatie kan hebben voor de vitaliteit en leefbaarheid in de verschillende woonkernen. Wij zijn het in grote lijnen eens met die analyse. We zien dezelfde knelpunten, die de gemeente ziet. En we ondersteunen de gemeente graag bij haar maatregelen om evenwicht op de woningmarkt te bereiken. Daarover maakten we afspraken met elkaar.

Onze maatschappelijke betrokkenheid

We werken mee aan een vitale en leefbare samenleving. En zijn dus niet alleen maar sociale volkshuisvester. Want maatschappelijke betrokkenheid vraagt om meer dan het aanbieden van woningen. Die rol van sociale volkshuisvester houden we natuurlijk wel. Want we zijn op de eerste plaats verantwoordelijk voor goede en betaalbare sociale huisvesting. Maar goed wonen houdt niet op bij de voordeur. De woonomgeving en het niveau van voorzieningen zijn ook zaken die ons aangaan.

Als betrokken en maatschappijgedreven organisatie willen we samen met onze partners en belanghouders:

- bepalen wat de belangrijkste opgaven zijn voor de volkshuisvesting en de gemeenschap Gemert-Bakel.
- de aanpak voor die opgaven bepalen;
- daarover concrete uitvoeringsafspraken maken.

Samenwerking met anderen

We hebben alleen succes als we samen met anderen optrekken. Want het lukt niet maar één of enkele partijen om te zorgen voor een vitale en leefbare samenleving. Daar is een integrale benadering en een procesmatige aanpak voor nodig. Een aanpak waarin ieder zijn eigen inbreng, rol en verantwoordelijkheid heeft. Niet alleen de gemeente als regievoerder, maar alle organisaties die actief zijn op het vlak van wonen, zorg en welzijn. En natuurlijk de bewoners zelf.

Elkaar aanspreken

We willen samenwerken, initiatieven nemen en afspraken maken vanuit een open en constructieve houding. En met respect voor de positie, belangen en verantwoordelijkheden van onze partners en belanghouders. We nemen niet de rollen en verantwoordelijkheden van anderen over. En we verwachten ook dat anderen dat niet doen. Maar alle partijen moeten wel bereid zijn over de grenzen van hun eigen mogelijkheden heen te kijken. En elkaar te ondersteunen waar dat mogelijk is. We moeten elkaar daarop kunnen aanspreken.

Samenwerking in de regio

Misschien gaan we in de toekomst samenwerken met partners uit de regio. Zeker als dat kan bijdragen aan de versterking van het wonen, de vitaliteit en leefbaarheid van Gemert-Bakel. Maar we richten ons eerst op de gemeente Gemert-Bakel. Want we hebben hier nog genoeg te doen. Daarom breiden we onze activiteiten nu nog niet uit naar andere gemeenten binnen de regio.

Inspirerend, flexibel en innovatief

We gaan anders denken en doen. Actief, flexibel en innovatief. Alleen zo kunnen we inspelen op de wensen en behoeften van onze klanten. En bijdragen aan goede en betaalbare woonkwaliteit. Het is ook nodig dat we:

- de woningvoorraad aanpassen en vernieuwen;
- het voorzieningenaanbod aanpassen en vernieuwen;
- onze zorg en dienstverlening aanpassen en vernieuwen.

1.2 Onze missie: inwoners helpen aan huisvesting

Wij zijn een maatschappijgedreven organisatie. We zorgen voor huisvesting van woningzoekenden, die daar om verschillende redenen niet zonder hulp zelf voor kunnen zorgen. We helpen deze inwoners van de gemeente Gemert-Bakel om zelfstandig en met plezier te wonen in een prettige woonomgeving en in vitale en leefbare kernen. Dat doen we vanuit onze rol als volkshuisvester.

Maatschappijgedreven

In onze missie geven we aan dat we een maatschappijgedreven organisatie zijn. Dat betekent dat wij rekening houden met de belangen van de diverse maatschappelijke stromingen. Van klanten, belanghouders, overheid en wet- en regelgeving. Die belangen zijn soms verschillend. Wij brengen die belangen graag bij elkaar. Om zo te zorgen voor evenwichtige ontwikkelingen op het gebied van volkshuisvesting en leefbaarheid. Daarbij zijn wij voortrekker en aanjager. Van onze partners vragen we dat ze meedoen en investeren in de aanpak van de afgesproken resultaten.

Missie biedt ruimte

Onze missie bepaalt ons bestaansrecht en onze identiteit. Zij geeft grenzen aan, maar biedt ook ruimte en mogelijkheden. Daardoor willen we ons in ons ondernemerschap laten leiden. Geen strakke kaders en grenzen, maar ruimte om te kunnen veranderen, ontwikkelen en vernieuwen. Daardoor blijven we alert en kritisch op onszelf en onze omgeving. Zo kunnen we beter inspelen op veranderende situaties en omstandigheden.

1.3 Onze kernwaarden: betrokken, samenwerken en doelgericht

We hanteren drie kernwaarden om onze missie uit te voeren. Door die kernwaarden zijn we herkenbaar voor onze klanten, partners en belanghouders. Zij moeten ons daarop ook kunnen aanspreken. De kernwaarden weerspiegelen onze identiteit en ons profiel. Ze vormen de rode draad in ons denken en doen. Dit zijn onze drie kernwaarden.

1. We zijn maatschappelijk betrokken

We kiezen voor een actieve rol binnen de samenleving van Gemert-Bakel. We weten wat er leeft en speelt. We beperken ons niet alleen tot ons eigen werkgebied van de volkshuisvesting. We denken mee over ontwikkelingen, die de vitaliteit en leefbaarheid van de woonkernen kunnen versterken. Dat doen we op een open en constructieve manier. Of we het initiatief nemen, acties uitvoeren of maatregelen ondersteunen hangt af van de noodzaak en het specifieke terrein.

Betrokken en gedreven medewerkers

We willen dat bewoners, klanten, partners en belanghouders ons ervaren als een organisatie met betrokken en gedreven medewerkers. Medewerkers die openstaan voor wensen, behoeften, ideeën, suggesties en voorstellen. En die daarmee actief aan de slag gaan. Daarbij:

- wegen we belangen en mogelijkheden zorgvuldig af;
- beoordelen we hoever we daarin kunnen bijdragen;
- geven we duidelijkheid daarover.

2. We werken samen

We willen samenwerken met onze partners en belanghouders. Vanuit onze rol en verantwoordelijkheid als sociale volkshuisvester. En met respect voor de rol en verantwoordelijkheid van anderen. Alleen zo kunnen we die maatschappelijk betrokken organisatie zijn. Er moet genoeg aanbod aan zorg, welzijn en voorzieningen zijn om zelfstandig en prettig te kunnen wonen. Daarin hebben meer partijen een rol en verantwoordelijkheid. Zij moeten samenwerken om een goede en verantwoorde mix van wonen, zorg en welzijn te realiseren en behouden.

Als regisseur ...

We willen regisseur zijn bij ontwikkelingsprocessen, als partners ons daarom vragen. Dat moet dan wel passen binnen onze missie en onze rol. Als we regisseur zijn, wil dat niet zeggen dat we de rollen en verantwoordelijkheden van anderen overnemen.

... en op basis van prestatieafspraken

We willen zoveel mogelijk concrete en meetbare prestatieafspraken maken voor onze samenwerking. De samenwerking met onze partners en belanghouders is voor ons niet een vrijblijvende samenwerking. Voor onze uitdagingen is meer nodig dan algemene intenties. Wij vinden dat we elkaar mogen aanspreken op verwachtingen, verantwoordelijkheden en inbreng.

3. We zijn doelgericht

We bepalen onze opgaven. Op basis daarvan maken we concrete doel- en taakstellingen voor de middellange termijn. Daarin bepalen we de prioriteiten en werken die uit in concrete jaarplannen. Want we kunnen niet alles in één keer realiseren. Op die manier zorgen we voor een duidelijke visie, koers en beleid. De zorg voor kwalitatief goede en passende woonruimte en vitale en leefbare kernen vraagt daarom. Door uitvoering van onze taakstellingen werken we onderbouwd, gestructureerd en procesmatig aan onze doelen.

Door analyse ...

We inventariseren en analyseren periodiek de woningmarktsituatie en maatschappelijke ontwikkelingen in Gemert-Bakel. Dat is nodig om onze koers en doelen te bepalen. De inventarisatie en analyse maken we samen met onze partners.

... betrokkenheid ...

Behalve ons bestuur en onze medewerkers betrekken we ook onze klanten, partners en belanghouders bij de totstandkoming van onze visie, koers en beleidsdoelstellingen. Want alleen met herkenning, erkenning en draagvlak kunnen we ons beleid met succes uitvoeren.

... en evaluatie

We doen elk jaar verslag over onze prestaties. Anderen kunnen daarop reageren. Zo zien we of we onze doelstellingen waarmaken. We kunnen dan ook bepalen of we moeten bijsturen omdat gewijzigde omstandigheden of inzichten dat nodig maken. Doelgericht werken vraagt om zo'n periodieke evaluatie van ons beleid en onze acties.

1.4. De uitgangssituatie

De woningvoorraad moet veranderen om:

- *te kunnen inspelen op de woningbehoefte in 2015;*
- *tegenoet te komen aan de wensen van de bewoners;*
- *bij te dragen aan een vitale en leefbare samenleving.*

Dat is de kern van de woonvisie van de gemeente Gemert-Bakel. Die visie is een belangrijk uitgangspunt voor onze koers en strategie.

Om die verandering te bereiken moet er vooral veel gebeuren aan de ontwikkeling en het beheer van de woningvoorraad. Daarnaast is een verandering nodig op sociaalmaatschappelijk vlak. Als de veranderingen gevolgen voor onze rol en taakstelling hebben, leest u daarover in de volgende hoofdstukken.

De kern van de woonvisie

De woningmarktsituatie en de maatschappelijke ontwikkelingen binnen de gemeente Gemert-Bakel zijn belangrijk uitgangspunten voor het bepalen van onze koers en strategie. In haar Woonvisie 2009-2015 laat de gemeente zien:

- hoe de woningmarkt zich de komende jaren ontwikkelt;
- welke factoren daarbij een rol spelen;
- hoe verschillende partijen daarop moeten inspelen.

Het beeld uit de Woonvisie geldt voor de hele gemeente. De situaties in de diverse kernen van de gemeente kunnen verschillen van elkaar. De bevolkingssamenstelling en

woningvoorraad kunnen bijvoorbeeld anders zijn. Met die verschillen moeten we rekening houden bij het bepalen van de omvang en samenstelling van de woningbehoefte.

Van geen evenwicht ...

De woonvisie gaat over de woningbehoefte van de eigen bevolking. Daarbij wil de gemeente evenwicht bereiken tussen vraag en aanbod. Dat evenwicht is er nog niet. Er is geen woningnood. Maar mensen die een andere woning willen, kunnen die niet altijd op korte termijn krijgen. Knelpunten zijn vooral:

- de prijzen voor koopwoningen voor starters zijn hoog;
- de woningvoorraad sluit niet genoeg aan op de huidige en toekomstige vraag van senioren;
- er zijn onvoldoende goedkope woningen voor mensen met een laag inkomen;
- woningzoekenden staan lang ingeschreven voor een huurwoning.

... naar een nieuw evenwicht

Voor evenwicht op de woningmarkt moeten er genoeg en de juiste woningen zijn voor de huidige en toekomstige bevolking van Gemert-Bakel. De laatste jaren is vooral het aantal jongeren in de gemeente gedaald. De gemeente vindt het belangrijk dat jongeren in de gemeente blijven wonen. Daarmee blijven de gemeente en de kernen vitaal en leefbaar.

Minder groen, meer grijs

De bevolkingssamenstelling verandert de komende jaren.

- De bevolking neemt tot 2020 nog iets toe. Het aantal huishoudens neemt in die periode in verhouding sterker toe. Dat is het gevolg van gezinsverdunding. Het aantal huishoudens bepaalt de omvang van de woningbehoefte.
- Het aantal jongeren en jonge huishoudens neemt af, terwijl het aantal oudere huishoudens sterk blijft toenemen. We noemen dat ontgroening en vergrijzing. De grootte van de huishoudens neemt ook af omdat gezinnen kleiner worden.

Zorg aan huis

De vergrijzing van de bevolking vraagt om andere woon- en zorgconcepten. Ouderen willen steeds langer zelfstandig blijven wonen. De zorg wordt steeds meer extramuraal. Daarom doen ouderen steeds meer een beroep op dienstverlening en zorg aan huis.

De woningvoorraad

De verdeling

Van de woningen in de gemeente:

- valt 31% woningen in de sociale sector; dit zijn goedkope en middeldure huurwoningen en koopwoningen;
- valt 69% woningen in de vrije sector; dat zijn dure huur- en koopwoningen.

De verhouding tussen huur- en koopwoningen is dus 30:70.

Het type woning

Van de huurwoningen is:

- 67% een eengezinswoning
- 19% een seniorenwoning
- 14% een woning voor een- en tweepersoonshuishoudens.

De meeste woningen (93,5%) horen tot het goedkope en betaalbare segment.

Het eigendom

Wij zijn eigenaar van ongeveer 2500 sociale huurwoningen. Daarmee zijn we eigenaar van bijna alle huurwoningen in de gemeente Gemert-Bakel. Een klein deel van de seniorenwoningen is eigendom van Stichting Ouderenhuisvesting Ruijschenberg.

De druk op huurwoningen

De druk op huurwoningen blijft hoog. Het is voor woningzoekenden nu namelijk moeilijk om een eigen woning te kopen. Daarvoor zijn drie redenen;

- de hoge prijzen op de woningmarkt;
- de huidige economische omstandigheden;
- de discussie over de inperking van de hypotheekrenteaftrek.

Het aantal huurwoningen in de kernvoorraad lijkt genoeg voor huisvesting van de primaire doelgroep. Dat is de groep met een modaal gezinsinkomen (€ 33.000,-). In Gemert-Bakel zijn dat ongeveer 2300 huishoudens. Niet alle huishoudens uit de primaire doelgroep zoeken een huurwoning. Veel van hen willen een eigen woning. Aan de andere kant hebben niet alle andere huishoudens een eigen woning. Zij doen dus een beroep op de huurvoorraad.

De secundaire doelgroep

Wij voelen ons ook verantwoordelijk voor de secundaire doelgroep. Die groep van ongeveer 2450 huishoudens heeft een bijzondere positie. In die groep zitten de huishoudens met een inkomen van één tot anderhalf keer modaal. Voor hen lijkt een eigen woning bijna niet bereikbaar. Ze komen niet in aanmerking voor huurtoeslag. Hun situatie wordt nog moeilijker als 'Brusselse' regelgeving van kracht wordt. Dan mogen we woningen met een huurprijs tot de grens van de huurtoeslag alleen nog toewijzen aan huishoudens met een gezamenlijk inkomen tot € 33.000.

De bijzondere doelgroepen

We willen niet alleen zorgen voor genoeg en de juiste woonruimte voor de 'gewone' doelgroepen. We willen dat ook doen voor bijzondere doelgroepen. Voor ons zijn dat onder andere:

- woonwagenbewoners
- arbeidsmigranten
- statushouders
- mensen met een specifieke zorg- of begeleidingsbehoefte.

2. Onze benadering van de markt en onze klanten

Bij het vaststellen van onze strategie en actiepunten stonden twee hoofdthema's centraal. Voor ons horen ze bij elkaar. Ze vormen de rode draad in dit ondernemingsplan. De thema's zijn:

- Onze positie en rol in de komende jaren
We geven aan hoe we willen zorgen voor genoeg kwalitatief goede en geschikte woningen. En hoe we van daaruit bijdragen aan de vitaliteit en leefbaarheid van de verschillende woonkernen in de gemeente Gemert-Bakel.
- Onze identiteit en ons functioneren
Hierbij gaat het om het ontwikkelingsproces en de stappen, die we moeten zetten om de maatschappijgedreven organisatie te worden die we willen zijn.

Onze beleidsdoelstellingen en acties hebben we ingedeeld rond onze vier belangrijkste beleidsvelden:

- markt- en klantbenadering
- maatschappelijke positionering
- samenwerking
- organisatie.

Elk beleidsveld hebben we verdeeld in een aantal aandachtsgebieden. Die vormen de basis voor de uitwerking van de beleidsdoelstellingen en acties. In dit hoofdstuk leest u over markt- en klantbenadering.

2.1 Van kwantiteit naar kwaliteit

Onze doelstellingen

- *We stemmen onze voorraad af op de marktvraag van nu en die in de toekomst. Dat geldt voor het aantal woningen en de kwaliteit van de woningen.*
- *We bieden genoeg kwalitatief goede en geschikte woningen voor onze doelgroepen. Dat doen we door nieuwe woningen te bouwen en onze bestaande woningen goed te beheren. Met onze woningen dragen we bij aan gedifferentieerde, aantrekkelijke en leefbare kernen.*
- *We zorgen ervoor dat er altijd genoeg betaalbare woningen zijn voor onze primaire doelgroep.*
- *We maken de wachttijden voor actief woningzoekenden zo kort mogelijk.*

Onze woningvoorraad

Aantal

We bouwen ruim 400 nieuwe sociale woningen tot 2030. Daarmee vangen we de gevolgen op van de groei van de bevolking en het aantal huishoudens. Na 2030 verminderen we onze kernvoorraad met 300 woningen. Er is dan namelijk sprake van krimp op de woningmarkt. Of we het aantal nieuwe woningen echt halen hangt af van de vraag of we ze kunnen bouwen. De gemeente moet ons daarvoor namelijk wel faciliteren met grond en vergunningen.

Samenstelling

We passen de samenstelling en kwaliteit van ons woningaanbod aan. Dat is nodig om te voldoen aan de veranderende vraag. Het aandeel eengezinswoningen moet omlaag. En het aandeel woningen die geschikt zijn voor senioren en andere een- en tweepersoonshuishoudens, juist omhoog. We willen eerst weten welke kwaliteiten onze

nieuwe woningen moeten hebben. En we willen weten of onze bestaande woningvoorraad aansluit op de ontwikkeling van de vraag naar kwaliteit. Daarvoor voeren we deze acties uit.

- We doen begin 2011 een kwalitatief woningmarktonderzoek. Als aanvulling op de marktinformatie van Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). We doen het onderzoek het liefste samen met de gemeente. Dit onderzoek moet duidelijk maken:
 - welke woningtypen woningzoekenden willen;
 - welke woonkwaliteit zij willen;
 - op welke locaties zij willen wonen.

We willen dat weten voor elke woonkern. En voor de periode van de komende 10 tot 15 jaar.

- Op basis van de resultaten van dit onderzoek:
 - toetsen we of onze huidige inzichten nog juist zijn;
 - bepalen we hoe we onze meerjarige nieuwbouwoopgave invullen;
 - bepalen we hoe we het beheer van onze voorraad invullen;
 - bepalen we hoe we de nieuwbouwoopgave en het beheer betalen.

Het onderzoek moet in de eerste helft van 2011 klaar zijn.

- We stellen ons kwantitatieve en kwalitatieve nieuwbouwprogramma op voor de periode 2012 - 2020. Dat doen we samen met de gemeente. In dit programma leggen we de verdeling vast naar woningtype, segment en prijsklasse. Het programma is in de tweede helft van 2011 klaar. Tot die tijd volgen we het lopende nieuwbouwprogramma.
- Tegelijk spreken we met de gemeente af hoe we permanent kunnen monitoren wat de gevolgen van de nieuwbouw zijn voor de verhoudingen op de woningmarkt. Zo kunnen we bijsturen als dat nodig is.
- We beginnen in 2011 met het opstellen van het strategisch voorraadbeleid. Dat moet duidelijk maken of de kwaliteit van onze woningvoorraad nu en in de toekomst voldoende is. Afhankelijk daarvan bepalen we onze beheerstrategie en beheermaatregelen. We stemmen ons huidige verkoopbeleid daarop af. Op basis van die strategie en maatregelen maken we in de eerste helft van 2011 beheerplannen. Daarin leggen we vast hoe we het dagelijks beheer van onze complexen uitvoeren. Kernthema's bij ons strategisch voorraadbeleid zijn:
 - onze klanten voor huur- en koopwoningen;
 - de basiskwaliteit, de plattegrond en het comfort van onze woningen;
 - de huurprijzen.

Wachttijden

We willen starters op de woningmarkt binnen een jaar passende woonruimte aanbieden. Starters zijn mensen met een niet-zelfstandige woonruimte, die actief zoeken. Door de bouw van de 400 nieuwe sociale woningen worden de wachttijden voor woningzoekenden korter. Daarvoor nemen we ook nog deze maatregelen.

- We bevorderen doorstroming. Vooral door woningen toe te voegen die voor ouderen aantrekkelijk zijn. Bij onze bestaande woningen bevorderen we doorstroming door mensen met een lage huur in verhouding tot hun inkomen te stimuleren om naar een duurdere woning te verhuizen.

- Eind 2010 evalueren we het huidige systeem van woonruimteverdeling. Uiterlijk in 2012 hebben we een systeem waarbij de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar huisvesting goed tot zijn recht komt.

2.2 Aandacht voor kwetsbare doelgroepen

Onze doelstellingen

- *We nemen de verantwoordelijkheid om te zorgen voor geschikte woonruimte voor kwetsbare doelgroepen.*
- *We stemmen de woonruimte af op de specifieke omstandigheden en wensen van die doelgroepen.*
- *Is het nodig om de huisvestingsvraag van deze doelgroepen te combineren met actieve bemiddeling of begeleiding door zorg- of maatschappelijke instellingen? Dan maken we daar vooraf afspraken over met de instellingen.*

Onze doelgroepen vragen heel verschillende huisvesting. Van 'gewone' zelfstandige woningen tot vormen van begeleid en beschermd wonen. Huisvesting van buitenlandse werknemers, die hier wonen of tijdelijk werken, vraagt om een bijzondere aanpak. Willen we tegemoetkomen aan die huisvestingsvraag? Dan is vaak maatwerk nodig. Het vraagt ook om goede samenwerking met diverse instellingen. Om al onze doelgroepen te bedienen nemen we deze maatregelen.

- Midden 2011 bepalen we hoe groot de noodzakelijke kernvoorraad van goedkope en betaalbare woningen moet zijn. Daarvoor kijken we eerst hoe groot de primaire doelgroep is, die een beroep doet op onze voorraad. We doen dat voor de verschillende kernen. En we doen het aan de hand van het kwalitatieve woningmarktonderzoek.
- De huurprijzen voor nieuwbouwwoningen stellen we zo vast dat ze betaalbaar blijven voor onze doelgroepen. Dat doen we ook voor onze huurprijzen voor bestaande woningen.
- In de loop van 2011 inventariseren we de ontwikkeling van de woonlasten van huishoudens uit de secundaire doelgroep. Het gaat om huishoudens, die door 'Brusselse' regelgeving straks misschien niet meer voor de kernvoorraad in aanmerking komen. Op basis van de resultaten van die inventarisatie ontwikkelen we huurkoop- en koopconstructies om de goedkope en middeldure voorraad voor haar bereikbaar en betaalbaar te houden.
- Vóór eind 2011 inventariseren we de huisvestingsbehoefte van de bijzondere doelgroepen. Dat doen we samen met de gemeente en instellingen. Op basis daarvan stellen we programma's van eisen op voor de diverse huisvestingsvoorzieningen. We bepalen met elkaar ook wie welke inspanningsverplichting op zich neemt. Deze inspanningsverplichtingen leggen we vast in prestatiecontracten. We doen dat uiterlijk vóór midden 2012.

2.3 Woonbeleid naar leefstijl

Onze doelstellingen

- *We zorgen voor genoeg en geschikte woningen.*
- *We stemmen het aanbod af op:*
 - *de specifieke kenmerken en leefmogelijkheden van de verschillende leeftijdscategorieën;*

- *de samenstelling van huishoudens binnen de bevolking.*

Aandacht voor ouderen

We geven extra aandacht aan de huisvestingsvraag van de 'oudere' ouderen. Dat doen we op deze manier.

- We bepalen hoeveel woningen er moeten zijn voor deze doelgroep. We kijken ook welke verschillende typen woning nodig zijn. Daarbij kijken we naar de korte en middellange termijn. Daarvoor maken we van de huisvestingssituatie en woonwensen van ouderen een apart onderdeel van ons kwalitatieve woningmarktonderzoek. De resultaten van dit onderzoek moeten er midden 2011 zijn.
- We kijken hoe geschikt onze woningen zijn voor 'oudere' ouderen. Zijn ze niet geschikt? Dan maken we plannen om ze wel geschikt te maken. De resultaten van dit onderzoek combineren we met ons kwalitatieve woningmarktonderzoek en ons strategisch voorraadbeleid.
- We bepalen hoeveel nieuwe woningen nodig zijn om de huisvestingsbehoefte van ouderen op te vangen. Dat aantal nemen we op in ons nieuwbouwprogramma voor de periode 2012 - 2020. Die woningen zijn een aanvulling op de bestaande voorraad. We voegen ze toe aan onze strategische kernvoorraad. We zorgen ervoor dat het ontwerp voor deze nieuwbouw een goede basiskwaliteit heeft. Zodat we voldoen aan de comfortwensen van de verschillende doelgroepen.
- We investeren in kwalitatief goede woningen. Om ervoor te zorgen dat onze woningen ook na 2025 nog aantrekkelijk zijn voor onze klanten. Wij verwachten dat de vraag naar woningen na dat jaar afneemt. En bewoners dan meer kwaliteit van woningen en woonomgeving vragen. Daarom bouwen we woningen met:
 - een ruim woonoppervlak;
 - optimale bouwkundige kwaliteit, met keuze uit verschillende materialen;
 - een goede stedenbouwkundige opzet.
 Investerings in nieuwbouw hebben een langere exploitatieduur dan investeringen in bestaande bouw. Daarom kijken we bij investeringen in nieuwbouw verder vooruit, tot ongeveer 2065.
- We brengen vóór medio 2012 de behoeften in beeld voor zorg en ondersteuning. Naar soort en zwaarte. Dat doen we in samenwerking met de zorginstellingen. Op basis van dat beeld werken we een plan uit. In dat plan leggen we vast hoe we woonruimte aanbieden in relatie met zorg en dienstverlening.

2.4 Keuzevrijheid en maatwerk

Onze doelstellingen

- *We bieden onze klanten keuzevrijheid en maatwerk bij:*
 - *de ontwikkeling van nieuwbouw*
 - *het onderhoud van bestaande woningen*
 - *onze dienstverlening.*
- *We stemmen de mogelijkheden daarvoor af op de behoeften en wensen van onze klanten.*

Om dat te kunnen doen moeten we de behoeften en wensen van onze klanten kennen. Daarvoor is nodig dat wij onze klanten naar hun wensen vragen. En betrekken bij onze plannen. We doen dat op deze manier.

- We werken vraaggericht, met maatwerk als resultaat. In 2011 werken we zo bij nieuwbouw- en onderhoudsplannen. We passen dan ook onze dienstverlening aan.
- We leggen de basiskwaliteit vast, waaraan onze kernvoorraad moet voldoen. We doen dat gedifferentieerd naar woningtype en huurprijssegment. Dit is eind 2011 klaar. Hiervoor toetsen we eerst de woonkwaliteit van onze bestaande en nieuwe voorraad. Daarvoor gebruiken we de resultaten van klantenonderzoeken.

Tegelijk:

- zorgen we ervoor dat de totale woonlasten van ons woningaanbod overeenkomen met het wooncomfort;
 - stellen we vast hoe we extra huuropbrengsten kunnen krijgen, bijvoorbeeld door het gemiddelde huurpercentage ten opzichte van de maximale streefhuur te verhogen.
- We betrekken de toekomstige bewoners actief bij de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten. We geven ze ook inspraak in het programma van eisen. Dat doen we via klantpanels. Vanaf 2012 zit dat standaard in onze procedure voor projectontwikkeling. Zo kunnen we onze plannen en het inrichting- en uitrustingsniveau van de nieuwbouwwoningen toetsen aan de wensen en behoeften van toekomstige bewoners.
 - We betrekken de bewoners actief bij de voorbereiding van onze groot onderhoudsplannen. We geven ze ook inspraak in het programma van eisen. Vanaf 2012 zit dat standaard in onze procedure voor groot onderhoud. Zo bieden we bewoners keuzemogelijkheden bij de aanpassing en verbetering van hun woning. Binnen bepaalde grenzen en technische en financiële mogelijkheden.
 - We passen ons beleid aan voor voorzieningen die bewoners zelf aanbrengen (ZAV). We stemmen het vóór 2013 af op de resultaten van het onderzoek naar klantwensen. We stemmen het ook af op bestaande wetgeving en juridische kaders.

2.5 Communicatie en samenwerking met klanten

Onze doelstellingen

- *Vraaggerichtheid en vraagsturing zijn onze basisuitgangspunten voor onze bedrijfsvoering en dienstverlening.*
- *We betrekken onze klanten, belangenorganisaties en bewonersorganisaties actief bij onze bedrijfsvoering en dienstverlening.*
- *We stemmen onze opstelling, houding, informatie, communicatie en overlegstructuur daarop af.*

Vraaggericht en vraaggestuurd werken geven we op deze manieren vorm.

- Vanaf 2010 geven we structureel aandacht aan vraaggericht en vraaggestuurd werken. Dat maakt integraal onderdeel uit van ons HRM-beleid. Voor 2012 evalueren we dat beleid voor het eerst.

- In 2011 stemmen we onze dienstverlening af op de behoeften van de klant. We willen in 2012 een audit laten uitvoeren op basis van de richtlijnen van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH).
- We breiden onze website uit. Zodat onze klanten er 24 uur per dag, 7 dagen per week informatie kunnen vinden.
- Vanaf 2012 organiseren we twee keer per jaar klantenpanels. Daarin vragen we de mening van onze klanten over actuele thema's op het gebied van het wonen. We doen dat digitaal.
- Het Huurderspanel wordt een zelfstandige bewonersorganisatie volgens de wettelijke eisen. De bewonersorganisatie is een hoogwaardige gesprekspartner voor ons. De bewonersorganisatie moet er eind 2015 zijn.

3 Onze positie in de maatschappij

In dit hoofdstuk leest u over onze strategie en actiepunten voor onze maatschappelijke positionering.

3.1 Leefbaarheid in de kernen en buurten

Onze doelstelling

We werken er actief aan mee om de vitaliteit en leefbaarheid van de kernen en buurten binnen Gemert-Bakel in stand te houden en te bevorderen. Dat doen we in ons denken en in ons doen.

Werken aan leefbaarheid en vitaliteit vraagt om een integrale en doelgerichte aanpak. Een aanpak, waarin diverse partijen vanuit hun eigen positie en verantwoordelijkheid een bijdrage leveren. De bijdragen moeten met elkaar samenhangen en elkaar versterken. De leefomgeving hoort bij een aantrekkelijk woonmilieu. En draagt daarmee bij aan het woongenot en de zelfredzaamheid van onze klanten. Dat betekent dat we met elkaar helder moeten hebben:

- hoe de situatie in de verschillende kernen en buurten is;
- wat bewoners daar nodig hebben en willen;
- welke maatregelen we daarvoor kunnen inzetten.

Daarvoor is dit nodig.

- We nemen het initiatief om kern- en buurtvisies op te stellen. Dat doen we samen met:
 - de gemeente
 - de bewoners
 - de dorpsraden
 - alle in buurt of dorp werkzame maatschappelijke organisaties.

In deze visies leggen we vast welke wensen de kernen en buurten hebben voor de toekomst. En welke acties en maatregelen nodig zijn om die situatie te bereiken. In 2011 beginnen we in één van kernen of buurten. Om zo kennis en ervaring op te doen.

- Vóór 2012 vertalen we de visie in een meerjarig ontwikkelingsprogramma. Hierin leggen we vast:
 - welke actie en maatregelen we nemen;
 - welke partijen we daarbij betrekken;
 - wat hun bijdrage is;
 - hoe we dat in de tijd uitzetten.
- Voortaan stellen we elk jaar vast hoeveel geld we kunnen investeren en besteden voor:
 - ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed;
 - initiatieven op het gebied van vitaliteit en leefbaarheid.

We doen dat voor het eerst voor 2012. Dat overzicht is eind 2011 klaar. De kern- en buurtvisies zijn daarbij ons referentiekader.

We stellen voorwaarden en criteria vast voor:

- de inzet van deze investeringen en bestedingen;
- het beoordelen van initiatieven.

Over investeren en besteden leest u meer in paragraaf 5.3.

3.2 Duurzaamheid en energiebesparing

Onze doelstellingen

- *We investeren structureel in een duurzame en milieubewuste samenleving.*
- *We gebruiken bouwmethoden, bouwmaterialen, technieken en installaties, die aantoonbaar duurzaam en energiezuinig zijn. Dat doen we bij nieuwbouw en bij onderhoud van onze woningen.*

Werken aan een duurzame en milieubewuste samenleving vullen we zo in.

- We versterken onze voorbeeldrol op het gebied van duurzaamheid en milieubewustzijn. Daarvoor leggen we de uitgangspunten van 'cradle to cradle' vast in onze organisatie. Daar passen we de komende jaren onze bedrijfsprocessen en communicatie op aan.
- We reserveren geld voor een onderzoek naar de toepassing van een beproefde techniek op het gebied van duurzaamheid. We reserveren ook een financiële bijdrage voor die toepassing. Dat doen we in 2011 en 2012. Daarvoor wijzen we eind 2010 een project aan, in overleg met onze belanghouders.
- Vanaf 2011 breiden we onze programma's van eisen uit met paragrafen over duurzaamheid, energieprestatie en de verbetering van het binnenmilieu. Daarin leggen we de uitgangspunten en normen vast voor de toepassing van duurzame en energiezuinige bouwmethoden, bouwmaterialen, technieken en installaties. Al onze nieuwbouw- en onderhoudsplannen moeten daaraan voldoen. We passen onze bestekken en aanbestedingsbeleid daarop aan. Voor 2014 maakt dit integraal onderdeel uit van onze programma's van eisen.
- We hanteren deze normen voor energiezuinigheid:
 - voor onze nieuwbouwwoningen: het bouwbesluit;
 - voor onze bestaande woningen: minimaal het energielabel C. Dit hangt af van de beheerstrategie die we nog vaststellen. Deze norm geldt dan voor minimaal 85% van ons bezit.
- We reserveren voor de komende vijf jaar € 1 miljoen. Dat geld gebruiken we om energetische maatregelen in onze voorraad te financieren. Door deze maatregelen daalt de gemiddelde energie-index van onze woningen met ongeveer 15%. Daardoor krijgt minimaal 85% van ons totale woningbezit het groene label A, B of C.
- Onze investeringen om de bestaande voorraad op label C te brengen verrekenen we met de huur. Deze huurverhoging moet voor huurders kostenneutraal zijn. Door de energetische maatregelen moeten hun energielasten dus minimaal met een gelijk bedrag omlaag gaan. Hierover maken we garantieafspraken met de huurders, als dat nodig is.
- We volgen de wettelijke richtlijnen en het Aedes-convenant voor CO₂-reductie.

3.3 Behoud van woningen en historisch erfgoed

Onze doelstellingen

- *We dragen actief bij aan het behoud van panden en gebouwen, die om bijzondere redenen karakteristiek, monumentaal en waardevol zijn.*
- *Onze bijdrage kan financiële ondersteuning zijn, of de inbreng van bouwtechnische kennis.*

We nemen deze initiatieven om onze bijdrage te kunnen vaststellen.

- We definiëren in 2012 de criteria, waaraan onze woningen met een bepaald tijdsbeeld en monumentale panden en gebouwen moeten voldoen. Dat doen we samen met de gemeente en monumentenorganisaties.
- Op basis van die criteria brengen we vóór eind 2013 met de gemeente de panden en gebouwen in beeld, die:
 - een bepaald tijdsbeeld vertegenwoordigen
 - monumentaal en waardevol zijn.
- In 2014 inventariseren we de maatregelen en ingrepen, die nodig zijn om onze panden en gebouwen te handhaven of in hun oorspronkelijke staat terug te brengen. Op basis daarvan maken we een berekening van de investeringen die nodig zijn.

4 Onze samenwerking

In dit hoofdstuk leest u over onze strategie en actiepunten op het gebied van samenwerking.

4.1 Samenwerking met de gemeente

Onze doelstellingen

- *We werken structureel, professioneel en duurzaam samen met de gemeente.*
- *We maken heldere en meetbare prestatieafspraken en procedures over de onderlinge rolverdeling, verantwoordelijkheden en bijdragen.*

De laatste jaren sloten we prestatieovereenkomsten met de gemeente. Die waren een belangrijke basis om door te gaan met onze samenwerking. Nu willen we onze samenwerking meer kracht en rendement geven. Op deze manier:

- We maken meerjarige prestatieafspraken met de gemeente. Daarbij leggen we ook vast hoe we die prestatieafspraken jaarlijks monitoren. En hoe we elkaar aanspreken en 'afrekenen' op het naleven van de afspraken. We willen de afspraken in het eerste kwartaal van 2011 vaststellen.
- We maken vóór eind 2010 met de gemeente afspraken over het overleg tussen onze besturen en medewerkers. De afspraken gaan over de structuur, vorm, inhoud en frequentie van het overleg.
- Als we samen onderzoek uitvoeren, geven we daar ook samen opdracht voor.

4.2 Samenwerking met partners in zorg en welzijn

Onze doelstellingen

- *We werken structureel samen met de organisaties, die in Gemert-Bakel werken op het gebied van zorg en welzijn.*
- *Onze samenwerking leggen we vast in heldere, meetbare en meerjarige prestatieafspraken met elke organisatie.*

Hoe en hoever we samenwerken bepalen we op basis van de inspanningsverplichtingen die nodig zijn om de mix en samenhang te realiseren tussen voorzieningen op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Hiervoor is het volgende nodig.

- In 2011 beginnen we structureel overleg met de organisaties. Daarvoor maken we afspraken over de structuur, de vorm, de inhoud, de frequentie en het niveau van het overleg.

- We inventariseren in 2011 wat de vraag is voor zorg en welzijn. En hoe groot die vraag is. Daarbij kijken we naar de huisvestingssituatie van de bewoners. We doen dat samen met de gemeente en de organisaties. De gegevens gebruiken we bij de uitwerking van de kern- en buurtvisies en onderzoeken die daarmee samenhangen.
- We stellen een meerjarig ontwikkelingsprogramma op met de organisaties. Dat doen we op basis van die inventarisatie. In het programma staan de maatregelen, die op het gebied van wonen, zorg en welzijn nodig zijn voor de mix en samenhang. Dit ontwikkelingsprogramma moet vóór midden 2012 klaar zijn. En het bestuur moet ermee akkoord zijn.
- We sluiten een meerjarig prestatiecontract met elke organisatie. We doen dat op basis van het ontwikkelingsprogramma. De contracten zijn voor 2013 klaar. In het programma leggen we de verantwoordelijkheid, inzet en inspanningsverplichtingen van partijen vast in de relaties wonen - zorg - welzijn.
- Elk jaar monitoren we met de organisaties onze prestatiecontracten. We bepalen dan hoe we met elkaar verder gaan. En of we moeten bijsturen of onze samenwerking moeten uitbreiden.

Regie over je eigen leven

Op deze manier willen we woonmilieus verbeteren. Vooral ook van huurders die specifieke wensen hebben vanuit hun welzijns- en zorgvragen. Hiermee sluiten we aan op huidige en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. Maar op de eerste plaats zorgen we voor woningen die doelgroepneutraal, flexibel en kleinschalig van opbouw zijn. Het is belangrijk dat we dat doen binnen een gemeenschap die ons daarbij steunt. Zo hebben bewoners zo optimaal mogelijk regie over hun eigen leven. Hierbij richten we ons in eerste instantie op afzonderlijke gebieden. We willen de voortrekkersrol op ons nemen om samen vorm te geven aan de processen die nodig zijn.

4.3 Samenwerking met commerciële partijen

Onze doelstellingen

- *We werken samen met commerciële partijen. Die samenwerking baseren we op:*
 - *heldere en toetsbare uitgangspunten*
 - *heldere en toetsbare voorwaarden*
 - *heldere en toetsbare resultaatafspraken over de producten en diensten die ze leveren.*
- *We bevorderen de samenwerking in de keten met en tussen deze partijen.*

Wij verwachten van bedrijven en leveranciers dat zij een kwalitatieve en betrouwbare bijdrage leveren aan onze dienstverlening. We zien dat graag terug in hun rol, houding en opstelling. Dat geldt voor de contacten met ons en voor de contacten met onze klanten. Bedrijven en leveranciers moeten voldoen aan onze eigen kwaliteitseisen. Voor deze zakelijke samenwerking nemen we deze maatregelen.

- We organiseren een bijeenkomst met onze commerciële partners. Het thema daarvan is 'ketenintegratie'. We inventariseren ook de mogelijkheden om samen concepten en producten te ontwikkelen en diensten te verlenen. We doen dat in 2011.

- Willen commerciële partijen opdracht van ons krijgen om werkzaamheden uit te voeren? Dan moeten ze aan voorwaarden en eisen voldoen. Die voorwaarden en eisen stellen we vóór 2012 vast. Ze gaan over:
 - bedrijfsmatige en inhoudelijke aspecten
 - kwaliteitskenmerken van bedrijfsvoering en dienstverlening.
- Vanaf 2012 hanteren wij deze voorwaarden en eisen bij de selectie van bedrijven en leveranciers. Op basis daarvan maken we een shortlist. Op grond van een beoordeling bepalen we of we een bedrijf of leverancier laten staan op onze shortlist.

5 Onze organisatie

In dit hoofdstuk leest u over onze strategie en actiepunten voor onze organisatie.

5.1 Werkorganisatie

Onze doelstellingen

- *We ontwikkelen ons tot een organisatie die professioneel, vraaggestuurd en vraaggericht is.*
- *We voeren onze kernwaarden door in alle lagen van onze bedrijfsvoering.*
- *In 2012 hebben we een volwaardig HRM-beleid. Een beleid dat past bij de ambities van dit ondernemingsplan en de grootte van onze organisatie.*

Onze medewerkers

We willen een lerende organisatie zijn. Een organisatie, waarin medewerkers ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Want we denken dat we zo het beste zaken integraal kunnen aanpakken en kunnen samenwerken. Dat is nodig als we de kwaliteit van wonen en de vitaliteit en leefbaarheid van onze kernen en buurten willen verbeteren. Dan kunnen we niet ad hoc reageren op incidenten, maar moeten we procesmatig toewerken naar de gestelde doelen. En de grenzen van het mogelijke opzoeken als dat nodig is.

We veranderen onze organisatie

We willen ook een maatschappijgedreven organisatie zijn. Dat vraagt een open, transparante en actieve houding en inzet van onze medewerkers. Het vraagt ook dat we:

- werken vanuit een duidelijke visie;
- daarover actief in gesprek gaan met onze klanten, partners en belanghouders;
- ons daarin kwetsbaar durven opstellen.

We zetten de komende jaren een aantal stappen in die richting. Want nu zijn we nog niet zover. Onze organisatie is namelijk nog te sterk project- en taakgericht. Door deze stappen willen we dat veranderen:

- In 2010 stellen wij ons HRM-beleid vast. We leggen daarin vast welke randvoorwaarden nodig zijn om maximaal te kunnen aansluiten bij de missie en doelstellingen in dit ondernemingsplan. Belangrijke speerpunten zijn:
 - integraal management
 - verantwoordelijkheden laag in de organisatie
 - een meer vraaggerichte aanpak.
- In 2011 beoordelen we al onze medewerkers. We doen dat aan de hand van de competentieprofielen die we vaststellen. We bepalen ook welke opleiding en scholing onze medewerkers nodig hebben. Op basis daarvan maken we midden 2012 een opleidingsplan.
- We gaan meer samenwerken in onze organisatie. En we richten onze bedrijfsvoering in op basis van het principe van integraal management. Dat doen we in de loop van 2011 en 2012. Ons uitgangspunt daarbij is dat we verantwoordelijkheden voor taken en werkzaamheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Als dat nodig is, stemmen we onze bedrijfsprocessen daarop af.
- We werken continu aan een bedrijfscultuur:
 - die is gebaseerd op openheid, transparantie en respect;

- waarin onze kernwaarden zijn verankerd. Dat geldt voor ons intern functioneren én voor onze contacten met klanten, partners en belanghouders.
- We evalueren de verhouding tussen onze Raad van Commissarissen, bestuur en managementteam. We passen die aan, als dat nodig is. Dat doen we in 2011. En op basis van de Governance Code en de uitgangspunten van dit ondernemingsplan.
- We vervangen ons centrale bedrijfsvoeringsstelsel vanaf 2012 of 2013. Daarvoor pakken we in 2011 een aantal speerpunten op. Dat zijn onder meer onze website, online inzicht in onze dossiers en digitale dienstverlening en communicatie. ICT moet onze bedrijfsprocessen volgen. En passen bij de ambitie en groei van onze organisatie. We zien ICT als derde productiefactor, naast onze medewerkers en financiën. Informatievoorziening wordt steeds belangrijker. We gebruiken het elke dag binnen onze organisatie en voor onze communicatie met en voor onze klanten. Maar we zien ICT als een middel, en niet als een strategische succesfactor.

5.2 Contacten

Onze doelstellingen

- *We gaan actief in gesprek met onze klanten, partners en belanghouders.*
- *We verantwoorden ons functioneren en prestaties op een open en heldere manier.*

Het gesprek en de verantwoording organiseren we zo.

- Maken we beleid? Of gaan we onze plannen uitvoeren? Dan raadplegen we onze klanten, partners en belanghouders structureel daarbij. We doen dat volgens de acties, die staan in de onderdelen 'communicatie en samenwerking met klanten' (hoofdstuk 2) en 'samenwerking' (hoofdstuk 4).
- We leggen elk jaar verantwoording af over ons functioneren en over onze resultaten. Dat doen we in ons volkshuisvestingsverslag. In dat verslag zetten we ook de activiteiten die we het daaropvolgende jaar willen uitvoeren.
- Het volkshuisvestingsverslag en het activiteitenplan bespreken we elk jaar tijdens een bijeenkomst met onze klanten, partners en belanghouders.

5.3 Functionele regionale samenwerking

Onze doelstellingen

- *We werken functioneel samen met de corporaties in de regio.*
- *We werken samen bij:*
 - *vraagstukken op het gebied van volkshuisvesting, die gemeentegrenzen overschrijden;*
 - *het ontwikkelen van beleid;*
 - *backoffice activiteiten.*

We werken nu af en toe ook al samen met corporaties in de regio. Bijvoorbeeld als we te maken hebben met hetzelfde vraagstuk. Zo willen we onze taken kunnen blijven uitvoeren. Die zijn in de afgelopen jaren toegenomen en soms ook moeilijker geworden. Dat geldt ook voor de verwachtingen, die anderen aan ons stellen. Als kleine organisatie hebben we niet altijd de specialismen om die taken op te pakken. Daarvoor moeten we onze organisatie versterken. Uitbreiding van de organisatie is niet de oplossing, omdat die taken niet altijd

structureel zijn. We kunnen ons ook versterken door samen te werken met andere corporaties in de regio. Die samenwerking willen we een formele vorm geven:

- We nemen vóór eind 2011 het initiatief voor een convenant met de corporaties. Daarin leggen we de vorm, frequentie en inhoud van onze samenwerking vast. We zetten er ook in welke afspraken we met elkaar maken. En we bepalen de uitgangspunten, voorwaarden, doelen en resultaatgebieden van onze samenwerking.

5.4 Investerings- en bestedingsruimte

Onze doelstellingen

- *We gebruiken onze financiële middelen in de eerste plaats voor onze opgaven op het gebied van de volkshuisvesting.*
- *Pas daarna gebruiken we onze middelen om ontwikkelingen te ondersteunen op het gebied van maatschappelijk vastgoed en initiatieven op het vlak van vitaliteit en leefbaarheid, binnen de gemeente Gemert-Bakel.*

Dat doen we op basis van deze afspraken.

- We stellen een financiële beleidsvisie op. Daarin leggen we onze investerings- en bestedingsrichtlijnen en doelstellingen voor de eerstkomende vijf jaar vast. Deze beleidsvisie moet er midden 2011 zijn. De visie is de basis voor de meerjarenbegroting 2012 - 2017.
- We stellen in 2011 vast hoe groot ons financiële weerstandsvermogen de eerstkomende vijf jaar minimaal moet zijn. Dat vermogen moet zo groot zijn dat we:
 - kunnen blijven voldoen aan de verplichtingen die we voor die vijf jaar aangaan;
 - kunnen blijven voldoen aan richtlijnen die gelden voor onze sector;
 - een bedrag hebben als buffer.
- Eind 2011 stellen we vast hoeveel geld we in de periode 2012 - 2017 kunnen investeren en besteden voor:
 - financiering of medefinanciering van de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed;
 - initiatieven op het gebied van vitaliteit en leefbaarheid.

We geven daarbij aan wat de financiële risico's zijn van die investeringen en bestedingen. Het gaat om investeringen buiten de investeringen die nodig zijn voor de volkshuisvesting.

De kern- en buurtvisies zijn hierbij ons referentiekader.

Zo werken we al in onze dagelijkse praktijk. Maar we legden dat nog niet duidelijk vast. Dat doen we nu met deze afspraken. Dat geeft duidelijkheid voor onze partners en belanghouders.

Ons vermogen ...

We vinden het belangrijk dat duidelijk is hoe we onze financiële middelen gebruiken. Dat geldt ook voor de inzet van onze organisatie en medewerkers. Het beeld bestaat dat corporaties als de onze veel vermogen hebben. En dat we daarmee de kosten kunnen betalen van ontwikkelingen en voorzieningen op verschillende maatschappelijke terreinen. Of een deel van die kosten. Ook al hoort dat die niet tot onze verantwoordelijkheid.

... beheren we graag zelf

Wij bepalen graag zelf wat we met ons geld doen. Daarom voldoen we aan de eisen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Daarin staat onder meer dat ons beheer van de woningen financieel gezond moet zijn. Zodat ons eigen vermogen in stand blijft. Bovenop de eisen van het CFV houden wij een buffer aan. Daarmee voorkomen we dat voorgenomen investeringen in gevaar komen. Bijvoorbeeld door financiële tegenvallers vanwege externe omstandigheden.

We stellen ook een maximum aan de collectieve financiële risico's. Dat is een percentage van ons vrije eigen vermogen. Daarbij houden we ook rekening met de mogelijkheden om deze risico's op te vangen.

Op deze manier voeren we een verstandig financieel beheer. Zo worden we niet gedwongen plannen op te schorten of te annuleren om financiële redenen.

Geld voor innovatie ...

Het verschil tussen ons werkelijke vermogen en het minimaal weerstandsvermogen gebruiken we voor innovatie. We willen er innovaties mee realiseren die voortkomen uit dit ondernemingsplan. Daarbij moeten we keuzes maken. Want ons vermogen is niet onuitputtelijk. We hebben een groot aantal doelen gesteld. Maar die moeten we wel kunnen betalen en kunnen verantwoorden binnen onze bedrijfsvoering.

... en voor vitaliteit en leefbaarheid

Ons uitgangspunt daarbij is, dat we deze middelen in de eerste plaats inzetten voor de financiering van onze taken en opgaven op het gebied van de sociale volkshuisvesting. Pas daarna gebruiken we onze middelen voor initiatieven op het gebied van de vitaliteit en leefbaarheid in kernen en buurten. Vooral in de gemeente Gemert-Bakel. Daarbij gelden dan wel voorwaarden. Die voorwaarden moeten we nog uitwerken. Twee voorwaarden zijn in ieder geval:

- De ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed en ander initiatieven op het gebied van vitaliteit en leefbaarheid moeten een relatie hebben met onze voorraadpositie in de kernen en buurten.
- We nemen in beginsel niet de investering- en financieringsverantwoordelijkheid over van andere partijen. Bij inzet van geld en onrendabel investeren, vragen wij onze klanten en belanghouders minimaal hetzelfde te doen. De investering moet ook passen bij onze missie. Het moet dus gaan om woonruimte voor onze klanten.

6. Onze uitnodiging

In de hoofdstukken hiervoor las u over onze ambities. En hoe we die hebben uitgewerkt in doelstellingen en acties. We weten:

- dat we veel ambities hebben, en dat die ambities over veel terreinen gaan;
- dat het een forse inspanning van onze organisatie en medewerkers vraagt om onze ambities te realiseren;
- dat we onze ambities niet alleen kunnen waarmaken.

Samenwerking inhoud geven

We hebben dus de inbreng en samenwerking nodig van onze medewerkers én van onze klanten, partners en belanghouders. Daarom gaat dit ondernemingsplan niet alleen over de koers die we tot 2015 willen volgen. Met ons plan willen we ook een platform bieden om die samenwerking concreet vorm en inhoud te geven. Steeds samen met onze klanten, partners en belanghouders.

Koers bepalen ...

Voor ons is dit ondernemingsplan daarom geen statisch document. Onze ambities liggen vooral in de eerste jaren waarvoor dit ondernemingsplan geldt. In die periode willen we een duidelijk en onderbouwd inzicht krijgen in onze opgaven voor de komende jaren. En in de activiteiten die we moeten uitvoeren om die opgaven uit te voeren. We willen dan ook de basis leggen voor de samenwerking met alle betrokkenen om die opgaven te kunnen oppakken.

... en bijstellen

Daarbij moeten we inspelen op de actualiteit. We overleggen daarvoor steeds met alle betrokkenen en stemmen acties zo veel mogelijk op elkaar af. En als veranderende inzichten of omstandigheden dat vragen, stellen we onze koers bij.

Doet u mee?

We nodigen iedereen uit actief en constructief bij te dragen aan realisering van onze doelstellingen. Zodat het Goed Wonen blijft in Gemert-Bakel!