



## Strategische Visie 2011-2015

Boxtel, augustus 2010

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Het speelveld</b>	<b>4</b>
2.1	Relevante ontwikkelingen	4
2.1.1	Brede heroverweging aanpak woningmarkt	4
2.1.2	Discussie over de taakopvatting van woningcorporaties	5
2.1.3	Staatssteundiscussie Europa	5
2.1.4	Economische crisis	5
2.1.5	Verscherpt toezicht	5
2.2	Klant en markt veranderen	6
2.2.1	Vergrijzing en afvlakking bevolkingsgroei	6
2.2.2	Regionalisering	6
2.3	Woonvisie gemeente Boxtel	7
<b>3</b>	<b>Drijfveren</b>	<b>8</b>
3.1	Belangrijke drijfveren	8
3.1.1	Ondernemend	8
3.1.2	Samen met	8
3.1.3	Kennis van de klant	8
3.1.4	Regionaal	9
3.1.5	Versterken van de eigen verantwoordelijkheid	9
3.2	Cultuur	9
<b>4</b>	<b>Strategische keuzes</b>	<b>10</b>
4.1	Visie	10
4.2	Missie	11
4.3	Duurzaamheid	11
4.4	Vitale en aantrekkelijke wijken	12
4.5	Integrale benadering van wonen, welzijn en zorg	13
4.6	Woningmarktbeleid	13
4.7	Werkgebied	14
<b>5</b>	<b>Positionering organisatie in omgeving</b>	<b>15</b>
5.1.1	Samen werken aan een duurzame toekomst	15
<b>6</b>	<b>Ondernemingsplan</b>	<b>16</b>
6.1	Uitwerking strategische keuzes	16
6.2	Aandachtspunten	16

# 1 Inleiding

De ontwikkelingen in de omgeving van woningcorporaties volgen elkaar in hoog tempo op, zoals vergrijzing, toenemende zorgvraag, de herziening van de woningmarkt. Corporaties hebben een duidelijke koers nodig om adequaat op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen. In dit document schetsen wij, Woonstichting St. Joseph in Boxtel, onze visie en onze ambities voor de langere termijn. Het bevat de koers van de organisatie.

Dit visiedocument vormt de basis van ons beleid voor de komende jaren. We beschrijven waar we heen willen en hoe we dat op hoofdlijnen willen doen. De wijze waarop wij onze ambities willen realiseren, is onderdeel van het ondernemingsplan en daarop gebaseerde beleidsdocumenten. Daarin worden concrete planningen, doelen en middelen uitgewerkt.

Wij zijn ons ervan bewust dat mogelijke toekomstige ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op ons beleid. We zullen voor uitdagingen komen te staan die ons noodzaken scherp te zijn en te blijven op het behalen van onze ambities. Wij gaan echter die uitdagingen met vertrouwen aan!

Onze visie komt niet uit de lucht vallen, wij zijn er al langere tijd mee bezig. Wij hebben ons al georiënteerd tijdens onder meer het visitatietraject, het management-developmenttraject en verschillende MT-sessies. Deze zaken vormen het vertrekpunt van dit visiedocument. Vervolgens hebben wij een zorgvuldig proces doorlopen waarbij we van buiten naar binnen hebben gewerkt. Met onze stakeholders hebben wij individuele gesprekken gevoerd over wat nodig is in ons werkgebied. Met onze medewerkers hebben we een bijeenkomst georganiseerd, waarin zij hun input hebben gegeven over de koers. Onder begeleiding van Twijnstra Gudde uit Amersfoort heeft dit geresulteerd in een koers voor de komende vijf jaar. Wij zijn trots op het resultaat, mede omdat wij het proces samen met onze stakeholders en medewerkers hebben opgepakt.

In hoofdstuk 2 beschrijven we het speelveld waarin wij opereren. Hoofdstuk 3 gaat over de drijfveren die ons leiden in ons denken. Ze vormen het kader van ons handelen. Hoofdstuk 4 bevat de koers: hier maken we strategische keuzes op inhoudelijke thema's die voor ons relevant zijn. In hoofdstuk 5 positioneren wij onze organisatie in het regionale en lokale speelveld waarin wij opereren. Hoofdstuk 6 ten slotte geeft een doorkijk naar het ondernemingsplan, de uitwerking van de visie.

St. Joseph staat open voor uw reacties. Ik nodig u dan ook van harte uit uw vragen en opmerkingen over onze strategische visie aan ons kenbaar te maken.

Veel leesplezier!

Rob Dekker  
*Directeur-bestuurder Woonstichting St. Joseph*

## 2 Het speelveld

### 2.1 Relevante ontwikkelingen

De ontwikkelingen in de corporatiewereld volgen elkaar in hoog tempo op: de maatschappelijke discussie over de toekomst van woningcorporaties, de economische crisis, de toenemende bemoeienis van de overheid en Europa, de nieuwe ordening van het werkdomein, de strengere eisen en verschuiving in de rollen opzichte van de gemeenten.

Daarnaast leiden schandalen in de sector tot een toenemende aandacht voor integriteit, risicomanagement en andere vormen van toezicht. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de toekomstige keuzes die St. Joseph maakt. Daarbij laten wij ons deels leiden door de wijze waarop we deze ontwikkelingen waarnemen en betekenis geven. De belangrijkste ontwikkelingen schetsen we hieronder.

#### 2.1.1 *Brede heroverweging aanpak woningmarkt*

Op overheidsniveau is de wetgeving rond de woningmarkt in beweging. De grote vraag is hoe het volgende kabinet de heroverweging van de woningmarkt gaat invullen met maatregelen. Er spelen verschillende kwesties. In de koopmarkt concentreren die zich rond de hypotheekrenteaftrek en overdrachtsbelasting. De hypotheekrenteaftrek was ooit bedoeld om de gewone man aan een woning te helpen. Het veroorzaakte echter een prijsopdrijvend effect. Hierdoor zijn de woningprijzen explosief gestegen in de laatste 20 jaar en is een kloof ontstaan tussen huren en kopen. Het is steeds lastiger geworden voor huurders om de sprong naar een koopwoning te maken, met alle sociaaleconomische gevolgen van dien. Daarnaast zijn door de hypotheekrenteaftrek de belastinginkomsten, en daarmee de staatsfinanciering, voor een groot deel afhankelijk geworden van de renteontwikkeling: een ongewenste situatie.

Door overdrachtsbelasting zet de overheid een rem op de verhuismobiliteit van huishoudens. Daardoor loopt de dynamiek in de woningmarkt terug en kunnen mensen hun woonwens minder snel vervullen. Het is tijd om deze instrumenten, die diep ingrijpen op de vraagkant van de woningmarkt, te herzien.

Aan de andere kant zit de huurmarkt op slot. De doorstroming stopt en scheefwonen is een groot probleem. Door de strakke huurprijsregulering kunnen corporaties daar weinig aan doen: voor zittende huurders geldt een inflatievolgend huurbeleid. Er gaan stemmen op voor inkomensafhankelijk huurbeleid om zo het scheefwonen te bestrijden. In de herziening van het beleid rond betaalbaarheid van het wonen moet ook de huurtoeslag worden meegenomen.

### 2.1.2 *Discussie over de taakopvatting van woningcorporaties*

De discussie over de breedte van de taakopvatting van woningcorporaties op het gebied van sociale woningbouw in Nederland loopt volop. De overheid acht het wenselijk een nieuwe balans te vinden tussen het zelfstandige maatschappelijke ondernemerschap van corporaties en de publieke waarborgen in het corporatiestelsel. Wat betreft het werk- en speelveld van woningcorporaties neigt de overheid naar de oorspronkelijke taken van woningcorporaties, waarbij corporaties de belangrijkste partij zijn voor lage inkomens en onderscheid wordt gemaakt tussen commerciële en niet-commerciële activiteiten

### 2.1.3 *Staatssteundiscussie Europa*

De Europese Commissie wil de staatssteun aan corporaties begrenzen. De activiteiten van woningcorporaties, die van staatssteun profiteren, dienen een rechtstreekse relatie te hebben met sociaal achtergestelde huishoudens. Daarnaast dienen de sociale en commerciële activiteiten van corporaties gescheiden uitgeoefend te worden, waardoor subsidiëring van met de markt concurrerende activiteiten van corporaties wordt voorkomen. Daarom wil zij alleen staatssteun verlenen aan corporatiewoningen met een huur onder de € 648, en stelt zij dat deze woningen voor minimaal 90% moeten worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder € 33.000<sup>1</sup>.

De minister van WWI heeft met bovenstaande voorwaarden ingestemd. De implementatie van de EU-beschikking is echter nog niet in de Nederlandse wetgeving overgenomen. Mede daardoor is het nog niet geheel duidelijk wat de gevolgen zijn voor de bedrijfsprocessen en marktpositie van woningcorporaties, het huur- en toewijzingsbeleid en de financiering van niet-DAEB<sup>2</sup> activiteiten. Tevens dreigen de middeninkomens boven de € 33.000-grens tussen de wal en het schip te vallen.

### 2.1.4 *Economische crisis*

Door de dalende verkoop van woningen komen kasstromen van corporaties, en daarmee hun investeringen onder druk te staan. Door beperktere (externe) financieringsmogelijkheden ontstaat toenemende aandacht voor kasstroomsturing, financieringsconstructies en het kritisch bekijken van de activiteitenportfolio. Ondanks de financiële situatie komt er vanuit de overheid een toenemende druk op de corporaties om te blijven presteren.

### 2.1.5 *Verscherpt toezicht*

In de afgelopen maanden is er binnen de corporatiebranche een stevige discussie gevoerd over de mogelijke herziening van het corporatiebestel. In een brief aan de Tweede Kamer schetst minister van WWI de contouren van het toezicht op woningcorporaties vanuit één autoriteit. Recente schandalen leiden tot toenemend

---

<sup>1</sup> Dit is gelijk aan de oude ziekenfondsgrens. Het bedrag is nog niet definitief vastgesteld.

<sup>2</sup> Activiteiten ten dienste van het algemeen economisch belang

urgentiebesef rondom verbetering van transparantie, toezicht en maatschappelijke verantwoording van woningcorporaties.

## **2.2 Klant en markt veranderen**

### *2.2.1 Vergrijzing en afvlakking bevolkingsgroei*

Boxtel kent 30.241 inwoners (2009). De verwachting is dat de bevolkingsgroei van de laatste jaren tot 2020-2030 zal doorzetten. Daarna zal de bevolking weer gaan dalen. Deze daling begint naar verwachting in de periode 2025 tot en met 2035. Het aantal ouderen neemt flink toe tot 2040. Op 1 januari 2008 woonden er in Boxtel 11.894 huishoudens. In Boxtel wonen iets minder alleenstaanden dan in de provincie en in heel Nederland.

We zien een gestage groei van huishoudens, gecombineerd met vergrijzing en ontgroening. De vraag stijgt enigszins en komt vooral vanuit de senioren. De grijze druk is van invloed op de vraag naar woningen. Zo zijn er verhoudingsgewijs niet alleen steeds meer senioren, ze worden ook ouder. Bovendien zijn ze langer in staat zelfstandig te wonen, wat weer van invloed is op de gewenste kwaliteit van de woning en het ontwerp van deze woningen.

Senioren zijn vooral op zoek naar betaalbare, hoofdzakelijk grondgebonden woningen en in beperkte omvang appartementen. Daarnaast verandert de vraag van ouderen, want:

- er komen meer ouderen, waardoor er meer vraag naar aangepaste huisvesting komt;
- er komen meer vermogende ouderen, waardoor er minder vraag naar huurwoningen en/of meer behoefte is in een duurder segment;
- ouderen worden kritischer en mondiger en stellen hogere kwaliteitseisen;
- ouderen zijn steeds gezonder, waardoor pas op latere leeftijd de behoefte aan aangepaste woningen bestaat;
- er komt een sterke groei van het aantal dementerenden (65% stijging tussen 2005 en 2030<sup>3</sup>): grote behoefte aan kleinschalige woonvormen voor dementerenden.

Elementen als veiligheid, privacy, comfort, zelfbeschikking en eigen identiteit, een goed klimaat in de woning en een rustige, mooie en veilige woonomgeving zijn basisbehoeften. Overigens willen veel 55-plussers nog niet geassocieerd worden met de doelgroep ouderen.

### *2.2.2 Regionalisering*

Samenwerking met maatschappelijke partners wordt steeds belangrijker, maar ook steeds complexer. Binnen wonen en zorg is er een sterke tendens richting marktwerking. Er is daardoor professionalisering en meer effectiviteit en efficiëntie nodig. Zorpartijen worden voor hun vastgoedontwikkeling steeds meer afhankelijk van woningcorporaties. Corporaties moeten slimmer omgaan met hun middelen, strakker sturen op doelen en resultaten. Regionale partners hebben zij daarin steeds harder nodig. Regionalisering wordt in toenemende mate noodzakelijk.

---

<sup>3</sup> Bron: [www.kcwz.nl/kleinschaligwonen/dementie.htm](http://www.kcwz.nl/kleinschaligwonen/dementie.htm)

### 2.3 Woonvisie gemeente Boxtel

We focussen ons nu op onze eigen gemeente Boxtel. De Woonvisie 2010-2014 bevat de kaders vanuit de gemeente voor het woonbeleid en kent de volgende uitgangspunten:

- binnen een gedifferentieerd aanbod voldoende woningen bouwen in de nieuwbouw voor starters en senioren in koop- en huursector;
- voldoende woningen voor starters en senioren in de bestaande huurwoningenvoorraad creëren. Dit door aanpassing en 'labeling' van daarvoor in aanmerking komende delen van de woningvoorraad;
- bouwen van uitsluitend nog levensloopbestendige woningen met een hoog duurzaamheidsgehalte staat hoog op de agenda;
- een bestaande woningvoorraad verwezenlijken, die zo veel mogelijk voldoet aan eisen van duurzaamheid, veiligheid en het langer zelfstandig kunnen wonen;
- aandacht voor een veilige en leefbare woonomgeving;
- een duurzaam en gestructureerd overleg met marktpartijen en belangenorganisaties plaats laten vinden om te komen tot een goed woonbeleid.

Woonstichting St. Joseph onderschrijft deze uitgangspunten, met als kanttekening dat zij inzet op het vergroten van het aantal voor senioren geschikte woningen in de voorraad (hetzij door nieuwbouw, hetzij door verbouw). Wij focussen echter niet op het vergroten van het aantal starterswoningen.

## 3 Drijfveren

In dit hoofdstuk focussen we ons op de drijfveren die ons leiden in ons denken. Ze vormen het kader van ons handelen.

### 3.1 Belangrijke drijfveren

Belangrijke drijfveren die ons leiden in ons denken en handelen zijn:

- Ondernemend
- Samen met
- Kennis van de klant
- Regionaal
- Versterken van eigen verantwoordelijkheid

Deze lichten we hieronder toe.

#### 3.1.1 *Ondernemend*

Wij zijn een ondernemende corporatie. Wij pakken verantwoordelijkheden op die van belang zijn voor het realiseren van duurzame wijken. Wij investeren in buurten en wijken en bouwen zo samen met anderen aan een duurzame leefomgeving. Investeren, regisseren, initiatief en daadkracht zijn daarbij belangrijke sleutelwoorden. Wij beseffen dat wij daarin lokale maatschappelijke partners nodig hebben en dat die partners ons nodig hebben. We zijn proactief als het gaat om de samenwerking met deze partners. En, indien nodig, zijn wij bereid de grenzen van ons werkgebied op te rekken.

Wij zien ondernemen wel met een zakelijke inslag: rendement en winst zien wij als noodzakelijke randvoorwaarden om op duurzame wijze maatschappelijk te kunnen blijven presteren.

#### 3.1.2 *Samen met*

Woonstichting St. Joseph zet zich in om haar maatschappelijke taak te vervullen. Met als bondgenoot de wijk en zijn inwoners en de lokale en regionale partners.

Wij streven naar wijken waar mensen in verbondenheid samenleven. Het contact en de samenwerking met onze huurders en maatschappelijke partners is de basis om samen aan de slag te gaan met de toekomst van de wijk. Dat leidt tot tevreden bewoners, duurzame wijken en financiële continuïteit.

#### 3.1.3 *Kennis van de klant*

Aandacht voor de behoeften van onze klant is het leidende principe. Wij herkennen en erkennen de verschillen tussen de klanten en klantbehoeften.

Onze medewerkers hebben een klantgerichte houding die zich vertaalt in onze dienstverlening.

De oriëntatie op de klant is breed verankerd in onze organisatie. Wij hebben kennis van de Boxtelse woningmarkt en zijn daardoor in staat om beter in te spelen op de wensen en behoeften van onze klanten. Hierdoor kunnen we onze dienstverlening afstemmen op de specifieke klantgroep.

#### 3.1.4 *Regionaal*

Boxtel is een landelijke gemeente, liggend in de regio Het Groene Woud. Het ligt echter ook op het knooppunt tussen de steden Tilburg, Eindhoven en 's-Hertogenbosch. Een combinatie van landelijk wonen in nabijheid van stedelijke voorzieningen.

Wij willen ons inzetten voor het behoud van deze unieke combinatie. Daarvoor hebben wij lokale en regionale partners nodig. Wij staan midden in de Boxtelse samenleving en zoeken de samenwerking met regionale partners actief op. Daarvoor zijn wij bereid de grenzen van ons werkgebied op te rekken.

#### 3.1.5 *Versterken van de eigen verantwoordelijkheid*

Wij willen eigen verantwoordelijkheid van bewoners stimuleren, zodat zij betrokken zijn en blijven bij hun eigen leef- en woonomgeving. Wij vinden het belangrijk dat onze bewoners zo zelfstandig mogelijk functioneren in de samenleving en zelf hun randvoorwaarden creëren. Wij stimuleren en faciliteren hen daarin, maar zij moeten het zelf doen.

### **3.2 Cultuur**

Onze drijfveren willen wij tot uiting brengen in de cultuur van onze organisatie. We beseffen dat wij daarin afhankelijk zijn van onze medewerkers. Wij streven daarom naar een cultuur waarin ruimte is voor creativiteit en groei.

De basiscompetenties van onze medewerkers zijn: klantgerichtheid, initiatiefrijk en samenwerken.

Wij vinden het belangrijk om duidelijkheid te creëren over de richting waar we naar toe gaan. De verwezenlijking van onze ambities en concrete doelstellingen gaan niet ten koste van het menselijk aspect. Wij hebben een zakelijke houding, maar blijven investeren in onze producten en diensten en in de groei van mensen en van de organisatie zelf. Uiteindelijk komt dat onze klanten en stakeholders ten goede.

Onze cultuuraccenten liggen op:

- aandacht voor de managementstijl: blijven focussen op ondernemerschap en toekomstmanagement en op het managen van voortdurende verbeteringen;
- creëren van overzicht en blijven communiceren over de koers;
- van buiten naar binnen: samenwerken met partners en kennis ophalen;
- van binnen naar buiten: laten zien wat je doet.

## 4 Strategische keuzes

Onze strategische keuzes vormen de leidraad van het beleid. De hiervoor beschreven drijfveren zijn daarbij kaderstellend. We maken een aantal keuzes wat we wel, maar ook wat we niet gaan doen. Voorafgaand aan de strategische keuzes worden onze visie en missie beschreven.

### 4.1 Visie

Het speelveld van de corporaties verandert. Het maatschappelijk taakveld is onderwerp van Europese en landelijke discussies. Europa legt oneigenlijke staatssteun aan banden. Na jaren van taakverbreding is nu een tendens zichtbaar van taakverenging en taakverdieping. Europa wil rigide gaan toetsen op huurprijzen en inkomens. Onze zorg is dat de middeninkomens (€ 33.000 – €45.000) daardoor tussen de wal en het schip vallen. Dat bedreigt de kansen van deze groep om wooncarrière te maken.

We zien de vergrijzing in Boxtel op ons afkomen. Om de woonwensen van senioren te kunnen vervullen is een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad nodig. Dat zal doorstroming teweegbrengen, wat nodig is om andere groepen op de huurmarkt passende huisvesting te bieden. De nadruk ligt daarom op de bestaande voorraad, in het bijzonder op het levensloopbestendig maken van de bestaande voorraad. Kennis van klant en markt is daarbij hard nodig.

We zien een trend van regionalisering. De crisis verkleint de mogelijkheden en vergroot de uitdagingen. Om marktgericht en professioneler te kunnen werken, is samenwerken met maatschappelijke partners een noodzaak. Regionalisering betekent dat we moeten kijken buiten ons werkgebied. We zoeken contact met stakeholders, ketenpartners en huurders en professionaliseren onze samenwerking.

Ondanks de economische crisis neemt de druk op corporaties toe om te blijven presteren. Rijksoverheden en lokale overheden worden gedwongen om op de middellange termijn te bezuinigen. Verder zorgt individualisering van de maatschappij voor meer en complexere maatschappelijke vraagstukken, waarbij in toenemende mate een beroep wordt gedaan op burgers van Nederland. Wij stimuleren het nemen van eigen verantwoordelijkheid op het prestatieveld leefbaarheid onder bewoners in Boxtel.

De natuurlijke hulpbronnen raken uitgeput. De schaarste van de energiebronnen zorgt voor stijgende energieprijzen, met als gevolg onevenredig hoge energielasten en dus ook hogere woonlasten. Om betaalbare huisvesting in de toekomst te garanderen, is investeren in een energiezuinige voorraad belangrijk. Dit gaat hand in hand met het vervullen van een voorbeeldrol bij duurzaamheid, van binnen naar buiten, voor de organisatie, stakeholders, ketenpartners en huurders.

## 4.2 Missie

Onze missie luidt:

*Woonstichting St. Joseph is een maatschappelijk ondernemer die zich primair richt op bouwen, beheren en onderhouden van woningen voor mensen in de regio Boxtel die een extra steuntje in de rug nodig hebben. Woonstichting St. Joseph is een open, transparante en marktgerichte organisatie die samen met anderen werkt aan duurzaamheid en vitale wijken.*

Ons motto luidt: *samen werken aan een duurzame toekomst.*

Vanuit deze missie is er een duidelijke focus op de thema's:

1. duurzaamheid
2. het realiseren van vitale en aantrekkelijke wijken

Deze werken we hieronder uit.

## 4.3 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk speerpunt. Wij willen onze woningvoorraad verduurzamen. Ook willen wij kennisontwikkeling en bewustwording rondom duurzaamheid stimuleren bij onszelf, onze bewoners, stakeholders en leveranciers.

Wij willen structureel investeren in het beheren, bouwen en onderhouden van duurzame woningen en dit deels doorberekenen aan de klant. In hoeverre dat mogelijk en gewenst is, wordt verder uitgewerkt in het ondernemingsplan en de jaarplannen. We willen ondernemend zijn, zonder te pretenderen dat we voorop willen lopen. We willen onze gehele woningvoorraad verduurzamen. Bij het realiseren van onze doelstellingen op het terrein van duurzaamheid willen we aansluiten bij en samenwerken met De Kleine Aarde en de gemeente Boxtel. Wij investeren niet in de duurzaamheid buiten de directe woonomgeving. Ons duurzaamheidsbeleid moet handen en voeten krijgen binnen het strategisch voorraadbeleid. Daarbij zullen wij de organisatorische en financiële haalbaarheid toetsen.

Bij het speerpunt duurzaamheid focussen wij op het ondernemen in de bestaande voorraad. Wij staan een zakelijk beleid voor, waarin wij gaan voor energiezuinigheid van het totale bezit, niet voor enkele energieneutrale woningen. Onze ambitie rond de energieprestatie van onze woningen is om in 2023 alle woningen gemiddeld op label C te hebben. In de uitvoering van dit beleid is dit wel afhankelijk van snelheid vernieuwing en renovatie voorraad.

Onze motieven rond duurzaamheid zijn drieledig. Ten eerste willen wij de woonlasten van onze huurders op termijn betaalbaar houden. Daarnaast beogen wij kostenbesparing rond het woningbeheer en waardecreatie van ons eigen bezit. Ten slotte willen wij een schoner milieu.

Wij willen het gedrag op het gebied van duurzaamheid van onze bewoners beïnvloeden door zelf voorbeeldgedrag te vertonen. Ook doen we dat door hen te informeren en bewust te maken van het nut van energiebesparing. Wij willen in het kader van duurzaamheid de samenwerking met andere partijen actief opzoeken en prestatieafspraken met hen maken.

Wij willen zelf duurzaam handelen en duurzaam ondernemen. Wij houden bij beleidskeuzes rekening met duurzaamheid, wat zich uit in bijvoorbeeld duurzaam materiaalgebruik en een duurzaam aanbestedingsbeleid.

#### **4.4 Vitale en aantrekkelijke wijken**

Wij zien fysieke en sociale leefbaarheid als onderdeel van onze kerntaak. Economische leefbaarheid zien wij als een taak van de gemeente en de markt (commerciële partijen). Bevordering van de fysieke en sociale leefbaarheid is alleen onderdeel van ons beleid als dit directe of indirecte invloed heeft op de waardecreatie van ons eigen bezit.

Onze rol is om bewoners te betrekken en te faciliteren bij hun eigen leefomgeving. Wij willen bewoners stimuleren eigen verantwoordelijkheid te nemen en we willen de sociale cohesie tussen bewoners bevorderen. Onder sociale cohesie verstaan wij dat mensen, die daar behoefte aan hebben, elkaar kennen. Wij willen daarin een faciliterende rol spelen.

Wij zijn proactief op onze eigen kerntaken. Op kerntaken van onze partners spreken we hen aan op hun verantwoordelijkheid. Wij willen zaken die buiten onze kerntaken vallen signaleren en doorspelen naar onze lokale maatschappelijke partners. Wij willen echter niet het werk van hen overnemen. Wij willen oplossingen initiëren en hierin participeren indien wij dit nodig achten. Wij willen werkzaamheden buiten onze kerntaak echter niet uitvoeren.

Wij willen het wijkgericht werken breder doorvoeren binnen de organisatie.

Leefbaarheidsvraagstukken zijn per wijk verschillend. Wij differentiëren daarom onze focus per wijk. Hiervoor willen wij onderzoek doen naar de leefbaarheidsbehoeften en het effect van ons beleid monitoren.

Onder economische leefbaarheid verstaan wij het direct bevorderen van werkgelegenheid, bedrijvigheid en onderwijs. Wij zien economische leefbaarheid niet als een speerpunt van ons beleid.

Naast deze twee speerpunten wil Woonstichting St. Joseph ook haar koers bepalen op de volgende thema's:

- Integrale benadering van wonen, welzijn en zorg
- Woningmarktbeleid

Deze werken we hieronder uit.

#### **4.5 Integrale benadering van wonen, welzijn en zorg**

Wij willen zorgvastgoed realiseren voor zorgpartners. Het gaat dan niet om grootschalig zorgvastgoed op instellingsniveau, maar om kleinschalige projecten rond wonen en zorg. Zowel intra- als extramuraal.

Wij willen een proactief kritisch beleid voeren rond wonen en zorg. Daarom stellen wij onze eigen eisen aan de kwantiteit, kwaliteit, kosten en risico's van woon- en zorgprojecten. Als wij participeren in projecten, zijn wij op vastgoedgebied in de lead. Wij willen prestatieafspraken maken met partners rond wonen, zorg en welzijn. Wij zijn ons ervan bewust dat bouwen van zorgvastgoed specifieke kennis vraagt.

Woonstichting St. Joseph wil samen met zorgpartners overleggen over de gezamenlijke zorgvisie rond wonen en zorg: het zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen van senioren. We willen het aanbod van diensten daaromheen vergroten.

Bij het toegankelijk maken van het zorgvastgoed gaat onze verantwoordelijkheid tot de erfgrans. De toegankelijkheid van de woonomgeving is een verantwoordelijkheid van de gemeente. Wij spreken de gemeente daarop aan, indien nodig.

Het leveren van zorg zien wij als een taak van de zorgpartijen en gemeente.

Woonstichting St. Joseph stimuleert en initieert zorgpartijen om zorgarrangementen aan te bieden aan huurders van St. Joseph.

#### **4.6 Woningmarktbeleid**

Woonstichting St. Joseph richt zich op de vernieuwing en verduurzaming van de bestaande voorraad. Gezien de demografische ontwikkeling, is er in ons werkgebied geen behoefte meer aan een grote uitbreiding van de woningvoorraad. Wij focussen daarom op differentiatie van ons woningbezit in kwaliteit en prijs.

Wij willen binnen 5 jaar gaan sturen op maatschappelijke effecten en financieel rendement, gericht op financiële continuïteit. Verkoop van bestaand bezit is een middel om de financiële continuïteit te waarborgen. Ook richten wij ons huurbeleid op het creëren van verdien capaciteit door middel van harmonisatie. Om ons huurbeleid meer marktconform te maken, baseren wij het meer op de WOZ-waarde dan nu het geval is. Wij streven naar een kernvoorraad die voldoende groot is voor de omvang van de primaire doelgroep.

Wij zijn er voor de lagere en middeninkomensgroepen. Wij willen de markt onderzoeken om te weten waar behoeften van onze doelgroepen liggen. Wij focussen niet op het bieden van woonruimte aan hoge inkomens. In het kader van de Europese beschikking kiezen we niet uitsluitend voor inkomens onder € 33.000, maar ook voor de tussengroep die tussen de wal en het schip dreigt te vallen. Huren boven € 648 sluiten wij niet uit, omdat wij streven naar gemixte wijken en verdien capaciteit. Wij zullen dit uitwerken aan de hand van marktonderzoek en toekomstige wetgeving.

Onze focus is gericht op levensloopbestendig bouwen. Daarvoor willen we objectieve kwaliteitsniveaus hanteren die zo veel mogelijk voldoen aan gevraagde woonkwaliteit en gevraagde toegankelijkheid van doelgroepen. In ons toewijzingsbeleid willen we de doorstroming stimuleren en verhuisketens verlengen. In ons woningmarktbeleid werken we, op lokaal niveau, samen met regionale partners. Woonstichting St. Joseph legt het accent op inbreiding (niet op uitbreiding), op huur (niet op koop) en op de bestaande voorraad (niet op nieuwbouw). Wij

beperken ons niet tot Boxtel, maar willen klanten aantrekken uit de hele regio Het Groene Woud.

In vastgoedontwikkeling leggen wij de volgende prioriteiten:

1. Onze core business is woningen. Het accent ligt op sociale huur.
2. Extramuraal zorgvastgoed (focus op wonen) willen we graag bouwen. Intramuraal zorgvastgoed ontwikkelen we alleen onder voorwaarde dat wij strikt in de lead zijn. Ook stellen we specifieke eisen rond aanpasbaarheid.
3. Maatschappelijk vastgoed ontwikkelen we niet tenzij wij in de lead zijn, het betrekking heeft op onze eigen wijken en het leidt tot waardecreatie van ons woningbezit.
4. Commercieel vastgoed (winkels, bedrijfsruimten) ontwikkelen wij niet.

#### **4.7 Werkgebied**

St. Joseph heeft een sterke focus op Boxtel. Het stelt ons in staat om te excelleren. Door de grote kennis van de lokale samenleving kan St. Joseph een belangrijke bijdrage leveren aan het bevorderen van sociale cohesie, leefbaarheid en het opzetten van bijbehorende moderne vormen van participatie.

Wij willen klanten aantrekken vanuit de hele regio Het Groene Woud via woonruimteverdeling. In het kader van regionalisering en schaalvergroting behoort samenwerking/fusie met een partner in de regio tot de mogelijkheden. Lokale verankering is daarbij een voorwaarde. Wij sluiten niet uit dat wij de grenzen van ons werkgebied oprekken. Mogelijkheden van nieuwbouw beperken wij niet tot de gemeente Boxtel, maar ook daarbuiten. Onze huidige toelating is regionaal: de gemeenten Boxtel, Haaren, Heusden, 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel, Schijndel en Vught. Wij vinden dat wij ons werkgebied moeten vergroten, vooral ten zuidwesten van Boxtel. Daarvoor willen we onze statuten laten aanpassen.

## 5 Positionering organisatie in omgeving

De noodzaak van regionalisering hebben we al eerder aangegeven. Samenwerking, professionalisering en schaalvergroting worden steeds belangrijker. Aedes benadrukt de noodzaak van regionale samenwerking in haar notitie 'Het kan beter'. Samen staan regionale partijen sterker, zijn ze flexibeler en professioneler. In dit hoofdstuk willen wij richting geven aan onze ambities rondom het thema regionalisering.

### 5.1.1 *Samen werken aan een duurzame toekomst*

Wij zien voor onszelf een rol als aanjager en regisseur weggelegd als het gaat om het realiseren van vitale en duurzame wijken. Wij willen werken vanuit een integrale benadering van wonen, welzijn en zorg. Van essentieel belang hierbij is de (langdurige) samenwerking met onze maatschappelijke partners. Dat houdt niet in dat wij de verantwoordelijkheid van andere partijen overnemen. Het betekent dat wij andere partijen stimuleren en aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Daarbij zullen wij participeren, faciliteren en meedenken.

In het gedroomde toekomstbeeld van St. Joseph is sprake van taakuitbreiding richting een organisatie met een belangrijke aanjaagfunctie in het partnernetwerk. Zij wil een netwerkorganisatie zijn die signaleert, faciliteert, organiseert en stimuleert tussen samenwerkingspartners in Boxtel. St. Joseph is daarbij spin in het web en heeft een duidelijke voorbeeldrol. Boeien en binden zijn hierbij belangrijke begrippen.

Onze ambities zijn als volgt.

- Wij willen structureel overleg voeren met onze maatschappelijke partners op zowel bestuurlijk als operationeel niveau. Met onze partners willen we prestatieafspraken maken en elkaar daaraan houden.
- Wij staan open voor een onderzoek naar samenwerking/fusie. Dit is nodig om ons beter te wapenen tegen de veranderingen die op ons afkomen, zoals de Europese beschikking, de krimp en regionalisering. Fusie is een middel, geen doel op zich. Woonstichting St. Joseph fuseert alleen vanuit eigen kracht. Wij kiezen er zelf voor en laten ons niet dwingen. Doel van een fusie is om meerwaarde te creëren op het gebied van financiële continuïteit, lokale verankering, kwaliteit van dienstverlening en professionalisering

## 6 Ondernemingsplan

Dit visiedocument willen wij uitwerken in een ondernemingsplan. Het ondernemingsplan geeft handen en voeten aan de realisatie van onze visie. Op zijn beurt vormt het de basis van beleidsdocumenten. De strategische doelen worden uitgewerkt naar mensen, middelen, kosten en kwaliteit. Op die manier willen wij onze ambities ook daadwerkelijk gaan realiseren. We willen dit SMART doen, door het benoemen van kritieke succesfactoren (KSF's) en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's).

### 6.1 Uitwerking strategische keuzes

Over de uitwerking van de thema's kunnen we op hoofdlijnen het volgende zeggen.

- De beleidsuitwerking van het thema leefbaarheid heeft een focus op wijkgericht werken en de inbedding daarvan in de organisatie. Daarnaast is het doen van marktonderzoek van belang. Ook kijken we in hoeverre Woonstichting St. Joseph voldoende kennis in huis heeft om haar ambities te realiseren op dit punt.
- Het thema duurzaamheid vindt uitwerking in het energiebeleid, gecombineerd met de renovatieprogramma's. Het uitwerken van de financiële paragraaf behoeft de nodige aandacht. Ook kijken we op welke wijze het informeren en stimuleren van duurzaam gedrag bij bewoners door de organisatie kan worden opgepakt.
- De ambities rond het woningmarktbeleid krijgen handen en voeten in het strategisch voorraadbeleid en het woningmarktonderzoek. Ook willen we ons oriënteren op de mogelijkheden van sturen op maatschappelijke effecten en financieel rendement in de portefeuille. Dit betekent het meten van maatschappelijke toegevoegde waarde en het expliciet maken wat dit financieel kost. Welke financiële rendementen offeren we op voor onze maatschappelijke doelen?
- De beleidsuitwerking van het thema wonen en zorg beperkt zich tot gesprekken met partners, om te komen tot structureel overleg hierover.

### 6.2 Aandachtspunten

Belangrijk is dat de beleidsuitwerking aansluit bij de processen van Woonstichting St. Joseph. Een ander aandachtsgebied is Personeel & Organisatie: is de organisatie toegerust op deze ambities? Waar is versterking nodig? Daarbij is ook het cultuuraspect van belang.

We willen het ondernemingsplan financieel toetsen op hoofdlijnen. Rond de financiële consequenties van onze keuzes is nog veel onzeker. Toch streven we ernaar om de realiseerbaarheid van onze plannen te toetsen vanuit financieel oogpunt.

Het betrekken van de medewerkers bij het ondernemingsplan is van belang. Uiteindelijk voeren zij de ambities uit. Voor een goede doorvertaling zijn we van hen afhankelijk. We willen ook onze belanghouders informeren over onze koers om de opgebouwde goodwill te bestendigen. Ook willen we ons oriënteren op hoe we onze dienstverlening naar de klant verder kunnen optimaliseren.