

Koersplan 2016-2020

Samen gaan wij voor meer...

Voorwoord

Voor u ligt het koersplan 2016-2020 van Woonstichting St. Joseph. Een koersplan met andere accenten dan het voorgaande beleidsplan. Aanleiding is een sterk veranderende omgeving. De politiek bepaalt, net als de crisis sinds 2008, de koers van de corporatie. In de nieuwe Woningwet is het werkdomein en takenpakket van de corporatie strak omljnd.

Ondernemingsplan 2011-2015

In het vorige Ondernemingsplan *Samenwerken aan een duurzame toekomst* (2011-2015) is veel werk verzet. Daar zijn wij trots op.

- We investeerden fors in het verduurzamen van de woningen. In het nieuwe koersplan zetten wij deze ontwikkeling versneld door;
- Met gerichte nieuwbouw, sloop en verkoop van woningen is in het vorige plan vorm gegeven aan de gemengde wijken. In dit nieuwe plan blijft dit één van onze aandachtspunten;
- Wij bouwden kwalitatief goed tegen zo laag mogelijke kosten. Onze focus lag op het bouwen van woningen voor senioren en starters op de woningmarkt;
- Wij hebben wijkgericht werken ingevoerd en actief beleid gemaakt op de doorstroming van senioren in de huurmarkt;
- In het kader van leefbaarheid zijn twee integrale wijkvisies voor Breukelen-Centrum en Oost ontwikkeld;
- In het wonen en zorg werkveld is de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in het geschikt maken van bestaande woningen voor de groeiende groep ouderen. In de nieuwbouw lag de nadruk op levensloopbestendige woningen.

Een eerste doorkijk naar 2016-2020

St. Joseph wil haar huurders optimaal van dienst zijn. Zij wil 'de beste' zijn en wil dat bereiken door te werken aan een team dat de verbinding zoekt met onze huurders en overige stakeholders. Dat zich voor meer dan 100% inzet. Dat, vergeleken met andere corporaties, bovengemiddeld presteert!

Verbinding met de klant.

In alles wat we doen, gaan we zo veel mogelijk uit van eigen verantwoordelijkheid, kracht en initiatief. Dit betekent dat we naar huurders luisteren, aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid en geen taken van hen of anderen overnemen. De klant praat mee over de toekomstige woonopgave. Wij staan open voor nieuwe ideeën.

Wij stimuleren huurders om zelf knelpunten op te lossen, of zaken te organiseren en zoeken actief de samenwerking met onze stakeholders op.

Betaalbaarheid.

Wij zetten actief in op het bieden van goede en betaalbare sociale huurwoningen in Boxtel, als onderdeel van de regio Den Bosch. Om dat te kunnen bereiken, gaan we efficiënt om met onze financiële middelen.

Wij vinden het onze verplichting om een zo groot mogelijk deel van ons maatschappelijk vermogen te besteden aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Zo kiezen wij er bijvoorbeeld voor om – daar waar nodig- de huren veel minder te laten stijgen dan wettelijk is toegestaan.

Vastgoedsturing (sturen op rendement)

Samen met onze maatschappelijke partners ontwikkelen we meer maatwerk in wonen. We komen met woonoplossingen voor de doelgroepen van beleid, die door de transities in de zorg andere woonvormen wenselijk zijn.

Daarnaast zoeken we continu naar de optimale balans tussen maatschappelijk en financieel rendement. We blijven investeren in onderhoud, energiemaatregelen en nieuwbouw. Dat doen we gericht, daar waar het hard nodig is. Dit zijn weloverwogen keuzes. Daarmee geven

Koersplan 2016-2020

Samen gaan wij voor meer...

wij zo goed mogelijk invulling aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen.

Organisatieontwikkeling.

De organisatie is slank en deskundig en in staat om snel te schakelen als de tijd erom vraagt. Wij werken vanuit een zakelijke, efficiënte en effectieve organisatie, zodat we ook in de toekomst ons werk goed kunnen blijven doen.

Daar waar de markt dit toelaat, zoeken we in het nieuwe koersplan de kansen om samen met maatschappelijke partners én onze huurders pro actief samen te werken. Samen gaan wij voor meer. Meer samen optrekken met de klant. Meer door de vraag van de klant te vertalen naar woonwensen of wensen in de dienstverlening. Meer door op maat en kleinschalige woonprogramma's te ontwikkelen met onze maatschappelijke partners in Boxtel en de regio. Maar meer betekent ook actief de verbinding aangaan in het netwerk, met onze partners in het sociaal middenveld en met onze partners in de vastgoedkolom.

De komende jaren verwachten wij in de bestaande voorraad geen opgave om deze geschikt te maken voor ouderen. Als gevolg van de transitie in de zorg verwachten wij wel een groeiende groep ouderen die niet langer in de traditionele zorginstellingen wordt gehuisvest. Dit is een regionaal vraagstuk dat vanuit de regio wordt gestuurd.

In het nieuwe koersplan behouden we het sturen op meetbare afspraken en kiezen we daarnaast voor een benadering waar de mens in de organisatie én om ons heen centraal staat. Projectmatig werken, wijkteams en het professionaliseren van de beleidscyclus (Plan Do Check en Act) zijn ingebed in de organisatie. In het nieuwe koersplan gaan wij dit verder uitbouwen. Wij verstevigen onze positie in het netwerk, door aan te sluiten bij de maatschappelijke partners. Wij nemen hier het initiatief. Wij kennen onze rol en dragen dit uit. Wij monitoren onze bedrijfsvoering en nemen de regie richting onze

opdrachtgevers in het vastgoed.

De volgende thema's nemen een centrale rol in het nieuwe beleid:

1. Verbinden met de klant;
2. Betaalbaar wonen;
3. Vastgoedsturing;
4. De organisatie.

De missie is als volgt verwoord:

'St. Joseph is er voor de lagere inkomensgroepen in Boxtel. Veilig en prettig wonen is een basisbehoefte van elk mens. Daarom bieden wij hen passende en betaalbare woningen. Wij stimuleren en werken samen om hen actief te betrekken bij de maatschappij.'

Wij wensen u veel leesplezier.

Rob Dekker
Directeur-bestuurder

1. Verbinden met de klant

Dienstverlening op maat

Woonstichting St. Joseph zet de klant centraal. Dit betekent dat wij weten wat er speelt bij de klant. Wij passen de dienstverlening aan de wensen van de klant aan. Wij streven naar een acht of hoger in onze dienstverlening. We voorzien een grote rol in het digitaliseren van de dienstverlening, met ruimte, aandacht en passie voor de vraag bij de klant. Dit leidt niet tot hogere kosten in onderhoud en beheer. De klant neemt daar veel meer haar eigen verantwoordelijkheid. Wij zijn er ook voor de groep met een specifieke zorgvraag, die als gevolg van de transitie in de zorg buiten de boot dreigt te vallen. Een groep die toeneemt als gevolg van de kanteling in de zorg, bij de jeugd, bij de ouderen en bij de klanten met een lichamelijke of verstandelijke beperking.

Dienstverlening met aandacht

Wij kijken in de processen en in het contact meer naar de vraag van de klant. De klant staat centraal en krijgt ondersteuning daar waar dit wordt gevraagd. Wij stellen de kaders op voor de beleidsterreinen en komen samen met de klant tot de best passende oplossing. Denk bijvoorbeeld aan één vaste contactpersoon gedurende het verhuurproces of het digitaal indienen van reparatieverzoeken, huurvragen of het wijzigen van gegevens. De rol van de digitale media zetten wij in waar dat nieuwe inzichten en interactie geeft.



Wij zijn zichtbaar in onze wijken en de klanten stimuleren wij om mee te denken over actuele vraagstukken, bijvoorbeeld met klantpanels.

Wij zijn 24/7 bereikbaar en zetten daar verschillende

kanalen voor in. Via het klantportaal kunnen klanten zelf alle persoonlijke zaken afhandelen, plannen en inzien. Persoonlijke contact blijft mogelijk.

Voor alle medewerkers geldt dat ze actief informatie ophalen bij de klant. Wij voelen ons oprecht betrokken en laten ons inspireren door de klant.

De rol van het internet neemt hand over hand toe. In 2020 verloopt 80% van het klantcontact via het internet en passen wij persoonlijk op maat contact toe waar dit gevraagd wordt. Uitgangspunt is dat eenvoudige handelingen simpel via het internet opgelost worden. Iedere klant is uniek en vanuit die beleving bekijken wij ook waar maatwerk beter op zijn plek is. Wij zoeken hierin de slimme samenwerkingsverbanden met andere corporaties.

Eigenaarschap bij de klant

Wij maken géén onderscheid in klantgroepen. Wij maken wél een onderscheid naar inkomensgroepen. Wij stimuleren huurders om eigenaarschap te tonen in het wonen en het leven in de wijk. Wij staan klaar voor de klant met een extra hulpvraag. Dat kan een hulpvraag zijn in de woning of een hulpvraag waarbij wij verbinden naar andere maatschappelijke organisaties. De klant voelt zich geholpen. Wij gaan op zoek naar de vraag achter de vraag.

De klanten worden 'eigenaar' van het complex en sturen mee op de wenselijke kwaliteit (onderhoud) van een complex. We meten dit door de tevredenheid van de klant in beeld te brengen. Denk dan aan digitale kanalen, webinars waar de klant mee mag discussiëren of apps. Andere voorbeelden waar de klant mede eigenaar wordt van vraagstukken zijn de leefbaarheid, het sociale domein in een wijk, de zorgvragen, onderhoud aan de woning en de servicekosten.

1. Verbinden met de klant

Dienstverlening op maat

Wij signaleren en faciliteren waar nodig (met budgetten) en stimuleren en enthousiasmeren bewoners om met eigen initiatieven te komen.

Nieuwe doelgroepen met andere vragen

Voor de huishoudens met de laagste inkomens bieden wij voldoende goedkope woningen tot de huurtoeslaggrens. De midden en hogere inkomens hebben ook onze aandacht. Met hen gaan wij actief in gesprek over de wooncarrière. Wij zetten nieuwe instrumenten in om deze groep te verleiden naar een woning die bij hen past. Wij bemiddelen en denken mee in passende alternatieven. We zetten bijvoorbeeld ons project Maatwerk in Wonen door. De groep, met een inkomen dat hoger is dan € 38.950, is niet onze doelgroep. Wij verwachten een groei van de doelgroep die als gevolg van de transitie in de zorg buiten de boot valt. Wij huisvesten hen in afstemming met de regio. Wij denken positief en kritisch mee in de nieuwe Woonvisie van de Gemeente Boxtel. De Woonvisie is een breed regionaal gedragen visiestuk volgens de gedachte van de nieuwe Herzieningswet. De Woonvisie geeft handvatten aan de omvang van nieuwe woonvormen voor de doelgroepen vanuit jeugd, ouderenzorg en gehandicaptenzorg.



De wijk als netwerk voor St. Joseph

In tijden dat de kerntaak van de corporatie ter discussie staat, hangen wij ons succes op aan de sociale krachten die in een wijk ontstaan. Voor economische en psychosociale vraagstukken werken wij samen met de partners in het netwerk, zoals jeugdzorg en maatschappelijk werk. Wij signaleren en werken samen met het sociaal wijkteam. Op afroep nemen wij plaats in

het sociaal wijkteam.

Zo zijn wij actief betrokken bij Zorgzaam Boxtel. Een innovatieplatform waar wij samen met zorg- en welzijnspartijen en de gemeente burgerkrachtinitiatieven ontwikkelen. Komend jaar zullen wijkinitiatieven als www.mijnbuurtje.nl en een door burgers gedragen wijkrestaurant worden geïnitieerd.

Wij zijn zichtbaar in de wijk. De wijk en buurt zijn de bakermat van het beleid. Medewerkers halen informatie op uit de wijk en buurt, van staf tot klantenservice, van werkvoorbereider tot financiën.

Participatie begint in de buurt en wijk. De antwoorden op beleidsvraagstukken vinden wij in de buurten en wijken met woningbezit van St. Joseph. Het belang van de klant staat centraal. Dit onderstrepen wij door ook naar andere participatievormen te kijken.

Het belang van een professionele HBV wordt door St. Joseph en de HBV ondersteund. Wij stimuleren initiatieven vanuit de HBV om verder te professionaliseren. Wij staan open voor nieuwe initiatieven om de huurders inspraak te geven.

Speerpunten de komende jaren...

- Eigenaarschap verschuift meer naar de klant bij onderhoud, leefbaarheid en andere terreinen.
- Wij gaan pro actief in gesprek met klanten om de dienstverlening te verbeteren. Wij gaan in gesprek met bewoners om het aanbod in de bestaande bouw en nieuwbouw af te stemmen op de wensen.
- Digitalisering is de toekomst. Transacties en communicatie met klanten en leveranciers worden veelal digitaal afgehandeld.
- Wij zetten ons in voor kwetsbare doelgroepen zoals vluchtelingen en (nieuwe) zorgvragers. Wij zoeken hierin actief de samenwerking met de regio en denken creatief mee. De klant voelt zich gehoord. De klant staat voorop, niet het 'systeem'. In onze houding en het gedrag stralen wij dit uit.

2. Betaalbaar wonen

Een gezamenlijke opgave

Tussen nu en 2030 krijgt 30% van de huurders te maken met betaalbaarheidsproblemen. Woonstichting St. Joseph wil dit voorkomen door in een vroeg stadium samen met haar maatschappelijke partners en haar huurders naar oplossingen te kijken. Betaalbaar wonen is een gemeenschappelijk vraagstuk dat vraagt om een breed gedragen coalitie. Dit vormt het vertrekpunt. In de nieuwe koers staat betaalbaarheid en beschikbaarheid boven sturen op rendementen.

Doelgroep tot € 38.950 passend huisvesten

Woonstichting St. Joseph kiest in de basis voor voldoende woningen voor de primaire doelgroep (met recht op huurtoeslag) maar biedt ook huurwoningen voor de secundaire doelgroep (inkomend tot € 34.911). De doelgroep met een inkomen tot € 38.950, in lijn met de plannen van Minister Blok, zien wij als een groep die tussen wal en schip dreigt te vallen. Deze groep behoort ook tot de doelgroep van beleid. Betaalbaarheid is geen thema voor de hogere middeninkomens (> € 38.950) en hoge inkomens (meer dan € 43.000). Zij voorzien zelf in een passende woonvraag.



Woonstichting St. Joseph richt zich op de meest kwetsbare huishoudens en bijzondere doelgroepen. Wij monitoren deze doelgroepen en passen maatwerk toe voor de huurders met de laagste inkomens. Wij vinden het belangrijk dat huurders met een laag inkomen passend wonen. Daarbij kiezen we bewust voor onze maatschappelijke rol en accepteren wij een lager rendement. Hiermee onderstrepen wij het belang van waardesturing (behoud van kwalitatief goed vastgoed). Wij bestaan niet met het doel om veel geld te verdienen. Passend huisvesten van de laagste inkomens staat

voorop. Wij passen dit toe binnen de kaders van het Sociaal Huurakkoord (Aedes – Woonbond). Dit past binnen het streven om jaarlijks de effecten van het (streef)huurbeleid te volgen en bij te stellen. Wij experimenteren in deze periode met tijdelijke contracten om enige grip te houden op het scheefwonen.

Sturen op woonlasten

Woonlasten geven een beter beeld over de betaalbaarheid van een woning dan huurlasten. In de woningtoewijzing zullen wij de woningzoekende inzicht geven in de overige woonlasten (zoals energielasten). De klant kent de woonlasten en weet welk deel van de woonlasten voor huurtoeslag in aanmerking komt. Wij stimuleren eigen initiatieven van bewoners om de totale woonlasten te verlagen. Denk aan het in eigen beheer uitvoeren van werkzaamheden waarvoor de huurder servicekosten betaald of het in eigen beheer uitvoeren van klein onderhoud aan de complexen. Investerings in duurzaamheid (energetische verbeteringen, zoals isolatie van ramen, vloeren en daken) worden niet direct doorgevoerd in de huurprijs. Wij investeren in de energetische kwaliteit van complexen, ook als er geen meerderheid is onder bewoners. Bij mutatie wordt de huurprijs na de energetische investering bijgesteld, onder de conditie dat het de betaalbaarheid ten goede komt én past bij de wens van de bewoners. Wij investeren versneld in duurzame maatregelen. In 2025 hebben alle bestaande woningen minimaal energielabel B. Kwalitatief goede en duurzame woningen kennen ook op de langere termijn een meerwaarde.



Het principe nul-op-de-meter omarmen wij. Het nul-op-de-meter principe betekent dat het saldo van energieverbruik van het gebouw en energieopwekking

2. Betaalbaar wonen

Een gezamenlijke opgave

door het gebouw per saldo nul is of beter(meer energieopwekking). Wij omarmen dit principe als dit gunstig uitpakt voor de woonlasten van de bewoners. Dit streven past binnen onze ambitie om de gelden zo optimaal mogelijk in te zetten voor de doelgroep met de laagste inkomens. Wij nemen deel aan het initiatief van de Brabantse stroomversnelling, om ook in een deel van de bestaande woningvoorraad nul-op-de-meter woningen te realiseren.

Samen verantwoordelijk voor betaalbare woonlasten

De betaalbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid. Woonstichting St. Joseph zorgt voor voldoende beschikbare woningen voor de primaire en secundaire doelgroep.

Voor bijzondere doelgroepen, zoals de minima of de doelgroepen die vanuit de zorg onze kant op komen, zoeken wij naar nieuwe woonvormen of passende 'goedkope huisvestingsconcepten'. Wij verhuren passend aan de laagste inkomensgroepen. Wij onderzoeken dit samen met onze huurders en partners. Samen met de gemeente Boxtel gaan wij actief samenwerken om armoede te bestrijden. Wij ontwikkelen samen beleid om de meest kwetsbaren in Boxtel te ontzien.

Wij faciliteren en stimuleren dat huurders bewust zijn van de gevolgen van eigen gedrag op de energierekening en geven hen de ruimte om met passende alternatieven te komen om de woonlasten te verlagen. Denk aan het anders inzetten van servicekosten of zelf investeren in duurzame verbeteringen. Wij verbinden ons aan de Energie Coöperatie Boxtel.

DAEB en niet DAEB woningen

Van de ruim 3.800 huurwoningen, behouden wij 2.600 woningen onder de tweede aftoppingsgrens, vastgesteld op € 618 (prijspeil 2015). De overige 1.100 woningen verhuren wij tot de liberalisatiegrens € 710 en ruim 100 woningen in het dure huursegment. Wij ontwikkelen geen woningen in de vrije markt boven de liberalisatiegrens.

Wij verantwoorden het financiële en maatschappelijk rendement volgens de richtlijnen in de markt.

De verwachte groei in huurwoningen betalen wij uit de opbrengsten van de verkoop van woningen. Verkoop van de huidige niet-DAEB woningen ligt voor de hand.

Wij onderzoeken de kansen van het scheiden of splitsen DAEB en niet-DAEB activiteiten voor St. Joseph.



Speerpunten de komende jaren...

- Lokaal een coalitie vormen met Gemeente Boxtel en andere partners om de betaalbaarheid van het wonen voor de laagste inkomensgroepen te garanderen. Wij leggen dit vast in prestatie afspraken 2016-2020.
- Sturen op woonlasten bij passend toewijzen. Alle bestaande woningen naar energielabel B vóór 2025. Alle nieuwbouw en renovatie realiseren wij vanaf 2016 met het uitgangspunt nul-op-de-meter.
- Oprichten Adviesraad Betaalbaarheid vanuit de huurders en maatschappelijke partners. Zij vormen een klankbord en innovatieplatform.
- Regionaal willen wij actief samenwerken om woningen betaalbaar te houden. Denk aan initiatieven zoals Greentech Boxtel, De Kleine Aarde en de Brabantse Stroomversnelling.
- Stimuleren van eigenaarschap onder bewoners om woonlasten laag te houden, bijvoorbeeld met eigenaarschap over servicekosten.

3: Vastgoedsturing

Sturen op rendementen

Wij werken actief samen met huurders en maatschappelijke of commerciële partners om te komen met nieuwe woonoplossingen. De vraag van de klant stellen wij centraal. Bouwen voor senioren en bouwen voor de groeiende groep eenouderhuishoudens staat de komende jaren centraal. In het beheer spelen wij flexibel en innovatief in op de veranderende wensen van de klant. Wij zien een ontwikkeling van sturen op kwaliteit in de vastgoedportefeuille naar sturen op maatschappelijk en financieel rendement in het vastgoed. De Woningwet beperkt het werkdomein van de corporaties. Corporaties moeten weer dienstbaar worden aan de maatschappij. Woonstichting St. Joseph deelt deze visie, zoals zij dit ook in de afgelopen jaren al deed. In de vastgoedportefeuille gaan wij actief sturen op rendementen per complex met oog voor de doelgroep. Sober en doelmatig huisvesten vinden wij belangrijker dan het voldoen aan de hoogste kwaliteitsstandaarden. De vastgoedstrategie wordt zo georganiseerd dat de korte en lange termijn belangen worden geborgd. De betaalbaarheid voor de doelgroep tot de huurtoeslaggrens staat voorop.

Maatschappelijke prestaties zichtbaar

Wij maken onderscheid tussen maatschappelijke effecten en maatschappelijk rendement. Maatschappelijke effecten gaan uit van alle effecten die van invloed zijn op de welvaart en het welzijn van de mensen. Bij maatschappelijk rendement staan de baten en kosten in relatie tot elkaar.

Maatschappelijke effecten

Wij onderscheiden naast kosten en baten voor de corporatie, ook directe en indirecte effecten, bedoeld en onbedoeld voor andere partijen in de markt. Zo werken wij transparant aan onze maatschappelijke prestatie. Wij maken gebruik van bijvoorbeeld een Social Return on Investment (SROI) of een Maatschappelijke Kosten en Baten Analyse (MKBA) instrument. Wij maken transparant wat de investeringen in bijvoorbeeld leefbaarheid of 'nul-op-de-meter' betekenen voor de maatschappij. Direct

levert een leefbare buurt meer woongenot op, indirect levert dit een besparing aan politie inzet op. Dit gaan wij inzichtelijk maken.

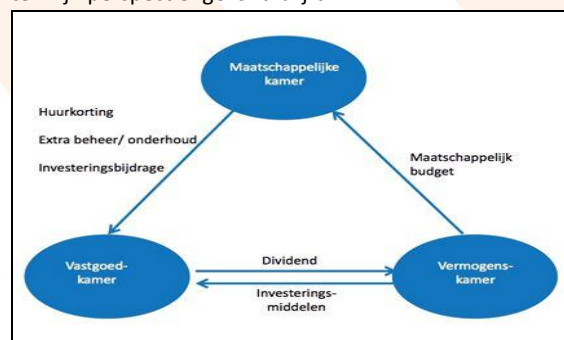
Maatschappelijk rendement

Het maatschappelijk rendement is zichtbaar en is straks eenvoudig te verantwoorden aan de partners in het maatschappelijk veld. Wij onderzoeken hoe de filosofie van het Drie Kamer Model op praktische wijze kan worden ingevoerd (zie figuur).

Het doel is het vergoten van (het bewustzijn) van onze maatschappelijke rol en de meerwaarde te duiden ten opzichte van commerciële marktpartijen. Wij weten wat de maatschappelijke bijdrage van Woonstichting St. Joseph is. Wij geven kaders mee voor de lange termijn en komen in overleg tot heldere en realistische afspraken over de verhuuropbrengsten en de kosten van beheer en onderhoud. Uitbesteden van het vastgoedbeheer en de vastgoedontwikkeling is mogelijk als dit leidt tot een efficiency verbetering voor de organisatie.

Sturen op rendementen

Wij vinden maatschappelijk presteren (bijdragen aan betaalbare huisvesting) belangrijker dan sturen op hoge rendementen. Dat neemt niet weg dat wij streven naar goede rendementen voor een corporatie zodat het lange termijn perspectief gezond blijft.



Belang van informatievoorziening

Investerings in complexen wegen we zorgvuldig af. De basiskwaliteit van de woningen voldoet aan de normen van deze tijd. Extra investeringen zetten we af tegen de gewenste rendementen in een complex.

Wij kiezen voor een basiskwaliteit die overeenkomt met de huurprijs van de woning. Assetmanagement is een nieuwe stap in de vastgoedsturing van Woonstichting St. Joseph. Wij kennen de gewenste rendementen en handelen er naar. Wij hebben oog voor de korte termijn en lange termijn belangen. Het belang van juiste informatie neemt toe om gericht sturen mogelijk te maken. Dit leggen wij vast in een plan per complex.

Wij weten waar de uitgaven gemaakt worden en zijn in control. Dit betekent ook betrouwbare, juiste en volledige informatie, zowel technisch en financieel.

Nieuwe inrichting van het verdienmodel

In het verdienmodel in de corporatiesector staat een juiste prijs/kwaliteit verhouding voorop. De waarde van een woning in de markt is het uitgangspunt. Wij herleiden de huurprijs uit de marktwaarde en maken bewust een maatschappelijke afslag voor de doelgroep met de lagere inkomens. Wij accepteren lagere huurinkomsten als de prijs van de huurwoning niet aansluit bij de kwaliteit (marktwaarde) of als dat nodig is om de doelgroep passend te huisvesten.



Het nieuwe portefeuillebeleid is actueel en komt tot stand door een specialistisch team van vastgoed, wonen (wijkteams en/of woonmakelaars) en strategie. Ieder is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid. De klant wordt

in het portfolio-beleid vertegenwoordigd door de wijkteams. Wij faciliteren de wijkteams zodat zij de nieuwe rol professioneel kunnen uitvoeren. In het team is kennis van techniek, verhuur en de woningmarkt vertegenwoordigd. Financiën bepaalt samen met het bestuur de kaders voor de korte en lange termijn. Wij voldoen aan de eisen van het WSW, waarmee de financiële continuïteit is geborgd.

In de nieuwbouwoopgave zoeken wij nieuwe concepten die passen binnen de ambitie om zo binnen de rendementskaders goede woningen te realiseren.

Vastgoedsturing is dynamisch en actualiseren we jaarlijks met de laatste inzichten uit de markt en de organisatie.

Opgave in sociale nieuwbouw

In de periode 2015-2030 groeit het aantal huishoudens in Boxtel. Vergrijzing van de bevolking en verdunning van de huishoudens zorgen voor een groeiende vraag. Gezinnen en starters nemen in omvang geleidelijk af. In de wijk Boxtel Oost is het aandeel gezinswoningen op de langere termijn groter dan de vraag. Hier ligt een uitdaging. De verwachte groei schommelt tussen de 1400-1600 woningen, waarvan St. Joseph een deel (25%) realiseert. Een groei die overigens met onzekerheden is omgeven zoals de effecten van de groeiende stroom vluchtelingen en de effecten als gevolg van de zorgtransitie. De doelgroep die het sterkst in omvang groeit, is de groep senioren (vanaf 65 jaar). De komende generatie senioren is kritisch. Met een lage huurprijs of lage maandlast van de koopwoning ligt er een uitdaging om deze groep te verleiden. Deze groep zoekt kwaliteit voor een betaalbare prijs. Wij richten ons op het bouwen van sociale huurwoningen in de kernen Liempde en Lennisheuvel en seniorenwoningen in en rond het centrum van Boxtel. In de nieuwbouw bouwen wij ook voor de doelgroep eenouderhuishoudens. Deze groep neemt fors in omvang toe als gevolg van huishoudensverdunning. Met beperkte financiële middelen is deze groep op zoek naar betaalbare huisvesting met een kleinere oppervlakte.

3. Vastgoedsturing

Sturen op rendementen

In deze nieuwbouwopgave richten wij ons op de doelgroep met een inkomen tot € 38.950.

Opgave in herstructurering

Na jaren van herstructurering in de wijk Selissenwal staan in deze periode opgaven in de wijk Breukelen gepland. Wij ontwikkelen in het meest kwetsbare deel van de vastgoedportefeuille nieuwe woningen voor starters en doorstromers op de huurmarkt. Wij sturen scherp aan de kostenkant, betrekken bewoners vanaf het begin bij deze opgaven en hebben oog voor de betaalbaarheid van de woningen voor de doelgroep.

Opgave door verschuiving van de doelgroep met een lichte zorgvraag (ZZP 1 t/m 4)

Wij voorzien een toenemende groep ouderen die niet langer in het traditionele verzorgings- of verpleeghuis terecht kunnen. Zij zullen deels terecht komen in de woonvorm 'geschikt wonen', een zelfstandige woonvorm met zorg in nabijheid of op afroep. Deze groep groeit in de periode 2012-2024 tot 2600 huishoudens. Deels blijven deze langer zelfstandig wonen, deels is deze groep aangewezen op nieuwbouw.

Opgave in de regio

Wij onderzoeken kansen om vastgoed in aangrenzende gemeenten te ontwikkelen vanuit onze overtuiging dat het spreiden van de vastgoedportefeuille financieel aantrekkelijk is. In de regio stemmen wij de woonopgaven met gemeenten en tussen corporaties af.

Speerpunten de komende jaren...

- Het zichtbaar maken waar financieel rendement wordt ingeleverd ten bate van maatschappelijk rendement zoals een lagere huur, voorzieningen en/of leefbaarheid. Wij realiseren vastgoedsturing op basis van rendement op portefeuilleniveau en op complexniveau. Dat betekent tot op complexniveau kosten en baten in beeld brengen om de

rendementen te optimaliseren of bewust een maatschappelijke afslag te doen.

- Huisvesten van de groeiende groep ouderen en eenouderhuishoudens én het huisvesten van de groep die niet langer in een verzorgings- of verpleeghuis terecht kunnen. Deze laatste groep komt deels terecht in nieuwbouw en deels terecht in een aangepaste bestaande woning.
- Herstructureren van een deel van de vastgoedportefeuille in Breukelen om de wijk tot een gewilde wijk voor jong en oud te maken.

4. De organisatie

Slank, deskundig en zichtbaar

In een snel veranderende wereld is het van belang dat we de organisatie flexibel inrichten en in staat zijn snel en proactief in te spelen op de ontwikkelingen. Corporaties worden met de komst van de nieuwe Woningwet gedwongen aan nieuwe regelgeving te voldoen. Zo wordt de positie van de huurders versterkt, krijgt de gemeente een vooraanstaande positie in de volkshuisvestelijke opgave en ligt het functioneren van de organisatie onder een vergrootglas. De politieke ontwikkelingen - met als sluitstuk de nieuwe Woningwet - beperken het maatschappelijk speelveld van de corporatie. De nieuwe rol van de gemeente betekent ook op zoek gaan naar een nieuw evenwicht in de samenwerking. Een evenwicht tussen de kortere termijn ambities van de gemeente en de lange termijn doelstellingen van de corporatie. Een nieuw speelveld dat ons dwingt om passend te huisvesten, investeringen in leefbaarheid af te bakken en onze maatschappelijke meerwaarde aan te tonen.

Ontwikkelen tot netwerkorganisatie

Woonstichting St. Joseph ontwikkelt zich de komende jaren verder tot een netwerkorganisatie. Een netwerk waarin zij optimaal functioneert daar waar de corporatie ooit voor is opgericht, namelijk het bieden van passende huisvesting tegen lage kosten en een goede kwaliteit. Het ontwikkelen tot een netwerkorganisatie betekent dat wij zowel intern als extern actief de afstemming en verbinding zoeken. Intern heeft het wijkteam hierin een grote rol.



Activiteiten in het sociale domein blijven deel uit maken

van het kernproces van de corporatie. Wij gaan actief op zoek naar partners in de samenwerking op het sociaal vlak. Wij nemen geen taken over van partners in het maatschappelijk veld. Onze rol in het sociale wijkteam is signalerend en faciliterend. Wij stimuleren en enthousiasmeren onze klanten tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

Wij verstevigen onze positie in het maatschappelijk netwerk. Partners weten waar wij voor staan en vinden ons eenvoudig. Wij voeren niet de regie in het netwerk. Wij faciliteren en verbinden binnen het netwerk. De focus ligt op het wonen. Wij kennen onze positie in het netwerk en zijn op afroep beschikbaar.

Samenwerken in de bouwkolom

De rol verschuift van ontwikkelen, voorbereiden en uitvoeren naar opdrachtgeverschap en regie voeren tot en met uitbesteden van enkele activiteiten.

Doel is een verdere efficiencyverbetering om de kosten van het beheer en nieuwbouw te verlagen. Het proces om te komen tot nieuwbouw of tot een groot onderhoud van een wooncomplex verschuift van de corporatie naar de partners in de bouwkolom. De klant krijgt in de vastgoedopgaven een prominente plek en zorgt voor de verbinding tussen het beleid en de praktijk.

Wij zoeken actief de samenwerking met partners in de keten. Wij ontwikkelen ons tot aanbieder van prettig wonen en ontwikkelen de kaders waarbinnen dit mogelijk wordt gemaakt. Bewoners worden nadrukkelijk betrokken bij het proces van nieuwbouw of groot onderhoud, van begin tot eind. In de samenwerking met partners in de bouwkolom durven wij los te laten en geven wij vertrouwen. Het belang van de volkshuisvesting staat bij uitbesteden voorop.

Activiteiten die door de markt efficiënter en slimmer worden opgepakt, besteden wij uit. Denk aan nieuwe

4. De organisatie

Slank, deskundig en zichtbaar

vormen van samenwerking met onderhoudsbedrijven, waar kennisdeling en nieuwe contractvormen op basis van vertrouwen aan de basis staan. De samenwerking is voor beide partijen aantrekkelijk. De grootste uitgaven liggen in het onderhouden van het vastgoed. Wij denken na over slimme oplossingen om het vastgoedbeheer (deels) uit te besteden.



Wij faciliteren en houden op hoofdlijnen de regie. De kaders bieden houvast en wij werken vanuit een basis van vertrouwen richting marktpartijen. Dit is een groeimodel. Met de partners in de bouwkolom maken wij afspraken over de informatievoorziening van de vastgoedportefeuille.

Schaalvergroting

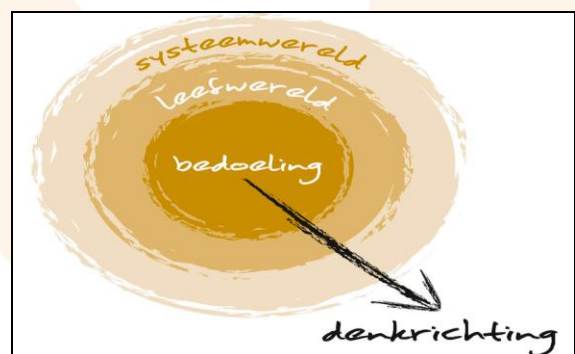
De organisatie is slank en deskundig. Wij onderzoeken de mogelijkheden van een flexibele schil om pieken op te vangen. Wij zoeken hierin nadrukkelijk de samenwerking met andere corporaties in de regio. Schaalvergroting in de regio streven wij na. Schaalvergroting leidt tot een kwaliteitsimpuls in de bestaande organisatie en biedt kansen om flexibel in te spelen op de toekomstige ontwikkelingen.

Van regelsturing naar klantsturing

Het inrichten van onze processen doen wij vanuit een strategie van operational excellence. Tachtig procent van onze klantcontacten verloopt routinematig. Twintig procent van onze klantcontacten is maatwerk, denk aan

verhuur van statushouders of de groeiende groep van mensen met een beperking (transitie doelgroep zorg). Tot het maatwerk behoren ook acties die leiden tot betere verhuurbaarheid. De doelstelling om in 2020 tachtig procent van de klantvragen via het internet af te handelen, draagt bij aan het zoeken naar innovatieve concepten om de klant nóg beter te woord te staan. De vraag van de klant vinden wij belangrijker dan de tachtig procent doelstelling. Wij vragen wat de klant van ons nodig heeft. Dit doen wij buiten de geijkte paden van participatie. Wij zijn hierin vernieuwend. De rol van digitale platforms of media neemt toe.

Voor de medewerkers van Woonstichting St. Joseph betekent dit processturing met aan de basis de klant. De processen zijn lean ingericht. Er is ruimte en budget om naar eigen inzicht vraagstukken op te pakken en in te richten. Wij verminderen het aantal regels en bieden medewerkers regelruimte om naar eigen inzicht te handelen. Wij zijn flexibel en denken mee in passende oplossingen voor de klant. De procedures en regels in de klantprocessen zijn ondersteunend.



Voor de organisatie betekent dit processen (verder) geoptimaliseerd worden. Wij werken aan slimme oplossingen in het proces en nemen afscheid van regels die de complexiteit vergroten. De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en wij voelen ons resultaatverantwoordelijk en eigenaar. Dit sluit aan bij de

4. De organisatie

Slank, deskundig en zichtbaar

ambitie van het thema vastgoedsturing, waar de specialisten verantwoordelijkheid dragen voor het behalen van de doelstellingen.

Nieuwe competenties

De ingezette koers om zakelijk te denken en te handelen, zetten wij door. Een kantelende organisatie - waar de aandacht verschuift van ontwikkelen naar beheren en verbinden - vraagt om andere competenties. De medewerkers van Woonstichting St. Joseph herkennen zich in de kernwaarden en handelen volgens de kernwaarden.

Onze kernwaarden zijn: betrouwbaar, ondernemend, verbindend.

Medewerkers luisteren naar de vraag van de klant en denken in oplossingen voor de klant. Wij werken oplossingsgericht en met oog voor de maatschappelijke rol van de corporatie. Wij zijn ons bewust van de ambities van Woonstichting St. Joseph om de klant tegemoet te komen tegen zo laag mogelijk kosten.



De Durf om te ondernemen

Wij pakken de verantwoordelijkheid en werken zelfstandig. Durven én doen, experimenteren en improviseren gelden voor ons als belangrijke pijlers onder de netwerkorganisatie. Netwerken staat voor medewerkers hoog in het vaandel. Binnen een lerende en ontwikkelende organisatie staat coachend leiderschap en vertrouwen geven centraal.

De competenties regie voeren, opdrachtgeverschap en onderhandelen nemen in belang toe.

Speerpunten de komende jaren...

- Wij draaien de organisatie en haar processen vanuit de filosofie 'terug naar de bedoeling'. Wij werken vanuit de bedoeling van de corporatie en denken en handelen om de klant centraal te zetten. Processen en systemen zijn ondersteunend voor de klant. Wij stimuleren eigenaarschap bij medewerkers en kiezen voor zelfsturing.
- Wij ontwikkelen ons bewust als netwerkorganisatie. In het sociale domein door het versterken van de horizontale samenwerking met andere instellingen. In dit netwerk staan wij voor veilig en prettig wonen. In de vastgoedketen nemen wij de regie. We besteden steeds meer onderhoud en nieuwbouw uit op basis van prestaties aan vaste ketenpartners.

5. Financiële haalbaarheid

Solide basis volgens WSW normen

Het nieuwe koersplan is doorgerekend op haar haalbaarheid. De financiële doorrekening is een grove inschatting van de haalbaarheid van dit plan, met alle onzekerheden. Vanwege de onzekerheid naar de toekomst is het koersplan doorgerekend in twee scenario's, een minimaal en een maximaal scenario. De uitkomsten van beide scenario's zijn afgezet tegen de normen zoals deze voor corporaties vastgelegd zijn in het WSW huis.

In de doorrekening zijn naast geplande investeringen in nieuwbouw, groot onderhoud en energie verbetering, investeringen in zorg gerelateerd vastgoed en inkomsten uit een gematigd huurbeleid en verkoopbeleid opgenomen.

Minimaal scenario koersplan

Omschrijving	Minimum scenario	
	€	totaal 2016-2030
Kosten energetische investeringen bestaande bouw	€ 12.500.000	zonder huurverhoging
Nieuwbouw kosten	€ 33.675.000	192 woningen (2016-2030)
Huurverhoging	1%	Jaarlijks
Bouwkosten huisvesten doelgroep zorgtransitie	€ 11.100.000	4 compl. 72 woningen (2016-2030)
Opbrengst verkoop bestaand bezit	€ 40.000.000	gemiddeld 15 per jaar

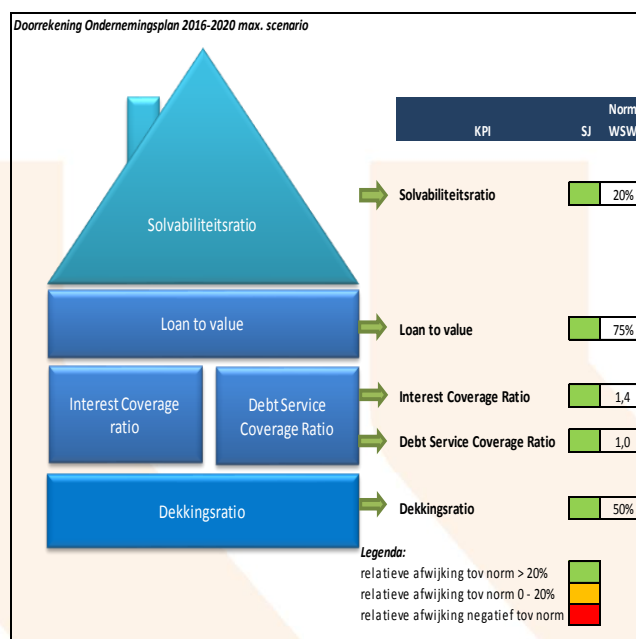
Maximaal scenario koersplan

Omschrijving	Maximum scenario	
	€	totaal 2016-2030
Kosten energetische investeringen bestaande bouw	€ 17.500.000	zonder huurverhoging
Nieuwbouw kosten	€ 50.510.000	289 woningen (2016-2030)
Huurverhoging + opslag	1% inflatie + 1% opslag	Jaarlijks
Bouwkosten huisvesten doelgroep zorgtransitie	€ 22.500.000	8 compl. 144 woningen (2016-2030)
Opbrengst verkoop bestaand bezit	€ 53.400.000	gemiddeld 20 per jaar

Beide scenario's houden stand binnen de uitgangspunten van het WSW. De extra investeringen in het maximaal

scenario drukken nauwelijks op de financiële haalbaarheid van het WSW. Dit komt doordat er in het maximaal scenario 5 woningen extra (20 in max scenario t.o.v. 15 in min scenario) worden verkocht in de periode van het koersplan.

In beide scenario's voldoet Woonstichting St. Joseph aan de parameters die door het WSW worden gesteld. De financiële continuïteit is geborgd. Uitgangspunt in de doorrekening is een evenredige verdeling van alle investeringen en inkomsten over de periode 2016-2030.



De impact van het uitvoeren van het maximaal scenario past binnen de normen die het Waarborgfonds Sociale Woningbouw aan de corporatie oplegt. De uitkomsten van een minimaal scenario eveneens binnen dit kader.