



WOONSTICHTING **DE MARKEN**

Ondernemingsplan 2009-2012

Samen werken aan leefbare dorpen.



WOONSTICHTING DE MARKEN

Ondernemingsplan 2009-2012

Woonstichting De Marken heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een klantvriendelijke woningcorporatie, die midden in de lokale samenleving staat. Met activiteiten op het gebied van nieuwbouw, onderhoud en verkoop van woningen, investeringen in de woonomgeving, en een goede dienstverlening, heeft De Marken haar rol als maatschappelijke onderneming in de kernen rondom de stad Deventer ingevuld. De samenleving staat echter niet stil en verwacht steeds meer inzet van woningcorporaties. Het vermogen en de capaciteiten van De Marken zijn echter niet onbeperkt. Daarom moeten er keuzes gemaakt worden, die we via dit ondernemingsplan bekend willen maken.

Interne analyse

De interne organisatie van De Marken heeft zowel een goede structuur als cultuur. De ontwikkelingen om het MT verder te professionaliseren, zorgen voor een organisatie die goed in balans is. De medewerkers zijn klantgericht, deskundig en flexibel. Dit uit zich in een kwalitatief goed woningaanbod, met daarbij een uitstekende dienstverlening. De processen op het gebied van interne projectontwikkeling, exploitatie en verhuur verlopen goed. De organisatie is "in control". Er is een adequaat netwerk met de lokale partijen, waardoor we midden in de samenleving staan. Met het Te Woonconcept bieden we maximale keuzevrijheid aan de klanten. Hiermee overbruggen we het gat tussen huur en koop.

Het kennisniveau op het gebied van commerciële projectontwikkeling, makelaardij en vennootschapsbelasting is nog onvoldoende in de organisatie aanwezig. Dit wordt momenteel ingehuurd, hetgeen extra kosten met zich meebrengt. Gezien de omvang van onze organisatie zijn we kwetsbaar bij afwezigheid van sleutelfiguren. Het werk van onze technische dienst blijkt prima te voldoen, evenals de in december 2007 aangestelde huismeester.

De financiële positie van De Marken voldoet aan de normen. De wetgeving op het gebied van huurprijsontwikkeling en huurbeleid belemmeren het genereren van extra huurinkomsten. Hierdoor zijn we voor extra middelen mede afhankelijk van het realiseren van woningverkoop. In het verleden hebben we veel geïnvesteerd in nieuwbouw op eigen locaties. Naar de toekomst toe worden we veel afhankelijker van externe partijen die grondposities hebben. Dit heeft een negatieve invloed op de investeringsuitgaven.

Externe analyse

Diverse externe ontwikkelingen veroorzaken een stijging van de vraag naar betaalbare huurwoningen en goedkope koopwoningen. Maar tegelijkertijd staat de leefbaarheid in de kleine kernen onder druk door het wegvallen van voorzieningen, waardoor de vraag in die kernen afneemt. Het nieuwe accommodatiebeleid van de gemeente biedt kansen om in de accommodaties te voorzien via multifunctioneel inzetbare gebouwen. In Okkenbroek heeft De Marken in 2006 al een multifunctioneel gebouw gerealiseerd, waardoor diverse voorzieningen, waaronder een buurtsuper, bibliotheek, Gemeentelijk service punt, kapsalon, allerhande winkeltje en een gemeenschappelijke woonkamer zijn behouden voor de gemeenschap. Ook in de dorpen Schalkhaar en Bathmen wordt gewerkt om deze multifunctionele gebouwen te realiseren. De invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning heeft tot gevolg dat er meer aandacht is voor een integrale aanpak van Wonen, Zorg en Welzijn. In Bathmen is De Marken verantwoordelijk voor het realiseren van een woonservice zone.(pilot)

Er is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid ontstaan bij verschillende stakeholders om een bijdrage te leveren in dit proces. Desondanks neemt de bereidheid van diverse partijen om te investeren in voorzieningen op het gebied van welzijn en zorg af. Dit wordt veroorzaakt door de onzekerheid over de inkomsten.

Als woonstichting zijn we ondanks de verzelfstandiging nog steeds sterk afhankelijk van de lokale, regionale en landelijke politiek. Via wetgeving op het gebied huurprijzen, ruimtelijke ontwikkeling, energiebeleid, huisvesten specifieke doelgroepen, en belastinginkomsten, wordt onze eigen beleidsruimte steeds verder ingeperkt. Vanwege de sterke wisselingen in dit beleid, maakt het een constructieve bedrijfsvoering soms erg lastig.

De nieuwe beoordelingsmethodieken bij het WSW en het Centraal Fonds leiden tot een hogere financieringscapaciteit en meer ruimte om te investeren. Een groot deel van deze ruimte is nodig voor de investeringen in uitbreiding van het woningaanbod. Het resterende deel kan worden ingezet voor de financiering van andere activiteiten.

Nieuwe missie en strategie

Op basis van de analyse van sterke en zwakke punten, in combinatie met de kansen en bedreigingen is een nieuwe missie vastgesteld. Deze luidt als volgt:

Woonstichting De Marken wil als maatschappelijke onderneming een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid van de kernen Bathmen, Diepenveen, Lettele, Okkenbroek en Schalkhaar.

Dit doen we door het ontwikkelen, verhuren, verkopen en exploiteren van betaalbare woningen in een prettige woonomgeving. Samen met onze stakeholders werken we aan voldoende voorzieningen binnen een bereikbare afstand en aanvullende dienstverlening op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Onze inzet richt zich daarbij vooral op het realiseren en exploiteren van vastgoed.

We richten ons op die mensen die vanwege hun inkomen of persoonlijke situatie de diensten van de corporatie nodig hebben.

Onze dienstverlening kenmerkt zich door een klantgerichte houding, waarbij we professionaliteit met persoonlijke aandacht combineren. Als organisatie zijn we slagvaardig, flexibel en sociaal. Een betrouwbare partner voor zowel onze directe klanten als onze stakeholders.

Onze investeringscapaciteit zetten we daar in, waar het het hardst nodig is.

We willen onze taak dus verbreden met het investeren in het behouden of verbeteren van de leefbaarheid in ons werkgebied. Hiermee willen we realiseren dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Dit kan doordat wij het bouwen van multifunctionele woningen, voorzien van domotica en zorglevering van groot belang vinden.

Strategie woningmarkt

Woonstichting De Marken zorgt via een adequaat voorraadbeleid voor een optimale omvang van de woningvoorraad in haar werkgebied, zodat er voldoende beschikbare woningen zijn voor de diverse doelgroepen. De directe woonomgeving van de huurwoningen is veilig, schoon en goed bereikbaar. De woningen worden op een professionele wijze beheerd en geëxploiteerd. De dienstverlening kenmerkt zich door klantgerichtheid, waarbij de aspecten deskundigheid, betrouwbaarheid, persoonlijke aandacht en slagvaardigheid centraal staan. Een grote bijdrage hieraan levert ook onze technische dienst die dagelijks bij onze klanten thuis komt.

Belangrijkste doelen woningmarkt

1. Vergroten van het woningaanbod, door middel van nieuwbouw.
2. Verbetering van de functionaliteit en de prijs/kwaliteit-verhouding van de woningvoorraad waardoor de woningen voor meerdere doelgroepen geschikt zijn.
3. Vergroting keuzemogelijkheden en betrokkenheid van de klant bij woning en woonomgeving
4. Verbetering dienstverlening door verhoging deskundigheid, waarborging kwaliteitsniveau.

Strategie leefbaarheid

Woonstichting De Marken wil een pro-actieve rol vervullen om de leefbaarheid in de kernen waar ze werkzaam is te waarborgen of te verbeteren. De doelstelling is dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig moeten kunnen blijven wonen. Samen met onze stakeholders zorgen we voor voldoende voorzieningen binnen een bereikbare afstand voor de doelgroep. Bij het bepalen van de gewenste voorzieningen gaan we uit van de kracht van een buurt of dorp. We kiezen dan ook nadrukkelijk voor maatwerk per situatie.

Aan de hand van de specifieke situatie beoordelen we de gevolgen voor de belangen van onze klanten, de belangen voor ons bedrijf, en de belangen van de maatschappij. Wanneer de situatie grote gevolgen heeft voor de belangen van onze klanten of ons bedrijf, voeren we de regierol. Bij uitsluitend maatschappelijke belangen doen we dit altijd samen met onze stakeholders en is onze rol afhankelijk van het probleem en de samenstelling van de groep stakeholders.

Belangrijkste doelen leefbaarheid

1. Opzetten en waarborgen netwerk van stakeholdersoverleg
2. Opstellen accommodatie- en voorzieningenbeleid per kern
3. Vergroten betrokkenheid van bewoners bij hun dorp
4. Aanpassen organisatie aan deze nieuwe taak, qua deskundigheid, dienstverlening.
5. Bepalen financiële kaders en beleid voor deze nieuwe taak.

Marketingplan voor de woningmarkt

De beschikbare woningen worden door de Marken, via wachtlijststelsysteem verdeeld over de diverse doelgroepen. Om de keuzemogelijkheden voor de woningzoekenden te vergroten is in 2008 Te Woon ingevoerd. Het aangepaste huurbeleid zorgt ervoor dat er meer evenwicht is gekomen in de prijs/kwaliteitverhouding van bestaande en nieuwbouwwoningen. In 2010 zullen we het verkoopbeleid evalueren, om te zorgen dat dit continue aansluit bij de vraag uit de markt.

Alle woningen worden in 2009 voorzien van een energielabel. Afhankelijk van de uitkomsten wordt nader beleid bepaald om een besparing op het gasverbruik mogelijk te maken. Daarnaast wordt in nieuwbouwprojecten gekeken naar de haalbaarheid van het plaatsen van warmtepompen.

Het jaar 2010 zal in het teken van de kwaliteit van de dienstverlening staan. We zullen ons dan aanmelden bij het KWH zodat de kwaliteit van de dienstverlening structureel gemeten en bewaakt kan gaan worden. Via onze website kunnen zowel bestaande als nieuwe klanten kennis nemen over de activiteiten van De Marken. Ook kunnen zij hier reageren. Verder gaan we het planmatig onderhoud aan de binnenkant van de woning nog meer flexibiliseren, zodat dit meer wordt afgestemd op de behoefte van de klant.

Via deze maatregelen geven we invulling om de functionaliteit en de prijs/kwaliteit-verhouding van de woningvoorraad te verbeteren, de keuzemogelijkheden en betrokkenheid van de klant bij woning en woonomgeving te vergroten, en de dienstverlening te verbeteren.

Marketingplan voor de markt leefbaarheid

In 2009 werken we verder aan de voorzieningen die belangrijk zijn voor de leefbaarheid in de kernen. Samen met de Taakgroepen, Plaatselijk Belang en de Gemeente zullen wij verder zorgen voor realisering van Multifunctionele gebouwen om zo de leefbaarheid te vergroten.

Bij de financiering zal ook nadrukkelijk gekeken worden naar de mogelijkheden van co-financiering. Wanneer de exploitatie desondanks niet kostendekkend is, overwegen we om samen met een partner deze projecten toch te realiseren.

Om de leefbaarheid in deze kernen te bewaken is een goed netwerk van belang. Wij hebben daarom regelmatig overleg met Gemeente Deventer, Plattelandsbelang uit de diverse kernen, Platform Wonen-Zorg-Welzijn, Wijkaanpak en diverse Belangenverenigingen.

In 2011 gaan we een communicatieplan opstellen voor de stakeholders. In 2010 gaan we onderzoeken of deelname aan het KWH maatschappijlabel een geschikt instrument is, om te meten of we de verwachtingen van de stakeholders goed invullen.

Via deze activiteiten willen we invulling geven aan de hoofddoelstellingen om een netwerk van stakeholders op te zetten en te waarborgen, het accommodatie en voorzieningenbeleid per kern op te stellen, en de betrokkenheid van bewoners bij hun dorp te vergroten.

Woonvisie:

In samenwerking met de Gemeente Deventer en de woningcorporaties Ieder1 en Rentre, werkzaam in de stad Deventer, hebben wij met elkaar het afgelopen jaar gewerkt aan de tot standkoming van de Woonvisie 2008-2018. De woonvisie bevat 4 kernuitgangpunten.

Deze ankerpunten zijn als volgt omschreven:

- Zijn er voldoende woningen van goede kwaliteit.
- Keuzevrijheid voor alle inwoners.
- Beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen.
- Deventer ongedeelde samenleving.

Deze 4 ankerpunten worden samengevat in deze woonvisie:

- kwaliteit en verscheidenheid.

Deze twee woorden drukken precies uit, waar het de komende jaren meer dan ooit in Deventer om zal draaien en aan de hand van deze visie zullen er ook afspraken worden gemaakt met de woningcorporaties.

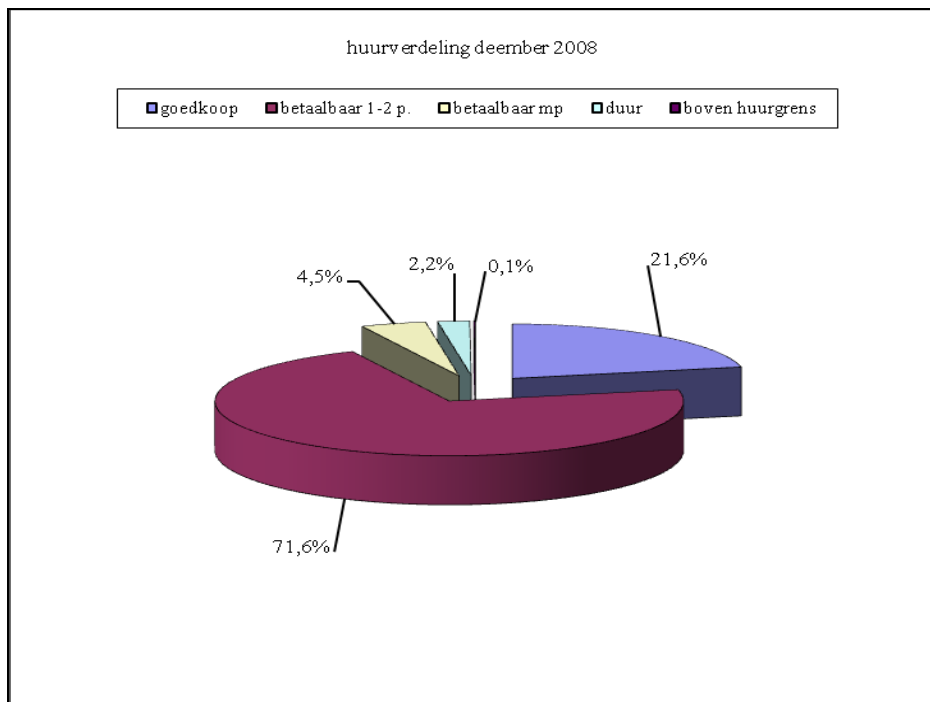
Strategisch voorraadbeleid

Strategisch voorraadbeheer is het beheren van een voorraad woningen waarbij in een zo vroeg mogelijk stadium een beeld bekend moet zijn van de toekomstverwachting van de woning, een complex, een aantal complexen of het gehele bezit. Door het in kaart brengen van de voorraad en het aangeven van het beleid ten aanzien van de woningen kan per woning een meerjaren onderhoudsbegroting uitgezet worden.

Strategisch voorraadbeheer is niet een eenmalig vaststelling maar zal door veranderde externe factoren continue bijgesteld moeten worden. Aan de hand van een dynamisch voorraadbeheer zal er een kern van woningen moeten ontstaan die enerzijds bijdraagt aan een evenwichtige ontwikkeling van de kernen en anderzijds bestaansrecht geeft aan een gezonde organisatie. Bij het bepalen van de strategie zullen onderdelen zoals herstructurering, verkoop, nieuwbouw en groot onderhoud de belangrijkste middelen zijn om tot het gewenste mogelijk woningbezit te komen.

De woningvoorraad:

goedkoop	<=348,99	207	21,6%	21,6%	kwaliteitskortingsgrens
betaalbaar 1-2 p.	<=499,51	685	71,6%	93,2%	aftoppingsgrens 1/2 ph
betaalbaar mp	<=535,33	43	4,5%	97,7%	aftoppingsgrens mph
duur	<=631,73	21	2,2%	99,9%	liberalisatiegrens
boven huurgrens	>631,73	1	0,1%	100,0%	boven liberalisatiegrens
		957	100,0%		



De prijsontwikkeling in de koopsector zorgt ervoor dat nieuwbouwwoningen steeds moeilijker bereikbaar zijn voor de secundaire doelgroep. Dit wordt ingevuld via verschillende aanvullende instrumenten als koopgarant en de starterslening. Door de stijging van de bouwkosten komt de verkoopprijs dan in sommige gevallen onder de stichtingskosten te liggen, hetgeen weer een aanvullend beslag legt op de resultaten.

Personeel en organisatie

De huidige structuur heeft als kwaliteit dat iedereen in de organisatie inzicht heeft in zijn of haar bijdrage aan het uiteindelijke doel. Dit willen we behouden bij de overgang van volkshuisvester naar maatschappelijk ondernemer. Het functioneren van het Management Team (MT) zal goed in de gaten worden gehouden, het kennisniveau in de organisatie proberen te verhogen, en structureel de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. De Technische dienst van De Marken draagt een groot deel bij aan de dienstverlening en klantvriendelijkheid die wij als De Marken willen bereiken. Ook het kennisniveau van deze medewerkers wordt op peil gehouden door het volgen van diverse cursussen.

Gevolgen administratieve organisatie en interne controle

De ao/ic is goed op orde bij De Marken. Hiermee is een goede en betrouwbare informatievoorziening gewaarborgd.

Automatisering

De Marken blijft voorlopig gebruik maken van de huidige automatiseringspakketten van het NCCW, Edocs en Microsoft Office. Tevens zal er in 2009 gewerkt gaan worden met de financiële meerjarenplanning van de NCCW.

Financiële consequenties

Voor wat betreft de verhuur en beheersmatige activiteiten is er voldoende ruimte voor de extra uitgaven op het gebied van leefbaarheid, energielabel, het opplussen, en de invoering van de vennootschapsbelasting. De onrendabele middelen die nodig zijn voor de investeringen in nieuwbouw overstijgen de opbrengsten uit verkoop, en zorgen voor een extra beslag op de liquide middelen en het resultaat.

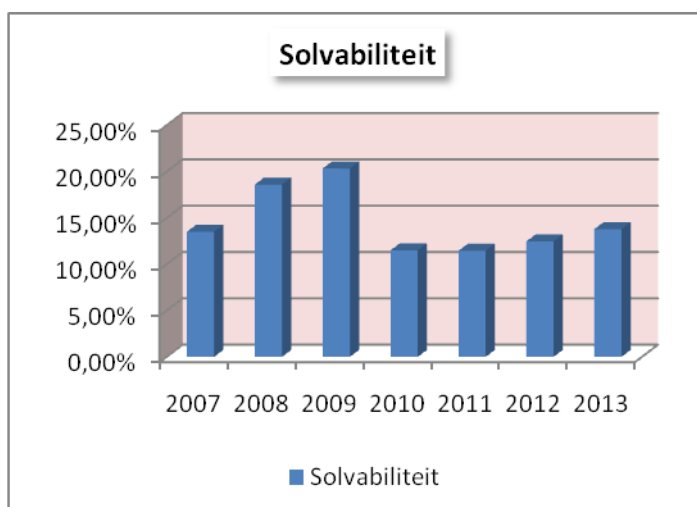
Ondanks het feit dat de investeringen voor maatschappelijk vastgoed zoveel mogelijk kostenneutraal zijn, in de resultatenrekening zorgen ze er wel voordat de solvabiliteitspositie onder druk komt te staan.

Bedragen x € 1.000

Omschrijving	2009	2010	2011	2012
Organisatiekosten	-/-1.063	-/-1.053	-/-1.093	-/-1.135
Verhuur en beheer	1.153	649	605	1.302
Onrendabele toppen	0	-/-3.290	0	-/- 623
Verkopen	697	868	716	995
Totaal	787	-/- 2.826	228	539

Verloop solvabiliteit 2007 - 2013

	Jaarrek. 2007	verwacht 2008	begroot 2009	begroot 2010	begroot 2011	begroot 2012	begroot 2013
Solvabiliteit	13,51%	18,60%	20,34%	11,50%	11,46%	12,47%	13,79%



Risico analyse

De belangrijkste risicofactor is het realiseren van de geplande woningaantallen. Wanneer er minder woningen worden verkocht dan verwacht, heeft dit een grote invloed op het resultaat en de financieringscapaciteit. Een tweede belangrijke factor is de ontwikkeling van de leningportefeuille en het liquiditeitenbeheer. Op de langere termijn zullen we onderzoeken op welke wijze de vermogenspositie verbeterd kan worden. Hiervoor zijn diverse alternatieven, van verkoop van complete complexen, minder nieuwbouw of een fusie. Om te bepalen welk alternatief het best toepasbaar is, moet de woningmarkt nauwlettend gevolgd worden, zodat tijdig ingegrepen kan worden als de vraag naar woningen wijzigt. Daarnaast moet de opgave voor de taken op het gebied van leefbaarheid helder zijn.