

Vivare strategie 2013-2017

Aanpakken en waarmaken



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Aanleiding en hoofdlijn	6
Aanleiding herijking van de strategie	7
De klant is leidend; efficiëntie de randvoorwaarde	7
1 Waardecreatie in de wijk	8
Ontwikkelingen tot nu toe	9
Redenering en hoofdlijnen wijkstrategie	9
Wijkstrategie in detail	10
2 Waardecreatie in het vastgoed	12
Ontwikkelingen tot nu toe	13
Redenering en hoofdlijnen vastgoedstrategie	13
Vastgoedstrategie in detail	13
3 Waardecreatie in de dienstverlening	16
Ontwikkelingen tot nu toe	17
Redenering en hoofdlijnen strategie dienstverlening en organisatie ontwikkeling	17
Strategie dienstverlening en organisatie ontwikkeling in detail	17
4 Strategische doelstellingen en daarbij behorende kernwaarden en kernkwaliteiten	20

Voorwoord

Dit is de strategie van Vivare voor de periode 2013 – 2017.
De nieuwe strategie van Vivare is gebaseerd op het eerder geformuleerde uitdagend doel van Vivare, het Hart van Vivare:

- Vivare biedt haar klanten keuzes in wonen in een omgeving waar het goed leven is
- Om dit steeds beter te doen zorgen we ervoor dat iedere euro raak is
- Dáárom pak ik aan!

Het Hart van Vivare fungeerde als aanjager in het uitwerken van onze strategie en het concreet maken van onze doelstellingen voor de komende periode.

Onder het motto “Aanpakken en Waarmaken” kiest Vivare voor de klant als leidend principe, benoemt zij efficiëntie als randvoorwaarde, en beperkt zij haar activiteiten tot het domein wonen. We willen maximaal rendement voor de klant, en voldoende financieel rendement. Hoe we die waarde willen creëren, werken we uit in drie facetten: de wijk, ons vastgoed en in de dienstverlening en daarbij behorende organisatieontwikkeling. De strategische doelstellingen die daaruit voortvloeien, wil Vivare samen met haar medewerkers, externe stakeholders en leveranciers verwezenlijken.

Aanleiding en hoofdlijn

Aanleiding herijking van de strategie

Vivare wil er, vanuit haar statutaire doelstelling, zijn voor iedereen in haar werkgebied die niet zelfstandig in zijn of haar huisvesting kan voorzien. Vivare geeft invulling aan deze doelstelling vanuit haar maatschappelijke ondernemerschap. Hierbij signaleert ze een drietal belangrijke externe ontwikkelingen die invloed hebben op de invulling van dit maatschappelijke ondernemerschap, namelijk:

- Een verdere emancipatie van de klant die zich steeds beter weet te organiseren in netwerkstructuren. Dit vraagt een verandering van het dienstverleningsmodel van (maatschappelijke) organisaties.
- Het wegvallen van voormalige bondgenoten zoals vakbonden, en de toenemende spanning op de relatie met de politiek. Deze leiden ertoe dat woningcorporaties steeds meer geïsoleerd komen te staan.
- De crisis op de financiële markten en nieuwe wet- en regelgeving. Hierdoor komt het verdienmodel van Vivare onder druk te staan, wat negatieve financiële consequenties heeft voor Vivare.

Op basis van deze externe ontwikkelingen kiest Vivare voor 'de klant centraal' als hoofdlijn in de strategie voor de periode 2013 – 2017. Een logische stap aangezien de klant vraagt om een ander dienstverleningsmodel, Vivare moet zich ontwikkelen naar een klantgestuurde organisatie met bijbehorende procesinrichting. Door in alle strategische doelstellingen de klant centraal te stellen gaat Vivare de dialoog aan met haar belangrijkste bondgenoot, namelijk degene waar zij haar bestaansrecht aan ontleent. In tijden waarin Vivare scherpe keuzes moet maken op de financiën, ziet zij kansen om een efficiëntieslag te maken. Het uitgangspunt daarbij is een maximaal rendement voor de klant.

In de vorige strategie "Aanpakken en Waarmaken" koos Vivare drie versnellings thema's: maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en woonlasten. De focus op 'de klant centraal' betekent niet dat Vivare deze thema's laat vallen. Het betekent dat we de doelstellingen die we binnen deze thema's kiezen opnieuw bekijken vanuit het perspectief van de klant en de financiële randvoorwaarden.

De klant is leidend; efficiëntie de randvoorwaarde

Vivare voelt zich verantwoordelijk om circa 55.000 klanten een (t)huis te bieden waar het prettig wonen is. Dit gevoel van verantwoordelijkheid kent een belangrijke bedrijfseconomische drijfveer. Vivare ontleent immers haar bestaansrecht aan haar klanten. De klanten zijn de enige relevante groep stakeholders die kunnen ervaren of bij Vivare elke euro raak is.

Klant

Vanuit deze visie kiest Vivare voor de klant als het vertrekpunt bij beleidsbeslissingen. Dit principe van 'de klant centraal' is

leidend bij richtinggevende beslissingen. Deze beslissingen moeten er primair toe leiden dat Vivare op een efficiënte manier de klant de best passende oplossing in wonen en dienstverlening biedt.

Pand

De best passende oplossing in wonen en dienstverlening betekent dat Vivare de komende jaren een gedifferentieerd aanbod per klantgroep gaat ontwikkelen, met bijbehorend onderhoud. Dit aanbod is gebaseerd op de woonwensen (in kwaliteit en prijs) passend bij de verschillende klantgroepen van Vivare.

Woonomgeving

Vivare kiest ervoor om zich in de komende strategische periode in haar hele werkgebied te beperken tot activiteiten in het domein wonen; hier ligt immers onze kracht. Hier kunnen we de meeste waarde voor onze klanten realiseren. We maken uitzonderingen voor die plekken in het werkgebied waar het niet langer prettig wonen is. Hier kiest Vivare een bredere maatschappelijke taakopvatting, maar ook hier zoveel mogelijk geënt op het domein wonen.

Geld

De balans tussen de leidende elementen klant, pand, woonomgeving en geld is bepalend in onze strategie. Onze ambitie is om met onze investeringen in bijvoorbeeld vastgoed of onderhoud een maximaal klantrendement te realiseren, met een voldoende financieel rendement. Hierbij is een efficiëntere bedrijfsvoering een belangrijke randvoorwaarde om de klant optimaal te kunnen bedienen. Deze focus op een maximaal klantrendement en een voldoende financieel rendement binnen de gehele organisatie moet leiden tot een stabiel verdienmodel.

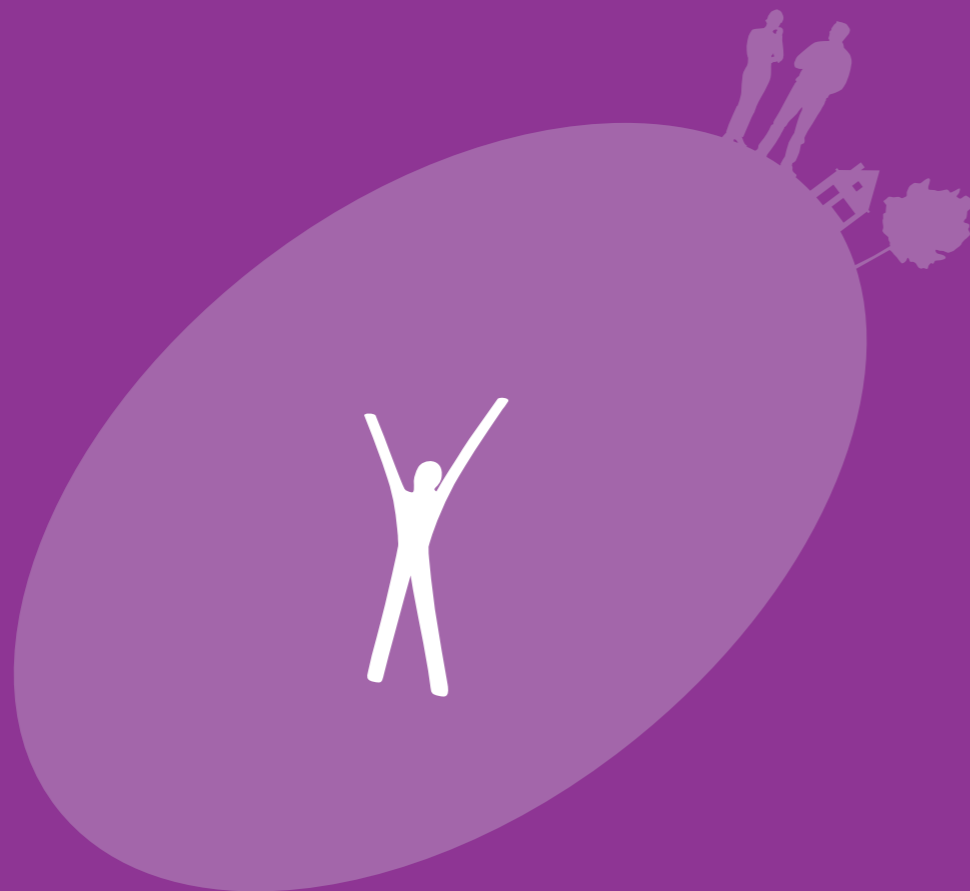
Organisatie

Om haar doelstellingen te realiseren, transformeert Vivare zich van een organisatie ingericht op activiteiten, naar een efficiënte proces- en systeemgeoriënteerde organisatie waarin de klant leidend is. Deze transformatie zal de komende jaren verder vorm krijgen. Als gevolg hiervan zal de organisatie een kleinere omvang krijgen waarbij functies een meer integrale taak en verantwoordelijkheid krijgen en het opleidingsniveau gemiddeld hoger is. Hiermee zal de organisatie beter geëquipeerd zijn om het gewenste dienstverleningsmodel uit te voeren. Uiteindelijk heeft Vivare de ambitie om door te groeien naar een netwerkorganisatie waarin samenwerking, zowel in- als extern, in de keten dominant wordt. Zo wil Vivare een passend antwoord bieden op de verdere emancipatie van de klant.

In de volgende pagina's leest u hoe het strategische uitgangspunt van 'de klant centraal' zijn uitwerking krijgt in de wijze waarop Vivare waarde voor de klant wil creëren in de wijk, het vastgoed en de dienstverlening. Ook wordt de daarbij behorende organisatieontwikkeling geschetst.

1

Waardecreatie in de wijk



Ontwikkelingen tot nu toe

De samenleving en de politiek hebben de afgelopen jaren een groot beroep gedaan op de corporaties om een bijdrage te leveren in het verbeteren van de leefbaarheid in de wijken. Vivare heeft als antwoord hierop in de vorige strategische periode een brede maatschappelijke taakopvatting in de wijken op zich genomen. Met succes: de leefbaarheid werd verbeterd. Maar Vivare acteerde domeinoverschrijdend door activiteiten te ontplooien die buiten het domein wonen liggen.

Redenering en hoofdlijnen wijkstrategie

De vraag is of de samenleving het nog steeds de taak vindt van een corporatie om domeinoverschrijdend actief te zijn. Zowel klanten, stakeholders als Vivare zetten hier vraagtekens bij. Moeten deze taken niet door andere organisaties of instanties worden opgepakt? Vivare kiest er voor om zich de komende strategische periode in haar hele werkgebied te beperken tot activiteiten in het domein wonen; hier ligt immers onze kracht en kunnen we de meeste waarde toevoegen. Vivare vervult een unieke positie, onze medewerkers komen bij veel klanten over de vloer. Vanuit die positie voelt Vivare de verantwoordelijkheid om probleemsituaties te signaleren en mensen door te verwijzen. Naast deze signaalfunctie heeft Vivare de ambitie om haar rol te verstevigen in het domein wonen door haar focus te verscherpen. De insteek voor het hele werkgebied is dat de wijken voldoen aan de normen van het standaard programma van de leefomgeving. Dit vereist een andere aansturing van de inhoud en de omvang van de sociale begroting.

In het werkgebied van Vivare zijn er plekken waar sprake is van problematiek die meerdere disciplines raakt: fysiek, sociaal, welzijn, etcetera. Als gevolg van deze multiproblematiek is het op die plekken niet langer prettig wonen. We noemen deze plekken 'hot spots'. Vivare is in staat om samen met stakeholders deze zogenaamde hot spots te definiëren en doelstellingen te benoemen om deze plekken te verbeteren. We verbinden onze stakeholders die actief zijn op deze hot spots aan die doelstellingen door afspraken met elkaar te maken. Zo pakt Vivare samen met de stakeholders de hot spots aan. Vivare is in deze hot spots bereid de grenzen van het domein wonen op te zoeken en extra investeringen te doen.

De ambities geformuleerd voor de hot spots van Vivare geven aanleiding om het relatiemanagement binnen Vivare verder vorm te geven. Daarvoor is het nodig om de verschillende groepen stakeholders en partners in kaart te brengen en te definiëren. Daarnaast gaat Vivare onderzoeken hoe samenwerkingsverbanden binnen de drie facetten (wijk, vastgoed en dienstverlening) kunnen worden vormgegeven, denk daarbij aan ketensamenwerking of alliantievorming. Daarnaast wil zij samen met stakeholders vraagstukken rondom legitimatie van maatschappelijke organisaties oppakken en duiden.

Vivare blijft samen met andere stakeholders werken aan het vertrouwen van burgers in maatschappelijke organisaties. De

opkomst van de netwerksamenleving zorgt ervoor dat de verhoudingen tussen burgers en de hen omringende maatschappelijke organisaties in een nieuw licht komen te staan. Elementen als burgerkracht en het vertrouwen van burgers in de maatschappelijke organisaties worden van steeds groter belang in het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

Daarom gaat Vivare in deze strategische periode experimenteren met nieuwe vormen van participatie, geënt op het domein wonen, die nauw aansluiten bij de opkomst van de netwerksamenleving. En blijft zij op regionaal niveau actief werken aan het vergroten van het klantvertrouwen en de aanbevelingsgeneigdheid. Op landelijk niveau gaat Vivare zich inzetten om het vertrouwen ten aanzien van de sector te vergroten. Want Vivare heeft last van de incidenten en als gevolg daarvan een slecht imago van de sector. Daarom gaat zij de cultuuromslag stimuleren waarin corporatiebestuurders elkaar aanspreken en corrigeren als onwenselijk gedrag wordt geconstateerd.

Wijkstrategie in detail

Basis maatschappelijke taakopvatting (schoon en heel) leidend in de wijken

Vivare heeft een 'basis' maatschappelijk taakopvatting in de wijken waar zij actief is, waarin schoon en heel leidend zijn. Deze opvatting maken we manifest in het standaard programma voor de leefomgeving. Vanuit onze focus in taakopvatting voert Vivare geen leefbaarheidactiviteiten meer uit die buiten deze taakopvatting vallen, zoals welzijnsgerelateerde 'achter de voordeur' projecten.

Vivare heeft een unieke positie doordat zij problemen achter de voordeur kan signaleren vanuit bestaande klantcontacten in de wijk en mensen door kan verwijzen naar de relevante stakeholders. Bijvoorbeeld in de contacten met onze klanten bij betalingsachterstanden, klachtenreparaties of onderhoud aan de woning. In ons relatiemanagement met stakeholders en partners streeft Vivare ernaar op alle relevante niveaus (zowel op bestuurlijk, management als op operationeel niveau) relaties aan te gaan en stakeholders in positie te zetten om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

In hot-spot-gebieden wordt integraal chirurgisch ingegrepen

Vivare benoemt op basis van de analyse van de wijkmonitor en de leefbarometer oranje en rode wijken. In deze oranje en rode wijken wordt voortaan een beperkt aantal hot spot-gebieden onderscheiden. Een hot spot kenmerkt zich door een combinatie van:

- een laag inkomensniveau en veel werkloosheid;
- verloedering van de fysieke woonomgeving en van het vastgoed;
- veel problemen achter de voordeur en;
- een grote mate van overlast¹.

Een hot spot-gebied kan variëren van één straat tot meerdere buurten in een wijk waar het niet prettig wonen is. Vivare streeft ernaar om samen met de relevante stakeholders, ondermeer gemeente, politie en welzijnsorganisaties, de hot spot gebieden te identificeren en afspraken te maken over de aanpak.

In de hot spot-gebieden hanteert Vivare, waar relevant, een bredere maatschappelijke taakopvatting. De integrale wijkaanpak in de hot spots vereist chirurgisch ingrijpen, dat geïnitieerd wordt door een innovatief kennisteam. Dit innovatieve kennis- of projectteam heeft kennis van de wijk en een multidisciplinaire opbouw met vertegenwoordigers uit het sociale, fysieke, financiële en klantperspectief. Het projectteam krijgt een heldere opdracht. Het chirurgisch ingrijpen start met een integrale visie van de fysieke, sociale en financiële situatie binnen de hot spot, waarin de klant leidend is. Vanuit deze integrale visie onderneemt Vivare activiteiten binnen deze drie facetten die elkaar versterken met als doel de hot spot weer te transformeren tot een plek waar het prettig wonen is.

Kracht van het netwerk centraal in wijkaanpak

De strategie in de wijkaanpak bestaat eruit de kracht van het netwerk centraal te stellen, waarin zowel klanten, medewerkers als overige stakeholders van Vivare waarde toevoegen in de wijken.

Wat wel doen:

In hot-spot gebieden integraal chirurgisch ingrijpen

In overige gebieden basis maatschappelijk taakopvatting

Vivare vraagt de stakeholders te helpen bij het identificeren van hot spot gebieden en hoe zij kunnen bijdragen aan de aanpak

Wat niet doen:

Focus op oranje en rode wijken in termen van leefbaarheid leidend in wijkaanpak

In overige gebieden een brede maatschappelijke taakopvatting met leefbaarheidactiviteiten zoals welzijnsgerelateerde 'achter de voordeurprojecten'

Vivare vraagt aan de stakeholders wat zij voor hen kan betekenen om doelstellingen te bereiken

¹ De exacte indicatoren voor een hot spot moeten in de loop van 2012 exact worden vastgesteld.

2

Waardecreatie in het vastgoed



Ontwikkelingen tot nu toe

Onder het motto 'bouwen, bouwen, bouwen' heeft Vivare in de periode van 2006 tot en met 2009 flink ingezet op het investeren in nieuwbouwwoningen. Als gevolg hiervan zijn in een relatief kort tijdbestek 2.400 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Ook de afgelopen strategische periode ging Vivare door met bouwen. Als gevolg van de veranderende regelgeving, de financiële en economische crisis én het eigen risicomanagement zijn de beoordelingen van projecten aangescherpt. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal specifieke nieuwbouwprojecten niet tot realisatie zijn gekomen. Na het sluiten van het Convenant Energiebesparing corporatiesector in 2008 is het Energieproject bestaande bouw opgestart. Dit project beoogt door isolatie van bestaande woningen een forse bijdrage te leveren aan de afgesproken CO2-reductie.

Redenering en hoofdlijnen vastgoedstrategie

In de vastgoedstrategie van Vivare is portfoliomanagement leidend. In het portfoliomanagement ziet Vivare met de stuurmaatregelen de mogelijkheid het grootste gedeelte van de wensportefeuille te realiseren met aanpassingen van de bestaande voorraad. In de aankomende strategische periode verschuift de focus daarom van investeringen in nieuwbouw naar investeringen in bestaande bouw. Daarin zal ook een integrale verbinding tot stand worden gebracht met de verschillende soorten onderhoud die wij kennen. In onze wensportefeuille zijn de woonwensen van de klantgroepen leidend, en streven we naar maximaal klantrendement en voldoende financieel rendement.

Met de focus op investeringen in het bestaande bezit wordt rentmeesterschap een belangrijk uitgangspunt in de vastgoedstrategie. Het rentmeesterschap moet invulling geven aan het strategische uitgangspunt 'de klant centraal' door het woningbezit zodanig te onderhouden en aan te passen dat we een gewenste en gewilde woningvoorraad aan de volgende generatie kunnen overdragen. Met andere woorden: hier wordt een langere horizon dan het jaar 2017 gehanteerd. Het streven naar een stabiel verdienmodel kan invloed hebben op het tempo waarin de wensportefeuille van Vivare gerealiseerd kan worden.

De investeringen van Vivare beperken zich (als gevolg van de huidige wet- en regelgeving) tot de DAEB investeringen (woningen met een huurprijs \leq €664,-). Tegelijkertijd realiseert Vivare zich nadrukkelijk dat de middeninkomens (van €34.000,- tot €43.000,-) vanuit de statutaire doelstellingen tot haar doelgroep behoren. Probleem is dat de woningen die kunnen worden gerealiseerd voor deze doelgroep een huurprijs hebben van $>$ €664,-. Deze huurprijs ligt voor een groot deel van deze doelgroep hoger dan de maximale huurquote die ze kan betalen. Daarbij komt dat als Vivare woningen met een dergelijke huurprijs wil realiseren, zij hier eigen vermogen voor moet inzetten en niet-geborgde (dure) leningen moet aantrekken. De woningen zijn dus te duur voor de doelgroep

en zijn door de geldende randvoorwaarden te duur voor Vivare. Dit leidt tot de voor Vivare lastige keuze om niet te investeren in vastgoed voor deze doelgroep, maar om zich wel in te zetten voor onderzoek en politieke lobby om de huidige wet- en regelgeving positief te beïnvloeden.

Vastgoedstrategie in detail

Investerings in DAEB en vooral gerealiseerd in bestaand bezit

Portfoliomanagement is leidend in de vastgoedstrategie van Vivare. Door het huidige portfoliomanagement vindt er een verschuiving plaats in de investeringen van nieuwbouw naar bestaand bezit. Dit is een duidelijke wijziging met de vorige strategie. Op basis van de vastgestelde wensportefeuille formuleert Vivare de kwalitatieve en kwantitatieve omvang van haar voorraad. In de prestatieafspraken met onze gemeenten worden afspraken gemaakt om de wensportefeuille, waar het nieuwbouw en herstructurering betreft, te kunnen realiseren. Vervolgens wordt de vertaalslag gemaakt naar bestemmingsplannen en bouwplannen. Dit betekent dat Vivare geen actieve grondverwerving nastreeft en/of de ambitie heeft haar werkgebied uit te breiden.

Vivare kiest er voor om in de periode t/m 2017 alleen in DAEB* te investeren. Het huidige niet-DAEB bezit van Vivare wordt op termijn verkocht of teruggezet naar DAEB bezit als blijkt dat herfinanciering niet rendabel kan plaatsvinden. Vivare voelt zich er wel verantwoordelijk voor om andere (commerciële) partijen te benaderen voor mogelijke niet-DAEB investeringen binnen het werkgebied. Een eventuele ondersteuning behoort hierbij tot de mogelijkheden.

Middeninkomens worden ondersteund door onderzoek, met een politieke lobby beïnvloeden we wet- en regelgeving actief

Vivare beschouwt de middeninkomens (tot €43.000,-) tot haar doelgroep. Tegelijkertijd zal Vivare zich bij het aanbieden van een woning aan geldende wet- en regelgeving houden. Deze huidige regelgeving stelt dat wij 90% van onze woningen met een huurprijs lager dan €664,- moeten toewijzen aan inkomensgroepen lager dan €34.000,-. Dit betekent dat wij vele huishoudens in de middencategorie (van €34.000,- tot €43.000,-) niet kunnen huisvesten. Er ontstaat een spanningsveld tussen het voldoen aan de statutaire doelstelling van Vivare, dat zij huisvesting aanbiedt aan huishoudens die niet of onvoldoende in staat zijn op eigen kracht een passende woning te verwerven, en de regelgeving en de randvoorwaarden die de Rijksoverheid ons oplegt.

Door dit spanningsveld verwacht Vivare dat deze middenklasse tussen wal en schip valt. Enerzijds omdat Vivare niet langer de deur open kan houden voor deze inkomensklasse. Anderzijds

* DAEB: Diensten van Algemeen Economisch Belang

omdat deze groep niet in staat is een passende woning te kopen. Ondanks deze tegenstelling wil Vivare vanuit haar statutaire doelstelling 'er zijn' voor deze doelgroep. Vivare kiest er noodgedwongen voor, gegeven de huidige wet- en regelgeving, dit niet in de vorm van een passend woningaanbod op te lossen. Wel blijft zij zich inzetten deze klantgroep een stem te geven. Activiteiten die dit moeten ondersteunen zijn verdiepend onderzoek vanuit het klantperspectief en een politieke lobby richting Den Haag die als doel heeft de wet- en regelgeving te beïnvloeden.

Meer differentiatie in huurprijzen waarbij prijs-kwaliteit beter in balans is

Vivare gaat de wettelijke ruimte die geboden wordt om 1% huurverhoging te kunnen vragen boven de inflatie bij inkomensgroepen tussen de €34.000,- en €43.000,- en 5% huurverhoging boven de inflatie bij inkomensgroepen boven de €43.000,-, proportioneel benutten. Zodat het één van de stuurmaatregelen is voor een gedifferentieerd huurprijsbeleid en versteviging van een stabielere wordend verdienmodel.

Het beleidsuitgangspunt hierbij is de toets op de prijs-kwaliteit balans van de woning en de wens hierop te sturen. Vivare kan deze verhouding tussen prijs en kwaliteit beter in balans krijgen door de wettelijke ruimte voor huurverhoging boven inflatieniveau in samenhang te brengen met het streven van 85% maximaal redelijke huur. De bedoeling is om tot een verdeling van 80% van de woningen met een huurprijs onder de €554,- te komen, en 20% van de woningen met een huurprijs boven de €554,-. Er zal gedetailleerd worden onderzocht hoe de inkomensverdelingen van klanten zich op termijn verhouden tot de verdeling van de huurhoogten van onze woningen. Met een gedifferentieerd huurprijsbeleid willen we de klant meer in positie brengen keuzes te maken, zowel in de kwaliteit als de prijs van een woning.

Portfoliomanagement is leidend, rentmeesterschap randvoorwaardelijk bij investeringsbeslissingen

Vivare investeert alleen in die projecten waar zij maximaal klantrendement en voldoende financieel rendement kan creëren. De uitwerking van rentmeesterschap vindt plaats met toetsingscriteria, zoals ook bij zorgvastgoed is toegepast. Deze huidige toetsingscriteria bij vastgoedprojecten moeten worden herijkt waarbij het begrip van rentmeesterschap randvoorwaardelijk is.

In 2017 heeft Vivare een betere mix van woningen van verschillende omvang in haar portefeuille, waarbij zij ernaar streeft iedere klantgroep (en bijbehorende beurs) een passende woning aan te kunnen bieden. In het toekomstige portfoliomanagement worden keuzes in aanpassing en/of uitbreiding van de huidige voorraad gebaseerd op de financiële consequenties voor zowel de klant (in huurverhoging) als voor Vivare. De unique selling points van de bestaande kleinere woningen zullen in het te voeren marketingbeleid sterker naar voren worden gebracht. Het leidende principe van portfoliomanagement wordt verder ontwikkeld richting integraal

waardesturing, waarbij de balans tussen pand, klant, woon-omgeving en geld centraal komt te staan.

De wens van de klantgroepen in integraal onderhoud is leidend

Vivare ondergaat in de komende strategische periode een transitie van een leidende interne technische onderhoudsnorm richting klantgroepgericht onderhoud dat voorzien is van een financiële norm.

Vivare streeft hiermee naar klantgroepgericht onderhoud, waarmee ze voor elke beurs een woningkwaliteit kan bieden: Vivare zal ook woningen van een lagere kwaliteit in portefeuille hebben (Vivare Basic). Het klantgroepgericht onderhoud vraagt een andere inrichting van de huidige processen (en werkwijzen). We streven ernaar om een nieuwe balans tussen efficiency en oplossingsgerichtheid te bereiken.

Vastgoedbeslissingen in samenhang georganiseerd

Voor een goede uitvoering van vastgoedprocessen binnen Vivare is een heldere rolverdeling tussen opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap noodzakelijk. Dit stimuleert adequaat toezicht, verkleint de risico's en brengt een heldere scheiding tussen medewerkers die opdracht geven aan een project en medewerkers die projecten realiseren.

Naast een scheiding van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap kiest Vivare er in het kader van een procesgestuurde organisatie voor om de afweging tussen pand, klant, woonomgeving en geld in vastgoedbeslissingen in samenhang te organiseren. Hier horen ook de verschillende onderhoudprocessen bij. Momenteel is het onderhoud via verschillende processen georganiseerd; dat leidt zowel tot inefficiënties in de bedrijfsvoering als tot soms onduidelijke situaties voor de klant.

Portfoliopedreven verkoopdoelstelling

In de komende strategische periode is de verkoop van woningen portfoliopedreven. Dit betekent dat alleen woningen worden verkocht die niet passen bij de wensportefeuille van Vivare. Hiermee is verkoop van bestaand bezit niet langer financieel gedreven.

Duurzaamheid en energieproject bestaand bezit

Vivare heeft in de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, zoals het vastgestelde beleid voor energiezuinige nieuwbouw. Vivare wil tot 2020 twee jaar voorlopen op het overheidsbeleid. Dit houdt in dat ze vanaf 2018 enkel nog energieneutrale woningen bouwt. Tevens is Vivare een onderzoek gestart in samenwerking met de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) naar de milieubelasting van het bouwen en exploiteren van woningen over de volledige levenscyclus van een woning. Dit stelt haar beter in staat om afwegingen te maken op de milieueffecten enerzijds en de kosten (Total Cost of Ownership) anderzijds.

Vivare vindt het thema duurzaamheid belangrijk en constateert dat duurzaamheid niet altijd een integraal onderdeel

uitmaakt van ons denken en doen. Reden om het programma duurzaamheid voort te zetten. In ieder geval tot en met 2013. Binnen dit programma is er specifiek aandacht voor het positief stimuleren van het gedrag van medewerkers, maar ook hoe de verschillende klantgroepen van Vivare duurzamer in de woning kunnen leven.

Het isoleren van bestaande woningen gebeurt in de komende strategische periode portfoliopedreven. Het Energieproject voor bestaande bouw, dat in zijn huidige vorm een losstaand project is, wordt na 2013 geïntegreerd als onderdeel van het portfoliomanagement.

Wat wel doen:

Investeren in DAEB

Focus op investeringen in bestaand bezit waarbij portfoliomanagement leidend is

Spanningsveld problematiek middeninkomens zichtbaar blijven maken door een politieke lobby richting Den Haag met als doel regelgeving te beïnvloeden

Streven naar een stabiel verdienmodel

Huurprijsbeleid: meer differentiatie en prijs-kwaliteit beter in balans

Wens van de klantgroepen in integraal onderhoud is leidend

Onderhoud in samenhang organiseren als onderdeel van vastgoedstrategie

Verkoop is integraal onderdeel van portfoliomanagement

Energieproject bestaand bezit is integraal onderdeel van portfoliomanagement.

Wat niet doen:

Investeren in niet-DAEB

Focus op investeringen in nieuwbouw

Deur wijd open voor middeninkomens

Alle investeringsruimte opgebruiken

Beperkt stuurmechanisme in het huurprijsbeleid

Interne onderhoudsnorm is leidend, bestaande indeling van procesfamilies blijft behouden

Gefragmenteerd onderhoud

Verkoop is een financieel gedreven beleidskeuze

Energieproject om aparte, op zich zelfstaande doelstelling te behalen.

3

Waardecreatie in de dienstverlening



Ontwikkelingen tot nu toe

Vivare bevindt zich al enige jaren in de transitie van een organisatie waarin medewerkers actief zijn met een overwegend technische / administratieve achtergrond, richting een organisatie waarin in toenemende mate zakelijke dienstverleners werkzaam zijn. Belangrijke stappen die we hierin maakten, zijn het stimuleren van zelfregie, het laag neerleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie, het programma Richting Ruimte Rekenschap, en de ontwikkeling naar de Onderscheidende Organisatie.

Redenering en hoofdlijnen strategie dienstverlening en organisatie ontwikkeling

Het leidende strategische principe van de klant centraal vraagt een volgende stap in de transitie naar een organisatie waarin zelfsturende professionals actief zijn. Professionals waarbij de grondhouding bestaat uit het luisteren naar de klant en zoeken naar een oplossing binnen het te vervaardigen afwegingskader. Doel daarbij is: voldoen aan de verwachtingen van de klant, of deze daar waar mogelijk zelfs overtreffen.

De klant als uitgangspunt in de dienstverlening betekent dat hij of zij meer keuze heeft hoe, waar (via welke kanalen) en op welk tijdstippen het contact plaatsvindt. Daarom zal Vivare de komende jaren haar dienstverleningsmodel in toenemende mate plaats- en tijdonafhankelijk gaan inrichten. Vivare wil een excellente prestatie neerzetten in de bediening van haar klanten: Vivare is bereid extra te investeren om de gewenste professionaliteit te realiseren bij de medewerkers met klantcontact, en in de hiervoor benodigde ondersteuning in systemen.

Strategie dienstverlening en organisatie ontwikkeling in detail

Plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening gerealiseerd

In de komende strategische periode werken we toe naar een bediening van de klant die plek- en tijdonafhankelijk plaatsvindt. De klant krijgt meer keuzemogelijkheden in de manier waarop het contact plaatsvindt: het tijdstip, de plaats en het gewenste kanaal. Dit betekent dat Vivare afscheid gaat nemen van meer 'rigide' elementen in de dienstverlening, zoals vaste openingstijden tijdens kantooruren en vaste vestigingen waar de werkzaamheden plaatsvinden. We willen dat een klant zelf kan bepalen via welk kanaal (of op welke vestiging) hij zijn zaken met Vivare wil regelen. Klanten worden daarom niet langer in geografische segmenten ingedeeld. Voorbeelden van dienstverlening zijn bijvoorbeeld bezichtigingen in de avonduren of het beantwoorden van klantvragen in de avonduren vanuit een thuissituatie. Uitgangspunt bij dit nieuwe dienstverleningsmodel is dat de uitgaven van Vivare aan medewerkers neutraal blijft.

Maatwerkoplossingen geboden op basis van specifieke klantsituaties

Vivare streeft in haar dienstverlening naar maatwerkoplossingen voor haar klanten, waarbij veel beslissingsruimte komt te liggen bij de medewerker met klantcontact. Dit vereist ondersteunende systemen waarbij de medewerker direct inzicht heeft in de status van pand, klant en geld, naast een heldere set aan bedrijfswaarden van waaruit de medewerker de juiste beslissing kan nemen.

Het inschatten van de specifieke klantsituatie en hier een besluit over nemen is een intelligent proces voor de medewerkers met klantcontact. Een proces dat haaks staat op 'Belastingformulier'-achtige procedures. Eigen houding en gedrag komen centraal te staan, waarbij medewerkers rekenschap afleggen voor de behaalde resultaten in de dienstverlening en niet over de specifieke activiteiten die zij uitvoeren. Zowel voor de medewerker als leidinggevende brengt het sturen op resultaten een belangrijke cultuurverandering met zich mee. Doel van de nieuwe werkwijze is om de klantvraag (daar waar mogelijk) met één klantcontact passend op te lossen.

Een bereikbaar en kwalitatief goed basisproduct met excellente dienstverlening

De keuze om te investeren in DAEB waarbij Vivare ernaar streeft een passende en betaalbare woning aan te kunnen bieden aan elke klantgroep betekent dat er ook producten worden ontwikkeld en beheerd in het lagere woningsegment. In het aanbieden van een complete set aan woningtypen en -kwaliteiten ligt de kracht van Vivare in dit lagere segment. Hier kan zij de meeste waarde voor de klanten realiseren. De beschreven maatwerkoplossingen op basis van specifieke klantsituaties vraagt om een oplossingsgerichte, excellente dienstverlening.

De ontwikkeling van de propositie van een bereikbaar en kwalitatief goed basisproduct met een excellente dienstverlening, vereist een verdere ontwikkeling van de marketing binnen Vivare. Hierbij moeten we ook belangrijke pijlers als innovatie en kanaalsturing (waaronder nieuwe media) verder ontwikkelen.

Klantgroepgestuurde procesinrichting

Bij de klantgroepgestuurde procesinrichting is het optimaliseren van de klantreis voor de vijf klantgroepen leidend (grotere klantprocessen hebben hier een prioriteit in). Per proces maken we een businesscase waarin de afweging wordt gemaakt welke waarde tegen welke inspanningen Vivare per processtap voor haar klantgroepen wil creëren. Bij de sturing op klantgroepen in processen stellen we het voldoen aan de klantverwachting centraal. Er vindt een differentiatie in dienstverlening plaats als dat voor de klant van meerwaarde is. De voedingsbodem voor deze businesscases vereist een doorontwikkeling van marketingonderzoek en klantkennis, en het beter benutten van het bestaande verbeterpotentieel binnen de organisatie.

Klantgroepgestuurde procesinrichting vereist het inrichten van een backoffice (in welke mate dan ook). Hierin zit onder andere een contactcenter waar de inkomende telefoongesprekken (en andere kanalen) van klanten direct naartoe geleid worden. Het contactcenter wordt daar waar mogelijk plaats- en tijdonafhankelijk ingericht, waarbij het principe geldt dat elke medewerker met klantcontact in feite zijn eigen contactcenter is.

Ook in de backoffice werken we procesoverstijgend, waarbij verschillende taken (bijvoorbeeld klantvragen en werkaanname) door dezelfde persoon worden uitgevoerd. Om hier goed op te sturen zijn nieuwe indicatoren nodig, bijvoorbeeld een passende oplossing tijdens één klantcontactmoment (in plaats van de duur van het contactmoment).

Transitie van matrix- naar procesgestuurde organisatie voltooid

Om de ambities in deze strategische periode te realiseren is een transitie van de huidige matrixorganisatie naar een procesgestuurde organisatie nodig. Gevolg hiervan is een in omvang kleinere en flexibele organisatie. Deze organisatie is vanwege het gemiddeld hogere opleidingsniveau beter geëquipeerd om het gewenste dienstverleningsmodel uit te voeren. De lokale verankering die Vivare nu heeft met haar klanten, overige stakeholders en leveranciers blijft geborgd in de procesorganisatie. Deze verankering wordt mogelijk anders georganiseerd.

Wat wel doen:

Plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening

Inrichten van een backoffice

Klantreis voor de vijf klantgroepen leidend bij procesinrichting

Maatwerkoplossingen voor klanten met veel beslissingsruimte voor de medewerker met klantcontact

Ontwikkelen van een nieuwe klantpropositie bestaande uit producten in het lagere woningsegment met een hoogwaardige dienstverlening

Een in omvang kleinere en flexibele organisatie die procesgestuurd is

Wat niet doen:

Vijf vestigingen in de huidige vorm met grote vaste bezetting

Direct telefonisch contact met de vestiging

Primaire focus op efficiency verhoging van intern gestuurde processen

Klantcontact met keuzes gebaseerd op 'Belastingformulier'-achtige procedures

Geen duidelijke keuze in kwaliteitsniveau van producten en dienstverlening

De huidige matrixorganisatie voortzetten

4

Strategische doelstellingen

en daarbij behorende kernwaarden en kernkwaliteiten

Vivare streeft in deze strategische periode naar een volledig procesgestuurde organisatie. Dit heeft ook zijn weerslag in de samenstelling en omvang van het directieteam en de daaronder liggende directies. Bij de keuze voor de nieuwe in te richten organisatie geldt het klantperspectief als leidend.

Vanuit de nieuwe strategie heeft Vivare strategische doelstellingen geformuleerd om de waardecreaties te verwezenlijken. Deze doelstellingen wil Vivare samen met haar medewerkers, externe stakeholders en leveranciers verwezenlijken. Op de onderdelen waardecreatie in de wijk, waardecreatie in het vastgoed en waardecreatie in de dienstverlening zijn de volgende doelstellingen geformuleerd.

Waardecreatie in wijken:

- De klant leidend maken bij alle beleidsbeslissingen, waarbij efficiëntie als randvoorwaarde geldt.
- Basis maatschappelijke taakopvatting (schoon en heel) leidend maken in de wijken.
- In 'hot-spot'- gebieden effectiever handelen door integraal chirurgisch ingrijpen waarbij de kracht van het netwerk centraal staat.
- Samenwerking in de keten en in het netwerk centraler zetten door een actiever stakeholdersmanagement.

Waardecreatie in vastgoed:

- De klant leidend maken bij alle beleidsbeslissingen, waarbij efficiëntie als randvoorwaarde geldt.
- Middeninkomens (€34.000,- tot €43.000,-) beter ondersteunen met onderzoek en politieke lobby, met als doel wet- en regelgeving positief te beïnvloeden.
- Meer differentiatie in huurprijzen waarbij prijs- en kwaliteit beter in balans zijn gebracht.
- Een duurzaam, stabiel verdienmodel realiseren.
- Investerings in DAEB met name in bestaand bezit realiseren.
- Portfoliomanagement blijft leidend, waarbij maximaal klantrendement en voldoende financieel rendement randvoorwaardelijk zijn bij investeringsbeslissingen.
- Vastgoedbeslissingen beter in samenhang organiseren.

Waardecreatie in dienstverlening:

- De klant leidend maken bij alle beleidsbeslissingen, waarbij efficiëntie als randvoorwaarde geldt.
- Processen klantgestuurd inrichten.
- Een bereikbaar en kwalitatief goed basisproduct van excellente dienstverlening realiseren.
- Vaker maatwerkoplossingen bieden op basis van specifieke klantspecificaties.
- Plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening realiseren.
- Transitie van matrix- naar procesgestuurde organisatie voltooien.

Om de doelstellingen te realiseren hebben wij kernkwaliteiten (van waaruit werken wij) en kernwaarden (waar staan wij voor) nodig. Onze kernkwaliteiten beschrijven daarbij vanuit welke kwaliteiten en vaardigheden wij (samen-) werken. Onze kernwaarden geven aan waar wij voor staan en vormen de basis van houding, gedrag en competenties van onze medewerkers.

Om onze kernkwaliteiten en kernwaarden richtinggevend te kunnen laten zijn bij de realisatie van onze strategische doelstellingen geven we hier de komende jaren nader invulling aan.

Kernwaarden:

Vivare is:

- beziel
- aanspreekbaar
- doordacht
- integer

En de bijbehorende kernkwaliteiten:

De Vivare medewerker:

- is sensitief
- pakt aan
- werkt samen
- biedt oplossingen

Colofon

© Vivare, oktober 2012

Concept: 2keer.nl

Ontwerp: www.coertdeboe.nl



