

### 1. SAMENVATTING

U verandert de bedrijfsvoering van uw woningcorporatie, zodat deze goed past op de nieuwe werkelijkheid. In de toekomst bent u in hoofdzaak actief voor lagere inkomensgroepen en is de betaalbaarheid van de huurwoningen nog belangrijker dan nu. De exploitatie van het vastgoed levert de continuïteit voor uw organisatie, aangevuld met de verkoop van woningen om nieuwe investeringen mogelijk te maken.

Het begin van elk verandertraject wordt gevormd door het formuleren van de strategie van de organisatie. Wat wilt u bereiken en langs welke weg is dat uitvoerbaar? We zien duidelijke verschillen bij woningcorporaties onderling, maar de externe ontwikkelingen zijn goeddeels dezelfde. Het rijksbeleid voor de volkshuisvesting lijkt voor de komende jaren vast te staan. De verhuurderheffing blijft en de taken van corporaties worden in omvang beperkt. Natuurlijk is er op onderdelen van het beleid nog discussie en die discussie zal wel doorgaan. Maar het lijkt goed om vanaf nu rekening te houden met een toekomst waarin corporaties zich in hoofdzaak bezig houden met het huisvesten van de primaire doelgroep, en dat vanuit een sobere financiële positie.

Lagere kosten van uw organisatie en van het onderhoud zijn van belang, vooral om de betaalbaarheid van het wonen veilig te stellen. Besparen is daarvoor niet de enige optie. Wij denken dat ook een moderne, digitale dienstverlening en nieuwe samenwerkingsvormen met uw externe partners onderdeel zullen zijn van uw veranderstrategie. U innoveert om uw klanten zelfstandig en digitaal gebruik te laten maken van uw services en u werkt samen met partners om diensten zoals onderhoud tegen lage kosten, foutloos en 'lean' aan te bieden. Kosten besparen en moderniseren gaan hand in hand.

Een kleinere organisatie die nieuwe klantprocessen kan faciliteren en die op een andere manier samenwerkt met haar partners komt tot stand in een goed bestuurd veranderingsproces. Nieuwe werkprocessen worden ontworpen en nieuwe ICT hulpmiddelen worden geïmplementeerd. De omvang en samenstelling van de organisatie worden aangepast op de nieuwe opgaven. Dit verandertraject kan meerdere fasen hebben waarbij de resultaten van elke fase worden geborgd. Voor alle betrokken medewerkers kan daardoor een goede toekomst worden gevonden, en de beoogde resultaten worden bereikt.

We stellen onze beste ervaringen beschikbaar. Maar we gaan verder. We willen uw partner zijn in het formuleren en realiseren van uw strategie. We zijn zeer ervaren als het gaat om het invoeren van nieuwe werkwijzen en technieken op de werkvloer. Wij weten hoe uw organisatie aangesloten kan worden op de meest effectieve werkwijzen op internet. We willen ons verbinden aan uw organisatieontwikkeling. Samen op weg naar een nieuw huis voor uw organisatie.

### 2. STRATEGIE

Het bestaansrecht van uw woningcorporatie wordt gevormd door de opgave om huishoudens met lage inkomens te huisvesten. U vult die opgave in door het bouwen en beheren van goede, energiezuinige woningen in een prettige omgeving. Met andere stakeholders zoals de gemeente en particuliere ontwikkelaars en bouwers maakt u zich sterk voor leefbare wijken waarin de kansen voor iedereen worden vergroot.

De eerste taak is om de huishoudens met lage inkomens te huisvesten. Daarvoor is de betaalbaarheid van de sociale woningvoorraad een voorwaarde. Die betaalbaarheid staat onder druk: door de verhuurderheffing en door het afnemen van de verdien capaciteit van woningcorporaties moeten de huren worden verhoogd. U beperkt de huurverhogingen zo veel mogelijk door de kosten van uw organisatie en de kosten van het onderhoud te optimaliseren.

De financiële positie van de corporatie is fundamenteel veranderd ten opzichte van de situatie vóór de crisis. De belangrijkste veranderingen zijn:

- De bouw van koopwoningen en duurdere huurwoningen is behoudens uitzonderingen geen taak meer van de corporatie;
- De verkoop van corporatiewoningen blijft belangrijk, maar de prijs van die woningen is nu niet optimaal. Nu op grote schaal verkopen betekent veel korting geven. Verkoop zal wel als instrument belangrijk blijven om schulden te verminderen en daarmee investeringsruimte te behouden;
- De kasstroom van de woningen wordt steeds belangrijker om de kosten gedurende de exploitatie te dekken en om herfinanciering van leningen mogelijk te maken.

U verbindt doelstellingen aan uw kasstroom. Hoe hoog mogen de huren zijn, wat geeft u uit aan onderhoud en aan de organisatie en welke rentelasten zijn wenselijk. Financiën zijn heel belangrijk, maar u kijkt ook naar de kwaliteit van de woningen en naar de kwaliteit van de dienstverlening. De mogelijkheden om te bezuinigen zijn er natuurlijk, maar die worden begrensd door de huidige manier van werken. Als u écht minder kosten wilt dan voldoen de traditionele werkwijzen niet meer. Het is nu mogelijk om de klant via internet veel meer zelf te laten doen. Ook kunnen externe partners zoals onderhoudsbedrijven u veel werk uit handen nemen. Als die ontwikkelingen een voldoende grote omvang krijgen kan uw organisatie kleiner worden.

Veranderingen in werkwijzen en daarmee in kosten zijn vaak niet in één jaar te realiseren. Daar zijn vaak veranderingen van processen, de introductie van nieuwe technieken en nieuwe samenwerkingsverbanden voor nodig. Maar het wenselijke kwaliteits- en kostenniveau is binnen een termijn van drie à vier jaar goed na te streven. Met het perspectief op de juiste kasstroom kunnen de huren beperkt stijgen, kunnen de woningen op een bepaald kwaliteitsniveau gebracht worden enzovoort. Als de kasstroom een voldoende saldo heeft kunnen schulden worden verminderd en komen nieuwe investeringen in zicht. De verkoop van woningen, zeker als de prijzen aantrekken, vormt hierop een belangrijke aanvulling.

Hoe kunnen we deze strategie uitvoeren?

We zien in de praktijk een aantal gebieden waarop belangrijke verbeteringen kunnen worden behaald, die én effect hebben op de kasstroom én waarmee de juiste kwaliteit van werken kan worden bereikt:

- Het consequent sturen op effectieve en efficiënte werkprocessen. Processen worden 'lean' gemaakt, dat wil zeggen volstrekt gericht op het nut van (delen van) processen voor de klant en met het weglaten van overbodige stappen. De processen worden geïmplementeerd en vervolgens frequent onderhouden en verder geoptimaliseerd. De processen worden echt gemanaged en niet alleen geadministreerd;
- Het uitvoeren van werkprocessen zonder dat daarbij de juiste ICT hulpmiddelen beschikbaar zijn is onbegonnen werk. Uw ICT systeem kan worden getuned op de ondersteuning van de betere processen en nieuwe applicaties kunnen worden toegevoegd om het werk sneller, elektronisch en met minder tussenstappen te doen;
- Medewerkers hebben op de werkvloer informatie nodig waarmee processen kunnen worden bijgestuurd. Daarmee kunnen bijvoorbeeld woningen steeds aansluitend worden verhuurd. We maken gebruik van informatie die door de ketenpartners in de systemen wordt geregistreerd;
- De klant huurt een woning, de klant koopt een woning. Daarmee is de klant proceseigenaar. We maken het mogelijk dat de klant zoveel mogelijk handelingen zelf kan verrichten en de informatie achterlaat in de systemen van de corporatie. Waar de klant hulp nodig heeft wordt deze vanzelfsprekend verleend, maar waar mogelijk is de klant zelfstandig en zelfredzaam;
- We vermijden dubbele inzet in deskundigheid en we delen informatie met onze leveranciers. In ketensamenwerking en resultaatgericht vastgoedonderhoud (RGVO) leggen we de vereiste resultaten en kwaliteiten vast. We besparen op middelen en bieden toch de juiste kwaliteit.

De rode draad is daarmee dat het lagere middelenbeslag de betaalbaarheid van het wonen zal bevorderen. De innovatie in de processen en in de organisatie leveren daarnaast de kwaliteit waar de klant naar zoekt.

### 3. IN SAMENWERKING VERANDEREN

Het veranderingstraject moet slagen. In alle zekerheid, stap voor stap, bereikt u het gewenste kostenniveau en het gewenste pakket aan diensten. De volkshuisvestelijke prestatie en de continuïteit van uw organisatie zijn in het geding. U voert de regie over de veranderingen, maar daarbij kunt u een sterke partner goed gebruiken. Wij zijn die partner.

HC&H en haar partners zijn geworteld in de branche van de woningcorporaties. We hebben een keur aan oplossingen in huis en zijn bereid om te staan voor een vooraf afgesproken resultaat. Dat kan een resultaat op deelgebieden betreffen, maar wij zijn er voor in om mét u het nieuwe 'huis' voor uw corporatie in te richten.

We hebben de competenties als het gaat om de strategie, de processen, de informatievoorziening en de organisatie. We hebben de contacten en de invloed om ervoor te zorgen dat de nodige ICT oplossingen tijdig en betaalbaar aanwezig zijn.

U heeft vooraf een beeld van de omvang en de kosten van de organisatie en u heeft een tijdsplan voor ogen op welke momenten de volgende stappen in de organisatieontwikkeling wordt gezet. Wij zorgen ervoor dat de organisatie klaar is om steeds die volgende stap aan te gaan. Doordat het hele

veranderingstraject transparant en controleerbaar kan worden opgezet is vanuit de medezeggenschap en de vakorganisaties heel goed te volgen wat op welke momenten gebeurt. Ook is goed te zien hoe met boventalligheid en met de opdracht om 'van werk naar werk' te begeleiden wordt omgegaan.

Wij zijn uw ketenpartner en verbinden ons aan uw resultaat. Immers, uw succes vormt de basis van ons werk. Daarom kunnen we samen aan de slag om uw toekomst te realiseren.