

Volkshuisvesting verbinden

Ondernemingsplan Futura 2012 - 2014

Inhoudsopgave

1.	Volkshuisvesting verbinden in Futura	2
2.	Externe ontwikkelingen	5
3.	Innovatie en kennisontwikkeling, de blik naar buiten!	8
3.1	Thema 1: Civiele kracht in ontwikkelend beheren	9
3.2	Thema 2: Governance en legitimatie	9
3.3	Thema 3: Duurzaamheid	10
3.4	Thema 4: Woningmarktanalyse en portefeuilleadvies	11
3.5	Kennisplatforms	12
3.6	Opleidingen	12
3.7	Beheer en onderhoud bestaande dienstverlening	12
4.	Versterken van effectiviteit en efficiency, innovatie intern!	13
5.	Futura in financieel perspectief	15
5.1	Uitgangspunten bekostiging	15

1. Volkshuisvesting verbinden in Futura

Samenwerkende woningcorporaties in Futura delen als maatschappelijk ontwikkelaars¹ het ideaal dat goed wonen voor iedereen bereikbaar moet zijn, vanuit de gedachte dat goed wonen mensen verder helpt in hun leven. In een wereld die continu beweegt blijft steeds de vraag actueel hoe we dit ideaal kunnen realiseren. In Futuraverband zoeken we gezamenlijk antwoorden op deze vraag. Vanuit de overtuiging dat samen doen meer oplevert voor de maatschappij.

Futura is er om deelnemers en partners bij te staan in hun ontwikkeling. Wij hebben als gezamenlijk doel de Brabantse volkshuisvesting te verbeteren, te vernieuwen, te inspireren. Dit om in veranderende omstandigheden nieuwe antwoorden te vinden op deels oude vragen. Omdat we het gezamenlijk belangrijk vinden om naar ons beste vermogen bij te dragen aan de kwaliteit van wonen en leven van mensen. Langs de weg van het wonen.

Dat is onze missie, die ons al 14 jaar verbindt en die ook vandaag de dag nog steeds actueel is.

Futuracorporaties zijn in de eerste plaats lokale maatschappelijke organisaties. Juist door lokaal te acteren ontstaat waarde voor onze huurders, wijken, dorpen en steden. Maar op een aantal vlakken loont intensieve samenwerking en een bovenlokaal perspectief. Vanuit deze gezamenlijke overtuiging opereert Futura al 14 jaar in drie constante rollen: die van Producent, Platform en Partij. Waar echter de tijd en de omstandigheden veranderen, verandert ook de invulling van deze rollen. Daarom is er iedere drie jaar een nieuw ondernemingsplan. Niet om de activiteiten van Futura tot achter de komma vast te leggen, maar wel om de gezamenlijke kaders en de gezamenlijke agenda voor de komende jaren te bepalen.

Startpunt voor dit ondernemingsplan is een analyse van de externe omgeving. Maatschappelijke, economische en demografische ontwikkelingen veranderen onze omgeving in hoog tempo. De financiële crisis en de crisis op de woningmarkt hebben directe invloed op de samenleving en dus ook op ons functioneren en dat van onze samenwerkingspartners. De structuren waarin wij historisch werken kraken en er is behoefte en noodzaak aan verandering. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste externe ontwikkelingen kort beschreven. Slechts om bewegingen te duiden, niet om een volledige analyse te geven. Dat kan ook niet, want onzekerheden zijn onderdeel van de tijdgeest. We moeten meer dan voorheen leren om in scenario's te denken en deze door te vertalen naar hun gevolgen voor de samenleving en daarvan afgeleid de volkshuisvestelijke opgave. Het verkennen van deze scenario's doen wij in dialoog met onze omgeving. Dit moet leiden tot een betere individuele strategie en lokale aanpak.

Juist waar crisis vaak uitnodigt tot een verdedigende en consoliderende houding, blijven de Futuracorporaties investeren in kennisontwikkeling en innovatie, extern én intern. Niet vanuit luxe, maar vanuit noodzaak. Organisaties zonder onderzoek en innovatie zijn op de lan-

¹ Maatschappelijk ontwikkelaars zetten zich op basis van een brede maatschappelijke taakopvatting en betrokkenheid in voor de kwaliteit van wonen en leven. Vanuit deze rol bieden de Futuracorporaties:

- beschermd wonen voor mensen die afhankelijk zijn en niet in de eigen huisvesting kunnen voorzien. Corporaties hebben voor deze mensen een zorgplicht en een beschermende taak.
- zekerheid in wonen voor mensen met een bescheiden inkomen.
- huisvesting voor mensen die bewust kiezen voor huren gelet op hun sociaal-economische status.

gere termijn ten dode opgeschreven. In Futura houden we ons hiermee bezig: als platform en als producent. De antwoorden op de complexe vragen van vandaag zijn niet eenduidig en kunnen niet klakkeloos vanuit een succesvol verleden worden geëxtrapoleerd. Dat betekent een gezamenlijke, creatieve en soms onconventionele zoek en 'vindtocht', samen met andere partijen, naar de antwoorden van morgen. De antwoorden die we de komende drie jaren in Futuraverband ontwikkelen gaan over hoe wij in het huidige maatschappelijke en financiële klimaat op een goede manier invulling geven aan onze volkshuisvestelijke opdracht: gedifferentieerd aansluiten bij en faciliteren van maatschappelijke sterkten, opkomen voor maatschappelijk zwakkeren, tegelijk beheren en ontwikkelen, weer duurzamer gaan handelen en, niet in de laatste plaats: verantwoordelijk besturen. Deze vraagstukken hebben we in enkele innovatiethema's vervat. Ze staan beschreven in hoofdstuk 3. Voor deze innovatiethema's geldt dat we niet bij nul beginnen. In de afgelopen ondernemingsplanperiodes hebben we al flink 'gezaaid'. We hebben gezamenlijk kennis opgebouwd, instrumenten ontwikkeld en eerste ervaringen opgedaan. Het 'oogsten' moet echter de komende periode gaan gebeuren. De Futuracorporaties spreken af om de ontwikkelde kennis en ervaring breed toe te passen in de eigen organisaties. Vanuit de ervaringen die we aldus opdoen en uitwisselen, ontwikkelen we bestaande producten door en introduceren we nieuwe. Maar dat is niet alles. We blijven onze blik vooruit richten en identificeren zo nieuwe innovatiethema's. Kenmerkend aan innovatie is immers dat een volledige inkadering en inkleuring aan de voorkant onmogelijk is. Dat doen we dan ook niet. We nemen de ruimte om tussentijds in te springen op nieuwe vraagstukken die op ons afkomen. Innovatie en kennisontwikkeling zijn van belang voor Futura om partij te kunnen zijn in regionale en landelijke discussies over de woningmarkt. Aan deze rol van Futura blijven we de komende beleidsperiode hechten, omdat we ervan overtuigd zijn dat dit de volkshuisvesting ten goede komt. Wij zijn zelf aan zet om actuele politieke discussies te voeden en te beïnvloeden vanuit onze gezamenlijk opgebouwde kennis en ervaring, die te allen tijde gestoeld is op onze gedeelde volkshuisvestelijke idealen.

Als Futuracorporaties verplichten wij ons tot het organiseren van een hoge mate van efficiency. Voor onze klant! Wat ons bindt is een niet aflatende drive om onze maatschappelijke opgave en onze dienstverlening rondom het wonen slimmer, beter en goedkoper te organiseren. Dat is de komende jaren niet langer een keuze, maar ook een noodzaak gezien de toenemende financiële druk. Kwaliteit van dienstverlening en efficiency gaan daarbij hand in hand. Onze klanten zijn niet gebaat bij onnodige schakels. Die leiden tot vertraging en ruis.

Onze overtuiging is dat meer samen doen kan leiden tot efficiency- en effectiviteitswinst. Tot nu toe richt ons efficiencyprogramma zich met name op (succesvolle) gezamenlijke inkoop op diverse terreinen. Wat we echter nog te schoorvoetend en beperkt doen is het slim samen organiseren van gelijksoortige zaken. Op onderdelen van onze productie moeten we ons de vraag stellen of organisatie op een gezamenlijke schaal niet 'gewoon' efficiënter en effectiever is. Daarbij zijn vele vormen denkbaar. Onder het motto slim organiseren willen de Futuracorporaties de komende jaren individueel resultaten scoren als het gaat om de kosten van de productie en de kwaliteit van dienstverlening. We zetten in op een stevig efficiency- en effectiviteitsprogramma met Futura in de rol van producent. We realiseren ons dat deze keuze grote gevolgen kan hebben voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de deelnemende corporaties. Daarop zijn de deelnemende corporaties zelf aanspreekbaar. In hoofdstuk 4 beschrijven we kort wat we beogen met het efficiency- en effectiviteitsprogramma. In een separaat plan van aanpak werken we het programma verder uit, alsmede de bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden.

In Hoofdstuk 5 vindt u ons financieel meerjarenperspectief.

Futura is dus enerzijds een open netwerk en een platform, gericht op kennisontwikkeling, innovatie en belangenbehartiging. Ook de beproefde kennisplatforms en de opleidingen van Futura passen hierbij. Anderzijds streven de Futuracorporaties een betere en efficiëntere dienstverlening na.

Samen leren levert meer op dan alleen. Daar zijn onze huurders, de Brabantse volkshuisvesting en onze corporaties bij gebaat. Deelt u die overtuiging? Brabantse corporaties die met elan mee willen draaien in onze projecten en platforms zijn van harte welkom; partnerschap om met elkaar volkshuisvesting te verbinden.

De Futuradeelnemers:

AlleeWonen in Roosendaal en Breda
Casade in Waalwijk en Loon op Zand
WonenBreburch in Tilburg en Breda
Zayaz in 's-Hertogenbosch

2. Externe ontwikkelingen

Omgevingskrachten hebben impact op de volkshuisvesting en daarmee op de strategie van ons als Futuracorporaties. In ons samenwerkingsverband Futura staan we hierbij stil en proberen we de belangrijkste vraagstukken samen op te lossen.

Economische tempering, arbeidsmarkt, financiering

De economische groei is begrensd. Vertraagde groei wordt eerder regel dan uitzondering. Dit leidt tot maximaal stabilisatie van de welvaart. De arbeidsmarkt remt de economische groei. Op termijn ontstaat een tekort aan arbeidskrachten. De bankensector herpositioneert zich als gevolg van Basel3. Omdat banken zorgvuldiger en behoedzamer opereren, krijgen bedrijven en particulieren minder makkelijk toegang tot de kapitaalmarkt.

Wat betekent dit zoal voor onze klanten? Bijvoorbeeld de vraag of huurders in staat blijven hun huur te betalen. Welk huurbeleid is mogelijk en wenselijk? Maar ook: waar en hoeveel kunnen wij investeren in woningen en buurten? Een andere invalshoek is of wij als Futuracorporaties onze herfinanciering rond krijgen (biedt de markt nog voldoende kapitaal) en welke prijs (rente) daarvoor moet worden betaald. Welke risico's er zijn als het gaat om de waarde van vastgoed? Strategische ontwikkelingen die van grote invloed zijn op ons business model.

Veranderende rol van de overheid

Het overheidsbeleid is gericht op een grotere eigen verantwoordelijkheid van burgers en meer focus op groepen die hulp echt nodig hebben. Het bewaken van een eerlijk speelveld hoort bij het marktdenken. Achtervang en garanties zijn geen vanzelfsprekendheid meer. In de politiek verkeert het denken over het wonen in een impasse. Lokale overheden hebben minder te besteden en beperken hun rol en verantwoordelijkheden tot enkele kerntaken.

De directe effecten zijn al duidelijk. Wie gaat de zorg- en welzijnsvoorzieningen betalen na beperking van de AWBZ? Wie helpt de burger die niet zelfredzaam is bij een uitgekilde WMO? Wat gebeurt er nu de buurthuizen in hoog tempo worden gesloten? Als er geen vervoersvoorziening meer is, hoe komt de mens met beperkingen dan nog buiten? Duidelijk is dat het effect van dit beleid grote invloed heeft op de kwaliteit van het wonen en leven in onze wijken, dorpen en steden en dus voor ons van betekenis is. Welk antwoord hebben we hierop en hoe organiseren we dat? Dat kunnen en willen we niet afdoen met de platituede dat we terug gaan naar onze kerntaak. Kiezen we om te sturen of laten we in een laissez-faire houding de omstandigheden op ons af komen? Met onze huurders en onze partners in het maatschappelijk middenveld zullen we antwoorden moeten vinden.

Communicatie, digitalisering en contra-globalisering

Communicatiepatronen worden door de opkomst van sociale media radicaal anders. Organisaties worden transparanter, alles is openbaar. Onderling contact is vele malen makkelijker. De digitalisering blijft doorzetten. Tegelijk neemt ook het belang van de lokale omgeving toe.

Waar de samenleving in rap tempo verandert zullen wij dat tempo moeten volgen. Dat vraagt om grote investeringen in onze organisaties en voorzieningen. De invloed van deze ontwikkelingen op de wijze waarop wij onze dienstverlening organiseren (lokaal, centraal) zal groot zijn.

De netwerksamenleving

De structuren die er vandaag de dag toe doen bestaan allang niet meer bij de gratie van eenduidigheid, enkelvoudigheid of hiërarchie. De kunst is om de verhouding tot complexiteit, gelaagdheid en onvoorspelbaarheid productief te maken. Bewoners, patiënten, cliënten, consumenten zijn vooralsnog beter in staat een positie in te nemen in een netwerk van netwerken, net als veel commerciële partijen. De sectoraal georganiseerde maatschappelijk dienstverleners en de overheid blijven nog achter op dit terrein. Een goede professional ziet de kansen en meerwaarde van zelforganisatie en durft indirect te sturen, te variëren in aanpak en verantwoordelijkheid over te dragen.

Waar de essentie van ons organisatorisch bestaan te maken heeft met dienstverlening aan onze huurders en onze omgeving vraagt dit om een wezenlijke aanpassing van onze organisaties en onze medewerkers, die nog in hoge mate vertrouwd zijn met een klassieke aanbodgerichte hiërarchische en paternalistische houding.

Tweedeling maatschappij

Het maatschappelijk vertrouwen in gevestigde instituties en belangen staat onder druk. Individualisering en fragmentatie in de samenleving blijven toenemen. Het onderscheid tussen zij die wel toegang hebben tot allerlei netwerken en zij die minder kansrijk zijn verscherpt. Er ontstaat een groep die zich niet gehoord en erkend voelt, die niet aangesloten is en zich terugtrekt in eigen kring. Dit noopt tot het nemen van (onze) verantwoordelijkheid.

In onze wijken is veelal sprake van concentraties van kansarmheid. Via fysieke en sociale investeringen proberen wij deze beweging te beïnvloeden. Gezien de groeiende maatschappelijke tweedeling, blijven maatschappelijke investeringen in wijken waar de kansarmheid van mensen in het geding is ook in de toekomst van belang. De uitdaging is op welke wijze we dit met minder investeringsruimte kunnen realiseren. Het risico van buiten de boot vallen geldt overigens ook voor de middeninkomens die in de huidige woningmarkt. Ook voor deze groep willen wij passende oplossingen realiseren.

Grotere verscheidenheid in bevolking en aan woonwensen

Vergrijzing en ontgroening gaan door. Er komen meer eenpersoonshuishoudens. Ook de diversiteit van de bevolking neemt toe. Dit leidt tot een grotere verscheidenheid in woon- en leefstijlen. De aantrekkingskracht van steden en subregio's loopt uiteen. Er zijn groeimagneten met een grote aantrekkingskracht, terwijl andere gebieden juist moeite hebben om niet in een negatieve spiraal te komen. Tegelijkertijd realiseren we ons dat geuite woningbehoefte iets anders is dan effectieve vraag.

Ook in onze dorpen en wijken zien wij zeer verschillende effecten. Goed wonen voor iedereen vraagt om een voortdurende adequate sturing van kwantiteit en kwaliteit van onze voorraad. De afwegingen die wij daarbij maken zullen in de toekomst steeds meer op regionaal niveau plaatsvinden. Om dit goed te kunnen doen is het belangrijk om de samenhang in de woningmarktontwikkelingen op het provinciale, regionale en lokale niveau te bezien.

Nieuwe realiteit in de woningmarkt

Het planaanbod in de nieuwbouwmarkt sluit niet goed aan bij de marktvrage. De koopmarkt is uit balans en er ontstaat druk op de huurmarkt. De vraag naar huurwoningen groeit. Door EU maatregelen komen (lagere) middeninkomens in de knel ook omdat de toe-

gang tot de koopmarkt voor hen vaak lastig is. De betaalbaarheid van het wonen in relatie tot acceptabele woon-quote's is voor veel huishoudens een zorg, waarbij wij ons realiseren dat wij corporaties slechts een deel van die woonquote kunnen beïnvloeden. De koopwoning als 'vermogensmotortje' heeft sterk aan belang ingeboet. De nieuwe woonwet bepaalt het speelveld van de corporaties voor de komende periode: spel en spelregels veranderen. Beperking van de financieringscapaciteit vanaf 2015, de ruimte die wordt gecreëerd voor brede inzet van het eigen vermogen en de verkenning van mogelijkheden voor nieuwe financiering blijven de komende jaren belangrijke vraagstukken.

Nieuwe regels en omstandigheden vragen om analyses en uitwerkingen die voor allen van toepassing zijn. Het samen uitwerken en sturen levert toegevoegde waarde op. Naast de markt met staatsteun zullen we steeds meer ook de markt zonder staatssteun moeten bedienen. Dit vraagt om nieuwe vormen van organisatie.

Duurzaamheid en duurzaam ondernemen

Energiebesparing en duurzaam ondernemen worden gezien vanuit het oogpunt van betaalbaarheid, maar ook vanuit de zorg voor toekomstige generaties. De gebouwde omgeving is verantwoordelijk voor circa dertig procent van het landelijk energieverbruik.

Energiebesparing en duurzaam ondernemen vraagt doorgaans om grote investeringen op korte termijn. De effecten daarentegen worden veelal pas op langere termijn zichtbaar. Hoe zijn lange termijn gewenste ontwikkelingen inpasbaar te maken in een veelheid van grote korte-termijn problematieken? Hoe ontwikkel je als corporatie samen met je huurders en stakeholders een evenwicht vanuit tal van relevante deelbelangen?

3. Innovatie en kennisontwikkeling, de blik naar buiten!

Een klassieke en veel geziene reactie op de genoemde externe ontwikkelingen en met de veelheid van vraagstukken voor ogen, is terugtrekken op het eigen domein vanuit een gepercipieerde overlevingsnoodzaak. Wij als Futuracorporaties geloven hier niet in en denken dat het juist in deze tijd van belang is om op een creatieve (soms 'out of the box') manier te blijven investeren in kennisontwikkeling en innovatie. Dit doen wij graag samen. Met elkaar weten we meer dan alleen, zijn we in staat om onze kennis en kunde slim te verbinden en van elkaar te leren. Zo investeren we in een duurzame toekomst.

Tegelijk realiseren we ons dat ook wij soms de neiging hebben ons terug te trekken in de 'waan van alledag'. We merken dat we in onze eigen corporatiepraktijk niet altijd de ruimte creëren om gezamenlijk ontwikkelde instrumenten daadwerkelijk toe te passen en dat het soms lastig blijkt om vanuit een gedeeld urgentiegevoel projecten op te starten, terwijl de projectthema's toch gezamenlijk gekozen zijn op basis van een gezamenlijke externe analyse en ieders beleidsagenda. Dit moeten en zullen we veranderen. Deelnemen aan de innovatieprojecten en –platforms van Futura betekent ook dat we ons verbinden aan het resultaat. Dat geldt voor deelnemers, maar ook voor partners. Daarop spreken we elkaar aan. Deelname aan projecten en platforms is een keuze, maar daarmee niet vrijblijvend. Wederkerigheid en aanspreekbaarheid zijn de norm voor iedereen die korter of langer meedraait in Futura. We spreken consequent aan op elkaars bijdragen aan de doelen en op de implementatie van samenwerkingsresultaten in de eigen organisatie.

Met ons innovatie- en kennisprogramma willen wij de volgende strategische doelen realiseren:

Het versterken van de positie van deelnemers en partners in hun rol van maatschappelijk ondernemer in wijken, buurten, stad en regio, met bijzondere aandacht voor:

- *de balans tussen het realiseren van kwalitatief hoogwaardig duurzaam wonen in brede zin en bedrijfseconomische prestaties;*
- *samenwerking in het maatschappelijk middenveld en overheid om maatschappelijke opgaven te kunnen realiseren;*
- *het vergroten van mogelijkheden voor bewoners om te kiezen hoe ze zich tot de corporatie willen verhouden;*
- *de rol van de corporaties in het organiseren van een efficiënte keten in de bouwketen;*
- *het verbeteren van de kwaliteit van governance.*
- *het verbinden van lokale, regionale en provinciale woningmarktgegevens.*

De thema's waaraan we in de komende jaren binnen ons innovatie- en kennisprogramma bijzondere aandacht geven worden hierna toegelicht. Dit is geen limitatieve opsomming van thema's. Kenmerkend voor innovatie is dat het onmogelijk is om vooraf exact vast te leggen aan welke thema's we gaan werken. We beschikken immers niet over een glazen bol, die ons de toekomst voorspelt. Flexibiliteit en creativiteit zijn nodig om hier adequaat op in te spelen. Deze ruimte nemen we. We handelen vanuit een open attitude om flexibel te kunnen inspelen op de veranderingen van morgen.

Voorts constateren we dat we de afgelopen periode al veel 'gezaaid' hebben op de verschillende innovatiethema's, en dat we nu moeten gaan 'oogsten'. Dit vraagt veel van ons als corporaties. Maar deze uitdaging gaan wij graag aan om te kunnen blijven doorontwikkelen.

3.1 Thema 1: Civiele kracht in ontwikkelend beheren

Waarom dit thema? Futuracorporaties blijven investeren in wijken en buurten. Door onze duurzame aanwezigheid in wijken en buurten kunnen we de wijkontwikkeling positief stimuleren. We willen in de komende periode minder vaak zelf interventies plegen en vaker faciliteren dat bewoners of ondernemers zelf gaan organiseren en in beweging komen. Medewerkers in de wijk halen informatie op en al schakelend en improviserend zorgen zij dat de activiteiten van de corporatie aansluiten bij activiteiten en initiatieven in de wijk. Meer dan markt of overheid kunnen maatschappelijke ondernemers inspelen op initiatieven van anderen. Bewoners, ondernemers en andere partijen kunnen hun belang bij een vitale omgeving omzetten naar betrokkenheid, verantwoordelijkheid en zeggenschap. Sterker nog: we verwachten dat zeggenschap (meer dan nu het geval is) wordt afgedwongen door bewoners. En dat vinden we ook prima omdat we daarmee werken aan de gewenste wederkerigheid. Deze beweging wordt versterkt door de bezuinigingen. Schaarste genereert immers creativiteit.

Een duurzaam actieve houding van bewoners en ondernemers vraagt duidelijkheid over onze en hun positie en invloed op processen. Maatwerk en differentiatie zijn gewenst. We zien (mede)eigenaarschap als succesfactor. Het goede nieuws is dat we in de afgelopen jaren heel veel kennis hebben opgedaan over ontwikkelend beheren en civiele kracht. We weten wat geschikt handelingsrepertoire en instrumenten zijn, grotendeels gebaseerd op eigen experimentele ervaringen in de corporaties. De komende drie jaar staan corporaties voor de uitdaging om alle beschikbare kennis effectief in te zetten en te blijven leren, door te blijven ervaren en reflecteren in de eigen werkpraktijk. Daarom richten we de innovatie op dit gebied vooral op het tactisch en operationeel niveau.

De Futuracorporaties gaan dus door op de ingeslagen weg. Als de gebieden met de mensen die er leven startpunt zijn voor het werken aan de stad worden bestaande cultuurhistorische, ruimtelijke, economische en sociologische lagen in wijken en buurten gerevitaliseerd. Kern: de systeemwereld van de instituties en de echte wereld, de leefwereld, gaan een productieve verhouding aan. Er is inmiddels door professionals in de voorhoede behoorlijk wat ervaring mee opgedaan. In de komende jaren gaat het erom die kennis en ervaring te verspreiden in alle lagen van corporaties (brede professionaliseringsopgave) en van daaruit door te ontwikkelen.

Einddoel 2014 civiele kracht in ontwikkelend beheren:

Onze activiteiten en investeringen richten zich op het door belanghebbenden geformuleerde streefbeeld van gebieden. Technisch-fysieke activiteiten zijn beter ingebed in een scala van sociale, economische, culturele en ruimtelijke activiteiten. Dit uit zich bijvoorbeeld in verschillende vormen van zelforganisatie die de Futuracorporaties eind 2014 daadwerkelijk hebben ingevoerd (variërend van lichte vorm van zelfbeheer tot eigenaarschap).

3.2 Thema 2: Governance en legitimatie

Waarom deze thema's? De nieuwe woonwet bepaalt het speelveld van de corporaties voor de komende jaren. Er is geen beperking van het werkdomein ten opzichte van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), maar veel vragen zijn nog onbeantwoord, niet in de laatste plaats over de inzet van het vermogen voor niet-DAEB-activiteiten binnen dit werkdomein. Tel dit op bij het gegeven dat het middenveld nog steeds flink beweegt. Maatwerk

en schaalvergroting sluiten elkaar niet uit, sterker nog: 'klein binnen groot' heeft meer dan ooit de toekomst. Zo groeit er een behoefte bij meerdere partijen aan regionale afstemming. Dat betekent niet alleen dat we de ontwikkelingen in de omgeving goed in beeld moeten houden. Dat vereist ook een goede afstemming op lokaal en bovenlokaal niveau. Futura faciliteert die dialoog. We reflecteren samen op actuele vraagstukken met een breed publiek zoals bestuurders van corporaties, gemeenten, welzijnsinstellingen en andere partners uit het middenveld. En halfjaarlijks organiseren we bijeenkomsten voor de raden van commissarissen van onze vaste deelnemers.

We blijven op zoek naar nieuwe organisatievormen tussen diverse maatschappelijke spelers om de burger beter te faciliteren. Daarbij houden we nieuwe regelgeving scherp in de gaten: we willen tot zo eenvoudig mogelijke organisatorische constructies komen, die volledig gericht blijven op het creëren van publieke waarde, dicht bij de burger.

Einddoel 2014 governance:

Intersectorale kennisuitwisseling en regionale afstemming vinden structureel plaats op bestuurlijk niveau, gericht op het creëren van publieke waarde middels nieuwe organisatievormen.

Legitimeren lijkt soms wel verworpen tot een kwestie van toezicht en verantwoord. Dat is het niet. Althans niet alleen. Het begint met goed kiezen en dus beleids- en besluitvormingsprocessen op een 21ste eeuwse manier vormgeven. Legitimatie in de derde sector staat of valt bovendien met 'choice' (exit-opties). Helaas, voor huurders geldt dat zij met betrekking tot de keuze van het primaire goed, de woning, nauwelijks kunnen kiezen. Des te meer reden in te zetten op 'voice'! Nieuwe vormen van maatschappelijke participatie lijken in sommige gevallen tot daadwerkelijke beïnvloeding van beleids- en besluitvorming te leiden, dat is de winst van de afgelopen jaren. Via de civiele ingang ("iets doen voor je buurt") moet in de komende jaren wel een verbinding gelegd worden met de politieke arena ("zeggenschap over je buurt"). Vervolgens zou dan uiteraard ook verbetering c.q. aanpassing van de dienstverlening aan de orde kunnen zijn. Hoe we de voices van huurders kunnen mobiliseren is behoorlijk bekend. Maar dat vraagt uiteraard ook om responsieve bestuurders. We gaan de goede voorbeelden uitwisselen. Een speciale rol in de verbinding van de onderscheiden 'arena's' zou ook kunnen worden gespeeld door het toezichthoudende orgaan. Met name combinatie van commissarissenprofielen biedt mogelijkheden. Ook dat gaan we verder uitzoeken.

Einddoel 2014 legitimatie:

Er vindt structurele afstemming plaats op bestuurlijk en toezichthoudend niveau rondom het versterken van voice door vernieuwende (bestuurlijke) arrangementen.

3.3 Thema 3: Duurzaamheid

Waarom (weer) dit thema? Futuracorporaties willen in de gehele levenscyclus van de gebouwde omgeving woonkwaliteit maximaliseren en nadelige milieueffecten minimaliseren. Daarnaast willen we ruimte maken voor prijs- en kwaliteitsdifferentiatie. Futuracorporaties staan voor duurzame ontwikkeling en dat is synoniem aan een lange adem. De activiteiten richten zich nog steeds op de kwaliteit van het vastgoed dat corporaties beheren en ont-

wikkelen. Kwaliteit gericht op de gebruiker (individuele klant), de omgeving (wijkbewoners en – gebruikers) en op de toekomst (gedurende de gehele planexploitatie). Innovatie in duurzaamheid gaat dus door, maar is allang geen productinnovatie meer, het gaat veeleer om procesinnovatie.

Activiteiten voor de periode 2012-2014 om daar weer wat stappen dichterbij te komen zijn:

- Er liggen afspraken over energieprestatieniveaus, die blijven we monitoren. Natuurlijk is dat goed voor het milieu maar ook, en voor sommige corporaties vooral, bedoeld om het wonen betaalbaar te houden en de kwaliteit van het bezit en de verhuurbaarheid op peil te houden bij een krimpende vraag.
- Onderzoek naar de kansen en uitdagingen van energie die in coöperatieve vorm wordt opgewekt.
- Volledige implementatie en optimalisering van het gebruik van de methode 'GPRgebouw' (objectief meten duurzaamheidsprestaties, sturen op verduurzaming van het bouwen en wonen).
- Vaardigheid in modern opdrachtgeverschap houden we hoog op de agenda.
- Go / no go van de implementatie van ketenintegratieoplossingen. We weten dat kosten flink kunnen worden gereduceerd en tegelijkertijd de klanttevredenheid verhoogd kan worden, als ontwikkelen, realiseren en beheren meer als één proces worden opgevat in plaats van de gebruikelijke opdeling in steeds kleinere onderdelen die ieder de eigen winsten moeten behalen. De kennis over conceptueel bouwen en conceptueel renoveren zal eind 2012 behoorlijk goed verankerd zijn in de corporaties. Bouwconcepten zijn middelen en uitkomsten van het conceptueel bouwen en leveren op die manier een bijdrage aan ketenintegratie en/of samenwerking. Als eind 2012 de ideeën en enkele concepten goed verankerd zijn, kunnen we door op de innovatieve weg: via relevantie, haalbaarheid uiteindelijk naar implementatie. Een mooi strefpunt voor het einde van deze ondernemingsplanperiode!

Einddoel 2014 duurzaamheid:

De activiteiten van de corporaties richten zich op ketenintegratie én op het minimaliseren van nadelige milieueffecten met betrekking tot de gehele levenscyclus van de gebouwde omgeving.

3.4 Thema 4: Woningmarktanalyse en portefeuilleadvies

Woningmarktonderzoek en portefeuilleanalyses worden op lokaal (corporatie) niveau uitgevoerd. In de toekomst vinden afwegingen over ingrepen in de woningvoorraad meer en meer op regionaal niveau plaats. Om binnen de Futuracorporaties deze afwegingen te kunnen maken is het belangrijk om de samenhang in de woningmarktontwikkelingen op het provinciale, regionale en lokale niveau te bezien. Het is een logische stap om deze analyses op Futuraniveau samen te brengen, dat voorkomt dubbel werk, levert meer kwaliteit van de analyses en komt bovenal tegemoet aan de toegenomen complexiteit van de vraagstelling. Bovendien is Futura als platform gemakkelijk in staat om de relaties naar de betrokken gemeenten en provincie te leggen. De verbinding tussen woningmarktonderzoek en het portefeuillebeleid van de Futuracorporaties zorgt dat we oog houden voor toepasbaarheid.

We volgen en rapporteren over woningmarktontwikkelingen, brengen de feitelijke ontwikkelingen in het woningbezit van de corporaties in beeld en voeren onderzoek uit naar vastgoedontwikkeling en vastgoedbeheer. We onderscheiden daarbij drie stappen:

1. Volgen van en rapporteren over woningmarktontwikkelingen in brede zin
2. Futura woningmarkt monitor.
3. Portefeuilleadvies: op basis van gerichte vragen vanuit vastgoedontwikkeling en vastgoedbeheer van de corporaties worden onderzoeken zelf uitgevoerd of begeleid.

Einddoel 2014 woningmarktanalyse

Onze afwegingen over ingrepen in de woningvoorraad baseren wij mede op gezamenlijk ontwikkelde kennis over de samenhang in woningmarktontwikkelingen op provinciaal, regionaal en lokaal niveau. Onze organisatie en onze onderzoeksagenda op het gebied van woningmarktonderzoek en portefeuilleadvies zijn afgestemd. Daar waar extern advies nodig is wordt dit waar mogelijk gezamenlijk ingekocht.

3.5 Kennisplatforms

Futura biedt een vast platform voor kennisdeling binnen de domeinen financiën & treasury, informatisering en automatisering, personeel & organisatie, vastgoed en techniek. De groepen met een vaste samenstelling werken structureel aan het bijhouden van kennis en het delen van ervaringen over binnen de corporaties lopende projecten. Binnen elk van de domeinen worden op verzoek generieke en verdiepende bijeenkomsten georganiseerd voor een vaste groep vertegenwoordigers per domein.

In het kader van de opstart van het efficiency- en effectiviteitsprogramma zullen we de rol van de kennisplatforms herijken.

3.6 Opleidingen

Ook via een jaarlijks opleidingsprogramma werkt Futura aan kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisverspreiding. Incidenteel vullen we ons opleidingsprogramma aan met cursussen en intervisiegroepen op vraag. Naast het directe opleidingseffect gaat het er ook om dat mensen uit de corporaties in een informele sfeer anderen met dezelfde functie elders in Brabant leren kennen.

In het kader van ons efficiency- en effectiviteitsprogramma onderzoeken we of verdergaande samenwerking tussen de Futuracorporaties mogelijk is als het gaat om opleidingen en personeelsontwikkeling. Met als doel om te komen tot duurzame arbeidsorganisaties, die sturen op resultaat en ontwikkeling. Kwaliteitsverbetering en kostenbesparing dienen bij verdere samenwerking hand in hand te gaan.

3.7 Beheer en onderhoud bestaande dienstverlening

Onder deze noemer zijn bestaande activiteiten en producten opgenomen die door de werkorganisatie van Futura onderhouden worden. De hoofddoelen van het programma zijn:

- Monitoren van het gebruik van bestaande producten en de externe omgeving.
- Ondersteuning leveren bij gebruik op verzoek van gebruikers.
- Bijhouden van handboeken en andere instrumenten.

Dit alles om de producten en diensten die we in Futuraverband ontwikkelen duurzaam te borgen en bij te sturen.

4. Versterken van effectiviteit en efficiency, innovatie intern!

Juist maatschappelijke ondernemingen zijn het aan de buitenwereld verplicht om efficiënt en effectief te werken. Dit impliceert dat we onszelf voor de verschillende onderdelen van onze bedrijfsvoering de vraag moeten stellen of de individuele corporatie wel de juiste schaal is, om een bepaald proces goed en goedkoop te organiseren. Samenwerken in Futura gaat daarmee voor ons dus ook over de verbetering van de bedrijfsvoering van de aangesloten corporaties. We maken hierbij gebruik van de schaal- en volumevoordelen en tevens van de innovatiekracht van Futura.

We zetten hier de komende jaren stevig op in. In de eerste plaats voor onze huurders, die een hoge kwaliteit van dienstverlening van ons mogen verwachten, temeer omdat er in de basis geen keuzevrijheid voor hen bestaat. In de tweede plaats om ook op termijn onze rol als maatschappelijk ondernemer en ontwikkelaar te kunnen blijven vervullen. Dat is in deze tijd van toenemende financiële druk geen automatisme. Een onnodig gebruik van middelen is niet in het belang van de maatschappij, van onze klant en van onszelf. Het móet dus goedkoper en het móet tegelijkertijd ook beter. We zijn er ook van overtuigd dat dit samen kan gaan. Klanten verwachten dat wij onze processen efficiënt inrichten. Inefficiëntie leidt tot extra schakels en daarmee tot vertraging en ruis. Tot slot gaan de vakinhoudelijke ontwikkelingen op een aantal terreinen (bijvoorbeeld ICT) tegenwoordig zo snel, dat het onmogelijk is om op het niveau van de eigen corporatie voldoende specialisme te ontwikkelen.

Met ons efficiency- en effectiviteitsprogramma willen we de volgende strategische doelen bereiken:

Het versterken van zowel een efficiënte als een effectieve bedrijfsvoering, en een professionalisering van deelnemers en partners door kennisontwikkeling, kennistoepassing en intensieve samenwerking op het gebied van onder meer:

- *standaard werkprocessen*
- *digitalisering van de dienstverlening*
- *duurzame financiering*

We onderzoeken de komende periode op welke wijze en in welke mate we een aantal activiteiten en bedrijfsprocessen beter en efficiënter samen kunnen organiseren en zetten dit vervolgens om in (een) passende en eigentijdse organisatievorm(en). Ook passen we gezamenlijk ontwikkelde procesinnovaties toe in onze eigen corporaties. Hier ligt een nadrukkelijke verbinding met ons innovatie- en kennisprogramma.

De sterke focus op efficiency en effectiviteit betekent dat onze samenwerking uiteindelijk diep kan gaan ingrijpen in de dagelijkse bedrijfsvoering van onze afzonderlijke organisaties. Daarmee is de samenwerking als vanzelfsprekend minder vrijblijvend dan voorheen. Dit realiseren we ons en we aanvaarden de consequenties.

Voor ieder onderwerp dat we in dit programma bij de kop pakken is ons gezamenlijke uitgangspunt en belang dat een 'opschaling' van activiteiten voor iedere individuele corporatie moet leiden tot zowel een efficiëntere als een betere dienstverlening. In dat geval zijn we bereid om vertrouwde werkwijzen los te laten.

Omdat het efficiency- en effectiviteitsprogramma uiteindelijk diep kan ingrijpen op onze individuele bedrijfsvoeringen, pakken we zelf ook nadrukkelijker positie. De Futuracorporaties voeren zelf de regie op dit programma. Per onderwerp bekijken we of en op welke wij-

ze we de expertise van de Futura werkorganisatie inzetten. Welke aanpak we precies kiezen, hoe we de aansturing organiseren en waar de verbindingen liggen met het innovatie- en kennisprogramma staat beschreven in een plan van aanpak.

Op deze plek volstaan we met een opsomming van de thema's die we in het kader van het efficiency- en effectiviteitsprogramma nader onder de loep gaan nemen:

1. Klantbenadering (klantprocessen en digitalisering van dienstverlening)
2. Duurzame financiering (m.n. niet-DAEB)
3. Opleiding en personeelsontwikkeling (Futura Academie): zie ook hoofdstuk 3
4. Accounting
5. Informatisering en automatisering
6. Advies en onderzoek (inclusief woningmarktanalyse en portefeuilledadvies: zie ook hoofdstuk 3)
7. Deelnemingen en verbindingen
8. Inkoop

Tot slot willen we benadrukken dat een gedeeltelijke gezamenlijke exploitatie van onze bedrijfsvoering niet automatisch betekent dat we dit onder de Futuravlag doen. Per onderwerp onderzoeken we hoe en met wie we de samenwerking het beste kunnen realiseren om onze doelen te bereiken. Schaal en volume zijn daarbij belangrijke afwegingscriteria. Futura is voor ons in eerste instantie vooral de vrijplaats om met elkaar te bouwen aan slimmere processen zodat onze klanten beter en goedkoper geholpen worden. Pas daarna organiseren we het middel.

5. Futura in financieel perspectief

5.1 Uitgangspunten bekostiging

Futura is een primaire samenwerking tussen een viertal corporaties: deelnemers. Daarnaast worden diverse activiteiten ook door andere corporaties gedragen: partners. De deelnemers voelen zich verantwoordelijk voor de continuïteit van de samenwerking en daarbij voor de continuïteit van de Futura-werkorganisatie. De afspraken tussen de deelnemers zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. De deelnemers vormen het bestuur van de Stichting Futura die de juridische drager is van deze samenwerking en waarbinnen de werkorganisatie is georganiseerd. Partners worden uitgenodigd deelnemers te worden en zo ook bij te dragen aan de kwaliteit van de volkshuisvesting in Brabant.

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd in de bekostiging:

- We handhaven de huidige financieringsstructuur (drie geldstromen, van deelnemers, van partners en van werkzaamheden voor derden)
- De huidige begroting gebaseerd op een kleine werkorganisatie (7fte) blijft het uitgangspunt.
- Zonder professionele werkorganisatie zijn de ambities niet realistisch, een kleine vaste kern hoog gekwalificeerde medewerkers is daarvoor noodzakelijk.
- De vaste kosten van de deelnemers om de Futura-organisatie in stand te houden moeten door hen minimaal kunnen worden terugverdiend door voordelen vanuit de gezamenlijke inkoop.
- Er is ten aanzien van het inhoudelijke programma voor deelnemers een beperkte vrijheid om al dan niet in te schrijven op een activiteit.
- Derden die participeren in een activiteit dragen daarbij een evenredig deel van de kosten.
- Er is geen sprake van winstgerichtheid: noodzakelijke kosten worden naar rato over de deelnemers verdeeld.
- De bijdrage van de deelnemers en partners met betrekking tot de inzet van hun medewerkers wordt in natura ter beschikking gesteld. Uitgangspunt is een naar aard van de activiteit evenredige belasting van participerende organisaties.