

Kaders programmering Futura

Voorjaarsnota en Werkplan 2008

Futura

Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
2 Voorjaarsnota	7
De tijden veranderen	8
Consequenties voor de programmering	12
Economie van het wonen: meervoudig en horizontaal	12
- Verbindingen	12
- Eigenaarschap	15
Toekomstige positionering woningcorporaties	16
Woningmarkt: (kwantitatieve) krimp en (kwalitatieve) groei	17
Duurzaamheid	19
Maatschappelijke initiatieven	20
3 Werkplan	23
Maatschappelijk	24
Kennisprogramma	26
Inkoopvoordelen	29
Beheer en onderhoud bestaande producten	30

Inleiding

De Futuracorporaties oriënteren zich bij hun strategische keuzes steeds meer op externe ontwikkelingen. Zowel in planvorming als in uitvoering is een intensieve samenwerking met andere partners en andere disciplines niet meer weg te denken. Dit geldt ook voor de samenwerking van de corporaties in Futuraverband. Het Futurabestuur wil haar plannen voor het jaar 2008 dan ook graag met haar omgeving delen.

In dit document staan we in het kort stil bij de wijze waarop het bestuur aankijkt tegen belangrijke in- en externe ontwikkelingen en de betekenis voor het werkplan 2008.

De voorjaarsnota vormt de weerslag van de werkconferentie van het bestuur op 22 en 23 maart 2007. Het bestuur heeft vastgesteld dat we met het ondernemingsplan 2006 – 2008 op koers liggen, met de uitvoering van het werkplan 2008 wordt deze periode afgerond. De strategische doelstellingen blijven ongewijzigd. Inhoudelijk biedt de agenda van het jaar 2007 een goed uitgangspunt voor doorontwikkeling in het jaar 2008. De ontwikkelingen vragen om een andere inkleuring en er zijn enkele toevoegingen op de eerder geformuleerde plannen voor 2008. Op basis van deze voorjaarsnota hebben we in nauw overleg met de medewerkers uit de corporaties een werkplan geformuleerd wat in december 2007 door het Bestuur is vastgesteld. Een samenvatting van het werkplan is vanaf pagina 23 opgenomen.

In de afgelopen maanden heeft het Bestuur ook al de basis gelegd voor de nieuwe samenwerkingsperiode (2009 – 2011). In de zomer van 2008 wordt de besluitvorming afgerond.

Wij houden u op de hoogte.

Jan Kammeyer
3 januari 2008

Voorjaarsnota

De tijden veranderen

Het bestuur heeft op de werkconferentie uitgebreid stil gestaan bij het analyseren van de actuele ontwikkelingen en de lange termijn trends. Naar aanleiding van die analyse constateert het bestuur een *cesuur* in de opvattingen over de maatschappij en de actieve rol van mensen daarin. Dit leidt voor de woning-corporaties in Futura tot meer uitdagingen dan ooit. Het bestuur heeft geconcludeerd dat de ontwikkelingen niet zozeer vragen om een volledig nieuwe inhoudelijke agenda, als wel om het formuleren van ideeën en uitgangspunten van waaruit de ontwikkelingen kunnen worden geduid. Zo kunnen bestaande thema's een andere kleur en invulling krijgen. Het gaat dan vooral om ideeën over *zelfregie, nieuwe verbindingen en eigenaarschap* die een ander accent geven aan het *ondersteunen van maatschappelijke initiatieven*.

Corporaties leverden de eerste helft van de 20e eeuw samen met andere organisaties in het maatschappelijke middenveld een bijdrage aan de emancipatie van de arbeidersklasse. Goede huisvesting had vele positieve effecten, o.a. op de persoonlijke ontwikkeling van bewoners. Aan het eind van de 20e eeuw leek het er zelfs even op dat de emancipatie voltooid was. Individuele ontwikkeling werd een eigen keuze.¹ Maar inmiddels weten we beter. Individualisering, verzakelijking en verstatelijking hebben niet voor iedereen tot meer welzijn geleid. Niet voor niets wordt de alarmbel geluid als het om de leefbaarheid in een aantal wijken en buurten gaat. Er dreigt een tweedeling te ontstaan, waarbij een aantal groepen de aansluiting met de samenleving verliest.

In de laatste jaren is een toenemend besef ontstaan dat corporaties hun verantwoordelijkheid anders moeten oppakken. Natuurlijk zijn we daartoe bereid, maar we merken ook dat louter klassieke oplossingen niet meer werken. De samenleving verandert. Hoe kunnen wij onze bijdrage het beste aan die veranderende samenleving leveren? Ons inziens begint dat bij anders gaan denken over de economie van het wonen² dan in het recente verleden. Nog maar kort geleden werden het politieke en economische debat voornamelijk bepaald door marktdenken. Dat verandert. We zien een groeiende waardering voor de sociale dimensie, voor de verbanden die het individuele belang overstijgen. Het milieu en duurzaamheid staan hoog op de agenda. Een wijk is leefbaar als fysieke omgeving, economische, sociale én groene dimensies 'met elkaar kloppen'. De nieuwe economie van het wonen is een samenspel van meervoudige dimensies. En daarmee een complex geheel dat we niet pretenderen geheel te over- en doorzien.

¹ Lenny Vulperhorst, *Building Business*, maart 2007

² Frans de Jong, *SEV het eigenaardige van corporaties*, 2007

Anno 2007 willen we uitdrukkelijk maatschappelijk ondernemers zijn. Dat betekent dat we anders willen kijken naar organisaties en mensen. Een hedendaags perspectief ontwikkelen op huurders, medewerkers, de manier waarop we ons organiseren en onze rol in de netwerken waarin we participeren. De corporaties zijn bepaald niet de enigen die zo'n nieuwe blik ontwikkelen. Nu, in 2007, verandert de toon van het politieke debat. Dit komt tot uiting in het regeerakkoord, daarin gaat het niet louter over 'de economie', centraal staat de manier waarop de mens verantwoordelijk is voor zijn samenleving. En ook dat regeerakkoord kan worden gezien als verschijnsel dat ontstaan is als gevolg van een veel bredere, internationale trend: de herwaardering van het 'wederzijdse' in de samenleving, het 'sociaal kapitaal'.³

Het individu werd de laatste helft van de vorige eeuw grotendeels met rust gelaten door de politiek. Als de burger werk had en zijn gedrag binnen de perken bleef, was dat eigenlijk genoeg. Maar in de laatste jaren is de individuele burger keer op keer aangesproken op eigen verantwoordelijkheid, ook met betrekking tot zaken waar hij aanvankelijk rechtevens over kon beschikken. Of die hij gewoon kon kopen op de markt. Die aanspraken zijn aanvankelijk met enige verwarring en soms zelfs met weerzin ontvangen. Maar intussen tekent zich ondubbelzinnig een grote waardering af voor 'actief burgerschap'.

Actief burgerschap, vertrouwen, wederzijdsheid – aan dit type begrippen hangt het label 'sociaal kapitaal'. Dat sociale kapitaal is in het politieke debat geïntegreerd. Het is niet langer de folkloristische toegift die het was in het postmoderne kapitalisme, maar wordt gezien als wezenlijk onderdeel van de economie in brede zin. Actief burgerschap, de herwaardering voor het initiatief en het organiserende vermogen van burgers; die omslag in het publieke debat genereert kansen voor het maatschappelijk middenveld en misschien wel in het bijzonder voor corporaties.

De Futuracorporaties willen in 2008 in denken en handelen expliciet uitgaan van:

- de regie van mensen over hun eigen leven én
- hun bijdrage aan de samenleving

³ Sociaal Kapitaal kan algemeen omschreven worden als hetgeen binnen een gemeenschap aanwezig is om sociale organisatie vorm te geven. Hulpmiddelen om sociaal kapitaal te versterken vinden hun voedingsbodem in acties zoals gemeenschapsactiviteiten, sociale steun en participatie: acties die dus bedoeld zijn om individuen te helpen, maar die zich ontwikkelen in relaties met anderen. Sleutel-elementen van sociaal kapitaal die vaak als indicatoren gebruikt worden zijn de kwaliteit van sociale relaties, groepslidmaatschap, aanwezigheid van formele en informele netwerken, gedeelde normen, vertrouwen, wederkerigheid, mate van inzet voor de gemeenschap.

‘De Futuracorporaties willen
in 2008 in denken en handelen
expliciet uitgaan van:
- de regie van mensen
over hun eigen leven én
- hun bijdrage aan de
samenleving’

Wellicht de belangrijkste opgave in 2008 en verder zal zijn om individuele en collectieve belangen te verbinden. Hoe worden die twee verbonden? Wat kunnen corporaties daaraan bijdragen? Hoe verhoudt die verbinding zich tot de economie van het wonen die wij voorstaan? Daarover gaat het in deze voorjaarsnota. Is dit nu zo anders dan voorheen? Ja en nee. We waren en zijn volkshuisvesters. Sociaal-maatschappelijke doelen waren, zijn en blijven inherent aan het wezen van de corporatie. Maar waar de huurder in de afgelopen jaren soms primair ‘klant’ is genoemd, en we het uitvoeren van onze volkshuisvestelijke taak soms brachten als ‘dienstverlening’, hebben we ons laten verleiden tot een discours en handelen dat consumentisme en calculerend burgerschap versterkt. Dat wil het Futurabestuur doorbreken.

Het bestuur ziet in de omslag in het publieke debat kansen voor onze corporaties en onze samenwerking met partnerorganisaties. Wellicht meer dan markt of overheid, zijn organisaties in het maatschappelijk middenveld toegerust voor het inspelen op initiatieven van anderen. Of we in dat laatste slagen zal bepalend zijn voor onze mate van succes als maatschappelijk ondernemers. Door de **verhouding** tussen de kernbegrippen ‘**zelforganisatie**’ en ‘**sociaal kapitaal**’ op de voorgrond te plaatsen, krijgen onze discussies richting en ontstaat een zekere normativiteit in en begrenzing van het debat over de rol en positie van corporaties in hun omgeving.

Kort gezegd: de regie van mensen over hun eigen leven willen en kunnen we niet los zien van de *verbindingen* tussen mensen en tussen mensen en hun organisaties. Die verbindingen veranderen van karakter – ze worden meer dan economische transacties en ze horizontaliseren – en dat heeft consequenties in termen van *eigenaarschap* en in termen van de *ondersteuning van maatschappelijke initiatieven*.

We zien volop kansen om onze activiteiten in 2008 verder te professionaliseren. Voor de programmering van Futura houdt dit in dat sommige thema’s verdieping behoeven, soms moeten andere aspecten binnen de bestaande programma’s worden toegevoegd. Het gaat om een verandering van perspectief en kleur, niet om een verandering van koers. We voegen, in lijn met onze ideeën over de nieuwe economie van het wonen en als onderstreping van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, één nieuwe ambitie toe op het gebied van *duurzaamheid*. Tenslotte besteden we specifieke extra aandacht aan de te verwachten *krimp en groei op de woningmarkt*.

De consequenties voor de programmering zijn in het volgende hoofdstuk nader uitgewerkt. Programmasuggesties bouwen voort op het vigerende ondernemingsplan en het werkplan 2007, de zaken die daarin al waren opgenomen blijven hier achterwege.

Consequenties voor de programmering

Economie van het wonen: meervoudig en horizontaal

Een buurt, een wijk, een stad, een regio: ze zijn leefbaar als fysieke omgeving, economische, sociale én groene dimensies 'met elkaar kloppen'. De nieuwe economie van het wonen is een samenspel van meervoudige dimensies en daarmee erg complex. Bovendien benaderen we die dimensies vanuit de verhouding tussen 'zelforganisatie' en 'sociaal kapitaal'. Verbindingen worden langs die weg méér dan economische transacties, bovendien horizontaliseren ze. Over die verbindingen en de effecten op eigendomsverhoudingen gaat het in deze paragraaf.

Verbindingen

Interactiepatronen binnen, met en tussen groepen kennen zo hun eigenaardigheden. Het versterken van verbindingen kan en mag niet worden beschouwd als panacee voor alle kwalen. Het Futura bestuur wil niet ontkennen dat er groepen zijn, zoals probleemjongeren, waar geen 'project' aan besteed is. Maar het gaat dan om een relatief kleine groep waarbij de aanpak veeleer een kwestie zou moeten zijn van handhaven van wetten en regels (in plaats van het nog te vaak gebruikelijke gedogen). Aansluiten bij sociaal kapitaal is niet altijd mogelijk, de term sociaal kapitaal is ook geen synoniem voor louter mooie sociale verbanden tussen mensen. Ongunstige bijeffecten als ongewenste sociale controle, het blokkeren van sociaal-economische mobiliteit of zelfs uitsluiting mogen niet worden veronachtzaamd. Ook moet worden bedacht dat interventies vaker wel dan niet juist die houdingen versterken die toch al binnen een groep aanwezig zijn. Dat pakt vaak goed uit, maar het versterken van bestaande houdingen is uiteraard niet altijd gunstig.

Verder moet worden opgemerkt dat de buurt een complex sociaal weefsel is waarin mensen veelal tactische verbindingen met elkaar aangaan. De kunst van lokaal sociaal beleid zou moeten zijn om daar op aan te sluiten, om te versterken wat er aan sociaal kapitaal rendeert, om te compenseren waar het aan sociaal kapitaal ontbreekt.⁴ En dat laatste kan heel goed verlopen via een individueel ingezette route gericht op sociale stijging. Verbeteren van sociale kwaliteit staat in onze visie dus niet gelijk aan een eenzijdig accent op het versterken van sociale cohesie tussen bewoners. Soms is een individuele ingang beter, soms kan het stimuleren van de mogelijkheden om binnen de buurt elkaars 'vertrouwde vreemden' te worden afdoende zijn, en worden individu en collectief dus het best via 'bridging' aan elkaar gerelateerd.

De regie van mensen over hun eigen leven. Bijdrage aan de samenleving. Wat betekent dat? Hier, nu, in 2008, in het Brabantse? Waar begint zo iets? Waar het precies begint (bij activiteiten gericht op bonding, op bridging of op individueel ingezette sociale stijging) zal steeds afhangen van de exacte context. Maar in

algemene zin valt er meer over te zeggen dan dat alleen. Het doordenken van de verhouding tussen zelforganisatie en sociaal kapitaal voert terug naar een oude basis. Want de regie van mensen over hun eigen leven en hun bijdrage aan de samenleving moet voor maatschappelijk ondernemers beginnen bij onze zorg voor de ander. Dan ontstaat bijvoorbeeld de paradox van het activeren zonder te stigmatiseren. Hoe geef je vorm aan 'niet stigmatiserend activeren'? De term activeren is stigmatiserend in zichzelf. Iedereen die mij wil activeren wijs ik terstond de deur! En toch... Maar zonder te stigmatiseren.

Wat is dan überhaupt mogelijk? Niets dat vanuit een eigen primair besef van overvloed komt. Er is dan altijd een ander die 'tekort komt'. Dat maakt de ander voor je het weet louter afhankelijk en maakt mij tot een paternalistisch relikwie. Wat kan wel? Ondersteun en stimuleer maatschappelijke initiatieven precies zoals je zelf geholpen zou willen worden als je een goed idee hebt dat je niet zonder hulp uitgevoerd krijgt. Maar hoe moet dat ondersteunen en stimuleren dan? Het aloude antwoord gaat op: dat begint bij jezelf. Meer specifiek: bij jezelf definiëren als betrokken op de ander. Als je werkelijk vanuit een relationeel perspectief handelt ben je dat vanzelf, betrokken op de ander. Inter-dependent. *Veroordeeld tot vertrouwen*. Dan wordt het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven (wat dus gewoon helpen is!) een daad van zelfreflectie en dat eist zowel verbeeldingskracht als bescheidenheid. En het miskent het eigenbelang geenszins, het gaat om een welbegrepen eigenbelang dat niet gefundeerd is in een behoefte tot onderscheiding en waardering, maar wordt begrepen als een noodzakelijk aangewezen zijn op anderen uit een besef van eigen beperktheid. En dat laat zich vertalen in de noodzaak tot en werkwijze inzake coalitie-, alliantie-, netwerkvorming, met alle gevolgen voor de interne organisatie en onze competenties van dien.

Voortbouwend op de resultaten van de projecten 2007 binnen het maatschappelijk programma komen we tot de volgende aanscherpingen c.q. aanvullingen op de bestaande programmering:

M.b.t. alliantievorming:

- Doorontwikkeling Brabantse denktank.
- Nieuwe samenwerkingsvormen inzichtelijk maken (juridisch, financieel, fiscaal).

M.b.t. omgang met en verantwoording aan belanghouders:

- Voortbouwen op resultaten projecten 2007 m.b.t. actieve betrokkenheid belanghouders (BIT-tool, MRM-tool, pilot training interactieve beleidsontwikkeling).
- Ervaringen invoering Governancecode uitwisselen.

M.b.t. interne organisatie:

- Agenderen van visieontwikkeling inzake integrale organisatieontwikkeling en consequenties voor PBI-aanpassingen (productie-, besturing- en informatiestructuur).

M.b.t. competenties:

- Ondersteunen bij het ontwerp van ontwikkelingsprogramma's voor medewerkers en leidinggevenden.

⁴ Joke van de Zwaard, Pon Jaarboek 2004

‘Ondersteun en stimuleer maatschappelijke initiatieven precies zoals je zelf geholpen zou willen worden als je een goed idee hebt dat je niet zonder hulp uitgevoerd kan krijgen.’

Eigenaarschap

Eigendomsverhoudingen moeten stroken met onze maatschappelijke functie. Het nieuwe regeerakkoord kondigt aan dat er een rechtspersoon voor het maatschappelijk ondernemen komt. De Futuracorporaties zien daarin een kans om het eigenaarschap van de huurders ook juridisch houdbaar in onze organisaties te verankeren. Het is daarbij belangrijk dat we uitgaan van een bepaalde verhouding tussen huurder en corporatie, in deze paragraaf geven we onze denkrichting weer.

Aedes karakteriseert op haar website het werk van de corporaties onder andere als het huisvesten van de minder kansrijken. Futuracorporaties spreken in hun missies eerder over ‘lage inkomens’. Bejegening vanuit voorondersteld tekort of gebrek leidt tot ongewenste effecten. De huurder dient als participant van de civil society te worden benaderd. Jongeren, ambitieuze allochtonen, mensen in de productieve leeftijd, ouderen worden gehuisvest in 2,4 miljoen huurwoningen die de huurders van oorsprong bovendien zelf in beheer hadden door hun woningcorporaties. De meeste corporaties waren ooit woningbouwverenigingen en zijn stichtingen geworden. De verzelfstandiging en schaalvergroting in combinatie met vermogensgroei hebben de vraag opgeroepen ‘van wie de corporaties zijn’. In ieder geval zijn het privaatrechtelijke organisaties, maar uiteindelijk zal onder bepaalde omstandigheden, wanneer de corporatie omvalt, het bezit toevallen aan de staat.

Tegelijk geldt dat een corporatie ook het collectieve belang dient – ook dat zal in 2008 (en verder) gestalte moeten krijgen in de vormgeving van het eigenaarschap van de corporaties en de consequenties daarvan voor de organisatievormen zoals we die nu nog kennen. We zien hier een nieuwe logica aan het werk. Het denken start niet vanuit de organisatie (zelfstandig naamwoord), maar vanuit relaties, in dit geval vanuit: samenwerken (werkwoord). Noem het wederkerigheid in actie, noem het horizontalisering, noem het – een slag dieper – veroordeeld zijn tot vertrouwen, de nieuwe verhoudingen kondigen zich binnen de corporatiesector ontegenzeggelijk aan.

We gaan daar in 2008 proactief op inspelen door naast verdere verkenningen van vormen van collectief opdrachtgeverschap één of meer experimenten rondom eigendomsverhoudingen op te zetten in samenwerking met partners als de SEV.

Toekomstige positionering woningcorporaties

Het bestuur constateert dat in het publieke debat en het regeerakkoord de verwachtingen over onze rol in wijken en buurten hoog gespannen zijn. Er wordt steeds meer van ons verwacht. Het blijft echter angstig stil als het gaat over het toekomstige financiële arrangement en de inrichting van het besturingsmodel.

Het bestuur kiest niet voor een afwachtende houding maar oriënteert zich in 2008 nadrukkelijk op de grenzen van maatschappelijk ondernemerschap in relatie tot het zijn en blijven van vastgoedondernemer. Futura corporaties zien de unieke combinatie van waardevermeerdering en investeringen ten gunste van de maatschappelijke functie als wezenlijk voor onze organisaties. Vanuit die positie kunnen evenwel verschillende scenario's worden onderzocht waarin onderscheid tussen organieke functies wordt gemaakt. Zo kan differentiatie van enerzijds *funding en vastgoedontwikkeling* en anderzijds *beheerfuncties en wijkbetrokkenheid* verschillende vormen aannemen. Belangrijk aandachtspunt in deze verkenningen is ook de noodzaak tot zowel *maatwerk* als *schaalvergroting*.

De werkorganisatie faciliteert de visievorming door de bestuurders en commissarissen over genoemde onderwerpen door het organiseren van inspirerende bijeenkomsten waarin hierover kennis kan worden opgedaan en uitgewisseld zodat opinies kunnen worden aangescherpt. De in 2007 gevormde Brabantse denktank zal er een prominente rol in vervullen.

Woningmarkt: (kwantitatieve) krimp en (kwalitatieve) groei

De meest recente statistieken in het rapport *BrabantStad, Mozaïekmetropool*⁵ geven aan dat bij ongewijzigd beleid in de periode tot 2046 Brabant wordt geconfronteerd met een krimpende bevolking, waarbij in grote delen de krimp kan oplopen tot 30%. Krimp van de markt is een betrekkelijk nieuw fenomeen. In 2007 heeft Futura de Brabantse woningmarkt in kaart gebracht, in 2008 bouwen we voort op de reeds ingeslagen weg. Het gaat dan steeds om de vragen: *wat betekenen uitkomsten van woningmarktonderzoek voor ons portfoliomanagement en onze portefeuillebeslissingen?* Kwantitatieve krimp kan zich positief vertalen in meer woongenot (kwalitatieve groei).

De Futura werkorganisatie organiseert naar behoefte van betrokkenen bijeenkomsten onder het motto 'van data naar info en verder'. Dat 'verder' houdt in dat de corporaties interventies met elkaar delen en de effecten van die interventies bespreken.

Naast de kwantitatieve en kwalitatieve dynamiek wordt in 2008 aandacht besteed aan de specifieke aard van de Brabantse huisvestingssituatie. Die is geworteld in een unieke samenstelling van steden en platteland. Waar bijvoorbeeld de Randstad een groot verstedelijkt gebied is rondom een groen hart, is een gelijkmatige spreiding van 'groene parels' specifiek voor Brabant. Vanuit het stadshart is men nog steeds snel in de natuur, feitelijk is de traditionele tweedeling stad – platteland in Brabant niet of nauwelijks meer aan de orde. We erkennen dat de rol van volkshuisvesters in de relatie tussen stad en platteland nog slecht begrepen is. Maar we hebben de ambitie om onze regionale rol waar te maken, vanwege de impact die dat heeft op de mensen die in onze, of beter gezegd *hun* steden wonen. Een opgave voor 2008 is deze visie te concretiseren. Ook in dit verband zal de Brabantse denktank een rol spelen. Wat vinden wij van 'Bourgondisch Brabant', 'Bruisend Brabant' en 'Booming Brabant'?

De drie ruimtelijke schetsen voor BrabantStad die gepresenteerd worden in de eerder aangehaalde nota, nodigen uit om onze gedachten over de ontwikkelingsrichting van het stedelijk netwerk, het Brabantse land en de verbinding daartussen te expliciteren.

⁵ *'BrabantStad MozaïekMetropool'*, BrabantStad i.s.m. Provincie Noord-Brabant en VROM, april 2007

‘Futuracorporaties zien de unieke combinatie van waardevermeerdering en investeringen ten gunste van de maatschappelijke functie als wezenlijk voor onze organisaties.’

Duurzaamheid

De Brabantse steden bieden volop gelegenheid om via de weg van de diversiteit te werken aan duurzaamheid. Dat vraagt om een balans tussen economie, ecologie en sociaal-culturele aspecten in onze samenleving. Een slag dieper begint het bij het besef dat diversiteit noodzakelijk is voor ontwikkeling, variëteit is ook de eerste conditie voor zelforganisatie. Als duurzaamheid niet als criterium wordt ingevoerd, heeft maatschappelijke ontwikkeling en (zelf)-organisatie geen maat. Duurzaamheid is niet alleen een kwestie van het ‘dode’ milieu (energie, water, materiaal, ruimte, lucht), noch van het ‘levende’ milieu (biodiversiteit, respect voor het ecosysteem). Duurzaamheid is ook: mensen in hun waarde(n) zien, middelen doelmatig en efficiënt inzetten. Uiteindelijk gaat het ons om niets minder dan de verbetering van de kwaliteit van leven.

We willen aansluiten bij de opvatting van de provincie⁶, die duurzame ontwikkeling ziet als een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie. Zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien (definitie VN Commissie Brundtland) en de door Telos, het Brabants centrum voor duurzaamheidvraagstukken, geïntroduceerde nadere concretisering.

Hierbij heeft duurzame ontwikkeling betrekking op een evenwichtige balans tussen zowel het ecologische, het economische, als het sociaal-culturele kapitaal. Het is een integraal, normatief en dynamisch concept, dat ten minste de volgende eisen stelt aan de ontwikkeling:

- de ontwikkeling moet gericht zijn op de optimalisatie van het geheel van economie, ecologie en het sociaal-culturele (integrale aanpak en geen afwenteling op andere kapitalen);
- de ontwikkeling moet houdbaar zijn over de generaties heen (geen afwenteling in de tijd);
- de ontwikkeling moet houdbaar zijn op mondiaal niveau (geen afwenteling in de ruimte).

Omdat verschillende kapitalen door verschillende maatschappelijke partijen beheerd en benut worden, vereist dit, in de visie van de provincie, ook het betrekken en verbinden van diverse partijen in de vorm van nieuwe coalities. Het gaat dan om partijen die in de mainstream van de Brabantse samenleving staan en die, samen met anderen, de kracht hebben om veranderingen te bewerkstelligen.

Dat is een veel bredere ambitie dan het door Aedes gedane CO₂-reductieaanbod. We realiseren ons dat we moeten kiezen wat we wel en niet kunnen aanpakken in 2008. We starten nog in 2007 een project dat doorloop krijgt in 2008. Het gaat om het realiseren van een programma dat de Futuracorporaties ondersteunt in het operationaliseren en realiseren van het Aanbod aan de samenleving (20% procent minder gasverbruik in tien jaar tijd).

⁶ Dhr. ing. C.A.F.M. van Luxemburg, Programmamanager ‘Naar een duurzaam Brabant’.

We willen in 2008 een verdere invulling geven aan onze brede duurzaamheidsopvatting. We willen dit wel herkenbaar houden en leggen dan ook allereerst de verbinding met de belangen van onze individuele huurders. Om dit werkbaar en herkenbaar te houden benaderen we het belang van individuele huurders voornamelijk in financiële termen: omvang van de woonlasten in relatie tot energiegebruik en energiekosten. Waar zitten verdienmogelijkheden voor huurders, hoe kunnen we het bewonersgedrag zodanig beïnvloeden dat zowel maatschappelijke als hun eigen belangen gediend zijn? Tegelijkertijd ligt er voor de corporatie een uitdaging om een model te ontwikkelen en implementeren om de eigen investeringen te kunnen compenseren.

In het verlengde van bovenstaande is het zaak de discussie te beïnvloeden rondom de effecten van duurzaamheidsmaatregelen op de huurvaststelling, en de regelgeving dienaangaande. Om invloed uit te kunnen oefenen zullen de onderlinge verbanden inzichtelijk moeten worden gemaakt.

Tenslotte willen we in 2008 goede werkbare vormen vinden om andere eigenaren mee te laten delen in de inzichten die de corporaties opdoen en de maatregelen die we treffen. Dat mag niet ophouden bij onze huurders en ons vastgoed.

Maatschappelijke initiatieven

Welke concrete maatschappelijke initiatieven gaan we vanuit bovenstaande inkleuring – bovenop het ondernemingsplan – in 2008 ontwikkelen, ondersteunen, stimuleren? En hoe geven we in Futuraverband meer accent aan ons eigen maatschappelijk ondernemen?

- We gaan de mogelijkheden die de verbinding van het wonen met onderwijs, sport en welzijn oplevert op een rij zetten en die kennis delen in een platform-bijeenkomst.
- Datzelfde geldt voor de verbinding met leren en werken, we concentreren ons daarbij vooral op jeugd en achterstandsgroepen. In dit kader dient ook te worden onderzocht of en hoe een regulier onderwijscurriculum met ROC's en andere partners kan worden ontwikkeld dat zich richt op de specifieke corporatiecompetenties. Dat is goed voor onze professionalisering én het schept kansen voor bewoners. Door het toegankelijk maken van zo'n curriculum via EVC-procedures (Erkenning Verworven Competenties) kunnen achterstandsgroepen bovendien binnen korte tijd een diploma halen. Zo werken we concreet aan sociale stijging, en tegelijk scheppen we de mogelijkheid om gekwalificeerd personeel binnen te halen; zo snijdt het mes aan twee kanten.
- We willen zelforganisatie en de vorming van sociaal kapitaal ook via de weg van de beheerprocessen stimuleren. Doorvertaling zal neerkomen op een vorm van 'maatwerk in beheer' die deels in de plaats kan komen van de standaarden die nu gangbaar zijn in beheer en onderhoud. De verantwoordelijkheid en uitvoering in meer of mindere mate neerleggen bij de bewoners wordt allereerst verkend, en vervolgens wellicht doorvertaald in een experimentele opzet.

- Zelfregie stimuleren en het creëren van sociaal kapitaal kan via ongebruikelijke wegen lopen, bijvoorbeeld langs de lijn van aanpassing van woonruimte-verdelingsystemen. Zodra je denkt vanuit woonketens in de wijk die én goed zijn voor de individuele klant én voor de wijk, is snel duidelijk dat één set regels voor alle wijken nooit succes kan opleveren. Want soms hebben starters voorrang nodig, soms moeten doorstromers voorrang krijgen. Soms zal gekozen moeten worden voor doelmatigheid boven rechtvaardigheid. Opnieuw geldt: in 2008 mogelijkheden verkennen en wellicht doorvertalen in experimentele opzet.
- Aan de echte onderkant biedt zelfregie geen uitkomst, daar is helpen geboden, maar dan wel steeds volgens het adagium: 'zoals je zelf geholpen zou willen worden'. Onze inspanningen voor het souterrain van de woningmarkt gaan we intensiveren, zodanig dat we in alle Futurasteden eind 2008 een werkbaar aanpak hebben om tot een sluitend aanbod voor daklozen te komen in samenwerking met onze lokale partners.
- Tenslotte is doorontwikkeling van het gezamenlijk met partners organiseren van directe klantcontacten onderwerp van verkenning. De één-loketfunctie op het gebied van wonen, zorg en welzijn is bekend terrein, het gaat dan letterlijk om 'één loket' waarlangs klanten bij verschillende organisaties binnen komen. Een verdergaande vorm van samenwerking houdt ook gezamenlijke uitvoering van hele processen in (in plaats van enkele taken), al dan niet onder een aparte eigen vlag.

A large, stylized number '3' is positioned on the left side of the page. The number is white and set against a solid red background. The red background is part of a vertical band that runs down the left side of the page. The rest of the page has a light blue background.

Werkplan 2008

Verkorte versie

Het Werkplan van Futura is gebaseerd op Voorjaarsnota 2008 en Ondernemingsplan 2006 - 2008. Deze verkorte versie geeft inzicht in de projecten en activiteiten die Futura voor 2008 heeft gepland.

In Futura werken we met elkaar samen omdat dat meer snelheid, lagere kosten en hogere kwaliteit oplevert. De vragen van de corporaties staan hierbij centraal. Om de vraagsturing goed vorm te geven, heeft Futura verschillende oriënterende gesprekken gevoerd met het bestuur, werkgroepen en medewerkers. De uitkomsten hiervan vind je in het onderliggende Werkplan dat is ingedeeld in vier programma's van samenwerking. Per programma en onderwerp staan de projecten en activiteiten voor 2008 beschreven.

Maatschappelijk

Toekomstige rol woningcorporaties

- Twee platformbijeenkomsten en publicaties over de volgende onderwerpen:
 - de grenzen van maatschappelijk ondernemerschap;
 - de effecten van de nieuwe wet Ruimtelijke Ordening;
 - de financiering van niet-vastgoedgebonden prestaties op langere termijn;
 - de mogelijke scenario's met betrekking tot funding, vastgoed, beheer en wijk-betrokkenheid.
- Een bijeenkomst voor de Raad van Commissarissen.

Governance en belanghebbenden management

- Platformbijeenkomst over de actieve betrokkenheid van belanghebbenden bij beleidsvorming.
- Training interactieve beleidsvorming.
- Een bijeenkomst voor de Raad van Commissarissen met als onderwerp 'Governance'.

Uitwisseling ontwikkeling jaarverslaglegging

- Scan van alle jaarverslagen van Futuracorporaties.
- Analyse van 'gedifferentieerde vermogensbenadering': benutten wij onze financiële mogelijkheden maximaal voor onze maatschappelijke taak?

Samen werken in wijken en buurten

Maatschappelijke initiatieven

- Syllabus met do's en don'ts bij het stimuleren van maatschappelijke initiatieven met de onderwerpen:
 - wat is een realistische verwachting van het zelforganiserend vermogen in onze buurten?;
 - een voortdurende toetsing van onze kijk op zaken aan de praktijk;
 - het onderzoeken van mislukte activiteiten en die met elkaar delen;
 - een realistische benadering van de actieve betrokkenheid van wijkbewoners;
 - hoe en waarop moeten we wijkbewoners aanspreken?

Inhoudelijke verkenningen

- Een verkenning voor het stimuleren van sport en bewegen.
- Een verkenning voor de verbinding 'wonen, leren en werken'.
- Een platformbijeenkomst over de resultaten van de verkenningen.

Maatschappelijk werkgeverschap

- Twee bijeenkomsten over onze rol als werkgever in relatie tot maatschappelijke doelen.
- Onderzoek naar een regulier onderwijsprogramma met ROC's en andere partners gericht op specifieke corporatiecompetenties.

Collectief ontwikkelprogramma leden wijkteams

- Opzet en uitvoering van ontwikkelprogramma's voor leden van wijkteams.

Anders organiseren

- Onderzoek en platformbijeenkomsten op het gebied van:
 - vitale coalities/lokaal strategisch partnerschap;
 - bewonersinitiatieven en zelforganisatie;
 - vertalingen van allianties en frontorganisaties op wijk- en buurniveau.
- Notitie over succes- en faalfactoren bij het aangaan van verbindingen op wijk- en buurniveau.

Aandacht voor verschillen in woonruimteverdeling

- Verkenning van mogelijkheden voor een meer individuele benadering in woonruimteverdeling.
- Presentatie van de verkenning in een platformbijeenkomst.
- Opzet van één of meer experimenten.

Netwerk- en alliantievorming op Brabantse schaal

- Versterking van de contacten met samenwerkingspartners en andere personen en organisaties.
- Creatie van een klankbord op Brabantse schaal.
- Stimuleren van verbindingen met organisaties uit het maatschappelijk middenveld.
- Onderzoeken en realiseren van vernieuwende ideeën op MO-gebied.

Maatschappelijk Vastgoed

- Twee kleinschalige platformbijeenkomsten over de volgende 'best practices':
 - beheer en eigendomsconstructies;
 - het stimuleren van conceptontwikkeling van aansprekende en unieke combinaties;
 - het ontwikkelen en uitwerken van een dienstverleningsconcept.

Nieuwe vormen van eigenaarschap

- Ondersteuning, kennisdeling en uitwisseling van experimenten op het gebied van MO's.
- Verkenning van de mogelijkheden van 'maatwerk in beheer'.
- Organisatie platformbijeenkomst over stimuleren Collectief Particulier Ondernemerschap.

Huisvesting dak- en thuislozen

- Verdere versterking van de inspanningen voor het huisvesten van dak- en thuislozen.

Kennisprogramma

Volkshuisvesting & Vastgoedsturing

Woningmarkt (kwantitatieve) krimp en (kwalitatieve) groei

- Organisatie bijeenkomsten 'van data naar info en verder' over analyse woningmarktinformatie.
- Organisatie congres 'Wat maakt wonen in Brabant bijzonder', inclusief verslag en essay.

Energiebesparing en duurzame energie

- Versterking van activiteiten op het gebied van de relatie 'energieproblematiek - woonlasten'.
- Kennisontwikkeling en -uitwisseling over energiebesparing en duurzame energie.
- Organisatie platformbijeenkomst.

Vastgoedsturing

- Twee platformbijeenkomsten met input voor visieontwikkeling.

Huurbeleid en inkomensontwikkeling

- Twee platformbijeenkomsten over de samenhang tussen inkomen, huur en woonlasten van huurders.

Efficiënte bedrijfsvoering en externe verantwoording

Benchmarking en managementinformatie

- Rapport met quick wins.
- Rapport over 'organiseren managementinformatie tot op afdelingsniveau'.

Kostenmethodieken en efficiency

- Berekening kostprijs basisproducten en vergelijking tussen corporaties.

Personeel & Organisatie

Waardesturing en strategisch HRM-beleid

- Twee themabijeenkomsten over de organisatieverandering en de consequenties daarvan.

Nieuwe opleidingen

- Twee opleidingen: training 'interactieve beleidsontwikkeling' en één nader te bepalen.

Kennisverbreding personeel- en organisatieadviseurs

- Vier themabijeenkomsten over de relatie 'zelfregie - vorm en inhoud van organisatieontwikkelingen.'

Managementbijeenkomsten

- Twee bijeenkomsten over kennisontwikkeling en over de vergroting van de reikwijdte van de platformfunctie.

Overzicht vast opleidingsprogramma Futura

Soort opleiding	Vanaf	Groepen	Deelnemers
Introductieprogramma generieke module	2005	15	186
Introductieprogramma operationele module	2005	10	117
Introductieprogramma strategische module	2005	4	40
Huurrecht woonruimte	2005	12	158
Huurrecht woonruimte update	2006	11	140
Projectmanagement voor projectleider	2002	12	113
Projectmanagement voor projectmedewerkers	2005	5	58
Overleggen met bewonerscommissies	2007	1	11
Effectief schrijven	2007	1	8
Intervisie	2007	2	10

Financiën & Treasury

Fiscaliteiten

- Kennis over de Vaststellingsovereenkomst verbreden, verdiepen en uitwisselen.

Nieuwe regelgeving BBSH

- Project gericht op kennisuitwissing over de wijzigingen van het BBSH en gevolgen daarvan.

Juridisering

- Twee platformbijeenkomsten over verankering van juridische zaken en verbetering daarvan.

Ontwikkeling meerjarenprognoses

- Onderzoek met I&A naar prognosemodellen voor snelle en flexibele meerjarenprognoses.
- Opstellen wensen en eisenprogramma voor veilige meerjarenprognoses.
- Organisatie platformbijeenkomst met meerjarenprognoses als onderwerp.

Informatisering & Automatisering

Kennisdeling over E-business / Internet

- Onderzoek naar gewenste functionaliteit en interactiviteit bij klanten + advies per corporatie.

Informatievoorziening bij Vastgoedsturing

- Advies over te gebruiken software, onderlinge samenhang en implementatie per corporatie.

Organisatie van de informatievoorziening

- Adviesrapport over de visie op de inrichting van I&A, de (nieuwe) rollen en taken en de gevolgen daarvan voor de corporaties onderling.

Digitale strategie

- Uitbouwen en delen van kennis op het gebied van digitale strategie.
- Verkrijgen van inzichten voor de volgende stappen in digitalisering per corporatie.

Kennisdeling en uitrol ICT beheerprocessen (ITIL)

- Bundeling van relevante procesbeschrijvingen en aanvullende informatie, opzetten van een werkend expertteam en inrichting van de meest kritische beheerprocessen per corporatie.

Informatievoorziening bij klachtenmanagement

- Bekijken van mogelijkheden van de huidige systemen en vaststellen van de beschikbare en gewenste informatie. De uitkomst daarvan leggen we vast in een rapport.

Informatievoorziening bij klantrelatiemanagement

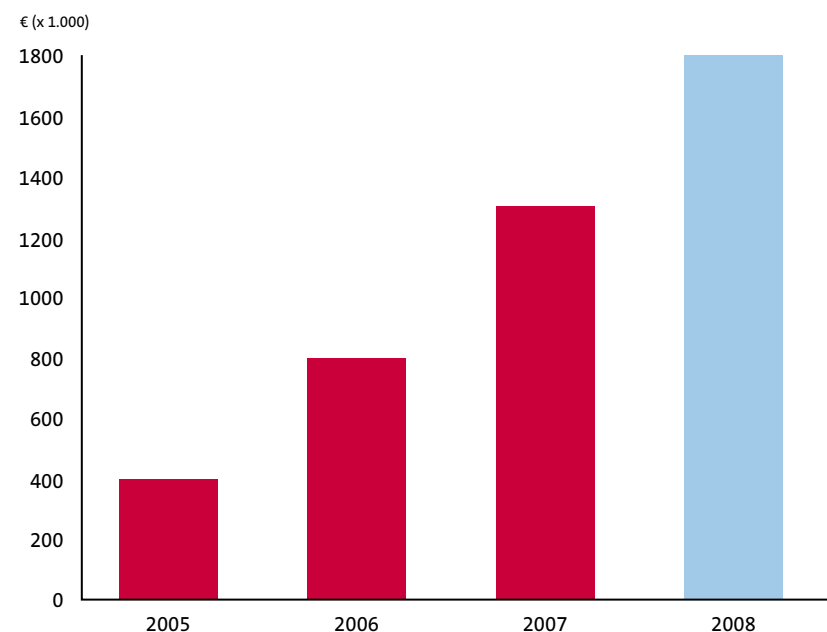
- Kennisdeling over klantrelatiemanagement.
- Actualisatie van programma van eisen/informatiebehoeften en toetsing aan de mogelijkheden van het huidige softwaresysteem Empire.

Inkoopvoordelen

Het totaal aan besparingen door gezamenlijke inkoopvoordelen moet eind 2008 1,8 miljoen euro zijn. Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat alle corporaties het inkoopbeleid en de resultaten van inkoopprojecten consequent doorvoeren. In 2008 richten we ons op de volgende activiteiten:

- Opstellen contractenregister per corporatie + leveranciersvergelijking.
- Uitvoeren crediteurenanalyse over 2007.
- Vaststelling + toepassing eigen inkoopbeleidsplan van de woningcorporaties.
- In overleg met Futuracorporaties selectie en uitvoering vijf inkoopactiviteiten.
- Opleiding inkoop- en onderhandelingsvaardigheden.

Structurele besparingen door inkoopprojecten



Beheer en onderhoud bestaande producten

In 2008 biedt Futura 23 producten, vijf inkoopactiviteiten en acht overleg- en platformactiviteiten binnen het programma 'beheer en onderhoud bestaande producten'.

Een willekeurige greep uit de activiteiten en producten: Woonverzekeringen, Zakelijke energie, Te Woon, Futurascoop, Monitor arbeidsvoorwaarden, Opleidingscyclus, Levensloopregeling, KWH (kwaliteitsmeting bij huurders), Huisbankierschap, Aedex/Futura dag, ICT Risicomanagement en ICT Benchmark.

Adressen Futuracorporaties

Aramis

Laan van Brabant 50
Postbus 231
4700 AE Roosendaal
t 0165 - 55 88 88
f 0165 - 58 03 70
info@aramiswonen.nl

Casade Woondiensten

Vredesplein 5
Postbus 5
5140 AA Waalwijk
t 0416 - 784 784
f 0416 - 784 794
info@casade.nl

Cires

Mathildastraat 52
Postbus 75
4900 AB Oosterhout
t 0162 - 49 11 00
f 0162 - 42 92 97
cires@cires.nl

Domein

Boschdijk 7-13
Postbus 787
5600 AT Eindhoven
t 040 - 296 82 22
f 040 - 296 82 23
info@domein-wonen.nl

Woonstichting Singelveste

Tramsingel 21
Postbus 3522
4800 DM Breda
t 076 - 523 26 00
f 076 - 523 26 50
wooninfo@singelveste.nl

WonenBreborg

J. van Oisterwijkstraat 35
Postbus 409
5000 AK Tilburg
t 013 - 539 99 11
f 013 - 539 98 90
info@wonenbreborg.nl

Futura

Saal van Zwanenbergweg 19

Postbus 4273

5004 JG Tilburg

t 013 - 465 34 44

f 013 - 465 34 45

info@futura.wonen.nl

www.futura.wonen.nl