

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Onze missie en onze kernwaarden</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>De context waarbinnen we opereren</b>	<b>3</b>
	2.1 Maatschappelijke trends en ontwikkelingen	
	2.2 Positionering	
<b>3</b>	<b>De koers van Portaal</b>	<b>7</b>
	3.1. Klantgericht & kostenbewust	
	3.2. Vitale buurten	
	3.3. Voldoende en goede woningen/woonmilieus	
<b>4</b>	<b>De focus op lokaal</b>	<b>12</b>
	4.1. Portaal Arnhem	
	4.2. Portaal Eemland	
	4.3. Portaal Leiden	
	4.4. Portaal Nijmegen	
	4.5. Portaal Utrecht	
<b>5</b>	<b>Onze organisatie</b>	<b>26</b>
	5.1. Structuur en sturing	
	5.2 Personeelsbeleid	
<b>6</b>	<b>Financiën</b>	<b>30</b>
	6.1. Financieel beleid	
	6.2. Financiering	
	6.3. Kostenbeheersing	
	6.4. Investerings	

# 1 Onze missie en onze kernwaarden

Portaal huisvest mensen die dat nodig hebben. In essentie is dat de kern van ons bestaan: wij zorgen ervoor dat er voldoende én goede woningen zijn voor mensen uit de lagere en middeninkomens. Daarbinnen hebben we oog voor de woonvraag van bijzondere doelgroepen zoals ouderen, gehandicapten en jongeren. Maar dat is niet alles. Portaal vindt het net zo belangrijk dat die huizen in een prettige omgeving staan zodat onze huurders niet alleen een huis maar ook een 'thuis' hebben. Een plek waar ze zich veilig voelen en een plek waar ze zich kunnen ontplooiën.

Een deel van onze huurders heeft het moeilijk door fysieke, sociale en/of financiële belemmeringen. Die huurders kunnen op extra aandacht rekenen, niet alleen door het bieden van goede huisvesting maar ook door hen op weg te helpen in de zin van meedoen en vooruitkomen. Portaal kiest daarbij voor de weg van het vitaler maken van de buurten die dat nodig hebben. Dat doen we naast basisvoorwaarden als schoon, heel en veilig door middel van intensief sociaal beheer, het versterken van de netwerken, het realiseren van ontbrekende voorzieningen en door aandacht voor scholing en werk. Dat doen we niet alleen, maar samen met anderen. Met scholen, bedrijven, zorginstellingen, leerwerkbedrijven en natuurlijk vooral ook met de mensen zelf. Op basis van deze keuzes heeft Portaal in 2008 de volgende missie geformuleerd:

**Samen bouwen aan een kansrijke toekomst van mensen en buurten.  
Wij investeren in een thuis voor iedereen.**

Deze missie geeft uitdrukking aan de identiteit die Portaal nastreeft. Een identiteit die gedragen wordt door vier kernwaarden; waarden die bepalend zijn voor het handelen van Portaal, nu en in de toekomst.

**Open** Portaal zoekt de samenleving actief op en bepaalt samen met gemeenten, huurders en andere belanghebbenden de maatschappelijke opgave. We leggen verantwoording af over de bereikte resultaat en de inzet van middelen.

**Zelfbewust** Portaal kiest voor het concept van het maatschappelijk ondernemerschap. Dit betekent dat Portaal vanuit zijn eigen missie, idealen en opvattingen werkt aan het oplossen van woonvraagstukken.

**Toegewijd** Portaal doet zijn werk vanuit een sterk verantwoordelijkheidsbesef en een gepassioneerde betrokkenheid. Wij zetten ons in voor onze klanten en geven daarbij voorrang aan mensen die ons nodig hebben.

**Betrouwbaar** Portaal staat voor zijn zaak en is betrouwbaar: we doen wat we beloven. We zijn realistisch in het stellen van doelen en communiceren hier ook zo tijdig en volledig mogelijk over.

De missie in combinatie met de kernwaarden geeft de richting van Portaal voor de komende jaren aan.

## 2 De context waarbinnen we opereren

De wereld om ons heen verandert in rap tempo. Ontwikkelingen op macro en micro niveau raken onze klanten en beïnvloeden de keuzes die wij maken. Met name voor onze vastgoedportefeuille is een focus op de middel-lange en lange termijn van groot belang. Een woning of complex staat nu eenmaal tientallen jaren en tussentijdse aanpassingen blijven kostbaar. Vanwege die lange levensduur van vastgoed is het noodzakelijk om voorbij de horizon van dit ondernemingsplan te kijken als het om investeringen in nieuw vastgoed gaat. Inzicht in de omgeving is noodzakelijk om organisatie en medewerkers optimaal te equiperen om tijdig in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen. Hieronder schetsen we enkele trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de uitwerking van onze missie.

### 2.1 Maatschappelijke trends en ontwikkelingen

#### Demografische ontwikkelingen

De bevolking in Nederland groeit de komende twee decennia door tot circa 18 miljoen, om daarna weer te dalen. Vanwege een toenemende gezinsverdunding blijft de vraag naar woningen echter groeien. Wel zijn er regionale en lokale verschillen. De bevolking neemt in de meeste provincies – vooral in en rondom de steden – toe. Binnen Portaal zullen de regiobedrijven Utrecht, Leiden en Eemland dit het meeste voelen. De regiobedrijven Arnhem en Nijmegen krijgen te maken met een minder sterke groei. Portaal zal er in alle regio's voor zorgen dat aan de groeiende vraag kan worden voldaan door het woningbezit te laten stijgen of door een betere benutting van de woningvoorraad door de doelgroepen.

Het aantal inwoners met een andere culturele of etnische achtergrond neemt voorlopig toe. Nieuw is de gestaag groeiende instroom van buitenlandse werknemers uit Oost-Europa. Ook krijgen we te maken met toenemende en 'dubbele' vergrijzing. Niet alleen neemt het aantal 65-plussers

toe met ongeveer 25% in 2040, ook groeit binnen die groep het aantal 80-plussers: van 4% nu tot 8% in 2040. Door de vergrijzing groeit de vraag naar woningaanpassing, zorg en begeleiding op termijn. Portaal houdt rekening met het veranderen van de vraag (in omvang en in kwaliteit) bij het ontwikkelen en verbeteren van het vastgoed. De combinatie van ouder wordende huurders en de wens om langer zelfstandig te blijven wonen, betekent dat we doorgaan met het aanbrengen van voorzieningen in onze complexen die dat mogelijk maken. Bijvoorbeeld in de vorm van meer liften of stallingruimten voor scootmobielen.

#### Vastgoed ontwikkelingen

Voor de komende jaren verwacht Portaal dat de druk op de sociale huurwoningmarkt aanhoudt. Dit speelt zeker in het westen en midden van het land en in iets beperktere mate in het oosten. Door schaarste aan bouwgrond in de 'populaire' gemeenten blijft de woningproductie achter. Voor huishoudens met een laag middeninkomen blijft het op die woningmarkten ook moeilijk om aan een betaalbare koopwoning te komen ondanks de lagere prijzen als gevolg van de economische teruggang in 2009 en 2010. Tegenover die lagere prijzen staat een strengere beoordeling door de banken voor het verkrijgen van een hypotheek. Om meer huishoudens met een middeninkomen de kans te bieden een koopwoning te verwerven, verhoogt Portaal het aantal woningen dat te koop wordt aangeboden. Hierbij treden twee belangrijke effecten op. Enerzijds leidt dit tot meer verscheidenheid in de wijk. Anderzijds komt vermogen vrij voor de vernieuwing van de woningvoorraad.

Naast het kwantitatieve tekort aan huurwoningen speelt ook de kwalitatieve achterstand een rol. Huidige en toekomstige huurders verwachten een woning die voldoet aan de huidige normen zoals oppervlakte in vierkante meters, voorzieningen (een lift bij gestapelde woningen) en comfort (goede isolatie). Portaal blijft daarom ook de komende jaren investeren in een hogere kwaliteit van de woningvoorraad. Een deel van de



*Bewoners in Soesterberg, 't Hart en Vathorst kunnen bij de Portaalbus terecht met vragen, ideeën en klachten over de leefbaarheid.*

woningvoorraad wordt gesloopt en vervangen door nieuwe woningen, een belangrijk deel van de overige woningen wordt verbeterd.

Ondanks het bijna geheel wegvallen van de vraag naar nieuwe koopwoningen als gevolg van de economische teruggang, blijft Portaal streven naar het realiseren van projecten met huur- en koopwoningen vanuit de overtuiging dat een gevarieerd aanbod sterkere buurten oplevert. Door de ontwikkeling in eigen hand te houden, heeft Portaal invloed op de kwaliteit. En dat is, vanuit het oogpunt van de waardeontwikkeling van huurwoningen in de toekomst, van essentieel belang.

#### **Inkomensongelijkheid en sociale ontwikkelingen**

De koopkracht van de Nederlandse consument neemt in 2009 en 2010 af, maar de verwachting is dat deze na 2010 weer herstelt. Wij schatten in dat de bestaande inkomensongelijkheid en de tweedeling op de arbeidsmarkt voorlopig niet kleiner worden. Niet iedereen zal daarom van het herstel

kunnen profiteren. Veel ongekwalficeerde mensen staan nu al aan de kant. Vooral (allochtone) jongeren in onze wijken en buurten komen in de problemen en dreigen de boot te missen.

Een andere ontwikkeling waarmee we te maken hebben, is de verruwing en verharding van de samenleving. Werkeloosheid en ontevredenheid over de eigen situatie werken frustratie en onverschilligheid jegens elkaar en de eigen omgeving in de hand: meer vervuiling, meer vernieling, meer (huur)schulden, meer overlast tegenover minder wederzijds respect.

Portaal heeft de laatste jaren zwaar ingezet op buurtbeheer. Doordat meer medewerkers van Portaal in de wijk werken, zijn we dichterbij onze huurders en kunnen we beter inspelen op hun problemen. Gezien de complexiteit van die problemen (laag inkomen, slechte opleiding, taalproblemen, sociale spanningen) en onze keuze een bijdrage te leveren vanuit het wonen is samenwerking met andere organisaties noodzakelijk. Projecten als 'Achter de voordeur' en schuldhulpverlening

zetten we de komende jaren voort. Kern van onze bemoeienis is dat we niet het werk van anderen overnemen, maar dat onze overtuiging is dat we meer resultaat kunnen behalen door intensievere samenwerkingsvormen.

### **Technologische ontwikkelingen**

Een andere tweedeling die we signaleren is de wijze waarop onze huurders gebruik maken van nieuwe informatie- en communicatiemiddelen. Een deel van onze huurders wil op een moment dat hen het beste uitkomt, ook buiten de kantooruren, contact hebben met Portaal. Bijvoorbeeld voor het maken van een afspraak voor een servicebezoek. Portaal wil deze behoefte faciliteren en zal de digitale dienstverlening uitbreiden en het zo aantrekkelijk maken dat dit voor de meeste huurders het kanaal wordt voor contact met Portaal. Voor dat deel van onze huurders dat geen gebruik maakt of kan maken van deze communicatiemiddelen blijven zowel de baliemedewerkers als de wijkbeheerders het eerste belangrijke aanspreekpunt.

Portaal heeft een groot deel van zijn woningen voorzien van een glasvezelaansluiting. Daarmee kunnen nieuwe diensten in en rondom het huis worden aangeboden, bijvoorbeeld op het gebied van zorg, comfort en veiligheid. Deze diensten zullen in belangrijke mate door marktpartijen ontwikkeld en aangeboden moeten worden.

### **Duurzaamheid en energiebesparing**

De zorg voor het milieu is een mondiale opdracht die in lokale acties en maatregelen moet worden vertaald. Energiebesparende maatregelen en duurzaamheid krijgen nadrukkelijk aandacht binnen de projectontwikkeling. Materiaalgebruik, isolatie, bouwwijzen, stedenbouwkundige ontwerpen en een milieubewustere aanpak van bouw- en sloopactiviteiten dragen bij aan een lagere belasting van het milieu. In de bestaande woningvoorraad is vooral nog veel winst te behalen bij het verder terugdringen van het energieverbruik door na-isolatie en zuiniger installaties. Daar gaat Portaal de komende jaren mee door.

## **2.2 Positionering**

De politieke belangstelling voor woningcorporaties is groot. Die belangstelling is zowel gericht op het verantwoordingsvraagstuk aan de achterkant als op de beïnvloedingsmogelijkheden aan de voorkant waar het gaat om de woningvraag, het leefklimaat in de buurt, koopkrachtontwikkeling, bouwproductie en vooral ook om de inzet van de middelen. De verwachting is dat de politieke belangstelling de komende jaren tot wijzigingen leidt in de positie van corporaties en de wijze waarop zij verantwoording afleggen over hun functioneren.

### **Taakopvatting**

In de al langer spelende discussie over de rol en taakopvatting van corporaties heeft Portaal een duidelijke opvatting. Portaal kiest vanuit de eigen missie en visie, en samen met de lokale stakeholders, voluit voor het maatschappelijk ondernemerschap. Portaal is geen taakorganisatie van de overheid. We zetten onze kennis en ervaring in om samen met gemeenten (en huurders) woonvisies op te stellen. Afspraken over de uitvoering van die visies leggen we bij voorkeur vast in wederzijdse prestatieafspraken. Primair zorgen we voor voldoende en goede woningen voor huishoudens die zijn aangewezen op een sociale huurwoning. Daarnaast spannen we ons in om de leefbaarheid van buurten op peil te houden of te brengen. Opnieuw in nauwe samenwerking met onze huurders en de gemeente.

Waar voorzieningen voor het goed functioneren van buurten ontbreken, zorgen we er voor dat deze er komen. Huishoudens met een bijzondere woonvraag in de vorm van een aangepaste woning en/of begeleiding zijn bij ons aan het goede adres. Portaal heeft gekozen voor lokale en regionale samenwerking met organisaties en instellingen die de vraag(stukken) goed kennen. In de ene regio is er bijvoorbeeld intensieve samenwerking met zorginstellingen op het gebied van wonen en zorg van mensen met een verstandelijke beperking, terwijl in een andere regio intensief wordt ingezet op huisvesting en woonbegeleiding van de dak- en thuislozen. Het gaat hierbij

om partnerschap. Portaal heeft de afgelopen jaren gekeken naar samenwerking met landelijk werkende zorgverleners en geconstateerd dat daar geen (schaal-)voordeel te behalen is.

Commerciële activiteiten zoals het ontwikkelen van koopwoningen of het exploiteren van bedrijfsmatig onroerend goed is geen doel op zich, maar doen we alleen als dit aantoonbaar bijdraagt aan de primaire taken. En dit alles op een wijze waarbij wij ons maatschappelijk vermogen optimaal inzetten.

### **Brede doelgroep**

Portaal huisvest huishoudens met een laag inkomen tot € 30.000 bruto per jaar. Daarnaast richt Portaal zich ook op huishoudens met een laag middeninkomen (€ 30.000 tot € 45.000 bruto per jaar), omdat een deel van deze laatste groep geen passende woonruimte kan krijgen op de koopwoningmarkt. Deze brede benadering van de doelgroep vormt een wezenlijk aspect van de Nederlandse volkshuisvesting. In vergelijking met andere Europese landen kent Nederland geen uitzichtloze buurten met alleen sociale huurwoningen voor de allerlaagste inkomens. Om die reden is Portaal ook tegen de pogingen van de Europese commissie en de minister om de omvang van de doelgroep in te krimpen.

Wel vinden wij het noodzakelijk om de financiële ondersteuning van die huishoudens die dat nodig hebben, efficiënter in te richten. Portaal pleit daarom voor een nieuw stelsel van ondersteuning van de woningmarkt waarbij huurtoeslag, hypotheekrenteaftrek en overdrachtsbelasting op termijn worden vervangen door een woontoeslag gekoppeld aan het inkomen van het huishouden. In afwachting van maatregelen op dit punt, werkt Portaal in de tussentijd mee aan experimenten als Huur op Maat. In Huur op Maat wordt niet langer gewerkt met een generieke korting maar met een inkomensafhankelijke korting die jaarlijks wordt getoetst. Ook gaat Portaal door met het inzetten van instrumenten en middelen die de overstap van de huur naar de koopwoningmarkt vergemakkelijken, zoals Koopgarant.

### **Versmalling van (commerciële) activiteiten**

De verzelfstandiging van de woningcorporaties en het brede beroep van de overheid op die woningcorporaties, heeft een scala aan nieuwe activiteiten opgeleverd. Bij een deel van die activiteiten is de vraag opgeworpen of er geen sprake is van concurrentievervalsing c.q. van oneigenlijke activiteiten. Corporaties genieten immers bescherming van de overheid in de vorm van een achtervang bij het aantrekken van leningen. Daarnaast hebben onverantwoorde investeringen er in enkele gevallen toe geleid dat corporaties hun volkshuisvestelijke taak niet langer konden uitoefenen.

Portaal is terughoudend als het gaat om commerciële activiteiten. Wij steunen de opvatting dat dergelijke investeringen alleen gedaan mogen worden als ook andere partijen bereid zijn te investeren. Belangrijk daarbij is wel dat Portaal kan blijven investeren in versterking van buurten, en soms betekent dat ook investeren in commerciële activiteiten. Samenwerking met dergelijke partijen, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheden en expertise, zetten we voort. Het ontwikkelen van koopwoningen in combinatie met huurwoningen beschouwen we wel als een reguliere taak. Belangrijk motief daarbij is de kwaliteit van complexen en buurten.

Voor Portaal is het duidelijk dat de sector een behoorlijke bijdrage moet leveren aan het financieringstekort van de rijksoverheid. Onze keuze is om dat te doen langs de lijn van een brede taakopvatting en het huisvesten van een brede doelgroep (tot € 45.000). Onze lokale binding brengt met zich mee dat we direct betrokken zijn bij de maatschappelijke vraagstukken op de terreinen van wonen, meedoen, vooruitkomen en zorg en vanuit die betrokkenheid werken aan oplossingen. Vanuit onze eigen verantwoordelijkheid, afgestemd met onze huurders, de lokale belanghebbenden en instellingen. Dit in combinatie met het benutten van onze schaal waarmee we sneller tot de goede oplossingen kunnen komen tegen lagere kosten. Verdere belasting van de sector dwingt Portaal tot een zeer ongewenste versmalling.

### 3 De koers van Portaal

De context waarbinnen Portaal opereert, is richtinggevend voor de wijze waarop wij invulling geven aan onze missie. Om tijdig op nieuwe trends of ontwikkelingen te kunnen reageren, is het noodzakelijk om voeling te houden met dat wat er in de wijken speelt, vóór en achter de voordeur. Wij blijven daar onvermoeibaar op inzetten. Wij zullen onszelf én onze partners blijvend de vraag stellen of we wel de goede dingen doen én, zo ja, of we de dingen ook goed doen. Die exercitie doen we samen. Niet voor niets staat dat ook in onze missie: "Samen bouwen aan een kansrijke toekomst van mensen en buurten. Wij bouwen aan een thuis voor iedereen."

Portaal is een onderneming met een maatschappelijke opgave. Of wij de goede dingen doen, de effectiviteit van onze prestaties, meten we aan de hand van twee vragen. Bieden we voldoende woningen aan om te voldoen aan de vraag én, zijn onze huurders tevreden? Naar aanleiding van deze vragen hebben we zes doelstellingen aan onze missie gekoppeld:

Portaal richt zich op de invulling van de vraag naar de huisvesting van:

- **huishoudens met een laag inkomen (1e prioriteit)**
- **huishoudens met een laag middeninkomen (5e prioriteit)**
- **huishoudens met een bijzondere woonvraag (2e prioriteit)**

(hierbij gaat het om aantallen huishoudens die Portaal huisvest op basis van een meetbare opgave)

op een dusdanige wijze dat er bij de huurders sprake is van voldoende:

- **tevredenheid over de woning (4e prioriteit)**
- **tevredenheid over de woonomgeving (3e prioriteit)**
- **tevredenheid over de dienstverlening (6e prioriteit)**

(hierbij gaat het om het percentage huishoudens dat Portaal een rapportcijfer 7 of hoger geeft; die normpercentages zijn respectievelijk: 75%, 65% en 70%)

De doelgroepen van Portaal zijn huishoudens met een laag inkomen (tot 30.000,- bruto per jaar), huishoudens met een laag middeninkomen (€ 30.000,- tot € 45.000,- bruto per jaar) en huishoudens met een bijzondere woonvraag. Het gaat bij deze laatste groep om mensen die het sociaal-economisch zwaar hebben of vanwege fysieke of mentale problemen niet zonder meer in een reguliere woning kunnen wonen.

Portaal gebruikt woningmarktonderzoeken om jaarlijks in kaart te brengen wat de vraag is (het aantal te huisvesten huishoudens uit de doelgroep). Portaal maakt daarnaast gebruik van klanttevredenheidsonderzoeken om informatie te verkrijgen over de verschillende aspecten van tevredenheid. Op die wijze kan gestuurd worden. In de komende planperiode worden deze activiteiten voortgezet.

De doelstellingen wegen niet allemaal even zwaar. De weergegeven prioriteitsvolgorde hebben we bepaald in overleg met onze belanghouders. Portaal beoordeelt zijn regiobedrijven individueel op de prestaties op deze zes doelstellingen. Daarnaast worden vanaf 2010 de drie tevredenheidsdoelstellingen ook op buurtniveau onderdeel van de beoordeling.



*Bewoners worden geïnformeerd en kunnen vragen stellen over de grootschalige vernieuwing van Deltakwartier in Arnhem.*

Het spreekt voor zich dat wij deze zes doelstellingen zo efficiënt mogelijk willen realiseren. Om de inzet van middelen en de doelstellingen non stop met elkaar te verbinden, heeft Portaal het model 'Sturen op Prestaties' ontwikkeld. Dit model vormt een instrument om de samenhang tussen de maatschappelijke prestaties en de inzet van financiële middelen zichtbaar te maken. 'Sturen op Prestaties' is belangrijk om de keuzes te sturen zodat Portaal op een bewuste en doelmatige wijze geld uitgeeft. Dit instrument maakt onze afwegingen inzichtelijk. Dat Portaal ook in de toekomst kan blijven voorzien in betaalbare huisvesting, is een randvoorwaarde bij die afwegingen.

Het realiseren van energiebesparing is binnen Portaal al langere tijd een belangrijk uitgangspunt. Onze ambitie om

de energieprestatie van alle Portaalwoningen te verbeteren, maakte al onderdeel uit van het Bod van Portaal. Binnen Portaal bestaat een algemeen gevoelde behoefte aan energiebeleid. Dit beleid wordt in de tijdspanne van dit ondernemingsplan opgenomen als randvoorwaarde.

Portaal geeft de invulling van de missie en doelstellingen richting langs drie thema's:

- **Klantgericht & kostenbewust**
- **Vitale buurten**
- **Voldoende en goede woningen/woonmilieus**



### 3.1 Klantgericht & kostenbewust

Het vinden van een goede balans tussen het tevreden stellen (en houden) van de klant enerzijds en het bewust omgaan met het bedrijfseconomische aspect anderzijds, is een blijvende opdracht voor de komende jaren. Om dat voor elkaar te krijgen is adequate kennis van en over de klanten noodzakelijk. Wij willen onze (toekomstige) klanten nog beter leren kennen. Naast bestaande instrumenten zoals het PortaalPanel, bestaan er ook alternatieve methoden om informatie te krijgen over de behoeften en vragen van de klant. Eén van die methodes bestaat uit het definiëren van klantgroepen in termen van leefstijlen. Door onze klanten te differentiëren naar leefstijl, worden niet alleen specifieke woonbehoeften in kaart gebracht, maar weten we ook via welke communicatiemiddelen we deze groepen kunnen bereiken, tegen welke kosten. Bijvoorbeeld huurders informeren via email is aanzienlijk goedkoper dan via een brief. In het belang van Portaal, maar zeker ook in dat van de klanten, zoekt Portaal naar het optimaliseren van de dienstverlening. Dit doen we door betere communicatie vooraf, dit voorkomt vragen van individuele huurders per telefoon of aan de balie en het goed nakomen van afspraken om te voorkomen dat twee maal dezelfde woning wordt bezocht voor een reparatie.

Portaal vindt dat alle klantgroepen zich thuis moeten voelen in de buurt waar ze wonen, werken en leven. Dat betekent niet alleen dat we de relatie met onze klanten moeten versterken, maar ook dat we hen meer ruimte en verantwoordelijkheid moeten geven om van hun huis een thuis te maken. Dit leidt tot een vorm van dienstverlening waarbij de klant bijvoorbeeld meer keuzes krijgt ten aanzien van de inrichting van de woning (keuzepakketten tegen kostprijs) of de eigendomsvorm (huur/koop). Die dienstverlening begint al bij de wijze waarop informatie wordt aangeboden en de woningzoekende wordt geholpen om tot een goede keuze te komen. Portaal zet zich in voor betere en uitgebreidere informatie over de woning en

buurt. Daarnaast gaat Portaal door met experimenten op het terrein van de woonruimteverdeling, zoals het lotingsysteem in Soest.

Ten aanzien van de diensten die woongerelateerd zijn, richten we ons uitsluitend op die diensten waar we verstand van hebben. Indien een dienst een duidelijke toegevoegde waarde heeft voor de tevredenheid en het welzijn van de huurder, maar geen expertise is van Portaal, neemt Portaal een actieve verwijzings- en bemiddelingsrol op zich. Wij zoeken actief de coalities met andere partijen om de vraag te beantwoorden. De kern is dat huurders er gebruik van kunnen maken. Niet dat Portaal deze diensten zelf aanbiedt.

Met dit thema willen we bereiken dat we minimaal dezelfde – en het liefst betere – resultaten realiseren, maar wél tegen minder kosten. Mogelijkheden hiertoe zien we vooral in het optimaliseren van het proces van verhuur en dagelijks onderhoud in combinatie met het bevorderen van het zelf organiserend vermogen van de huurder en medewerker. Het spreekt voor zich dat we bij het verbeteren van onze service niet alleen de mening van de individuele huurder laten meewegen, maar ook de kennis en expertise van onze huurdersorganisaties willen benutten.

### 3.2 Vitale buurten

Portaal bouwt aan een thuis voor iedereen. Huurders hebben niet alleen recht op een huis maar ook op een thuis, op een plek waar ze zich veilig voelen en waar ze zich kunnen ontplooiën. In veel wijken waar Portaal woningen heeft, wordt hier al aan voldaan. Maar er zijn ook buurten waar de komende jaren extra investeringen nodig zijn om de leefbaarheid en levendigheid van die buurten te vergroten. Primair betekent dit dat de buurten schoon, heel en veilig zijn. Een omgeving die aan deze voorwaarden voldoet, biedt een goede basis voor de ontwikkeling en ontplooiing van die huurders die dat nodig hebben.

Tegen deze achtergrond zet Portaal in op intensief buurt-beheer waarbij onze medewerkers niet alleen signaleren wat er in buurten speelt, maar de problemen die zich voordoen ook actief, samen met bewoners en instellingen, aanpakken. We gaan op zoek naar frisse, eigentijdse vormen van directie participatie door bewoners: flexibel, kortstondig, via informele netwerken, met behulp van de nieuwe media, gericht op een (tijdelijk) gemeenschappelijk belang of probleem, resultaatgericht en ook verrassend. Daarnaast nemen we het initiatief om tot een betere positionering en een heldere rol van iedere huurderbelangenvereniging te komen. Dit op basis van de resultaten van de kwaliteitsmeting bewonersparticipatie en kwaliteit van de huurderbelangenvereniging.

Om van een buurt een vitale, levende buurten te maken, is echter meer nodig. Meer variatie in de woningvoorraad bijvoorbeeld, een aantrekkelijke openbare ruimte of meer voorzieningen. Maar ook meer kansen op leren en werken. Dat alles bepaalt de kwaliteit en vitaliteit van een buurt. Wat de aangewezen aanpak is, hangt in hoge mate af van specifieke kenmerken, krachten en ontwikkelingen van een buurt. Daarbij is het belangrijk dat iedereen het hetzelfde beeld over de gewenste situatie heeft. Daarom gaan we voor die buurten samen met bewoners en partners wijkanalyses, visies en plannen maken. Geen 'blauwdruk' plannen, maar plannen die aansluiten bij de wijk.

Waar bewoners en specifieke doelgroepen kampen met fysieke, sociale en/of financiële belemmeringen in hun maatschappelijk functioneren, helpen wij mee om deze belemmeringen te overwinnen. Dat doen we door het bieden van passende woonruimte, door die huurders die dat duwtje nodig hebben te motiveren hun problemen aan te pakken en door ze – waar nodig – te begeleiden naar passende activiteiten en instellingen. Ook realiseren we in alle regio's initiatieven om in die gevallen waar het nodig is de zwakke sociaal-economische positie van huurders en buurten te verbeteren.

Als werkgever pakken we onze verantwoordelijkheid door het creëren van stages en leerwerkplekken en door hierover afspraken met onze aannemers en leveranciers te maken. De lokale economie willen we stimuleren door het aanbieden van flexibele, kleinschalige bedrijfsruimten. Aangrijpingspunt blijft de wijkvisie. Daarnaast vinden we het belangrijk duidelijke afspraken te maken over de te behalen resultaten. We weten dat het niet eenvoudig zal zijn, maar we spannen ons in om prestaties te koppelen aan de inzet van middelen op dit vlak.

Wat het maatschappelijke vastgoed betreft, leveren wij een bijdrage aan de ontwikkeling van (wijk)voorzieningen. Mits deze voorzieningen daadwerkelijk een toegevoegde waarde voor de wijk hebben, passen in de wijkvisie, met een bepaalde minimale zekerheid aan inkomsten en geen commerciële doeleinden dienen. Voorbeelden van dergelijke voorzieningen zijn een brede school, een multifunctioneel gebouw of een ontmoetingsruimte.

Het is duidelijk dat Portaal niet eigenstandig een buurt kan verbeteren. Samenwerking met bewoners en de inzet van andere partijen is en blijft noodzakelijk. Onze ambitie is om die samenwerking dusdanig vorm te geven, dat onze bewoners meer greep krijgen op hun buurt en leven, en daadwerkelijk meedoen en vooruitkomen. Dit actieve burgerschap moet leiden tot een duurzame verbetering van buurten waarin de eigen verantwoordelijkheid een grotere rol speelt.

### **3.3 Voldoende en goede woningen/woonmilieus**

Het voldoen aan de woonbehoefte van de doelgroepen is en blijft het primaire doel van Portaal. De komende jaren zetten we onverminderd in op voldoende woningen en op goede woningen. We richten ons daarbij op het gehele woonmilieu: de optelsom van woning, omgeving, voorzieningen en sfeer. Dit vraagt vooral om een scherpe focus op vastgoedsturing; alleen dan zijn we in

staat om een duidelijke relatie te leggen tussen onze maatschappelijke doelen, het vastgoedbeleid en de (financiële) afwegingen. En het vraagt om waakzaamheid ten aanzien van de lange termijn zodat wij ook in de toekomst nog onze prestaties kunnen leveren. In onze strategie sturen we, gegeven het risicoprofiel, op waardeontwikkeling van het vastgoed waarbij financieel en maatschappelijk rendement hand in hand gaan.

Het strategisch beleid ten aanzien van de vastgoedportefeuille van Portaal betekent op lokaal niveau meer differentiatie in het woningbezit en meer heterogene wijken. Door middel van verkoop en sloop/nieuwbouw wordt de portefeuille continu vernieuwd zodat deze ook toekomstbestendig is. In de komende planperiode wordt gemiddeld per jaar een kleine 2% van de woningvoorraad vervangen. Portaal bouwt in een hoge basiskwaliteit en standaard levensloopbestendig. Onze nieuwbouwwoningen voldoen tevens aan de hoge eisen met betrekking tot energiebesparing en duurzaam materiaalgebruik.

Daarnaast wordt er fors geïnvesteerd in de kwaliteit van de bestaande voorraad: 30% van de woningen wordt verbeterd zonder dat er een financiële vergoeding van de huurder tegenover staat. Deze basiskwaliteit wil Portaal de komende jaren versneld realiseren. Ten aanzien van de binnenkant van de woning richten we ons vooral op het verlagen van het energieverbruik door het verbeteren van de isolatie en het aanbrengen van energiezuinige installaties. In aanvulling daarop informeren we onze huurders over nut en noodzaak van lagere energielasten en hoe zij daar zelf een bijdrage aan kunnen leveren.

Voor mensen die méér dan alleen een dak nodig hebben, ontwikkelen en beheren we vanzelfsprekend ook woonconcepten waarbij wonen en begeleiding of zorg hand in hand kunnen gaan. We werken samen met instellingen die gespecialiseerd zijn in opvang, begeleiding en zorg en leveren ons aandeel in de keten wonen-welzijn-zorg.

Bij de ontwikkeling van de (regionale) woningportefeuilles richten we ons allereerst op de gemeenten waar we reeds actief zijn. Zij zijn onze belangrijkste partners bij het realiseren van onze doelstellingen. Portaal gaat actief het gesprek aan met gemeenten en commerciële ontwikkelaars om te bezien onder welke condities een behoefte aan woningen en verschillende vormen van maatschappelijk vastgoed (onderwijs, zorg, kleinschalige bedrijfsruimten) gerealiseerd kunnen worden. Gebiedsuitbreiding over de gemeentegrenzen heen is geen gesloten deur, maar alleen bespreekbaar als het binnen een Portaalgemeente onmogelijk is om onze volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren.

## 4 De focus op lokaal

Wonen is lokaal. Portaal kiest voluit voor het lokaal ondernemerschap. Met regiobedrijven in Arnhem, Eemland, Leiden, Nijmegen en Utrecht is Portaal diep geworteld in de lokale samenleving. De maatschappelijke vraagstukken in gemeenten, wijken en buurten vragen om lokale en regionale maatregelen. De regiobedrijven staan voor de opgave om het gewenste ondernemerschap in overleg met de lokale gemeenschappen vorm te geven. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar onze belangrijkste belanghouders: de (georganiseerde) huurders en de gemeenten.

De sturing van Portaal is zo ingericht dat alle regiobedrijven aan de hand van heldere kaders en spelregels hun maat-

schappelijke prestaties zo optimaal mogelijk kunnen realiseren. Daarbij wordt de schaalgrootte benut: er is een eigen ontwikkelbedrijf (PVO), er is een servicecentrum (PSC) en er zijn mogelijkheden om gezamenlijke middelen in te zetten waar dat nodig is.

De lokale context van de vijf regiobedrijven verschilt wat betreft de woonomgeving, het woningbezit, de (ver)nieuwbouwmogelijkheden, de problematiek en de ontwikkelingen van doelgroepen en partners. Deze verschillen vertalen zich in de lokale inkleuring van de Portaalbrede visie en in de aanpak van elk regiobedrijf.



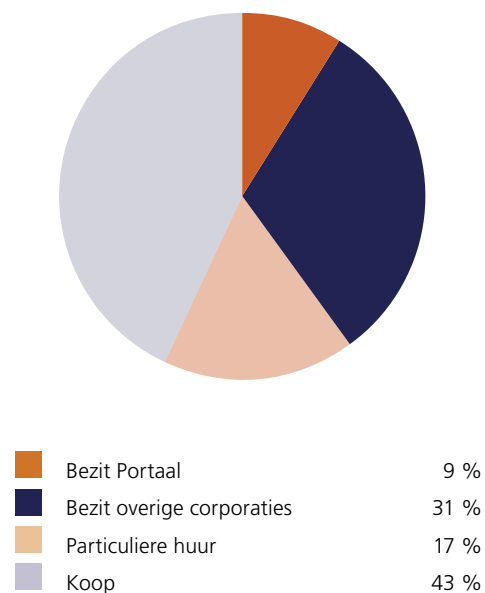
*Wijkbeheerders zijn actief en zichtbaar in de Nijmeegse wijken.*

## 4.1 Portaal Arnhem

### Situatieschets

- 66.260 woningen in de gemeente <sup>1</sup>
- 6.144 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- gemeente met bevolkingsgroei
- relatief jonge bevolking
- relatief veel werkloosheid en een laag gem. inkomen
- voorraad Portaal is gevarieerd en redelijk van kwaliteit
- aantrekkelijk woongebied met regionale functie (creatieve sector)
- 4 krachtwijken: Presikhaaf, 't Arnhemse Broek, Klarendal, Malburgen
- 4 aandachtswijken: St. Marten, Geitenkamp, Vredenburg/Kronenburg en De Laar

Figuur 1 Woningbezit Arnhem



<sup>1</sup> bron: CBS - woningvoorraad 2008

<sup>2</sup> per 31-12-2008

Portaal Arnhem vindt het belangrijk dat klanten zich thuis voelen in hun woning, maar ook thuis voelen in hun wijk. Hier wordt de komende vijf jaar hard aan gewerkt. Dat betekent dat klanten meer mogelijkheden krijgen om zelf invulling te geven aan hun 'thuis'. Daarnaast worden bij wijkontwikkelingen de participatiemogelijkheden vergroot. Portaal Arnhem voelt zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de wijken waar bezit is.

Portaal Arnhem werkt op verschillende plekken in de stad en nabije omgeving aan uitdagende en complexe opgaven. Hierdoor is over vijf jaar de positie en herkenbaarheid versterkt op het gebied van wonen en leven in Arnhem. Uiteraard blijft het verhuren van betaalbare woningen in een prettige woonomgeving ook in de komende jaren het belangrijkste wat te doen staat.

Portaal Arnhem is zich ervan bewust dat de doelstellingen alleen met anderen kunnen worden bereikt. Er wordt geluisterd naar huurders en partners en afwegingen en keuzes worden aan hen voor- en uitgelegd. Portaal Arnhem gaat op veel gebieden afspraken aan over de te behalen resultaten, op wijkniveau, in de stad en binnen Portaal.

### Klantgericht en kostenbewust

Portaal Arnhem:

- behaalt met het voorgenomen beleid ruimschoots de klanttevredenheidsdoelstellingen tegen zo laag mogelijke kosten;
- vergroot de keuzemogelijkheden voor zittende huurders en bij mutatie voor nieuwe huurders;
- biedt aan minimaal 1100 huurders de mogelijkheid hun woning te kopen;
- maakt werk van verdere verbetering van de dienstverlening; zo willen we dat ons planmatig onderhoud met minimaal een 7 wordt gewaardeerd;
- besteedt veel aandacht aan de verdere verbetering van de kwaliteit van de communicatie met onze huurders.

## Vitale buurten

Portaal Arnhem:

- voert jaarlijks minimaal 100 'Achter de voordeur-gesprekken';
- biedt jongeren vanaf 2013 drie en vanaf 2013 tien stage-plaatsen per jaar in de eigen organisatie. Daarnaast groeit het aantal werkervaringsplaatsen biedende bedrijven waarmee we samenwerken naar ten minste vijf in 2013;
- heeft in 2014 minimaal vijf maatschappelijke vastgoed-projecten gerealiseerd of in ontwikkeling;
- heeft in minimaal vijf wijken een Wijk Onderhouds ploeg (WOP);
- besteedt veel aandacht aan schoon, heel en veilig. Zo verwijderen we graffiti binnen 48 uur na de melding;
- investeert jaarlijks ongeveer 1 miljoen euro in leefbaarheid en geeft bewoners inspraak in de besteding daarvan;
- investeert intensief in de krachtwijken Presikhaaf en Arnhemse Broek en in de Bod-wijk St. Marten. Daarnaast krijgen De Laar en Geitenkamp extra aandacht.

## Voldoende en goede woningen/woonmilieus

Portaal Arnhem:

- heeft nog een opgave in het huisvesten van lage middeninkomens;
- zet fors in op transformatie, hiervoor worden in de planperiode:
  - 460 huurwoningen en 700 koopwoningen gebouwd.
  - 330 woningen gesloopt.
  - 400 woningen verkocht.
  - 700 woningen gerenoveerd/getransformeerd.
- herstructureert in de wijken Presikhaaf (Deltakwartier) en St. Marten (kluswoningen en HKA-terrein);
- stimuleert het eigen woningbezit onder lage en lage middeninkomens. In 75% van de gevallen vindt verkoop van huurwoningen aan deze doelgroep plaats;
- handhaaft het aandeel eengezinswoningen in de voorraad op minimaal 40%;
- levert maatwerk in het levensloopbestendig maken van woningen;
- streeft naar een ongedeelde stad: wijken waar Portaal bezit heeft kennen een menging van eigendoms-verhouding en prijsstelling.

Tabel 1 Portaal Arnhem

Doelstellingen Portaal Arnhem	Situatie	Beleid	Opgave
	2009	2008-2018	2020
Huishoudens met een laag inkomen	3.180	3.285	3.160
Huishoudens met een laag middeninkomen	1.990	1.605	2.220 <sup>3</sup>
Huishoudens met een bijzondere woonvraag	620	800	350
Klanttevredenheid over de woning	74,1 %	84,5 %	
Klanttevredenheid over de woonomgeving	69,7 %	71,1 %	
Klanttevredenheid over de dienstverlening	73,2 %	85,4 %	

<sup>3</sup> In de planperiode worden de lage middeninkomens nog onvoldoende bediend; veroorzaakt door al lopende (herstructurerings-) projecten en de financiële mogelijkheden.

## 4.2 Portaal Eemland

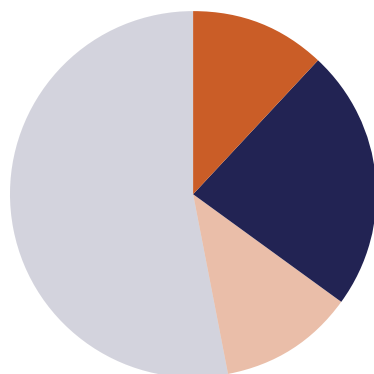
### Situatieschets Amersfoort





- 58.620 woningen in de gemeente Amersfoort <sup>1</sup>
- 7.160 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- sterk woningmarktgebied
- aantrekkelijke woongemeente met veranderende woonwensen
- veel vraag naar betaalbare huur- en koopwoningen
- jonge, hoog opgeleide bevolking
- voorraad Portaal is goed van kwaliteit en gevarieerd
- 1 krachtwijk: Kruiskamp
- 3 aandachtswijken: Liendert, Randenbroek, Schuilenburg

### Situatieschets Soest

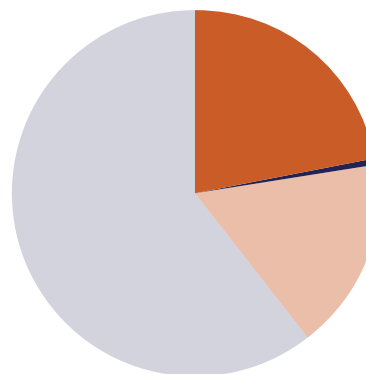
- 19.410 woningen in de gemeente Soest <sup>1</sup>
- 4.300 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- vraag verschuift naar duurdere segment
- uitstroom van jonge bevolking
- veel gezinnen, veel vergrijzing
- omvangrijke herstructurering van het bezit noodzakelijk
- 4 herstructureringswijken: Eng, Smitsveen, Soesterberg, 't Hart





Figuur 2 Woningbezit Amersfoort



	Bezit Portaal	12 %
	Bezit overige corporaties	23 %
	Particuliere huur	12 %
	Koop	53 %

Figuur 3 Woningbezit Soest



	Bezit Portaal	22 %
	Bezit overige corporaties	0,5 %
	Particuliere huur	17 %
	Koop	60 %

<sup>1</sup> bron: CBS - woningvoorraad 2008

<sup>2</sup> per 31-12-2008

<sup>1</sup> bron: CBS - woningvoorraad 2008

<sup>2</sup> per 31-12-2008

Portaal Eemland werkt met bewoners, gemeenten en maatschappelijke partners actief samen aan wijken waarin mensen zich thuis voelen in hun woning en buurt. Wijken die evenwichtig zijn opgebouwd en ruimte geven aan eigen identiteit. Volgens de Portaalbrede strategie neemt Portaal Eemland de mens als vertrekpunt bij de inspanningen om wijken te verbeteren. Hiervoor worden huurders gestimuleerd om in beweging te komen en eigen verantwoordelijkheid te nemen. Portaal Eemland steekt de nek uit voor wonen, leren, werken en goede voorzieningen. Woningen zijn voor iedereen, in het bijzonder voor dak- en thuislozen, jongeren en kwetsbare mensen.

Portaal Eemland is voorstander van een open planproces. Er worden niet alleen prestatieafspraken gemaakt met gemeenten, maar ook met maatschappelijke partners. Portaal Eemland neemt zijn verantwoordelijkheid en is altijd in de buurt, om samen te werken aan een thuis in de wijk. Medewerkers zijn ambassadeurs die de visie uitdragen en handelen met lef. Integriteit en respect voor elkaar wordt als vanzelfsprekend beschouwd en ook verwacht van anderen.

### Klantgericht en kostenbewust

Portaal Eemland:

- biedt keuzemogelijkheden en schrijft niet voor hoe een klant van ons huis zijn thuis maakt;
- stimuleert klanten om zelf te investeren in de binnenkant van de woning door aangebrachte voorzieningen te vergoeden;
- biedt klanten keuzepakketten in een professionele showroom aan;
- biedt klanten een Klussendienst aan;
- biedt een transparant, inzichtelijk en voor iedereen toegankelijk woning aanbod, informeert nieuwe klanten optimaal over het woningbezit;
- faciliteert specifieke doelgroepen. In samenwerking met Stichting Studentenhuisvesting wordt een loket voor studenten/jongerenhuisvesting gerealiseerd;
- zorgt voor dienstverlening op maat; een Seniorensprek-  
uur, huisbezoeken aan klanten en extra aandacht voor onze klant bij herstructurering.

Tabel 2 Portaal Eemland

Doelstellingen Portaal Eemland	Situatie		Opgave 2020
	2009	2008-2018	
Huishoudens met een laag inkomen	4.420	4.888	4.310
Huishoudens met een laag middeninkomen	3.560	3.450	4.610 <sup>4</sup>
Huishoudens met een bijzondere woonvraag	1.020	1.537	670
Klanttevredenheid over de woning	77,1 %	79,3%	
Klanttevredenheid over de woonomgeving	71,6 %	68,6% <sup>5</sup>	
Klanttevredenheid over de dienstverlening	71,5 %	72,9%	

<sup>4</sup> De lage middeninkomens worden in deze planperiode nog onvoldoende geholpen; de verkoop van woningen is wel gericht op deze groep.

<sup>5</sup> Door de herstructurering van bijvoorbeeld Smitsveen loopt de tevredenheid tijdens de uitvoering terug; de tevredenheid blijft overigens wel boven de Portaalnorm van 65%.



**Vitale buurten**

Portaal Eemland:

- draagt bij aan een gevarieerd vrijetijdsbestedingaanbod in de wijken met extra aandacht voor specifieke doelgroepen zoals ouderen, kinderen en jongeren (Cleanteam);
- zoekt gericht naar kleinschalige mogelijkheden om klanten actief te betrekken bij hun woning/leefomgeving (bijvoorbeeld door projecten als Achter de Voordeur, Samen Buurten en Portiekgesprekken);
- geeft invulling aan de bestaande hiaten in de keten wonen-leren-werken; biedt jaarlijks twintig maatschappelijke stageplaatsen voor scholieren en zes werkervaringsplaatsen voor werkzoekenden in Soest;
- maakt onderscheidt in basis-, aandachts- en prioriteitswijken en stelt op basis hiervan een specifieke wijkaanpak op. Samen met bewoners en partners worden wijkplannen voor De Eng, Smitsveen, Schothorst en de Kruiskamp opgesteld;
- onderzoekt de haalbaarheid van het invoeren van een Klantbeloningssysteem.
- zoekt naar nieuwe participatievormen voor onze huurdervertegenwoordiging; extra persoonlijk contact met niet-westerse allochtonen en communicatie via virtuele netwerken met jongeren;
- realiseert een jongerenfoyer en maatschappelijk vastgoedprojecten. Bijvoorbeeld het wijkcentrum De Roef en brede sportgedachte ASC Nieuwland).

**Voldoende en goede woningen/woonmilieus**

Portaal Eemland:

- zet in op groei in Amersfoort om zodoende de lage middeninkomensgroepen beter te kunnen bedienen;
- heeft een achterstand in het bedienen van de lage middeninkomens. Portaal Eemland wil haar vastgoedportefeuille beter laten aansluiten bij de vraag van onder andere deze doelgroep door:
  - 300 woningen te slopen,
  - 560 woningen te verkopen,
  - 500 woningen te renoveren,
  - 800 nieuwe huurwoningen en 220 nieuwe koopwoningen te bouwen.
- streeft naar diversiteit bij de aanpak van zwakke woonmilieus en doorbreken van eenzijdige concentratie van het woningbezit;
- geeft een grote groep klanten de mogelijkheid om de eigen woning te kopen;
- herstructureert delen van het woningbezit in Smitsveen en Soesterberg volgens het principe van het Open Planproces;
- zorgt voor een solide basiskwaliteitsniveau van zijn woningen met daarnaast specifiek aandacht voor het aanpassen van appartementencomplexen voor ouderen;
- voert een pilot uit met duurzaam en flexibel bouwen;
- realiseert maatschappelijk vastgoedprojecten op gebied van wonen/welzijn/zorg, zoals een opvang voor alcoholverslaafden in Amersfoort;
- richt zich op wonen, werken en voorzieningen en realiseert bijvoorbeeld goedkope activiteitenruimtes voor kleinschalige initiatieven van huurders.

## 4.3 Portaal Leiden

### Situatieschets

- 50.990 woningen in de gemeente <sup>1</sup>
- 8.350 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- centrale stad in de regio, gewild woongebied
- zeer krappe woningmarkt, Leiden heeft geen uitbreidingsmogelijkheden
- middensegment in koop en huur ontbreekt nagenoeg
- lange wachttijden voor sociale huurwoningen, veel scheefwonen
- groot deel van het bezit is klein en technisch verouderd
- instroom jongeren, alleenstaanden, mensen met laag inkomen
- uitstroom gezinnen en huishoudens met hoog inkomen
- geen krachtwijken, wel 3 aandachtswijken: Slaaghwijk, Leiden ZuidWest en Leiden Noord
- 2 herstructureringswijken: Slaaghwijk, Zeeheldenbuurt/De Waard

Portaal Leiden wil de woningportefeuille minder eenzijdig en kwetsbaar maken en de doorstroming van draagkrachtige huishoudens uit te goedkope woningen bevorderen. Dit gebeurt door in de nieuwbouw de woningvoorraad meer af te stemmen op de groeiende vraag van de (laag) midden-inkomens in de stad. Bij deze transformatie wordt gestreefd naar doorstroming en een evenwichtige opbouw van verschillende woningtypen waardoor vitale en aantrekkelijke woonmilieus ontstaan. Het vertrekpunt van de transformatie ligt bij de wijkvisies. Portaal Leiden steekt veel energie in het creëren van draagvlak onder en betrokkenheid van bewoners bij de investeringsplannen.

Om de terugloop van het aantal inwoners van Leiden te keren, het Groene Hart te sparen en voldoende draagvlak voor voorzieningen te creëren, blijft Portaal Leiden in hoge dichtheden bouwen. Portaal Leiden voorziet dat in de planperiode het verkrijgen van grondposities – ook in

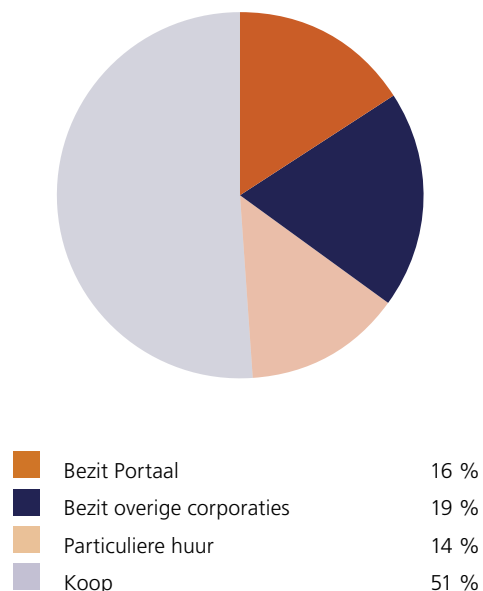
buurgemeenten – noodzakelijk is om in de toekomst de benodigde verversing van de voorraad in hoog tempo te realiseren.

### Klantgericht en kostenbewust

Portaal Leiden:

- vergroot de klanttevredenheid en verlaagt de kosten bij mutaties;
- vergroot, indien gewenst, de keuzemogelijkheden voor nieuwe huurders;
- geeft prioriteit aan het leveren van een accurate afrekening van stook- en servicekosten aan onze huurders;
- professionaliseert de keten van het begeleiden van kwetsbare huurders.

Figuur 4 Woningbezit Leiden



<sup>1</sup> bron: CBS - woningvoorraad 2008

<sup>2</sup> per 31-12-2008

**Vitale buurten**

Portaal Leiden:

- pakt burenoverlast en overlast in de wijken in samenspraak met bewoners en partners aan en richt daarbij de aandacht ook op de eigen verantwoordelijkheid (burgerschap) van bewoners;
- realiseert met alle bewonerscommissies afspraken over verbeteringen in de samenwerking en participatie en legt dit vast in overeenkomsten;
- bevordert en ontwikkelt nieuwe vormen van bewonersparticipatie;
- zet in op goede samenwerking met de natuurlijke partners in haar wijken en het scherper definiëren van de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partners;
- richt zich op het huisvesten van bijzondere, kwetsbare doelgroepen en het goed begeleiden (ook in de buurt) van bijzondere huisvestingsprojecten;
- doet onderzoek naar en realiseert concrete projecten voor mensen om vooruit te komen.: o.a. zakgeldproject voor jongeren, Leerwerkbedrijf ROC Leiden en schoonmaakprojecten daklozen en (ex-)verslaafden;
- biedt mensen kansen op de arbeidsmarkt en reïntegratie door bedrijfsruimte te realiseren in herstructureringswijken (Nieuw Leyden, Diamantlaan, Slaaghwijk) en door afspraken over leren, werkgelegenheid en reïntegratieplekken op te nemen bij aanbestedingen;
- biedt jaarlijks minimaal zes stageplaatsen voor opleiding of reïntegratieprojecten in de eigen organisatie.

**Voldoende en goede woningen/woonmilieus**

Portaal Leiden:

- wil de woontechnische en bouwtechnische staat van haar woningen sterk verbeteren en pakt in de komende 5 jaar een derde van het bezit aan;
- loopt achter met het huisvesten van de lage en de lage middeninkomens. Portaal Leiden wil de aansluiting behouden en doet dit door tot en met 2014:
  - 700 huurwoningen en 300 koopwoningen te bouwen,
  - om en nabij 500 woningen te slopen,
  - ruim 1300 woningen te renoveren en
  - ongeveer 450 woningen te verkopen.
- start met de herstructurering van de Slaaghwijk en de Zeeheldenbuurt en zet deze in Leiden Zuid West en Leiden Noord voort;
- streeft in het kader van duurzaamheid bij een grote renovatie naar een verbetering van de energieprestatie van 2 labels (650 woningen) en bij een middelgrote renovatie naar een verbetering met één label (150 woningen);
- heeft ten behoeve van de vernieuwing van zijn voorraad een aantal grondacquisities gerealiseerd in Leiden en buurgemeenten, waaronder locaties langs de Oude Rijn tussen Leiden en Alphen aan den Rijn;
- bedient door verkoop van het bestaande bezit vooral de lage en middeninkomens en draagt daarmee bij aan doorstroming en gedifferentieerde wijken: minimaal 50 huishoudens met een laag of middeninkomen hebben een huis van Portaal gekocht.

Tabel 3 Portaal Leiden

Doelstellingen Portaal Leiden	Situatie	Beleid	Opgave
	2009	2008-2018	2020
Huishoudens met een laag inkomen	4.120	3.510	4.060 <sup>6</sup>
Huishoudens met een laag middeninkomen	2.830	2.500	2.940 <sup>6</sup>
Huishoudens met een bijzondere woonvraag	820	481	480
Klanttevredenheid over de woning	70,0%	76,0%	
Klanttevredenheid over de woonomgeving	61,0%	62,0%	
Klanttevredenheid over de dienstverlening	61,4%	72,0%	

<sup>6</sup> Verkoop en sloop in combinatie met beperkte mogelijkheden om nieuw te bouwen zorgen er in deze planperiode voor dat de opgave niet gehaald wordt.



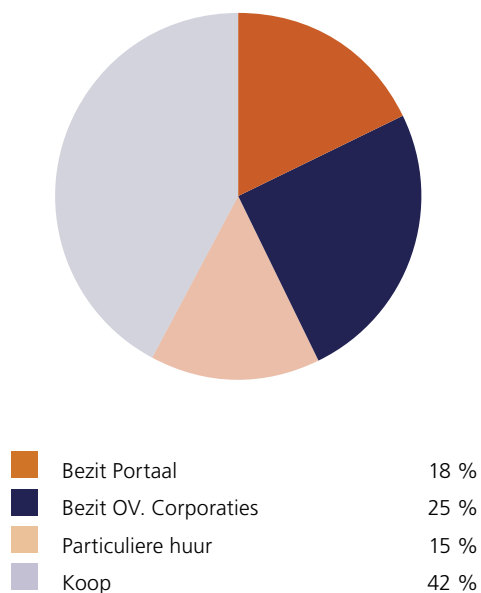
*Nieuwe Energie in Leiden biedt onderdak aan bedrijven uit de communicatiesector, daklozenopvang en het Portaalkantoor.*

## 4.4 Portaal Nijmegen

### Situatieschets

- 69.420 woningen in de gemeente <sup>1</sup>
- 12.340 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- gemeente met sterke regionale functie
- relatief hoog aandeel goedkope huurwoningen
- stijgende marktvraag naar (middel)dure huurwoningen
- sterke toename senioren en eenpersoonshuishoudens
- eenzijdig bezit van Portaal: kleine eengezinswoningen in volksbuurten
- grote herstructureringsopgave
- 1 krachtwijk: Hatert
- 4 aandachtswijken: Willemskwartier, Waterkwartier, Wolfskuil, Heseveld

Figuur 5 Woningbezit Nijmegen



<sup>1</sup> bron: CBS - woningvoorraad 2008

<sup>2</sup> per 31-12-2008

Oog voor de omgeving en de partijen die daar actief zijn is voor Portaal Nijmegen essentieel. Dat betekent dat Portaal Nijmegen uitgaat van zijn eigen missie en visie, maar zich wel laat beïnvloeden door de meningen en wensen van onze bewoners, toekomstige klanten, gemeente en andere maatschappelijke partijen. Portaal Nijmegen kent de buurten waar veel bezit is, is zichtbaar in de wijken en buurten, toont leiderschap door huurders aan te spreken en geeft actieve steun aan sleutelfiguren in de buurt. Op de Nijmeegse schaal wordt een hernieuwde invulling gegeven aan de publieke taak en verantwoordelijkheid. In de stad Nijmegen wordt hier voor de klanten en de stad aan gewerkt. Lokale binding staat voorop.

### Klantgericht en kostenbewust

Portaal Nijmegen:

- gaat de komende jaren door met het optimaliseren van de dienstverlening en wil de stijgende lijn in de oordelen van huurders uit het KTO vasthouden;
- realiseert woonvormen voor en biedt ondersteuning aan doelgroepen die behoren tot het souterrain van de woningmarkt. Ook voor ouderen worden woonvormen gerealiseerd om zolang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen;
- ontwikkelt een integraal service- en dienstenconcept om zo bestaande en (verouderde) wooncomplexen zorggeschikt en levensloopbestendig te maken.

### Vitale buurten

Portaal Nijmegen:

- zet zich in voor nieuwe vormen van participatie: samen leefregels maken, samen beslissen over deelbudgetten, gezamenlijke toekomstvisies, actieve huurders belonen. Daarbij staat het verhogen van de zelfredzaamheid en wederkerigheid centraal;
- betreft de huurdersvereniging actief en tijdig bij beleidsvorming;
- sluit coalities met andere organisaties voor sociale stijging in de trits wonen-leren-werken. De focus hierbij ligt op de wijken Waterkwartier, Wolfskuil, Willemskwartier, Hatert en Heseveld.

### Voldoende en goede woningen/woonmilieus

Portaal Nijmegen:

- heeft een opgave in het bedienen van de lage middeninkomens en de huishoudens met een bijzondere woonvraag. Hiervoor gaat Portaal Nijmegen in de planperiode:
  - 470 woningen slopen,
  - 720 woningen verkopen,
  - 860 woningen renoveren,
  - 780 nieuwe huurwoningen en 390 nieuwe koopwoningen bouwen.
- heeft daarnaast ook nog uitbreidingsmogelijkheden op de Waalsprong;
- zorgt voor een evenwichtige opbouw van de wijken in de stad Nijmegen. Daarvoor worden goede woningen gerealiseerd die voldoen aan de kwaliteit die vanuit de klant gevraagd wordt. De verhouding huur en koop in de wijken ontwikkelt zich in de richting 50%-50%;
- wil zijn marktaandeel in de stad behouden. Dit om voldoende woningen te behouden voor de doelgroep maar ook om een substantiële bijdrage te leveren aan de stad;
- bouwt nieuwe woningen energiezuinig en conform de eisen die de regelgeving daaraan stelt, daarnaast voldoen zij aan de kwaliteitseisen van de toekomst.

Tabel 4 Portaal Nijmegen

Doelstellingen Portaal Nijmegen	Situatie	Beleid	Opgave
	2009	2008-2018	2020
Huishoudens met een laag inkomen	8.200	7.749	6.610
Huishoudens met een laag middeninkomen	2.500	3.762	5.190
Huishoudens met een bijzondere woonvraag	240	604	770
Klanttevredenheid over de woning	69,4 %	76,3%	
Klanttevredenheid over de woonomgeving	63,7 %	61,1% <sup>7</sup>	
Klanttevredenheid over de dienstverlening	73,5 %	78,8%	

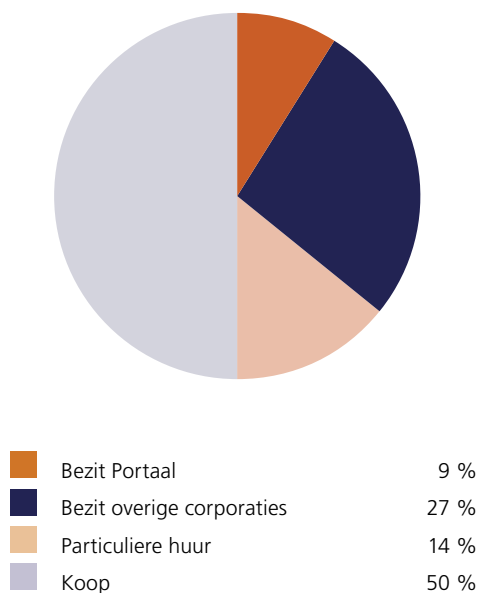
<sup>7</sup> tijdens herstructurering zijn de huurders minder tevreden

## 4.5 Portaal Utrecht

### Situatieschets Utrecht

- 126.520 woningen in de gemeente <sup>1</sup>
- 11.900 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- Woningmarkt zit vast: lange wachttijden, hoge huizenprijzen, geen doorstroming
- vraag naar middeldure huur/koop is groot, aanbod is klein
- weinig ruimtelijke mogelijkheden voor woningbouw
- sterke bevolkingsgroei in de regio Utrecht
- instroom van jongeren in stad Utrecht
- voorraad is eenzijdig met weinig aanbod voor midden-inkomens
- 4 krachtwijken: Overvecht, Zuilen, Ondiep, Kanaleneiland
- 1 aandachtswijk: Lunetten

Figuur 6 Woningbezit Utrecht



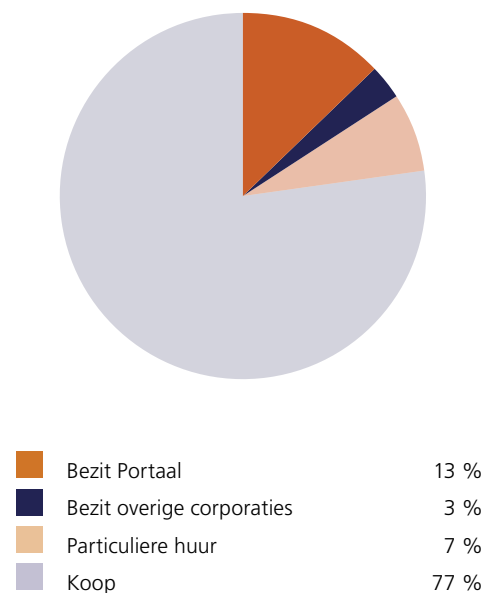
<sup>1</sup> bron: CBS - woningvoorraad 2008

<sup>2</sup> per 31-12-2008

### Situatieschets Maarssen, Nieuwegein, Bunnik

- 5.820 woningen in de gemeente Bunnik <sup>1</sup>
- 770 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- 15.740 woningen in de gemeente Maarssen <sup>1</sup>
- 3.900 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- 26.180 woningen in de gemeente Nieuwegein <sup>1</sup>
- 1.290 woningen van Portaal <sup>2</sup>
- bevolkingsafname in Maarssen en Nieuwegein
- instroom van ouderen
- 2 aandachtswijken: delen van Nieuwegein en Maarssen

Figuur 7 Woningbezit Bunnik



<sup>1</sup> bron: CBS - woningvoorraad 2008

<sup>2</sup> per 31-12-2008

Portaal Utrecht wil juist ook bij economische tegenwind in de komende planperiode voort op de ingeslagen weg en blijven investeren in onze buurten en wijken. Vanuit een stagnerende vastgoedmarkt en een verdere intensivering van de woningvraag van de laagste en middeninkomens is Portaal Utrecht bereid te investeren in beide aspecten. Portaal Utrecht wil een solide volkshuisvester blijven en investeringen doen die de consolidatie voor de toekomst bewerkstelligen.

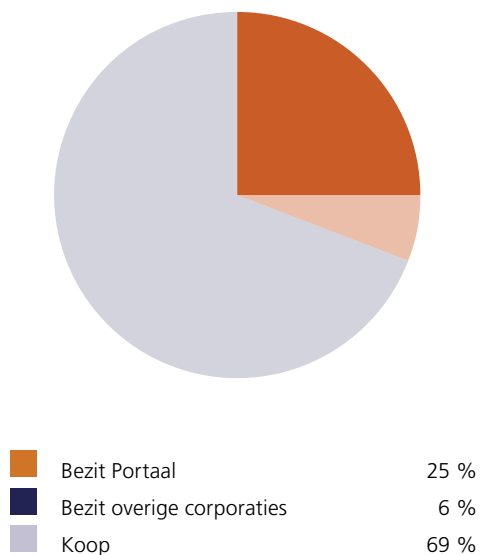
Portaal Utrecht doet dit door zich beter te verplaatsen in mensen en hen meer bij hun woonsituatie betrekken. Het boeken van sterke maatschappelijke resultaten, invulling geven aan lokaal ondernemerschap en het zorg dragen voor woonplezier is belangrijk. Portaal Utrecht neemt graag het voortouw om zijn bewoners mee te laten doen in de maatschappij en ze daarin vooruit te helpen, dat geldt in het bijzonder voor de jeugd. Het accent wordt gelegd op een open dialoog met huurders en andere belanghebbenden.

### Klantgericht en kostenbewust

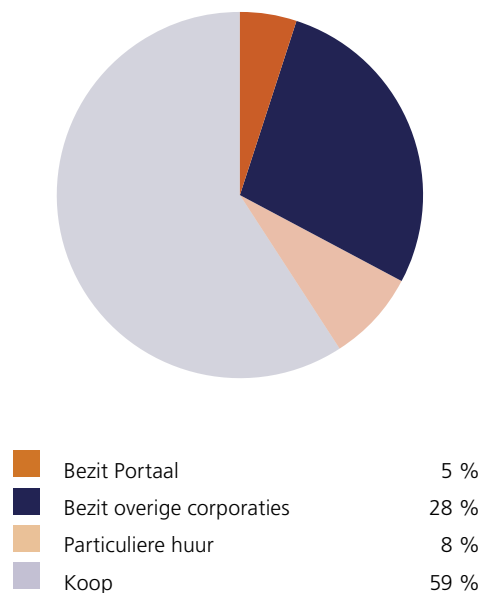
Portaal Utrecht:

- blijft zich nadrukkelijk inspannen om mensen die begeleiding of zorg nodig hebben, zoals gehandicapten, dak- en thuislozen en mensen die (woon)overlast veroorzaken, te huisvesten;
- schenkt bijzondere aandacht aan het passend huisvesten van ouderen. Ouderen worden ondersteund in het langer zelfstandig blijven wonen, eventueel met zorg;
- wil er met andere instellingen voor zorgen dat deze groepen in kleinschalige eenheden in de wijken kunnen wonen. Zo blijft iedereen verbonden met de maatschappij;
- versterkt het signaleren van sociale problemen, kansen en aanknopingspunten door 'Achter de voordeur'-projecten, eigen klantkennis bij verhuur en andere klantcontacten beter te gebruiken en de samenwerking met partners op dat gebied te intensiveren.

Figuur 8 Woningaanbod Maarssen



Figuur 9 Woningaanbod Nieuwegein





**Vitale buurten**

Portaal Utrecht:

- wilt buurten met een ruimtelijke structuur en kwaliteiten van de woningvoorraad creëren die bewoners een gevoel van geborgenheid en eigenheid geven en hen kansen biedt om wooncarrière te maken;
- ziet participatie niet als doel maar als middel om de kennis van bewoners optimaal te benutten bij het beheer en ontwikkeling. De participatie wordt gemoderniseerd en verder ontwikkeld;
- schenkt bijzondere aandacht aan de wijken Hoograven, Kanaleneiland en Overvecht in Utrecht, en delen van Maarssen en Nieuwegein. In deze wijken wordt gewerkt aan het verbeteren van het perspectief van de bewoners door herstructurering, signalering en samenwerking, het aanbieden van stage- en leerwerkplekken, het realiseren van maatschappelijk vastgoed en het stimuleren van ondernemerschap.

**Voldoende en goede woningen/woonmilieus**

Portaal Utrecht:

- haalt in 2009 zijn ambitie voor het huisvesten van de lage en de lage middeninkomens niet. Portaal Utrecht wil deze doelstelling wel halen door tot en met 2014:
  - bijna 1.000 woningen te renoveren,
  - bijna 1.000 woningen te verkopen,
  - bijna 430 woningen te slopen en
  - ongeveer 1.900 woningen nieuw te bouwen (waarvan 1.100 huur en 800 koop)
- creëert meer aanbod voor lage middeninkomens, door iets duurdere huur te bouwen en door middel van Koopgarant, om zo de stap van huur naar koop te verkleinen;
- stimuleert hiermee ook de doorstroming, zodat woningen voor de laagste inkomens vrij komen;
- transformeert ruim 300 woningen voor de huishoudens met een bijzondere woonvraag;
- is voor wijzigingen in de woonruimteverdeling en het prijsbeleid, om de marktwerking van de woningmarkt te verbeteren. Portaal Utrecht wil naar het invoeren van Huur-op-Maat;
- neemt in de komende jaren actief maatregelen om in de bestaande en nieuwbouw de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen vanuit het doel om de energielasten van huurders minder te laten stijgen.

Tabel 5 Portaal Utrecht

Doelstellingen Portaal Utrecht	Situatie	Beleid	Opgave
	2009	2008-2018	2020
Huishoudens met een laag inkomen	8.720	8.920	9.210
Huishoudens met een laag middeninkomen	7.160	7.554	9.880 <sup>8</sup>
Huishoudens met een bijzondere woonvraag	1.020	2.349	1.200
Klanttevredenheid over de woning	75,3 %	78,3 %	
Klanttevredenheid over de woonomgeving	65,6 %	65,7 %	
Klanttevredenheid over de dienstverlening	72,8 %	76,0 %	

<sup>8</sup> Door de financiële beperkingen wordt met name de groep lage middeninkomens in deze planperiode onvoldoende bedient.

## 5 Onze organisatie

De missie van Portaal en de strategische keuzes die we daarbij maken, vragen om een stevige en solide organisatie waar vertrouwen, integriteit en risicobeheersing hoog in het vaandel staan. Inzicht in de sterktes en zwaktes van ons eigen ‘kennen en kunnen’ en in dat van anderen is essentieel. De maatschappelijke vraagstukken in onze wijken vragen om nieuwe samenwerkingsvormen met bestaande en nieuwe partners. Wij maken expliciete keuzes over onze rol en onze bijdragen en leggen daar verantwoording over af. Dat vraagt om een zelfbewuste organisatie die weet waar zij wel en waar zij niet op wil worden aangesproken.

### 5.1 Structuur en sturing

Portaal is een centraal bestuurde, lokaal verankerde organisatie. Er is sprake van één juridische entiteit – de Stichting Portaal – die wordt bestuurd door een Raad van Bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor het realiseren van de maatschappelijke prestaties binnen de financiële randvoorwaarden. Deze prestaties worden primair gerealiseerd in de vijf regiobedrijven (Arnhem, Eemland, Leiden, Nijmegen en Utrecht). Deze worden geleid door een regiodirecteur, waarmee inhoud wordt gegeven aan de lokale verankering. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur van de Stichting en op de dochters en deelnemingen die onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallen.

Op het hoogste niveau stuurt Portaal op de, in hoofdstuk 3 genoemde, zes doelstellingen en het gemeenschappelijk volkshuisvestelijk beleid. Omdat de regiobedrijven in onafhankelijk van elkaar functionerende en verschillende woningmarkten opereren, hebben zij de ruimte om in te spelen op lokale vraagstukken. Daarvoor zijn de prestaties in de vorm van de zes doelstellingen en de bijbehorende financiële kaders, doorvertaald naar de regio’s. Daarbinnen kunnen de regio’s hun eigen keuzes maken, gegeven de gezamenlijke beleidskaders. Het bestuur beoordeelt de regiobedrijven op

hun prestaties in relatie tot de ingezette financiële middelen. Daarbij gaat het niet alleen om de kwaliteit maar ook om het presteren conform de planning: het nakomen van afspraken staat hoog in het vaandel. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van onderzoek onder huurders – het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek – en van consultatie van lokale stakeholders. Beslissingen over vastgoedinvesteringen worden vanuit de lokale situatie voorbereid door de regiobedrijven samen met Portaal Vastgoed Ontwikkeling en worden door de Raad van Bestuur genomen.

#### Schaalgrootte

Wij kiezen ervoor ons te concentreren op ons huidige werkgebied dat loopt van Leiden, via Utrecht, Amersfoort en Soest, naar Arnhem en Nijmegen. Alleen als dat volkshuisvestelijk wenselijk is, gaan wij voor groei. In de regio’s wordt, waar nodig, samenwerking gezocht met collega-corporaties. Deze samenwerking wordt naast volkshuisvestelijke overwegingen ook door financiële of bedrijfsmatige voordelen ingegeven.

Portaal is meer dan de optelsom van de regiobedrijven. Dankzij de schaalgrootte is Portaal in staat om kennis en beleidsinstrumenten te ontwikkelen en te delen. Dat geeft ook mogelijkheden tot beleidsbeïnvloeding op regionaal en landelijk niveau. Bijvoorbeeld bij de uitwerking van het nieuwe corporatiebestel of wet- en regelgeving.

Daarnaast benutten we onze schaalgrootte om specialistische activiteiten te bundelen en zo de kwaliteit van onze producten te verbeteren. Zo heeft Portaal een eigen ontwikkelingsbedrijf: Portaal Vastgoed Ontwikkeling (PVO). PVO is een kenniscentrum dat regionaal en specialistisch werkt. PVO ontwikkelt en realiseert nieuwe woningen, gemiddeld 900 per jaar, en richt zich op de realisatie van complexe herstructureringsprojecten. Inmiddels beschikt Portaal over een robuuste staat van dienst op het gebied van projectontwikkeling. Door onze kennis en ervaring kunnen wij ons relatief snel concentreren op lange termijn aspecten als ligging

en uitstraling van de woningen en de beheersing van de stichtingskosten in relatie tot de kwaliteit. Zo hebben wij een standaard programma van eisen gecombineerd met een 'bouwkostenmodel' dat al in een vroegtijdig stadium van het ontwikkelproces sturend is op de beheersing van de kosten. Het spreekt vanzelf dat dit het rendement op het vastgoed ten goede komt. Nieuwbouw en herstructurering varieert in tijd en plaats. Door het werken vanuit één bedrijfs onderdeel kan Portaal de beschikbare capaciteit optimaal inzetten (matching van personeel).

Het dagelijks onderhoud aan onze woningen wordt verricht door de Vastgoed Onderhoud Centrale (VOC), een zelfstandige dochteronderneming van Portaal. De nauwe band tussen Portaal en VOC, gecombineerd met een hoge automatiseringsgraad van het proces, maakt het mogelijk om het onderhoud efficiënt in te plannen en te organiseren. Deze constructie leidt tot aanzienlijke financiële voordelen. In de voorliggende periode breidt VOC haar werkzaamheden uit naar alle regiobedrijven.

In het Portaal Servicecentrum (PSC) zijn de gezamenlijke administratie, automatisering en andere professionele ondersteuning gerealiseerd. Met 'costleadership' als bedrijfsstrategie, heeft PSC een duidelijke toegevoegde waarde voor Portaal. Bij PSC is ook Portaal Klantenservice (PKS) ondergebracht, waar ca. 350.000 telefoongesprekken op jaarbasis worden afgehandeld. PKS wil de regio zoveel mogelijk ontlasten door in de komende periode 85% van alle klantvragen zelf af te handelen via telefoon en e-mail. Om de kwaliteit van de dienstverlening te volgen, wordt vanuit het Servicecentrum actief contact gezocht met onze huurders om te vernemen of de reparatie of de verhuur naar wens is verlopen.

De schaalgrootte brengt nog meer voordelen met zich mee. De financiële positie is minder kwetsbaar. Daardoor is Portaal in staat om grote complexe projecten te realiseren.

Het bestuur is in staat om over de regio's heen er op toe te zien dat de activiteiten van de regiobedrijven ten dienste staan van de belangen van de volkshuisvesting. Dat geldt ook voor het toezien op zorgvuldig omgaan met geld, integriteit en de wijze waarop de regiobedrijven in direct contact staan met en verantwoording afleggen aan de maatschappelijke partners.

De gebundelde expertise bij PSC, PVO en VOC staat in eerste instantie ten dienste aan Portaal. Daarnaast wil Portaal op termijn andere corporaties de mogelijkheid bieden om gebruik te gaan maken van deze diensten. Deze bedrijfsdelen kunnen hun dienstverlening hiermee verder optimaliseren (betere benutting van de capaciteit) tegen scherpe tarieven. Bijkomend voordeel is een versterking van de positie van Portaal.

### **Toezicht**

Een maatschappelijke onderneming hoort op een transparante, open wijze verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten en de daaraan ten grondslag liggende gemaakte keuzes. Portaal onderschrijft dit ten volste. Mede daarom zal Portaal in 2009 en 2014 geïnspecteerd worden.

De Raad van Commissarissen (RvC) is verantwoordelijk voor het interne toezicht. Naast overleg met de Raad van Bestuur laat de RvC zich informeren door de directeuren van de regiobedrijven, de staf, de ondersteunende diensten en de Ondernemingsraad (OR). Daarnaast legt de RvC werkbezoeken aan de diverse organisatieonderdelen af. Zeker niet op de laatste plaats vindt uitwisseling plaats met vertegenwoordigers van de Huurderbelangenverenigingen over de kwaliteit van de participatie.

### **Risicobeheersing**

Om de doelstellingen op lokaal niveau te kunnen realiseren, hebben de vijf regiobedrijven binnen de gestelde financiële en volkshuisvestelijke randvoorwaarden een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Dit vraagt om een vorm van risicomanagement waarin een gezonde balans



*Bij de bouw van Loevenhout in Utrecht Overvecht is veel aandacht voor milieu en comfort.*

bestaat tussen ondernemerschap enerzijds en risicobeheersing anderzijds. De focus van het risicomanagement ligt daar waar de risico's het grootst zijn. Dat geldt achtereenvolgens voor het portfoliomanagement, de vastgoedontwikkeling met daarin specifiek de herstructureringsprojecten en vastgoedtransacties, treasury, het vastgoedbeheer en ICT. Ook fiscaliteit is een belangrijk risicogebied. Omdat dit een nog relatief nieuw terrein is, besteden we hier specifieke aandacht aan. We streven ernaar om in een vroeg stadium mogelijke vraagstukken te onderkennen en vooraf te bespreken met de fiscus. Het risicomanagement wordt ondersteund door de open cultuur en de aandacht voor integriteit.

## **5.2 Personeelsbeleid**

De huidige maatschappelijke en demografische ontwikkelingen vertalen we niet alleen naar ons woningaanbod maar ook naar ons personeelsbeleid. Het biedt ons mogelijkheden om invulling te geven aan maatschappelijk ondernemerschap. We willen onze rol als werkgever en opdrachtgever benutten om mensen uit specifieke buurten de weg naar werk te bieden door middel van een eerste baan of een maatschappelijke stageplaats. Wat betreft het eigen personeel staan diversiteit, ontgroening en vergrijzing van het personeelsbestand hoog op onze agenda.

### Goed werkgeverschap

Portaal is een aantrekkelijke werkgever. We bieden werk aan ongeveer 700 personeelsleden verdeeld over bijna 650 fte's. De medewerkertevredenheid is hoger dan een 7 (op een 10-puntsschaal). We zijn een gezonde organisatie, met een relatief laag ziekteverzuim van minder dan 4,5%. Dat willen we zo houden. Ook in de onderlinge balans zien we een gezonde verhouding (50/50) tussen het aantal mannen en vrouwen dat voor Portaal werkt. Onze arbeidsvoorwaarden bieden medewerkers de mogelijkheid om zich te blijven ontwikkelen, waarbij we meer zullen inspelen op de levensfase van de medewerker. Ook als het gaat om de wijze waarop gewerkt wordt. Dat geldt voor huidige, maar ook voor toekomstige medewerkers. Daar waar we een krapte zien ontstaan op de arbeidsmarkt zoeken we naar mogelijkheden om medewerkers intern op te leiden. De schaalgrootte van Portaal biedt diverse mogelijkheden voor mobiliteit en loopbaanontwikkeling van medewerkers. We hebben specifieke expertise in huis en we zijn in staat mensen intern op te leiden of allianties aan te gaan met onderwijsinstellingen. De afgelopen jaren zijn diverse medewerkers doorgestroomd binnen Portaal en dat beleid zetten we door. Als er medewerkers zijn die door de veranderingen niet mee kunnen komen, doen we er alles aan om hen te begeleiden naar een nieuwe plaats op de arbeidsmarkt. Goed werkgeverschap staat bij dit alles voorop.

### Ondernemerschap

Om adequaat te kunnen inspelen op de veranderende samenleving, is een flinke dosis zelfstandigheid en ondernemerschap nodig. Niet alleen voor Portaal als collectief, maar ook voor de individuele medewerker. Het gaat hier in de kern om een goede balans tussen 'de kunst van het loslaten' en het afleggen van verantwoording. We gaan daarom regelmatig met onze medewerkers en leidinggevend in gesprek over hoe we dat ondernemerschap en onze kernwaarden een centrale plek kunnen geven in het dagelijks handelen. Zo willen we medewerkers stimuleren om op

een open en zelfbewuste manier invulling te geven aan hun functie. Dat vraagt om een nieuwe 'mindset' in ons denken. We gaan dus niet meer dingen doen, maar we gaan het anders doen. Bij dat anders doen hoort ook een kostenbewuste houding. Maatschappelijk ondernemerschap vraagt dat ook. Het gaat daarbij vooral om slimmer werken; meer doen met minder inzet.

### Integriteit

Integriteit vormt een belangrijke maatstaf voor het beoordelen van (de kwaliteit van) ons functioneren. Management en medewerkers moeten in staat zijn om op (moreel) verantwoorde wijze te oordelen en te handelen. Los daarvan hebben wij de taak om onze managers en medewerkers te beschermen door alle integriteitrisico's en verleidingen in kaart te brengen en weg te nemen. Een open en transparante cultuur bevordert integer gedrag en helpt risico's te beheersen.

## 6 Financiën

### 6.1 Financieel beleid

Portaal wil de volkshuisvestelijke doelstellingen tegen een zo efficiënt mogelijke inzet van middelen realiseren. Omdat de financiële middelen een fundamentele randvoorwaarde vormen voor het kunnen realiseren van die doelstellingen wordt het inzetten van het (volledige) maatschappelijk vermogen afhankelijk gesteld van een aantal financiële randvoorwaarden c.q. continuïteitsrestricties.

Ten aanzien van de solvabiliteit, stuurt Portaal zowel op basis van de bedrijfswaarde (kasstromen) als op basis van marktwaarde. Daarnaast is een restrictie geformuleerd om de beschikbaarheid van financiering te borgen. Mocht de toezichthouder strengere restricties formuleren dan de ‘eigen’ Portaalrestricties, dan worden die van de toezichthouder nageleefd. Hierbij streeft Portaal naar het behalen van een A-oordeel<sup>9</sup>. De meerjarige investeringsplannen worden getoetst aan de hand van deze continuïteitsrestricties. Portaal brengt de financiële beoordelingscriteria voor investeringsbeslissingen in lijn met deze continuïteitsrestricties.

De schaalgrootte en de organisatievorm van Portaal brengen met zich mee dat er keuzes moeten worden gemaakt in de verdeling van middelen. De verdeling wordt geformuleerd in de vorm van vermogens- en kasstroomrestricties per regio, waarbij de maximalisatie van maatschappelijke prestaties gerelateerd aan de regionale opgave en risicospreiding de leidende factoren zijn. We kiezen vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nadrukkelijk voor deze vorm van ‘interne matching’: daar waar een grotere opgave ligt worden meer middelen ingezet. En net als bij de inzet van personeel geldt hier dat de middelen van Portaal optimaal benut kunnen worden; meer vraag in de ene regio in een jaar kan opgevangen worden uit andere regio's. Het jaar daarop kan juist een andere regio een grote opgave aan.

De continuïteitsrestricties zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op toekomstige kasstromen. Deze kasstromen worden beïnvloed door wijzigingen in economische en politieke omstandigheden. De huidige recessie, veroorzaakt door de kredietcrisis, toont aan dat de gevolgen van een economische neergang aanzienlijk kunnen zijn. In de komende periode zullen we ons beleid zo inrichten dat het effect van grote conjunctuurschommelingen afgevlakt wordt. Kostenbeheersing is daarbij van belang. Op de maatregelen die de overheid neemt, heeft Portaal slechts beperkte invloed. De financiële impact van deze maatregelen kan echter groot zijn. De invoering van de integrale vennootschapsbelasting, het inflatievolgend huurbeleid, het grondbeleid, maar ook de afspraken rond de krachtwijken van Vogelaar zijn niet zonder gevolgen gebleven. Met behulp van scenario's worden de effecten van de politieke en economische ontwikkelingen gevolgd en indien noodzakelijk worden maatregelen genomen.

### 6.2 Financiering

In de komende jaren investeert Portaal aanzienlijk in het bestaande bezit en nieuwbouw. Daarvoor lenen we een forse hoeveelheid geld bij externe financiers. Het beleid is erop gericht om tegen zo laag mogelijke kosten en zo min mogelijk risico's te kunnen financieren. We maken daarom een onderscheid tussen enerzijds de omvang van de benodigde hoeveelheid aan te trekken leningen (de funding) en anderzijds het renterisicomanagement. Portaal speculeert niet met renteafspraken. Dit betekent dat onder elke renteafspraak een financieringsbehoefte ligt. Goed liquiditeitsmanagement is in deze context cruciaal. Portaal zet hier de komende periode stevig op in.

<sup>9</sup> In de huidige systematiek van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting

We streven ernaar om de looptijd van de financieringsportefeuille zoveel mogelijk af te stemmen op de levensduur van het bezit. Tevens streven wij ernaar om een zo groot mogelijk deel van onze financieringsportefeuille geborgd te houden bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De kredietcrisis heeft ons geleerd dat de borging van het WSW een groot voordeel oplevert bij de toegang tot vermogenverschaffers. Wij zullen daarom periodiek onderzoeken of het kostenvoordeel opweegt tegen de beperkende voorwaarden die het WSW stelt.

Portaal verwacht dat nieuwe regelgeving zal verplichten tot een striktere scheiding tussen borgbare en niet-borgbare activiteiten. Vooruitlopend op deze nieuwe regelgeving worden de mogelijkheden om financiering voor deze activiteiten te verkrijgen onderzocht.

### 6.3 Kostenbeheersing

Portaal streeft ernaar dat in 2014 de beheerlasten onder het gemiddelde van de sector liggen. Naast de kosten voor het algemeen beheer, worden de meeste kosten gemaakt op onderhoud en leefbaarheid. De hoogte van de uitgaven voor onderhoud worden voornamelijk bepaald door de kwaliteit van het woningbezit. Op basis van de te onderscheiden types bezit, reserveert Portaal jaarlijks een bedrag van gemiddeld € 75 miljoen voor onderhoud. De focus van Portaal op de ontwikkeling van vitale buurten komt ondermeer tot uiting in onze uitgaven. Tot 2014 is voor leefbaarheid ca. € 9 miljoen per jaar opgenomen. Hiervan betaalt Portaal onder andere de afgesproken activiteiten in de Vogelaarwijken. Om onze efficiency op de voet te volgen, maken we gebruik van het instrument van de benchmark; intern tussen de regio's en extern met vergelijkbare organisaties. De benchmarking betreft zowel de inzet van de middelen als de gerealiseerde prestaties.

Tabel 6 Transformatie

#### **Transformatietabel bezit**

*% in ontwikkeling gemiddeld per jaar*

Nieuwbouw huur	1,4 %
Nieuwbouw koop	0,9 %
Verkopen bestaand bezit	1,1 %
Sloop bestaand bezit	0,7%
Investerings bestaand bezit	5,6 %

## 6.4 Investerings

Portaal heeft een aanzienlijk investeringsprogramma in de komende vijf jaar. Om een gedegen afweging te kunnen maken, hanteert Portaal bij investeringsvoorstellen het 'Sturen op Prestaties'-model. Hierin worden de volkshuisvestelijke prestaties afgezet tegen de inzet van middelen. De middelen die Portaal inzet zijn gedefinieerd als het gealloceerd vermogen, het vermogen dat Portaal inzet om de volkshuisvestelijke prestatie te leveren. Dit gealloceerd vermogen is het verschil tussen de marktwaarde zoals een commerciële onderneming de activiteit zou waarderen en de beleidswaarde, de waarde zoals Portaal deze realiseert. Zo maakt Portaal duidelijk welk deel van het vermogen ingezet wordt specifiek voor de volkshuisvestelijke doelen.

Portaal investeert de komende vijf jaar € 770 miljoen in de nieuwbouw van woningen en zowel maatschappelijk als commercieel vastgoed. In totaal worden ca. 3.900 huurwoningen (7% van het bezit) en ca. 2.400 koopwoningen gebouwd. In dezelfde periode worden naar verwachting ca. 2.000 woningen gesloopt.

De investering in verbetering van het bestaande bezit bedraagt € 300 miljoen. Voor dit bedrag worden ca. 15.500 woningen (28% van het bezit) aangepakt. Deze verbeteringen variëren van het voldoen aan de standaard kwaliteitseisen tot aan complete renovatie en het geschikt maken van woningen voor bijzondere doelgroepen.

Een deel van de investeringen wordt gedekt uit de verkoop van huurwoningen. Naar verwachting levert de verkoop van 3.000 woningen de komende vijf jaar een opbrengst op van € 500 miljoen. De opbrengsten uit het verkoopprogramma zijn daarmee van essentieel belang om de investeringsambitie te kunnen uitvoeren. Het is duidelijk dat de woningmarkt en de waardeontwikkeling van het bezit van Portaal invloed hebben op het realiseren van de doelstellingen van Portaal. Zoals

eerder in dit hoofdstuk aangegeven rekt Portaal met behulp van scenario's de mogelijkheden door om, indien nodig, bij te sturen. Het temporiseren van transformatiemaatregelen is daarbij een belangrijk instrument om de continuïteit van Portaal te bewaken, zodat we ook in de toekomst volkshuisvestelijke prestaties kunnen leveren.