

Wonen met aandacht

De koers naar 2018

Rentree, Deventer



Proces:

2011:

Op 24 oktober besproken met de OR

Op 25 oktober besproken met het MT

Op 8 november goedkeuring RvC

In de maand november met de teams besproken

Op 22 november besproken met de BAR

2012:

Op 25 januari terugkoppeling aan de stakeholders

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Onze Missie	4
2 Onze visie	5
3 Onze strategie	7
3.1 Volkshuisvestelijke doelen	7
3.2 Financiële randvoorwaarden	10
3.3 Personele en organisatorische randvoorwaarden	11

Voorwoord

De volkshuisvesting kent roerige tijden. Ontwikkelingen lokaal, regionaal, nationaal en sinds kort ook Europa hebben invloed op de mogelijkheden van Rentree. Juist in deze onzekere tijden is een koers noodzakelijk. Een koers die duidelijkheid verschaft aan onze belanghebbers, aan onze medewerkers en vooral aan onze bewoners. Voor u ligt deze koers. Hij is tot stand gekomen na een periode van intern de orde op zaken stellen, zodat we weten wat onze uitgangspositie is. Wat we nog niet wisten is waar we naar toe moeten gaan, wat de opgaven zijn in Deventer. Deze opgaven hebben we dit voorjaar opgehaald bij onze belanghebbers in een viertal bijeenkomsten.

Vervolgens hebben we met management en het middenkader onze bijdrage aan deze opgaven besproken. Ook hebben we besproken wat juist die bijdrage van Rentree bijzonder maakt, waar wij goed in moeten zijn.

Dit alles is vertaald in onze missie (waarvoor zijn wij er als organisatie), in onze visie (waar gaan we heen, mede gezien de ontwikkelingen) en de strategie (wat zijn de doelen die we de komende vier jaar willen realiseren).

Voor u ligt het besprokene vastgelegd op papier. Vastgelegd wil niet zeggen vastgeroest, want nieuwe ontwikkelingen zullen van invloed zijn. Vastgelegd wil wel zeggen dat we elkaar erop kunnen aanspreken, zowel intern als extern. Vastgelegd wil ook niet zeggen dat we er al zijn. Het is een koers, het markeert waar we naar toe willen. Wij vinden het een uitdaging om deze koers met elkaar en voor elkaar te realiseren de komende vier jaar.

Liesbeth van Asten
Directeur-bestuurder

1 Onze missie

Rentree is een woningcorporatie, wettelijk spreekt men van een toegelaten instelling. Bij wet zijn onze taken vastgelegd, nu nog in het BBSH (Besluit beheer sociale huursector) straks in de herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting. Wij zijn werkzaam op het gebied van de volkshuisvesting. Zijn alle woningcorporaties in Nederland dan hetzelfde? Nee dat is niet het geval, omdat de historie anders is, omdat de gemeenten niet hetzelfde zijn, omdat de maatschappelijke opgaven verschillen, omdat de manier waarop de taken worden uitgevoerd verschillen en bovendien omdat de uitgangsposities verschillen.

Wij van Rentree zijn er om mensen met een bescheiden inkomen te huisvesten

Middeninkomens passen niet in ons bezit, daartoe zouden we in een hoger marktsegment moeten gaan bouwen en wij vinden dat we eerst de opdracht moeten vervullen de mensen met een bescheiden inkomen huisvesting te bieden. Het wil niet zeggen dat we mensen met een middeninkomen 'weigeren', maar we gaan er niet voor (ver)bouwen.

Rentree verkoopt woningen. Verkoop is voor ons een middel om financiën vrij te maken en niet een doel op zich. Wel dragen wij met onze verkoop van veelal goedkope woningen bij aan het huisvesten van mensen met een inkomen net boven de € 33.000,- die door de recente regelgeving niet meer in aanmerking kunnen komen voor een sociale huurwoning.

Onze woningen gaan naar basiskwaliteit en daarbovenop bieden wij keuzes in maatwerk

De komende vier jaar wordt ongeveer 25% van ons bezit vernieuwd. Deze vernieuwing vindt plaats door sloop-nieuwbouw en renovaties. Maar daar zijn we er nog niet mee. Wij vinden dat ook de rest van ons bezit naar een basiskwaliteit moet die past bij een bescheiden inkomen, bij de leefstijl van de bewoners en de levensduur van de woning (keuze van Rentree). Wij vinden ook dat we het mogelijk moeten maken dat iedere huurder zijn woongenot verder kan optimaliseren tegen een redelijke prijs-kwaliteitverhouding (keuze van de huurder).

Wij kennen en erkennen onze huurders/bewoners

Wij weten wie er in de buurten waar ons bezit staat wonen en wij weten wie er willen wonen. Dit is van belang om sociale problemen proactief te signaleren en zo mogelijk aan te pakken. Wij kennen niet alleen onze huurders, maar wij erkennen hen ook als volwaardige gesprekspartner. Dit zegt iets over onze manier van bejegening: met respect voor de ander.

Wij excelleren in eenvoud en handelen met AANDACHT voor elkaar, voor onze huurders, voor onze partners

Wij werken voor mensen met een bescheiden inkomen. Dit is de doelgroep die hoort bij Rentree. Wij werken met geld dat afkomstig is van onze huurders. Daarom gaan wij voor minimalisatie van input en maximalisatie van effect. Zo stellen wij onze prioriteiten. Wij doen dit niet achter gesloten deuren, wij zijn hier transparant in, naar elkaar, naar onze huurders en naar onze partners. Daarbij denken wij graag mee over alternatieve oplossingen en vragen wij anderen met ons mee te denken.

Ons ideaal: Onze huurders wonen in duurzame woningen met een basiskwaliteit, die past bij hun bescheiden inkomen en leefstijl. Wij kennen en erkennen onze bewoners, wij excelleren in eenvoud en handelen met AANDACHT voor elkaar, voor onze huurders en voor onze partners.

2 Onze visie

Onze markt is die van de bescheiden inkomens. Ondertussen hebben we te maken met ontwikkelingen en een maatschappelijke opgave. Er zijn megatrends gaande op het gebied van technologisering en internationalisering. Die hebben impact op de politiek-bestuurlijke, de sociaal-culturele, de demografische en de economische ontwikkelingen in onze samenleving. Hieronder een korte schets die niet pretendeert volledig te zijn. Toch geven we deze schets, omdat onze visie mede op deze ontwikkelingen is gebaseerd.

Het **economisch** zwaartepunt ligt niet langer vanzelfsprekend in het Westen maar verplaatst zich richting het Oosten. De financiële wereld is nog steeds herstellende van een enorme crises die maar moeilijk te beheersen lijkt. Een eigen huis betekent niet meer automatisch een mogelijkheid om vermogen op te bouwen. Sterker nog.... dat vermogen in stenen zal de komende jaren minder waard blijken te zijn. Vele kantoorpanden staan leeg en veel aangekochte gronden blijken minder waard te zijn.

De **techniek** gaat op tal van terreinen een grote invloed hebben op ons leven. We hoeven hierbij alleen maar te denken aan ontwikkelingen in de gezondheidszorg, de zoektocht naar alternatieve energiebronnen, de technische snufjes in huizen, de effecten van de verdergaande digitalisering.

Demografisch gezien hebben we te maken met een steeds verdergaande gezinsverduunning, maar ook tal van andere -in tijd wisselende- samenlevingsvormen zoals eenoudergezinnen, samengestelde gezinnen, co-ouderschappen. De leeftijdsopbouw van de bevolking wijzigt de komende jaren sterk. De aankomende vergrijzing, hoewel in Deventer relatief beperkt, leidt tot een hoge grijze druk van zo'n 40%.

De **politiek** is zeer grillig. De burger is mondig, maar ook boos. We zien maatschappelijke organisaties worstelen met de bezuinigingen en ondertussen wordt de professional verleid zich meer bezig te houden met het behartigen van zijn eigen organisatiebelangen dan met die van de gemeenschap.

Sociaal-maatschappelijk gezien is er sprake van een enorme diversiteit. Opengestelde grenzen binnen Europa hebben veel invloed op de arbeidsmarkt, maar ook op het vestigingsgedrag van bewoners en bedrijven. De social media grijpen enorm in op de wijze waarop wij ons sociale leven inrichten. De grenzen tussen openbaar en privé vervagen. We weten dat ruim een kwart van de Nederlanders, en dan met name de ouderen, sociaal eenzaam is.

ECONOMIE + SOCIAAL = HAND IN HAND



Kortom we hebben te maken met een bezuinigende overheid, een stagnerende woningmarkt, dalende prijzen voor koopwoningen, een verandering in leefstijlen, vereenzaming en veranderingen in de behoeftes van onze bewoners, meer technologische mogelijkheden en minder financiële middelen.

Onze visie op de toekomst

De huurders voelen zich medeverantwoordelijk: zij wonen in de buurt, zij kennen en maken de woning en de buurt mede leefbaar

De gemiddelde burger is mondig en zelfredzaam. Onder onze huurders zit een onevenredig groot deel minder zelfredzamen. Echter dat betekent niet dat Rentree hun problemen dan maar moet oplossen. Wij kunnen onze huurders ondersteunen hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Dit vraagt een andere houding, een andere manier van werken. Niet vanzelfsprekend financiële middelen inzetten om projecten op te zetten, maar het sociaal vermogen aanspreken van gezinnen, buurten en vrijwilligersorganisaties.

Een voorbeeld: als Rentree stellen we de basiskwaliteit van woningen vast, maar de bewoner heeft zelf ook invloed op de woonkwaliteit, de woonlasten en de woonomgeving. Onze ervaring is dat huurders deze invloed ook graag hebben. Daarom gaan we dit bevorderen door mensen de mogelijkheid te bieden het individuele woongenot te vergroten, door maatwerk in duurzaamheidsoplossingen aan te bieden en door mensen bij te laten dragen aan de sociale cohesie in de wijk.

Onze woningvoorraad moet verduurzamen om ook in de toekomst haar rol te kunnen vervullen: de basiskwaliteit en samenstelling moeten passen bij onze markt

Onze markt is die van de bescheiden inkomens. Met de trend van bezuinigingen worden de stijgende woonlasten (met name energiekosten) een belangrijk probleem voor onze huurders. Gelijkzeitig mag van ons, als organisatie met een maatschappelijk doel, verwacht worden dat wij een milieuverantwoord beleid voeren.

Verduurzamen betekent ook dat onze voorraad aan moet sluiten bij de toekomstige vraag. Onze voorraad staat in verschillende buurten, buurten die ieder hun eigen kenmerken hebben, leefstijlen herbergen en eigen sociale en fysieke karakteristieken kennen. Per buurt moet dit in beeld worden gebracht; dan weten we ook wat onze opgave is.

Sociale vraagstukken blijven bestaan in Deventer. Wij doen waar wij goed in zijn en dat bieden we onze partners proactief aan

Net als alle andere maatschappelijke organisaties in Deventer moeten wij doen waar wij juist goed in zijn. Wij worden vaak aangesproken om sociale problemen (mede) op te lossen. Waar bij bewoners kopzorgen, zorgzorgen en geldzorgen spelen, is onze primaire rol die van proactieve signalering naar onze partners. Daar waar het wonen een deel van de problemen veroorzaakt, of een deel van het probleem kan oplossen, zijn wij aanspreekbaar voor woonoplossingen. En als het voldoende effect voor onze huurders oplevert kunnen wij partners faciliteren.

Centraal in ons denken is de inzet van het sociaal vermogen. Mensen zodanig faciliteren dat problemen binnen het gezin of familie-/vriendenkring opgelost kunnen worden. Daarna de inzet van vrijwilligersorganisaties en pas in een laatste stadium het inschakelen van professionals. Over deze visie gaan wij de komende tijd graag in gesprek met onze partners.

Onze visie

Bewoners dragen individueel en collectief medeverantwoordelijkheid voor het woongenot en leefbaarheid van de woning en de buurt. Rentree zorgt voor woningen met een prijs-kwaliteitverhouding die aansluit bij de marktvrage en op lange termijn duurzaam is. En Rentree faciliteert bewoners en signaleert richting partners (vrijwilligersorganisaties en professionals) zodanig dat sociale vraagstukken vroegtijdig aangepakt kunnen worden.

3 Onze strategie

In dit hoofdstuk gaat het om de doelen die Rentree wil bereiken. Allereerst worden de volkshuisvestelijke doelen op fysiek en sociaal terrein beschreven. Vervolgens worden de financiële, personele en organisatorische randvoorwaarden benoemd, waarbinnen dit moet worden gerealiseerd. Ook deze zijn als doelen geformuleerd: waar moeten we uitkomen over vier jaar!

3.1 Volkshuisvestelijke doelen

Wij leveren voor de laagst mogelijke prijs de beste kwaliteit

1. In 2018 is 25% van onze voorraad met sloop/nieuwbouw en renovatie 'verduurzaamd'.
2. In 2015 is de te handhaven basiskwaliteit per product-marktcombinatie per buurt bepaald, mede gezien onze financiële mogelijkheden. Onze klanten weten wat ze van ons mogen verwachten.
3. In 2016 kunnen huurders kiezen om te investeren via de huur in (energie) verbeterende maatregelen, die hun totale woonlasten verlagen.
4. In de periode tot 2016 gaan wij samen met partners verkennen welke mogelijkheden er zijn om de energielasten voor onze huurders te beperken om ook zo het wonen bij Rentree betaalbaar te houden.

De komende vier jaar wordt geïnvesteerd in nieuwbouw (T&D en Rivierenwijk) en renovatie (Rode dorp en Sluiswijk). Hiermee wordt 25% van ons totale bezit verduurzaamd. Nieuwbouw levert per definitie een hogere kwaliteit op (label A) dan in bestaande bouw gerealiseerd kan worden. In bestaande bouw willen we minimaal twee labelstappen maken. Dit is ook de reden waarom we van product-marktcombinaties per complex spreken. Dit betekent dat per complex een realistische basiskwaliteit voor de best passende prijs wordt vastgesteld. Zo zal het in delen van de voorraad niet mogelijk zijn het energielabel te verbeteren, zonder grote investeringen. Dit betekent voor ons dat daar waar de kosten niet kunnen worden terugverdiend, we ervoor kiezen niet te investeren en/of de woning te verkopen.

Feitelijk onderscheidt Rentree vier vastgoedstrategieën. Te weten **verbeteren**, dit is de sloop-nieuwbouw en de renovatie; **consolideren**, dit bezit wordt met normaal onderhoudsbeleid op het minimale basisniveau gehouden; **gedogen**, dit bezit zit eigenlijk onder het minimale basiskwaliteitsniveau en over vier/vijf jaar moet duidelijk zijn of er (financiële) mogelijkheden zijn c.q. of en hoe we dit deel van het bezit gaan verduurzamen; en **verkopen**.

Dit betekent dat we in 2015 voor ons totale bezit de vastgoedstrategieën in kaart hebben gebracht, per product-marktcombinatie, per buurt, rekening houdend met de vraag van onze doelgroep nu en in de toekomst en rekening houdend met onze financiële mogelijkheden. Uiteindelijk zal per product-marktcombinatie per complex het financieel rendement voldoende moeten zijn om bij elkaar opgeteld de continuïteit van Rentree en daarmee haar primaire doelstelling 'het huisvesten van huurders met een bescheiden inkomen' te waarborgen. Mede omdat ons bezit 'gespikkeld' is, is het buurtniveau voor ons sturingsniveau.

Naast de basiskwaliteit per product-marktcombinatie die wij bepalen, willen wij huurders in staat stellen hun eigen kwaliteit toe te voegen. Zeker daar waar het duurzaamheidsinvesteringen betreft

willen wij huurders in staat stellen met een kostendekkende huurverhoging hun woonlasten zodanig omlaag te brengen dat de huurder hier voordeel bij heeft. Dit sluit aan bij onze visie om bewoners medeverantwoordelijkheid te geven voor de woning.

Bij een betaalbare woning, horen betaalbare woonlasten. Om de woonlasten minimaal gelijk te houden en liefst te verlagen is de beïnvloeding van de energielasten een belangrijk onderwerp de komende jaren. Dit kunnen en willen we niet alleen bij individuele huurders neerleggen. Tegelijkertijd is voor ons, maar ook breder in de sector en maatschappij nog niet duidelijk welke antwoorden en oplossingen mogelijk zijn. Daarom gaan wij de komende jaren actief de krachten bundelen met allerlei partijen die een rol hebben in dit speelveld om gezamenlijk te zoeken naar de mogelijkheden.

Onze bewoners voelen zich, en zijn, medeverantwoordelijk

5. Rentree is in de buurt en aanspreekbaar.
6. Wij benaderen onze bewoners met respect en zorgen DAT mensen prettig wonen.
7. In 2012 starten experimenten met bewonersbetrokkenheid.
8. In 2016 blijkt dat bewoners(groepen) zelf mede verantwoordelijkheid nemen voor hun woning en woonomgeving, omdat zij daar baat bij hebben en wij dat goed faciliteren.

Wij moeten onze bewoners kennen en onze bewoners moeten Rentree kennen. We werken daarom in de buurt. Onze buurtbeheerders en wijkconsulenten zijn onze gezichten en voelhorens in de buurt. Zowel fysieke, als sociale problemen signaleren zij als eerste. Bewoners kunnen ons aanspreken en wij mogen onze bewoners aanspreken. Dit betekent dat wederzijds de verwachtingen duidelijk moeten zijn. Een opgave die niet gemakkelijk is gerealiseerd maar waar we wel vanaf vandaag aan gaan werken.

Het vraagt namelijk ook iets van onze benadering. Wij gaan 'zorgen dat' zaken opgepakt worden samen met de bewoner(s) en door partners. Dit in tegenstelling tot 'zorgen voor' oplossingen, wij nemen een probleem niet over. We stimuleren dat de bewoner zelf zaken oppakt, al dan niet met hulp van de directe omgeving, de buurt, vrijwilligersorganisatie of een professional. Respectvol met elkaar omgaan is daarbij een must, we staan naast elkaar met ieder zijn eigen kracht, mogelijkheden en verantwoordelijkheid.

Eerder is invulling gegeven aan het begrip medeverantwoordelijkheid nemen voor de woning door de bewoner/huurder. Medeverantwoordelijkheid nemen voor de woonomgeving, voor de buurt en dus de leefbaarheid is de tweede pijler waarin medeverantwoordelijkheid naar voren komt. De gedachte is dat iemand door zijn woongedrag invloed uitoefent op zijn woonomgeving en daarmee deze ook mede maakt. We hebben signalen ontvangen waaruit blijkt dat onze huurders mede verantwoordelijkheid willen dragen, ook in sociaal opzicht. Zij geven aan een rol te willen spelen in het opvangen van mensen in de buurt, de nieuwkomers welkom te heten, het gesprek met hen aan te willen gaan. Een andere mogelijkheid die wij willen verkennen is bewoners mee laten denken over een gesignaleerd probleem. Bijvoorbeeld een onveilig achterpad, en er is een klein budget beschikbaar. We gaan in gesprek om te horen wat de voorkeur van de bewoners is: achterpad verlichting, afsluiting van het achterpad of een andere, betere oplossing? De gedachte is dat als iemand meebeslist, hij zich daar ook mede verantwoordelijk voor voelt.

In 2012 beginnen we met kleinschalige experimenten waarin medeverantwoordelijkheid centraal staat. Jaarlijks vindt hier een evaluatie plaats zodat wij en onze bewoners leren wat goed gaat en wat anders kan. Doel is om in 2018 zover te zijn dat Rentree en haar bewoners weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, elkaar daarop aanspreken omdat de medeverantwoordelijkheid er is. Op dat moment moeten we ook in staat zijn het maatschappelijk effect van deze werkwijze te laten zien.

Dit betekent ook dat Rentree niet gaat investeren in nieuwe (overleg)structuren. De huidige overlegstructuur met haar bewoners blijft bestaan. Bij de hier bedoelde medeverantwoordelijkheid gaat het om betrekken bij en betrokken zijn van bij voorkeur alle bewoners bij het gebruik van de woning, de woonomgeving en bij de leefbaarheid in de buurt.

Wij signaleren proactief sociale problematiek en zetten onze woondiensten in waar dit een oplossing biedt.

9. Bij betalingsproblemen en in de buurten signaleren wij proactief sociale problemen naar onze partners.
10. Buurtbeheerders en wijkconsulenten delen kennis en ervaring met onze partners en hebben hun eigen netwerk opgebouwd.
11. Sociale problemen waar wonen een oplossing voor biedt pakken wij direct op.
12. We denken mee om mensen zolang mogelijk zelfstandig te laten wonen in hun buurt.
13. Per buurt hebben we de kennis over onze bewoners in kaart: wij kennen onze bewoners!

Rentree is vaak de eerste die serieuze betalingsproblemen signaleert. En omdat Rentree aanwezig is in de buurt met buurtbeheerders en wijkconsulenten, signaleren wij vroegtijdig sociale problematiek. Wij weten dat we er met alleen signaleren niet zijn, het probleem moet worden opgepakt door de professional die in het vraagstuk deskundig is. Dit betekent dat onze buurtbeheerders en wijkconsulenten weten welke professionals in hun buurt werkzaam zijn en wie dat zijn. Zij hebben een netwerk opgebouwd, waarmee snel geschakeld kan worden. Onze partners in de wijk weten wat wij weten en zij zijn in staat om tot de meest effectieve interventie te komen. Met onze partners gaan we in gesprek hoe we het sociaal vermogen van gezinnen, buurten en vrijwilligers(organisaties) maximaal kunnen benutten.

Natuurlijk zal Rentree sociale problemen waar wonen een oplossing biedt direct oppakken. Dit geldt voor problemen die in de buurten spelen waar Rentree bezit heeft. Graag wil Rentree zich ook inzetten voor problemen die op stads- en wijkniveau spelen, waar wonen een deel van de oplossing kan bieden. Bijvoorbeeld om notoire overlastveroorzakers te huisvesten. Samen met de partners moet hier dan een geschikte vorm voor worden gevonden omdat een combinatie van zorg en wonen aan de orde is (bijvoorbeeld sjaeue huse, maar ook focuswoningen).

Sociale vraagstukken zijn vaak complex waardoor de goedbedoelde maar los van elkaar staande interventies tussen wal en schip vallen, of waardoor ze juist achterwege blijven: wie is verantwoordelijk? Hierdoor blijven onze bewoners met de overlast geconfronteerd worden. Hier zien wij als Rentree zijnde op stedelijk niveau het belang van een slagvaardige regiekamer. Wij zullen er niet zelf in participeren, maar steunen dit initiatief om zo tot een efficiënte en effectieve hulpverlening te komen: het kan zichzelf terugverdienen.

Ondertussen zijn er ook bewoners die juist geen overlast veroorzaken, maar niet (meer) prettig wonen omdat zij in een sociaal isolement zijn beland, of omdat zij een welzijns- en zorgvraagstuk hebben. Hier is de vergrijzing ook een belangrijk risico. Wij denken mee met gemeente, welzijns- en zorgaanbieders hoe wij onze bewoners zolang mogelijk zelfstandig kunnen laten blijven wonen in de buurt. We leggen ook een relatie naar ons bezit. Bij het in kaart brengen van onze product-marktcombinaties per buurt zal ook zichtbaar worden waar dit een specifieke woonvraag oplevert en of wij die breed kunnen leveren gezien onze financiële mogelijkheden of dat het via maatwerk gaat.

Per buurt kennen wij onze bewoners. Dit is belangrijk om onze taken goed te kunnen uitvoeren. Belangrijk is dat we deze kennis delen, met elkaar binnen Rentree, en met onze partners. Dit vraagt nog de nodige inspanningen.

3.2 Financiële randvoorwaarden

Wij willen financieel gezond zijn

1. Uiterlijk 2018 voldoet Rentree aan de solvabiliteitseis van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting.
2. Uiterlijk 2015 voldoen we aan de norm van 2% van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw*.
3. Wij maken bewuste keuzes met als uitgangspunt: minimale input, maximaal maatschappelijk effect.

* Het WSW hanteert deze norm om te beoordelen of de corporatie op termijn aan haar aflossingsverplichtingen kan voldoen, juist omdat de aflossingstermijnen verder in de toekomst liggen.

Rentree heeft een grote investeringsopgave met de verduurzaming van 25% van haar bezit met sloop-nieuwbouw- en renovatieprojecten. Ondertussen zijn ook de gevolgen van het regeerakkoord zichtbaar voor Rentree. In het regeerakkoord is afgesproken dat de corporaties een bijdrage gaan betalen aan de huurtoeslag vanaf 2014. Voor Rentree betekent deze geldelijke bijdrage dat zij niet in 2013 (zoals beoogd was) kan voldoen aan de solvabiliteitseis van het Centraal Fonds maar dat dit pas in 2018 het geval is. De bijdrage aan de huurtoeslag is er ook de oorzaak van dat de tijds-horizon om te voldoen aan de WSW-norm verschuift naar 2015.

Wetende dat juist de financiële positie van Rentree kwetsbaar is, zal duidelijk zijn dat soberheid noodzakelijk is. Daarbij in overweging nemend dat we werken met gemeenschapsgeld dat voor een groot deel door huurders met een bescheiden inkomen wordt opgebracht, betekent dit dat we heel bewust onze prioriteiten stellen en keuzes maken. Keuzes gebaseerd op kosten-batenanalyses in termen van 'wat vraagt dit van ons financieel en/of in menskracht' en 'wat levert het op, wat zijn de maatschappelijke effecten voor de gemeenschap maar voor onze huurders in het bijzonder'. We willen meer impact met minder input. Dit vraagt creativiteit, maar ook een andere manier van werken. Het geeft de omslag aan van van zelf doen naar verbindingen leggen.

Wij sturen op onze financiële positie

4. Vanaf 2012 worden niet aan wonen gerelateerde investeringen afgebouwd (exitstrategie).
5. Wij sturen gericht op de ontwikkeling van onze financiële positie, door verbinding te leggen tussen financiën en de vastgoedstrategie, én jaarlijks bij te sturen middels de begroting en jaarplannen.
6. Dit strategisch plan wordt vertaald in een uitvoeringsplan met een vijfjarenbegroting, die jaarlijks in september worden geactualiseerd.

Op dit moment doen wij nog uitgaven die niet tot onze kerntaken behoren. Uitgaven die maatschappelijk effect beogen en mogelijk ook hebben maar niet tot onze verantwoordelijkheid behoren. Soms zal de input een groot effect hebben voor onze huurders, maar waar dit niet het geval is, of waar sprake is dat naast onze huurders vele anderen er niet aan bijdragen, maar wel van profiteren, gaan we onze financiële bijdragen afbouwen. Dit past in ons streven te komen tot meer impact met minder input.

Ontwikkelingen zijn onvoorspelbaar en zeker financieel staan de corporaties onder druk. De economische crisis waardoor ook onze huurders in het algemeen minder te besteden hebben, de crisis in de woningmarkt waardoor de verkoopopbrengsten onder druk staan, het rijksoverheidsbeleid (en Europese regels) leveren financiële onzekerheden op. Dit betekent dat we scherp aan de wind varen en tijdig moeten signaleren of een ingrijpen noodzakelijk is. Toch moeten we ook bij nieuwe ontwikkelingen onze koers vasthouden. In ons sturings- en beheersingssysteem moeten strategie, financiën en vastgoed daarom voortdurend in relatie tot elkaar gezet worden. Daarnaast betekent het dat we voldoende buffer in onze plannen en onze financiële prognoses inbouwen zodat bij financiële tegenvallers niet direct de minimale financiële normen worden onderschreden.

3.3 Personele en organisatorische randvoorwaarden

Ons doel: trotse medewerkers

1. Medewerkers die betrokken zijn op de doelen van Rentree.
2. Medewerkers die betrokken zijn op elkaar.
3. Medewerkers van Rentree: die doen wat ze beloven en ze beloven wat ze kunnen waarmaken.
4. Wij gaan van de hulpverlenersstand naar zelf oplossend vermogen.

Onze organisatie is aan het veranderen. Deze koers geeft daar richting aan, wat wij buiten willen bereiken moeten we binnen al voor elkaar hebben. Dat betekent dat onze medewerkers zich bewust zijn dat zij werken bij een organisatie met een maatschappelijke opgave. We werken voor mensen met een bescheiden inkomen. En in een sector die sterk onder de aandacht is. Dit betekent dat integriteit en betrouwbaarheid belangrijke waarden zijn. Om onze doelen te bereiken werken wij intensief met elkaar samen, we zoeken elkaar op om problemen op te lossen.

We doen wat we beloven en beloven wat we kunnen waarmaken. Dit is een basisregel die geldt in onze contacten met bewoners, met toeleveranciers, met onze partners en met elkaar. Afspraak is afspraak: hier is de betrouwbaarheid van Rentree aan de orde. Het is de basis voor het onderling

vertrouwen, maar ook voor ons imago. Wij willen dat onze medewerkers weer trots zijn op Rentree.

Onze huurders willen medeverantwoordelijkheid, onze medewerkers willen dat ook. Dat betekent dat wij van de hulpverlenersstand moeten schakelen naar het aanspreken van ieders kwaliteiten om problemen/vraagstukken op te lossen. Het zit hem met name in de manier van bejegening: eerst kijken wat iemand zelf kan oplossen, vervolgens kijken of er iemand in zijn/haar directe omgeving kan helpen, daarna de vraag stellen of er vrijwilligers zijn om tot slot door te laten schakelen naar de juiste professional. Deze aanpak past bij de omslag van zorgen voor naar zorgen dat. Deze aanpak past ook bij de onderlinge contacten: kijk wat je zelf kunt doen, kijk wie van je collega's kan helpen, kijk met je leidinggevende en als dat niet lukt zoek de 'deskundige'.

Wij excelleren in eenvoud

4. Wij beseffen dat we werken voor en met een kwetsbare groep.
5. Onze bedrijfsvoering is in 2012 efficiënt en transparant.
6. Wij zijn kostenbewust, taakvolwassen, proactief en vieren onze successen.
7. Onze managers/leidinggevenden zijn ons voorbeeld, geven sturing en zijn er voor coproducerende medewerkers.

Reeds eerder is aangegeven dat soberheid past bij onze markt. Daar past ook een efficiënte bedrijfsvoering bij die transparant is. Transparant voor onze medewerkers, voor onze (interne en externe) toezichthouders maar ook voor onze partners. Onze apparaatskosten moeten passen binnen deze soberheid. Ook binnen onze eigen werkorganisatie geldt maximalisatie van de opbrengst met minimale kosten. Zoals we onze keuzes extern onderbouwen, moet dat ook intern de gewoonte zijn. We weten wat onze opgave is, voelen ons medeverantwoordelijk. Onze processen moeten efficiënt en effectief zijn. De leidraad hierbij is elimineren, simplificeren, standaardiseren en automatiseren.

Op het moment van schrijven van deze koers is sprake van het opnieuw richten van de organisatie. Dit betekent dat er in eerste instantie sprake is van een top-down-proces, de leidinggevenden bepalen de richting en inrichting van de organisatie. Vervolgens moet eenieder de verantwoordelijkheid voor zijn/haar taken kunnen en willen nemen: wat je doet, doe je goed en je weet wat je kunt. Dit vraagt adequaat personeelsbeleid, trainingen en opleidingen van medewerkers en leidinggevenden, maar ook duidelijk voorbeeldgedrag. De begeleiding van de medewerkers door de leidinggevenden vraagt om situationeel leiderschap waarbij in de verandering ook coachingskwaliteiten van belang zijn.

Tegelijkertijd willen we ook dat er ruimte is voor meningen en ideeën van medewerkers. Dit vraagt van de leidinggevenden om ruimte te geven en bottom-up-inbreng op te halen en deze in de lijn van de koers te zetten. Deze krijgt zo interactief zijn invulling en vertaling in de praktijk van alledag.