



## Ondernemingsstrategie 2015 - 2018

Samen werken  
aan prettig wonen



## Voorwoord

De afgelopen tijd hebben wij gewerkt aan het positioneren van onze nieuwe stip aan de horizon. Die nieuwe stip werd onder meer noodzakelijk door de veranderingen in ons werkveld, waaronder de gewijzigde regelgeving vanuit de rijksoverheid. De ingevoerde verhuurdersheffing en de herzieningswet beïnvloeden onze werkwijzen en hebben geleid tot het herijken van onze koers. Daarbij is financiële continuïteit een hoofdthema geworden. Uitgangspunt van de strategie is onze missie *“Nu en in de toekomst zorgdragen voor de beschikbaarheid van goede en betaalbare woningen in vitale wijken voor mensen met een smalle beurs, en voor mensen die om andere redenen niet zelfstandig passende woonruimte kunnen vinden”*. Bij het uitvoeren van onze kerntaak stellen wij de klant centraal en werken wij vanuit de kernwaarden persoonlijk, betrokken, verbindend en zelfbewust.

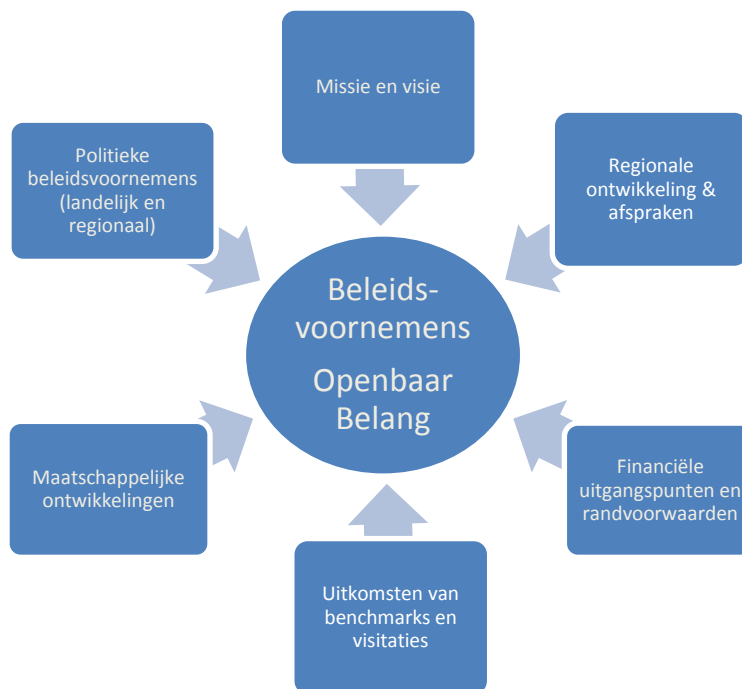
De ondernemingsstrategie 2015-2018 'Samen werken aan prettig wonen' van Openbaar Belang bevat, als uitvloeisel van de stip aan de horizon, het beleid en de kaders waaraan besluitvorming de komende vier jaar getoetst wordt. De strategie geeft richting, duidelijkheid, bakent ons werkveld af en agendeert de voor ons belangrijkste onderwerpen voor het realiseren van onze volkshuisvestelijke ambities. Bij het opstellen van het strategisch kompas houden wij rekening met de wensen en ideeën van onze belanghouders. Het belanghoudersdebat in 2013 en de periodieke overleggen met onder andere de Centrale Huurdersraad, gemeente Zwolle, collega-corporaties en onze medewerkers liggen hieraan ten grondslag. De komende jaren gaan wij energiek aan de slag met de doelstellingen die wij verwoord hebben in de koers. Reacties op onze ondernemingsstrategie zijn van harte welkom op [info@openbaarbelang.nl](mailto:info@openbaarbelang.nl).

Januari 2015

Gerke Brouwer  
Directeurbestuurder Openbaar Belang

## Omgevingsfactoren en ontwikkelingen

Het speelveld waarin corporaties acteren is de afgelopen jaren, met name vanuit politiek en financieel oogpunt, veranderd. Bij het vaststellen van de nieuwe koers zijn deze en andere ontwikkelingen meegenomen. Voor het formuleren van onze beleidsvoornemens is gekeken naar de samenhang en effecten van onderstaande factoren.

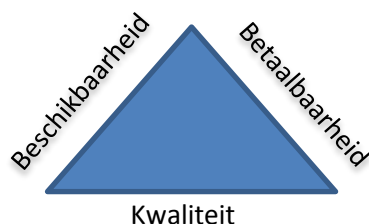


Belangrijke factoren zoals de ingevoerde verhuurdersheffing, de saneringssteun en de invoering van de vennootschapsbelasting belasten de financiële mogelijkheden bij corporaties en daarmee ook de mogelijkheden tot het investeren in maatschappelijke opgaven. Tegenover de financiële krimp staat de wens voor het bouwen van meer sociale huurwoningen. De Zwolse woningmarktontwikkelingen laten zien dat onder andere door de groei van de gemeente Zwolle het tekort aan goedkope woningen toeneemt. De gemeente heeft in haar coalitieakkoord 2014-2018 onder meer aangegeven de woningmarkt te stimuleren, te focussen op nieuwbouw, het aanbod van goedkopere woningen te vergroten en af te steunen op een energiezuiniger en levensloopbestendiger woningvoorraad. Door de Zwolse corporaties is in het verlengde daarvan beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van wonen als topprioriteit benoemd.

Een andere ontwikkeling betreft de sociale hervorming die per 1 januari 2015 expliciet is geworden. Met de Wmo 2015 worden mensen dusdanig ondersteund dat zij, ondanks een beperking en of (chronische)-psychische of psychosociale problemen zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving kunnen blijven. Met het in gang zetten van het scheiden van wonen en zorg zal het extramuraal wonen toenemen en intramuraal afnemen. Mensen met een zorgvraag kunnen hierdoor langer zelfstandig blijven wonen op een plek waar zij zich prettig voelen.

## Openbaar Belang *samen werken aan prettig wonen*

Gezien de huidige ontwikkelingen blijft Openbaar Belang de komende jaren haar strategische uitgangspositie versterken om de samenleving te kunnen voorzien van betaalbare en goede huurwoningen. Ons werkgebied is hierbij de gemeente Zwolle. Vanuit de drie invalshoeken, *beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit*, werken wij hieraan. Elk afzonderlijk worden zij door verschillende factoren beïnvloed, maar hebben tevens een grote samenhang. Ze staan met elkaar in verbinding zoals in de wet van de communicerende vaten.



Openbaar Belang legt de prioriteit bij beschikbaarheid van wonen en optimaliseert de betaalbaarheid en kwaliteit.

### Missie

*“Nu en in de toekomst zorgdragen voor de beschikbaarheid van goede en betaalbare woningen in vitale wijken voor mensen met een smalle beurs, en voor mensen die om andere redenen niet zelfstandig passende woonruimte kunnen vinden”*

Samen met onze klanten en partners zetten wij ons in voor een prettige woon- en leefomgeving. Prettig wonen is geen vanzelfsprekendheid, daar werk je samen aan. Samen werken aan prettig wonen is daarom een belangrijke leidraad die Openbaar Belang in haar strategie heeft verankerd.

### Externe legitimatie

Bij het uitvoeren van onze strategie en de keuzes die wij daarvoor maken zijn wij helder in wat wij doen en verantwoorden wij dit transparant naar al onze belanghouders. Mede door het optimaliseren van de dialoog willen wij blijven werken aan een open relatie en het gesprek aangaan over gemaakte keuzes en geleverde prestaties.

### De klant centraal

De klant komt bij ons om goed te wonen, met woonplezier, in een goed onderhouden en betaalbare woning in een schone en veilige omgeving. Wij kennen onze klanten en gaan persoonlijk en gelijkwaardig met hen om. Wij denken niet voor de klant, maar luisteren naar en praten met hen om zo gezamenlijk tot keuzes te komen. Zowel de klant als wij zijn verantwoordelijk voor de woon- en leefomgeving. Wij voelen ons betrokken bij het onderhouden en versterken van die veilige woon- en leefomgeving en werken daarvoor samen met andere partners. Door het verbinden van specialismen kom je tot grotere resultaten. Vanuit onze compactheid en unieke identiteit geven wij krachtig inhoud aan onze missie. Openbaar Belang's kernwaarden zijn dan ook persoonlijk, betrokken, verbindend en zelfbewust.

## De komende vier jaar richten wij ons op de volgende doelstellingen:

- 'We hebben en houden tevreden klanten'
- 'We bieden een gevarieerd en betaalbaar woningaanbod'
- 'We blijven maatschappelijk verantwoord ondernemen'
- 'We zijn een financieel gezonde, resultaatgerichte, zelfstandige corporatie'

### *'We hebben en houden tevreden klanten'*

Openbaar Belang heeft als primaire taak huisvesting te bieden aan mensen met een smalle beurs in de gemeente Zwolle.

#### **Verdeling huurvoorraad**

Wij beogen de komende vier jaar de volgende verdeling in het toewijzen van onze huurvoorraad te realiseren:

- Minimaal 90% aan mensen met een inkomen lager dan € 34.911,-
- Maximaal 10% aan mensen met een inkomen boven de € 34.911,-, indien zij zelf niet in hun woonbehoefte kunnen voorzien

Het hebben en houden van tevreden klanten als belangrijkste doelstelling klinkt vanzelfsprekend, maar is het niet. Met minder middelen meer bereiken is een uitdaging. Daar werken wij mede aan door een gevarieerd en betaalbaar woningaanbod aan te bieden. Ons te blijven inzetten voor een sociaal en prettig leefklimaat in wijken en buurten. De buurtbeheerders blijven actief aanwezig voor het stimuleren, activeren en adviseren van onze bewoners. De diensten die wij verlenen worden in de komende periode vervat in een dienstverleningsstrategie waarbinnen bewonersparticipatie haar plaats gaat krijgen. Onze klant krijgt zien wij als mede-woonproducent. Dat kan door ruimte te geven voor participatie waarin gesproken wordt over doelen, verwachtingen, ambities en belangen. Die persoonlijke benadering past bij een compacte organisatie als Openbaar Belang waarbij de lijnen kort zijn en wij onze klanten relatief goed kennen.

### *'We bieden een gevarieerd en betaalbaar woningaanbod'*

Ons woonbeleid is gebaseerd op de drie pijlers beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit, waarbij wij uitgaan van de totale woonlasten (huur + energiekosten - huurtoeslag) van onze huurders en een leefbare woonomgeving.

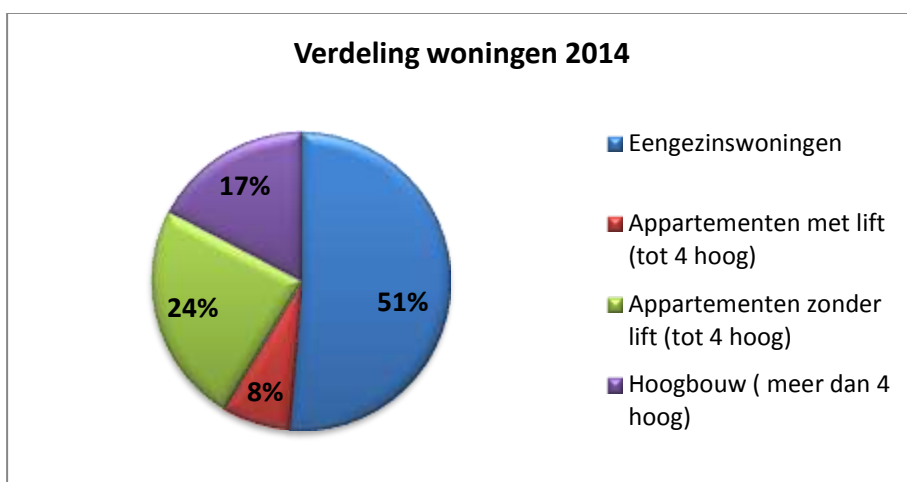
#### **Openbaar Belang draagt zorg voor een prettig leefklimaat in wijken en buurten**

Op basis van het strategisch vastgoedbeleid stellen wij ons voor de periode 2015 tot en met 2018 ten doel om te komen tot:

- De nieuwbouw van 64 woningen
- Het verkopen van 60 woningen
- Groot onderhoud en energiebesparende maatregelen van 195 woningen
- Voorbereiding herontwikkeling 180 woningen Weezenlanden

### Beschikbaarheid

Onze primaire keuze is beschikbaarheid waarbij de verwachting is dat er op termijn een lichte groei zal zijn van zelfstandige eenheden. Om een gevarieerd woningaanbod mogelijk te maken bieden wij woningen in de verkoop aan. Een belangrijk uitgangspunt bij de selectie van de te verkopen woningen is dat dit bijdraagt aan wijkdifferentiatie en uiteraard dat de woning van goede kwaliteit is. De omvang en samenstelling van onze woningvoorraad stemmen wij af met de woonbehoefte binnen de gemeente Zwolle. Tevens werken wij voor de realisatie daarvan samen met de gemeente, de Zwolse corporaties en andere belanghouders.



De komende jaren wordt er naar toegewerkt om het aantal types verhuureenheden binnen de woningvoorraad te verminderen, waaronder studentenwoningen en woonwagens.

Onze wensportefeuille in 2022 beogen wij als volgt:

Woningtype	Aantal 2014	Aantal 2022
<b>Eengezinswoningen</b>	1.231	1.250
<b>Appartementen met lift (tot 4 hoog)</b>	178	400
<b>Appartementen zonder lift (tot 4 hoog)</b>	576	450
<b>Hoogbouw (meer dan 4 hoog)</b>	415	425
<b>Totaal</b>	<b>2.400</b>	<b>2.525</b>

Overige verhuureenheden	Aantal 2014	Aantal 2022
<b>Onzelfstandige eenheden</b>	235	0
<b>Commercieel</b>	4	3
<b>Woonwagens</b>	12	0
<b>Standplaatsen</b>	31	0
<b>Garages en parkeerplaatsen</b>	122	122
<b>Totaal</b>	<b>404</b>	<b>125</b>

### Betaalbaarheid

Openbaar Belang is er voor mensen met een laag inkomen en kiest er voor om voor de zittende huurders de huurprijzen onder de huurtoeslaggrens te houden, tenzij hun inkomen aanleiding geeft om de huren te verhogen tot boven de huurtoeslaggrens. Dit om scheef wonen tegen te gaan. Jaarlijks beoordelen wij de ontwikkelingen en mogelijkheden om betaalbaarheid beheersbaar te houden en leggen dat vast in het huurbeleid. Om woonlasten voor huurders te beperken, zoeken wij actief naar mogelijkheden om de energiekosten laag te houden.

#### Gewenste betaalbaarheid versus beschikbaarheid

Doelgroep	Huidige aantal 2014	Streefaantal 2022	Procentueel
Onder sociaal minimum ( $< \text{€ } 20.000$ )	*	750	30%
Middeninkomens ( $\text{€ } 20.000 - \text{€ } 34.911$ )	$< \text{€ } 34.911$ : 1.820	1.525	60%
Boven modaal ( $> \text{€ } 34.911$ )	580	250	10%
<b>Totaal</b>	<b>2.400</b>	<b>2.525</b>	<b>100%</b>

\* Het aantal 'Onder sociaal minimum' is niet bekend.

### Kwaliteit

Ons onderhoud is erop gericht om onze woningen te laten voldoen aan een kwaliteitsstandaard die ook op de lange termijn perspectief biedt op goed wonen. Bij het onderhoud maken wij onderscheid tussen regulier en ingrijpend onderhoud (bijvoorbeeld renovatie). Duurzaamheid, comfort en toekomstbestendigheid spelen een belangrijke rol in onze moderniserings- en nieuwbouwactiviteiten. Dat uit zich in innovatieve bouwmethodes, wijze van beheer, in de materiaalkeuze, maar ook in de wijze waarop we onze gebouwen zodanig flexibel maken dat zij in de toekomst eenvoudig zijn aan te passen aan veranderende gebruikerswensen. Het verder verduurzamen van ons woningaanbod sluit aan op de betaalbaarheid van wonen die wij nastreven.

### 'We blijven maatschappelijk verantwoord ondernemen'

De werkzaamheden die wij uitvoeren zijn gerelateerd aan ons woningbezit. Wij bevorderen, samen met anderen, leefbare buurten door goed sociaal en fysiek beheer van ons vastgoed. De inzet van onze buurtbeheerders past daarin. Onze inspanningen zijn erop gericht bewoners met een betalingsachterstand zo lang mogelijk huisvesting te blijven bieden door een sociaal incassobeleid. Wij nemen met die persoonlijke, menselijke insteek onze verantwoordelijkheid als huisvester van bewoners met een smalle beurs. Door het aanreiken van handvatten streven wij ernaar ieder een dak boven het hoofd te bieden.

Naast het aanbieden van woningen, zetten wij ons ook in voor de huisvesting van enkele bijzondere doelgroepen. Wij dragen bij aan de opvang voor dak- en thuislozen (de Herberg), de vrouwenopvang en een hospice. Ter bevordering van de leefbaarheid in wijken en buurten sponsoren we selectief bijzondere initiatieven en goede doelen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt voor ons ook in dat we een sociaal verantwoord werkklimaat hebben, waarin we onder andere stage- en werkervaringsmogelijkheden bieden.

### **Bijdrage aan kwetsbare doelgroepen**

- Jaarlijks € 165.000,-
- Eenmalige investering in hospice: € 150.000,- (2015).

### ***'We zijn een financieel gezonde, resultaatgerichte, zelfstandige corporatie'***

Het financiële beleid is erop gericht om ons maatschappelijke vermogen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten voor de maatschappelijke doelstellingen die wij nastreven. De afgelopen jaren is door het overheidsbeleid de financiële druk op de organisatie flink toegenomen. Financiële continuïteit is een hoofdthema geworden. De uitdaging is dan ook om een optimum te vinden tussen het investeren in sociaal vastgoed en het op niveau houden van de financiële positie. De komende jaren wordt zorgvuldig afgewogen wat er wel en wat er niet meer gedaan wordt om zo een gezonde balans te houden tussen het investeren in sociaal vastgoed en het behouden van de financiële positie.

### **Toetsingskader voor investeringen en besluitvorming 2015-2018**

- Minimaal behoud, maar voorkeur voor groei van ons maatschappelijk vermogen.
- Vermindering van de bedrijfslasten en investeringen ter compensatie van de heffingen (€ 1,7 miljoen).
- Voldoen aan de financiële beoordelingskaders van het WSW, zodat er voldoende borgingsruimte blijft om activiteiten te kunnen financieren:
- Kasstromen ICR, DSCR en LTV verbeteren:
  - o de ICR bedraagt de komende jaren minimaal 1,4 en vanaf 2018 1,8.
  - o de DSCR bedraagt de komende jaren minimaal 1.
  - o de solvabiliteit (o.b.v. bedrijfswaarde) bedraagt minimaal 20%.
  - o de LTV (o.b.v. WOZ-waarde) is maximaal 50%.
- Rentelast verminderen (minder leningen, lagere rente, versneld af lossen).
- Exploitatieresultaat verbeteren (lagere bedrijfslasten, hogere inkomsten, meer marge).
- Terughoudend met niet-renderende uitgaven.

### **Onze organisatie**

Een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van onze strategische doelstellingen is een professioneel en gepassioneerd team van medewerkers. Enthousiaste professionals die, samen met onze partners, de klant zo goed mogelijk helpen. Het gezamenlijk werken vanuit onze kernwaarden persoonlijk, betrokken, verbindend en zelfbewust vormt ons fundament om invulling te geven aan onze missie. Vanuit onze klantgerichte grondhouding en oog voor de menselijke maat leveren wij goede woonproducten en service. Als compacte organisatie werken wij langs korte lijnen en kunnen wij snel en efficiënt anticiperen op vragen van onze klanten. Onze medewerkers staan dicht bij de klant, weten wat er speelt in de wijken en buurten en nemen deel aan diverse integrale netwerken en overleggen. Openbaar Belang is daarmee sterk verankerd in de Zwolse samenleving.



## **Openbaar Belang groeit in kwaliteit**

Om effectiever te werken versterken we het (persoonlijk) leiderschap van onze medewerkers en leggen we verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Wij ontwikkelen ons naar een flexibele zakelijke cultuur en bedrijfsvoering die onze medewerkers faciliteert met een goede werkomgeving en ontwikkelingsmogelijkheden. Wij hechten waarde aan het versterken van competenties ten aanzien van klantgericht werken en communiceren.