

Droom, denk, durf, doe, dans, leef & bewonder

Ondernemingsplan 2012-2015

Volkshuisvesting Arnhem

Voor degene met een huis dat beschutting bracht
Voor degene die betaalbaar kan gaan wonen
Voor degene die nog steeds op een woning wacht
Moet nu weten, wij zijn allemaal samen.

Voor degene met het Arnhemse hart
Voor degene met ideeën voor een fijne buurt
Voor degene die initiatieven start
Moet nu weten, lekker wonen maken we samen.

Colofon

Droom, denk, durf, doe, dans, leef & bewonder
Ondernemingsplan Volkshuisvesting Arnhem 2012-2015

Vastgesteld door directeur/bestuurder G. Breeman: 14 juni 2012

Tekst goedgekeurd door Raad van Commissarissen: 25 juni 2012

1. Sámen máken

1.1 Tijdsgeest

Om ons heen warrelt en spookt het: een economische crisis, bezuinigingen op landelijk en lokaal niveau, Brusselse regels, een stagnerende bouwproductie en een vastgekitte woningmarkt. In deze onstuimige wereld biedt Volkshuisvesting Arnhem stabiliteit. Onze missie is en blijft om goed en betaalbaar wonen in vitale wijken in Arnhem mogelijk te maken. Wij trekken ons eigen plan, gestoeld op de richting die onze belanghouders ons wijzen. De overheid weet dat zij niet meer alles zelf kan. Samenwerking is nodig om problemen op te lossen. De zorgzame samenleving rust minder op de overheid en meer op mensen en groepen mensen.

Wij hebben ons de afgelopen jaren geconcentreerd op Arnhem en meer in het bijzonder op de zwakkere gebieden: de vier Vogelaarwijken en de Geitenkamp. De kern van onze aanpak houden we vast: we trekken samen met bewoners en gemeente op. Daarbij voegen zich wisselend andere partijen. We luisteren naar de behoeften zoals bewoners en belanghouders die formuleren en proberen die te vertalen naar haalbare ontwikkelingen. We gaan in de komende vier jaar een stap verder. We richten ons meer op buurten of plekken buiten de traditionele aandachtswijken. Wij willen wijkontwikkelaar zijn, gericht op plekken waar energie en inspiratie aanwezig is: van mensen die daar wonen of groepen die daar willen werken. Met hen willen we bouwen aan een diverse, aantrekkelijke stad waar het lekker wonen is. We kiezen voor de naam 'wijkontwikkelaar' omdat die naam zowel fysieke, sociale als economische investeringen kan dekken. We nemen voor lief dat deze naam ten onrechte suggereert dat we alleen op wijkniveau bezig zijn.

1.2 Uitnodiging

Kwesties en plekken staan centraal in onze aanpak voor de komende jaren. Wij nodigen mensen uit om ons te inspireren om samen en met hulp van anderen plekken of kwesties aan te pakken. Wij willen bestaande praktijken, nieuwe samenwerkingsverbanden en burgerinitiatieven ondersteunen. Mits ze gerelateerd zijn aan plekken waar wij als woningcorporatie een belang hebben.

Naast de kwaliteit van de woning is de woonomgeving bepalend voor lekker wonen. Als wijkontwikkelaar hebben we ons de afgelopen jaren gericht op fysieke, sociale en economische ontwikkelingen in de wijk. Deze keuze heeft geleid tot veel activiteiten die niet tot onze primaire taak behoren: de bouw van koopwoningen, verkoop van bestaande huurwoningen, verhuur van buurtvoorzieningen, modeateliers, achter-de-voordeurprojecten. Alles gericht op een beter woonklimaat in de buurt. Wij verwachten dat we in de komende tijd fijnmaziger zullen werken omdat de grote ingrepen in de aandachtswijken achter de rug zijn.

We laten ons daarbij leiden door bewoners, gemeente, andere belanghouders en onze eigen observaties. Kwesties spelen lokaal of juist heel breed. Overlast van jongeren, bijvoorbeeld, is een veelgenoemde ergernis in Arnhem-Zuid. De oplossing zou wel eens kunnen liggen in nieuwe voorzieningen voor jongeren op stedelijk niveau. De plek wáár die voorziening vervolgens komt, kan een kans zijn om een wijk te versterken. Het niveau van wijk of buurt als interventiepunt zal in de meeste gevallen te grof zijn. Veeleer gaat het om plekken die verbetering nodig hebben.

Natuurlijk hebben we onze eigen ideeën, maar we stellen ons open voor inspiratie uit de stad. Voor energie van mensen, of het nu bewoners van een buurt zijn, ondernemers die op zoek zijn naar nieuwe huisvesting of kunstenaars met ideeën voor vernieuwingen. We willen co-creëren: sámen maken, gericht op energie en inspiratie van mensen in de stad, ter verbetering van de stad. Wij denken dat het aanboren van energiebronnen bij de Arnhemmers en investeringen in kwesties en plekken de stad als geheel ten goede zullen komen. De ontwikkeling van het Modekwartier in Klarendal was ingestoken als project om de leefbaarheid van de wijk te verbeteren. Een niet voorzien maar zeer welkom bijeffect is dat het Modekwartier een belangrijk onderdeel is geworden van de mode-infrastructuur van Arnhem en daarmee bijdraagt aan het fundament van Arnhem Modestad.

1.3 Kortom

Volkshuisvesting vernieuwt en blijft trouw aan haar afkomst.

- Het huisvesten van de primaire doelgroep blijft ons fundament.
- Wij werken met anderen aan een bruisende en mooie stad Arnhem.
- Wij zijn wijkontwikkelaar en richten ons behalve op wijken ook op buurten en plekken.
- We leveren onze bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke kwesties.

In dit ondernemingsplan geven we allereerst aan hoe we werken en wat onze missie is (hoofdstuk 2). We formuleren onze visie op het werken aan wijken, buurten en plekken. We laten zien welke kwesties ons bezig houden en hoe wij daarmee om willen gaan (hoofdstuk 3). Dat geeft richting voor iedereen die met ons wil werken aan deze uitdagingen.

De inzet die we de komende jaren gaan doen, presenteren we op een dynamische wijze (hoofdstuk 4).

Onze koers vatten we als volgt samen:

- We geven ruimte aan goede ideeën uit de samenleving.
- We zoeken de energie van inspirerende mensen: bewoners en betrokkenen.
- Onze focus verbreedt van de aandachtswijken naar de hele stad. Tegelijkertijd zoomen we in op specifieke plekken. Onze aanpak wordt breder én kleinschaliger.

Tenslotte brengen we in beeld waaraan onze organisatie gaat werken om deze vernieuwende aanpak mogelijk te maken (hoofdstuk 5).

2. Wie we zijn en hoe we werken

2.1 Organisch ontwikkelen

Goede ideeën leiden tot inspiratie en enthousiasme en kunnen op brede steun rekenen. Ze genereren energie. Om het enthousiasme vast te houden en uit te bouwen is het van belang om snel met de uitvoering te beginnen. We hebben ervaren dat we zelden een blauwdruk nodig hebben om tot succes te komen. We bepalen de koers en gaan op weg. We zijn kritisch tijdens de uitvoering en sturen snel bij als dat nodig is. Deze werkwijze, die organisch ontwikkelen genoemd wordt, doet een groot beroep op de creativiteit en de flexibiliteit van de betrokkenen. Bovendien veronderstelt zij een open houding ten opzichte van de buitenwereld en een kritisch luisterend oor.

Wij willen in de komende periode graag samenwerken met iedereen die goede ideeën heeft voor de stad. We nodigen hen uit om ons te inspireren met hun energie.

Wij zijn een maatschappelijke organisatie. We richten ons op Arnhem. Wij denken vanuit het geheel en de lange termijn. Maar we kunnen snel schakelen: naar deelbelangen, verbindingen daartussen, de korte termijn. Wij noemen dat: dansen door de dimensies. Wij wegen een idee op het belang voor de stad, de wijk, de buurt, de plek en een kwestie. We kijken naar onze klanten en naar ons bedrijfsbelang. We beoordelen risico's en politieke consequenties. Het opereren vanuit het geheel heet inclusief denken. We betrekken alle belanghebbenden bij een oplossing waar iedereen duurzaam beter van wordt. Onze missie is de leidraad voor ons handelen.

2.2 Ruimte

Organisch ontwikkelen vraagt creativiteit en flexibiliteit van onze medewerkers. Wij investeren in het vergroten van hun mogelijkheden. Volkshuisvesting biedt ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, ook op terreinen die niet direct aansluiten op de huidige functie. Wij willen een open, klantgerichte organisatie zijn. Een medewerker krijgt en heeft veel verantwoordelijkheid om oplossingen voor vraagstukken te vinden. Afwijken van onze eigen regels mag, mits de motivatie goed is. Vanzelfsprekend voldoen we aan de wet- en regelgeving.

2.3 Stabiliteit

Organisch ontwikkelen is alleen mogelijk als we het goede borgen en daarop doorbouwen. Stabiliteit is vast op koers blijven. Volkshuisvesting wil een betrouwbare partner zijn en streeft naar duurzame oplossingen. Wij zijn niet uit op snel gewin. Wij zijn een organisatie met een lange adem.

2.4 Missie

Volkshuisvesting werkt sinds 1908 aan wonen in Arnhem. In onze strategische visie staat 'de mens' centraal. We hebben ons laten inspireren door tal van personen om ons heen. Onze huurders zijn voortdurend onze informatie- en inspiratiebron. Met alle medewerkers hebben we onze sterkten, zwakten en uitdagingen in beeld gebracht. We hebben belangenhouders en externe deskundigen gesproken, de beoordeling van de visitatiecommissie in ons opgenomen. De missie die wij in 2007 hebben geformuleerd blijft onverkort van toepassing voor de komende periode.

"Volkshuisvesting Arnhem maakt goed en betaalbaar wonen in vitale wijken in Arnhem mogelijk."

Wonen

... is de elementaire behoefte aan beschutting en veiligheid, zowel in huis als in de buurt. Wij willen mensen lekker laten wonen.

Betaalbaar

... wil zeggen dat we (een deel van onze) middelen inzetten voor mensen die vanwege materiële, fysieke of geestelijke beperkingen weinig mogelijkheden hebben. Het is als 'toegelaten instelling' onze wettelijke taak om te zorgen voor mensen die zelf niet in hun woonbehoefte kunnen voorzien.

Goed

... geeft aan dat de woning en de buurt de kwaliteit hebben om lekker te kunnen wonen.

Vitale wijken

... zijn het netwerk voor lekker wonen. Gevormd door prettige buurten, straten, plekken. Een prettige plek ziet er goed uit, het is schoon en veilig en de bewoners passen bij elkaar. Vitaliteit kan een zeer verschillende inhoud hebben. Wat voor de één aantrekkelijk is, is voor de ander vervelend. Vitaliteit ontstaat als mensen vanuit hun woonplek die dingen in de wijk kunnen doen waardoor ze lekker kunnen wonen. Wij willen samen met geïnspireerde mensen werken aan goede plekken, buurten en wijken. En aan kwesties die aangepakt moeten worden.

Arnhem

... is het gebied waar wij actief zijn. Wij hebben bewust gekozen om onze taak alleen in Arnhem te vervullen. Hier liggen onze wortels, hebben wij onze netwerken. Bovendien is er veel te doen.

Mogelijk maken

... is een uitnodiging aan bewoners en betrokkenen in de stad om ons te inspireren en samen plekken en kwesties aan te pakken.

3. Stad, wijk, buurt, plek - kwestie

3.1 Inspiratie

Inspiratie en energie zoeken en vinden wij bij mensen die de stad, een wijk, een buurt of een plek willen verbeteren. Of die een oplossing hebben voor een kwestie die veel mensen in de stad, een wijk, een buurt of op een plek bezighoudt. Wij willen sámen met hen wérken aan een oplossing. Die kan fysiek, sociaal of economisch gericht zijn. Wij nodigen mensen met goede ideeën uit om ze met ons te delen. Wij willen mee denken, mee investeren en mee werken.

Hoe?

Dat varieert per keer.

We kunnen klankbord zijn, inspirator, katalysator, we kunnen de verbinding leggen met andere ideeën en belangenhouders, partijen bij elkaar brengen, investeren in tijd en geld.

Wij opereren vanuit onze identiteit van Toegelaten Instelling en wijkontwikkelaar. Als Toegelaten Instelling zorgen we in Arnhem voor huisvesting van groepen die daar niet zelf in kunnen voorzien, tegen een betaalbare prijs. Als wijkontwikkelaar richten we ons in principe op wijken, buurten en plekken waar we bezit hebben. Door plekken, buurten en wijken beter te maken, neemt de aantrekkelijkheid van de stad toe.

3.2 Aantrekkelijke stad

Leven in een aantrekkelijke stad is een belang van alle Arnhemmers. Arnhem ligt prachtig in de Betuwe en op de Veluwe. Daaraan danken we de glooiende straten in Noord, de lome voornaamheid van het Burgemeesterskwartier, de unieke stedenbouwkundige opzet van De Geitenkamp. Daaraan danken we ook het uiterwaardenlandschap in Zuid. Groen steekt diep in de stad, we hebben prachtige parken.

Arnhem is een cultureel brandpunt. De enige stad buiten Amsterdam waar álle takken van kunst onderwezen worden: van grafisch ontwerpen tot ballet en van mode tot architectuur. Kunstenaars en creatieve ondernemers werken met ons aan wijkontwikkeling. Evenementen geven de stad kleur, ook buiten de regio.

Arnhem heeft een winkelhart dat mensen van heinde en verre trekt. Zij is de juridische hoofdstad van het oosten van het land en telt nogal wat (hoofd)kantoren van grote bedrijven. Het aantal arbeidsplaatsen is groot. Het nieuwe station krijgt vorm, symbool van de goede verbindingen met de Randstad en Duitsland. De Slag om Arnhem brengt kinderen en kleinkinderen van veteranen met bussen vol naar de historische brug.

Arnhem heeft prijzen gekregen: groenste stad van Europa, beste binnenstad van Nederland.

Wijken onderscheiden zich met hun eigen verhaal. Kronenburg is het voorzieningencentrum van Zuid. Malburgen geniet nationale faam door zijn bijzondere samenwerking van burgers, corporatie en gemeente. Klarendal en het Spijkerkwartier zijn inspirerende stadswijken waar verschillende groepen mensen samen wonen en ondernemen. Variatie, dynamiek en creativiteit onderscheiden Arnhem binnen Nederland. Daarbij helpt de nabijheid van de universiteitssteden Nijmegen en Wageningen. Waar andere regio's krimpen, zal het gebied Arnhem-Nijmegen voorlopig blijven groeien.

Een stad krijgt kleur en diepgang door zijn diversiteit. Bijvoorbeeld doordat er veel verschillende plekken zijn om te wonen met elk hun eigen karakter. Wijken of buurten met een eigen smoel geven inhoud aan deze diversiteit. Deze aantrekkelijke stad willen wij verder verrijken door met bewoners te investeren in couleur local, in plekken, buurten en wijken. Door prangende kwesties aan te pakken. Geprikkeld door en met mensen met ideeën.

3.3 Wijk, buurt, plek

We nodigen mensen uit om hun ideeën ter verbetering van plekken in onze stad met ons te delen en uit te voeren. Onze focus ligt op een aantal wijken waarvan wij vinden dat die een extra impuls kunnen gebruiken. We proberen het eigen en onderscheidende karakter van een wijk te versterken, waarbij prettig en veilig wonen uitgangspunt zijn. Gelukkig beginnen we niet bij nul. Samen met bewoners en andere organisaties zijn we al jaren

bezig met wijkontwikkeling. Voor een groot aantal wijken hebben we een wenkend perspectief geformuleerd. Daaraan werken we verder, waarbij we ons openstellen voor nieuwe ideeën en kansen die zich voordoen. Dit zijn onze perspectieven. Deze lijst van perspectieven en wijken is bepaald niet uitputtend. Onze uitnodiging staat. Wij staan open voor ideeën in deze wijken of op andere plekken. We blijven alert op de leefbaarheid van plekken en kansen die de vitaliteit of aantrekkelijkheid van de stad vergroten.

Perspectief Klarendal

De leefbaarheid in Klarendal is enorm verbeterd, mede door het Modekwartier dat hier is ontstaan. Klarendal ontwikkelt zich verder tot een dynamische, creatieve wijk gericht op mode en design. De hoofdstraten van de wijk zijn interessant om te verpozen. Ondernemerschap floreert, het volkse karakter blijft. Modekwartier Klarendal is pijler van Modestad Arnhem. Bewoners en ondernemers zijn nog meer zelf de motor voor verbetering van de wijk.

Perspectief Malburgen

Na een fysieke *make-over*, toevoeging van koopwoningen en door nieuwe voorzieningen als winkels en groen is Malburgen een wijk waar het goed wonen is en waar de sociale samenhang is teruggekeerd. Geliefd om de nabijheid van de binnenstad, stedelijke voorzieningen en de natuur en ruimte van het rivier- en uiterwaardenlandschap. De Malburgse Manier waarbij bewoners in dezelfde mate als gemeente en corporatie verantwoordelijkheid dragen, heeft geleid tot een nieuw elan. Vanuit deze betrokkenheid, kritisch en eigenzinnig, ontstaan initiatieven die de vitaliteit van Malburgen verder uitbouwen.

Perspectief Immerloo

In Immerloo wonen veel nieuwkomers in Nederland, vaak met een maatschappelijke achterstand, dicht bij elkaar in grote flats. Wij grijpen de variatie aan culturen aan als uitgangspunt. Sommigen maken hier hun thuis, anderen gebruiken Immerloo als springplank naar een toekomst elders. Hun bedrijvigheid en onderhuidse energie stimuleren we en maken we zichtbaar.

Perspectief De Geitenkamp

In de Geitenkamp concentreren we ons op de sociale en economische kracht van de wijk. Zowel bewoners als mensen van buiten de wijk waarderen de unieke stedenbouwkundige en landschappelijke kenmerken. De Geitenkamp is een dorp in de stad. Onder de noemer van Geitenkamp Gildewijk weten ondernemers elkaar te vinden. Ze richten zich met hun ambachtelijke bedrijfjes op wijk én omgeving. Door terugkerende evenementen en activiteiten is de wijk ook voor mensen van elders interessant om te bezoeken.

Perspectief Centrum-Oost

Het nieuwe Centrum-Oost zal de ontdekking zijn voor mensen op zoek naar stedelijk wonen zoals Arnhem dat nog niet kende. De wijk kent verscheidenheid in opzet en sferen. En altijd op loopafstand van het stadscentrum. Het bruist langs de kades met uitzicht over de Rijn (hier op zijn meest Hollands). Vanuit De Transformatie aan de Van Oldenbarneveldtstraat, rijksmonument en creatieve broedplaats, straalt het culturele leven uit naar de rest van de wijk en de stad. De historische **Van Verschuierwijk** maakt er deel van uit en is niet langer een geïsoleerde buurt op het industrieterrein. De Van Verschuierwijk is onze op een na oudste buurt en in de afgelopen jaren prachtig gerestaureerd. **'t Broek** profiteert mee van de vernieuwing en maakt verbinding met de binnenstad en de Rijn.

Perspectief Kronenburg

In Kronenburg grijpen we de gewenste uitbreiding van het winkelcentrum aan om de wijk structureel te verbeteren. Meer groen en een betere verbinding tussen wonen en winkelen verbeteren het leefklimaat en de sociale samenhang. Mensen wonen hier vanwege de zichtbare dynamiek en de goede verbindingen met de rest van de stad en daar buiten. Uitbreiding en diversificatie van het winkelcentrum, waardoor het ook 's avonds leeft, maakt dat Kronenburg zich nog meer manifesteert als centrum voor Arnhem-Zuid en de regio.

Perspectief De Laar

De Laar is een wijk voor mensen met jonge kinderen. De Laar is immers kindvriendelijk en je vindt er veel woning voor je geld. Voor tieners biedt De Laar meer mogelijkheden. Bepaalde plekken, die overlast genereerden, zijn verbeterd.

Perspectief Schuytgraaf

In Schuytgraaf is de opgave om de sociale motor op gang te brengen, zeker nu de bouw achterblijft. Bewoners geven de wijk identiteit en karakter. Er is ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven als de Kunstwerkplaats. Winkels, scholen en andere voorzieningen zijn ruim voorhanden.

3.4 Kwestie

Te weinig sociale huurwoningen, jonge moeders zonder onderdak, overlast van hangjongeren, eenzame ouderen, starters die niet kunnen kopen, drugsoverlast, onveiligheid, leefbaarheid. Het zijn allemaal vraagstukken die onze energie en inspiratie kunnen vragen. Wij noemen het kwesties.

Kwesties manifesteren zich meestal op een bepaalde plek. De oplossing vind je zelden op diezelfde plek. Daarvoor moet je afstand nemen en zoeken vanuit een breder perspectief. Cruciaal zijn mensen met ideeën en inspiratie. Met hen willen we samenwerken. Bij de oplossing gaan we weer naar een plek en zoeken we naar mogelijkheden om zo'n plek te verrijken, bijvoorbeeld door een jongerenvoorziening in Arnhem-Zuid te plaatsen waar weinig stedelijke voorzieningen zijn.

Een aantal kwesties heeft permanent onze aandacht. In alle gevallen geldt dat we kwesties oppakken met mensen uit de buurt of mensen die op deze plek een verbetering tot stand willen brengen. Wij hopen dat zij ons en anderen inspireren.

Wij werken permanent aan de volgende kwesties:

Voldoende woningen. Wij investeren in het vergroten van de kansen van onze doelgroep op een woning. Wij richten ons in de eerste plaats op mensen die vanwege financiële, fysieke of geestelijke beperkingen weinig mogelijkheden hebben om een woning te vinden. We doen dat door nieuwe huizen te bouwen en door mensen te prikkelen om te verhuizen en een sociale huurwoning achter te laten. Wij houden de bouwproductie in Arnhem op gang. Onze kernopgave is om goede en comfortabele woningen te bieden waar lekker wonen nu en in de toekomst mogelijk is.

Leefbaarheid. Onze huurders hebben recht op een leefbare woonomgeving. Dat zien wij als een kerntaak. Een leefbare plek is schoon, heel en veilig en nodigt uit om er te zijn. Onze inzet is afhankelijk van onze visie op de wijk. Soms initiëren of stimuleren we ondernemerschap of investeren we in wijkvoorzieningen (maatschappelijk vastgoed), dan weer faciliteren we levendigheid en ontmoeting. Als leefbaarheid in gevaar is, treden we op. We benutten kansen die een wijk veraangenamen en meer couleur local geven.

Meedoen aan de samenleving. Mensen met sociale achterstand, persoonlijke problemen of beperkingen hebben het vaak moeilijk. Als die last zich vertaalt in leefbaarheidsproblemen in buurten waar onze huurders wonen, zijn wij belanghebbende. Via sociaal investeren pakken we persoonlijke problemen aan om de leefbaarheid in een buurt te vergroten. Sociaal investeren is investeren in de persoonlijke mogelijkheden van mensen of in mensen die initiatieven opzetten om hun omgeving plezieriger te maken.

Betaalbaarheid. Wij vinden dat de woonlasten voor mensen met een laag inkomen te dragen moeten zijn. Wij kiezen voor betaalbare huren, waarbij de huurtoeslag zijn werk kan doen. De energierekening slurpt een stijgend deel van het inkomen op. Daarom investeren wij in lagere energielasten van onze woningen. Uitgangspunt is dat we niet méér financiële middelen van onze huurders vragen dan noodzakelijk voor onze bedrijfsvoering. Ook mensen met middeninkomens blijven welkom in onze sociale huurwoningen. Wij helpen hen bij het vinden van een betaalbare koopwoning.

Duurzaamheid. Zuinig omgaan met grondstoffen en fossiele energie is een opgave voor elke woningcorporatie en dient een groot maatschappelijk belang. Wij isoleren onze woningen, vooral daar waar het energielabel 'rood' is. We staan open voor initiatieven van creatieve geesten en van bewoners die samen duurzaam willen wonen. Daarmee raken we zelf geïnspireerd en hopen we anderen aan te steken. Bij de ontwikkeling van Centrum Oost investeren we in woningen die geen gebruik maken van fossiele brandstoffen en op termijn energieneutraal zijn.

Zorg. Bouwen, beheren en verhuren van panden is ons vak. Andere instellingen hebben verstand van zorg en welzijn. Met geestverwanten werken wij graag samen om mensen die zorg nodig hebben te huisvesten. De stenen mogen niet het probleem zijn. Wij stimuleren projecten waarbij behalve de woonfunctie en de zorgverlening ook studie, werk of zinvolle tijdsbesteding aan bod komen.

3.5 Effect

Onze interventies zijn gericht op plekken en kwesties. Onze huurders willen lekker wonen. Wij stimuleren dat mede vanwege het maatschappelijk effect dat we daardoor genereren in buurten en de stad. Het is lastig om het effect van onze interventies te meten. Zeer veel verschillende factoren beïnvloeden lekker wonen en de beleving is per mens verschillend. Als Vitesse Europa intrekt zal een grote groep Arnhemmers zich zeer plezierig voelen, terwijl anderen het niet eens weten.

Onze ervaringen van de afgelopen jaren hebben ons geleerd dat het maatschappelijk effect niet goed te voorspellen is. De praktijk leert dat er vaak sprake is van neveneffecten die minstens zo belangrijk zijn. Maar hoe kom je tot de keuze van een interventie als van te voren lastig te bepalen is wat het maatschappelijk effect zal zijn? Sterker nog: als het effect pas na jaren zichtbaar wordt? De grote inspanningen in Malburgen en Klarendal bijvoorbeeld leidden pas na vijf tot tien jaar tot een meetbare stijging van de tevredenheid over de woonomgeving. Tegelijkertijd hadden we allang gemerkt dat het beter ging. Dat hoorden we van bewoners en zagen we zelf bij onze talrijke bezigheden in de wijk. Een effect kan dus al jaren merkbaar zijn voordat het meetbaar wordt.

4. Onze inzet

Hoe wij werken aan prettig wonen in een aantrekkelijke stad met vitale wijken, leefbare buurten en interessante plekken hebben we in voorgaande hoofdstukken uit de doeken gedaan. In dit hoofdstuk beschrijven wij hoe onze inzet er uit ziet.

We laten daarbij bewust nog veel open. Dat doen we om verschillende redenen. De omgeving waarin wij werken verandert voortdurend en het proces om iets tot stand te brengen kent soms heel wat dynamiek. Wij werken in die dynamiek en willen goed in kunnen spelen op de ideeën en initiatieven vanuit de maatschappij. Zelf zoeken wij nadrukkelijk de verbinding met allerlei (vrijwillige) verbanden in en buiten onze wijken. Onze rol kan wisselen van leider, regisseur, inspirator tot financier en begeleider.

We nemen die interventies op die wij nu al voorzien voor onszelf of die wij met andere partners hebben voorbereid. Soms beschrijven we onze inbreng, soms de rol die wij in het proces willen spelen en soms de resultaten die het moet opleveren. Gaandeweg de jaren 'vult' het ondernemingsplan zich met activiteiten die ons in de richting van onze einddoelen brengen.

Ons dynamisch ondernemingsplan is te vinden op onze website.¹ We laten steeds actueel zien welke inzet we doen op de diverse plekken, waaraan deze inzet bijdraagt, wat onze rol is en welke andere partners betrokken zijn. Ook onze resultaten zijn hier zichtbaar. Gebruikers van de website – waaronder bewoners en andere betrokkenen - kunnen interactief zoeken naar informatie en hun ideeën achterlaten.

¹ Juni 2012: Is in ontwikkeling! Nog niet zichtbaar op onze website.

5. Organisatie

5.1 Inleiding

De ambities in dit ondernemingsplan vragen om een organisatie die goed is toegerust. Medewerkers functioneren het beste - authentiek - als zij buiten en binnen op basis van dezelfde waarden en principes werken. Net zoals in de stad zoeken wij in onze organisatie energie en inspiratie op en geven die ruimte. Dit hebben wij zo gedaan bij grote veranderingen als het nieuwe primaire informatiesysteem en de nieuwe klantenservice. Onze mensen hebben zelf structuur en gereedschap ontwikkeld.

We werken in de wijken en buurten organisch, proberen energie te genereren, staan open voor initiatieven en werken samen. We organiseren ons op een vergelijkbare manier. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers. Dit gebeurde door het bedrijf en door de mensen zelf. Daar gaan we mee door, in de lijn van de nieuwe koers. Het hoogste rendement wordt gehaald als het bedrijfsbelang samen valt met het belang van de medewerker. Iedereen kan het initiatief nemen om die belangen bij elkaar te brengen.

5.2 Medewerkers: toenemende flexibiliteit

De samenleving verandert in een hoog tempo. Mensen vragen steeds meer maatwerk in de dienstverlening. Dit vraagt van ons een flexibele instelling en organisatie. Om dat te bereiken informeren wij naar de behoeften en voorkeuren van bewoners en betrokkenen en stemmen het aanbod van onze diensten daar op af. Wij moeten zelf keuzes kunnen maken en in kunnen spelen op veranderingen. De beschikbaarheid van internet (overal en altijd) heeft het belang van parate kennis naar de achtergrond gedreven. Dit vraagt van ons vaardigheden als goed kunnen communiceren, luisteren, analyseren, onderhandelen en improviseren. En daarbij hoort een gevoel van verantwoordelijkheid. Besluitvaardigheid, zorgvuldigheid en zicht op het grotere geheel zijn eveneens noodzakelijk. Dit bereik je niet alleen met studeren, maar met ervaren, trainen, reflecteren en jezelf verbeteren. Flexibele, brede inzetbaarheid is in het belang van medewerkers en bedrijf. Dat betekent verschillende rollen kunnen aannemen en van taken kunnen wisselen.

Wij bieden verschillende mogelijkheden om intern of extern aan de eigen ontwikkeling te werken: tijdelijk een andere functie hebben; deelnemen aan een project; coaching on the job, of een tijdelijke functie bij een andere organisatie. Naast individuele ontwikkeling gaan we door met trajecten voor iedereen. Deze zijn gericht op de waarden van Volkshuisvesting en het bereiken van gemeenschappelijkheid en teamgeest. We besteden de komende jaren aandacht aan samenwerken, energie genereren, van elkaar leren, organisch ontwikkelen, elkaar aanspreken, en denken vanuit de toekomst.

5.3 Structuur: duidelijkheid in verantwoordelijkheid

Wij zijn op de wijken georiënteerd, maar intern functioneel gestructureerd. Binnen de functionele eenheden (afdelingen) is het werk vaak verdeeld over wijken. Dit heeft als nadeel dat niemand integraal verantwoordelijk is voor een wijk, buurt, plek, kwestie of klant. Wij lossen dit op door intensieve communicatie. Klanten kunnen te maken krijgen met veel verschillende mensen van Volkshuisvesting. Daar hebben ze soms last van. Onduidelijkheid in verantwoordelijkheid pakken we aan.

5.4 Proces: beheren, ontwikkelen en improviseren

We hebben in onze organisatie ontwikkelende taken die vragen om creativiteit, improvisatie en snelheid. En we hebben beherende taken die vragen om zorgvuldigheid, nauwkeurigheid, regelmaat. Beiden zijn nodig en beiden hebben *elkaar* nodig. Bij improvisatie in de muziek zorgen bas en drums voor de discipline. Zij geven het ritme aan. De saxofonist improviseert maar blijft luisteren naar het ritme. Hij houdt het publiek in de gaten. Dan spat de energie ervan af. Ook bassist en drummer kunnen hun solo's maken. De bandleden zijn gelijkwaardig en onmisbaar; iedereen komt aan z'n trekken. Wij willen beter leren samenspelen. Elkaars kennis te delen. Dit kunnen we onder meer bereiken door tijdelijk elkaars rol over te nemen en interne stages te lopen. Wij zijn sterk in ontwikkelen: 'laten we maar vast beginnen'. Onze organische aanpak brengt onzekerheden met zich mee. Dat betekent dat we ons fundament des te beter moeten verankeren. Onze proceskennis en procesbeheersing vragen om aandacht en versterking.

5.5 Strategie en beleid

Het vastleggen van beleid geeft binnen en buiten onze organisatie duidelijkheid. In deze dynamische tijd kunnen beleidsnotities snel achterhaald worden door een nieuwe realiteit. Daarom zeggen sommigen dat het creatieve proces om beleid te maken belangrijker is dan het document zelf. Zo ver gaan we niet. We beseffen heel goed dat beleid in deze tijd niet in beton gegoten is. De voortdurende ontwikkeling staat centraal. En op zeker moment zijn de beleidsdocumenten toe aan vernieuwing. Dat is bij ons ook het geval. De komende jaren gaan we onder meer ons HRM-beleid, communicatiebeleid, huurprijsbeleid en kwaliteitsbeleid opnieuw vormgeven.

5.6 Bedrijfsmiddelen

Een euro kun je maar een keer uitgeven. De besteding van bedrijfsmiddelen vraagt daarom grote zorgvuldigheid. Uitgaven moeten de toets der kritiek van de maatschappelijke partners kunnen doorstaan. Onze bedrijfskosten liggen lager dan het gemiddelde van de branche; het kan altijd nog scherper.

Onze focus ligt de komende tijd op een nog meer maatschappelijk verantwoorde én meer efficiënte besteding van bedrijfsmiddelen. Daarbij denken we ook aan het inkopen van duurzamere middelen. Of voor hetzelfde geld meer bedrijven uit de eigen streek inzetten ter stimulering van de regionale economie. Kortom: meer *'social return on investment'*.

5.7 Onze inzet

In onze jaarplannen nemen wij op welke activiteiten wij gaan doen om onze ambities inhoud te geven. We laten ook zien wat we hebben gedaan en wat het effect is. Er is voldoende ruimte om 'tussentijds' bij te sturen.