

Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis, voor nu en later. Betaalbaar Thuis

Thuisvester *Strategische Visie*

Betaalbaar thuis, voor nu en later

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden. De economische crisis, de Europese eenwording, de stagnerende woningmarkt en problemen in de corporatiesector. Woningcorporaties staan volop in de schijnwerpers. Deze ontwikkelingen hebben invloed op Thuisvester en vragen ook om een herbezinning op de strategische koers: waar staan we, waar willen we naar toe en hoe komen we daar? Deze visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector.

Inleiding	3
1. Omgevingsontwikkelingen	4
2. Missie	19
3. Kernwaarden	21
4. Visie en tien keuzerichtingen	23
5. Analyse van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en woningportefeuille	30
6. Werkgebied	36
7. Hoe verder	38
Bijlagen	40

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt.

Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden. De economische crisis, de Europese eenwording, de stagnerende woningmarkt en problemen in de corporatiesector. Woningcorporaties staan volop in de schijnwerpers. Deze ontwikkelingen hebben invloed op Thuisvester en vragen ook om een herbezinning op de strategische koers: waar staan we, waar willen we naar toe en hoe komen we daar?

Deze visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector.

Proces

Het bestuur van Thuisvester heeft deze strategische visie opgesteld in nauwe samenwerking met haar organisatie en belanghouders. De missie en visie zijn tot stand gekomen met de inbreng van bestuur, management en de Raad van Toezicht. Belanghouders zijn tussentijds in de gelegenheid gesteld om te reflecteren op de keuzes van Thuisvester. Dit alles met als doel om te komen tot een breed gedragen strategische visie voor Thuisvester. Dat deze visie breed gedragen is, is een voorwaarde om de richting voor de toekomst met alle betrokkenen te kunnen vasthouden.

Leeswijzer

De visie kijkt vooruit tot 2025. Deze lange horizon is gewenst om vanuit korte en middellange termijn activiteiten te sturen op trends voor de lange termijn. Gezien de aard van de dienstverlening van een woningcorporatie is dat noodzaak: woningen bouwen, beheren en verhuren en investeren in de omgeving doe je alleen voor je meerwaarde op de lange termijn.

Deze strategische visie beschrijft in hoofdstuk één de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van Thuisvester en de mogelijke gevolgen hiervan voor Thuisvester. In hoofdstuk twee wordt de missie van Thuisvester beschreven. Hierin staat de vraag centraal: waartoe zijn wij op aarde? In het volgende hoofdstuk wordt dit uitgewerkt in tien richtinggevende keuzes voor Thuisvester: deze vormen samen de visie van Thuisvester. In de laatste hoofdstukken, de analyse en het werkgebied, wordt deze visie gecompleteerd.

December 2013

J.J. (Johan) Westra *Directeur - bestuurder Thuisvester*

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan



Omgevingsonwikkelingen

De economische Woningcorporaties om een herbezinningsvisie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.

Omgevingsontwikkelingen

Voor deze strategische visie verkennen we de trends en ontwikkelingen in de omgeving van Thuisvester in de periode tot 2025. Dit zijn allereerst algemene trends in de samenleving, zoals de economische ontwikkeling, governance en duurzaamheid. Daarnaast betreft het ontwikkelingen in de corporatiesector. Deze splitsen we uiteen middels mogelijke scenario's voor de lange termijn en meer concrete ontwikkelingen en maatregelen die op de korte termijn al effect hebben. Omdat de sector volop in beweging is, is het op dit moment lastig om de scenario's te concretiseren en een goede lange termijn ontwikkeling te beschrijven. Daarom nemen we nadrukkelijk ook de korte termijn ontwikkelingen mee in deze strategische visie vanwege de aanzienlijke impact op de sector en onzekerheid over de uitwerking. Daarnaast is er een aantal belangrijke demografische trends die van invloed is op de woningvoorraad en de doelgroep. Voor elke ontwikkeling die we noemen in dit hoofdstuk zullen we naast een algemene toelichting ook de gevolgen voor Thuisvester beschrijven. Zo ontstaat een beeld van de omgevingsontwikkelingen in relatie tot Thuisvester.

1.1 Trends in de samenleving

“We’re hurried people, living in an anxious time. We’ve grown impatient, accustomed to instant gratification. We want the economic crisis to just be over. We want our pension funds, stock portfolios, and college savings accounts to be healthy and growing; we want our jobs back; we want to be able to go out to eat or buy ourselves a treat without panicking about the household budget. And we want all of it right now. Resets, however, take time.” Richard Florida - The Great Reset, 2010.

Maatschappelijk klimaat

We bevinden ons midden in een herprogrammering van onze maatschappij. Een reset grijpt diep in op maatschappelijke patronen. Crisistijden leggen bloot wat werkt en wat verstorend is. Zij leggen de kiemen voor hervormingsprogramma’s die nodig zijn om een samenleving weer beter te kunnen laten functioneren. Juist in tijden van crisis zijn er opkomende patronen, denkbeelden en innovaties die een nieuwe maatschappelijke ontwikkeling mogelijk maken. Wij zitten midden in de reset.

Welke veranderingen op komst zijn en hoe deze uitpakken, is niet precies te voorspellen. Wel kunnen we signaleren welke substantiële veranderingen we nu in de samenleving waarnemen. Eigen verantwoordelijkheid is één van die veranderingen. De mens wil meer verantwoordelijkheid en eigen keuzes maken in het leven. Met de digitalisering en opkomst van sociale media heeft het individu een machtsmiddel in handen om zich snel te uiten en een groot publiek te bereiken. Maatschappelijke revoluties starten op

internet, zoals de Arabische Lente in 2011. De samenleving beschikt over een enorm sociaal kapitaal dat tot bloei komt. Niet alleen in revoluties ver weg, maar ook in de eigen straat of wijk, het eigen netwerk. Dit vermogen van onze samenleving om zichzelf te organiseren biedt kansen om van daaruit nieuwe mogelijkheden en oplossingen te creëren. Dit is een organisch proces, waarvan overheid en organisaties onderdeel uitmaken, maar niet de leiding hebben.

De verschillen in de maatschappij kunnen nog verder toenemen: het verschil tussen mensen die midden in de maatschappij staan en mensen die niet mee kunnen komen. Dit onderscheid lijkt steeds groter te worden, met als risico een verdere toename van sociale uitval. Ook hier zien we een kentering die gekoppeld is aan de veranderende rol van de overheid: niet de overheid, maar de samenleving, dus ook ten dele de woningcorporatie, biedt de kansen voor het benutten van sociaal kapitaal en aanpakken van problemen en kansen in de maatschappij.

Gevolg voor Thuisvester: Een sterke toename van de roep om eigen verantwoordelijkheid en zeggenschap. Dit is een kans voor maatschappelijke organisaties om nog sterker verbinding te maken met haar omgeving. Kans is verder het aanboren van het sociaal kapitaal om daarmee nieuwe wegen te verkennen.

Economische ontwikkeling

We leven in een onzekere tijd. Er lijkt een einde gekomen aan de ongekende economische groei. Begonnen met een bankencrisis en momenteel aangeland in een eurocrisis, kunnen we concluderen dat er sprake is van een structurele verandering in onze economie met invloed op het functioneren en denken in onze samenleving. De manier waarop wij kijken naar economische zekerheid, consumeren en investeren verandert structureel.

Het is niet te voorspellen hoe onze economische toekomst er uit zal zien en wanneer en hoe economisch herstel zal optreden. Wat we wel weten is dat deze crisis langer duurt dan eerdere crises en dat de komende jaren getekend zullen worden door forse bezuinigingen.

Er zijn verschillende scenario's denkbaar, waaronder stabilisatie of aanhoudende onzekerheid, economische groei na een lange herstelperiode of economische krimp. Zie hiervoor het tekstkader met scenario's op de financieel economische ontwikkeling.

Verwacht mag worden dat we een periode tegemoet gaan die zich vooral kenmerkt door stabilisatie van de economie. Er zal hooguit sprake zijn van lichte groei. Daardoor zullen naar verwachting ook inkomens en onze welvaart eerder stabiliseren dan groeien. Koopkracht kan tevens onder druk komen te staan door stijgende uitgaven, zoals energielasten en zorgkosten. Ook de werkgelegenheid zal onder druk staan. Dit zal zijn effect hebben op hoe onze samenleving functioneert en welke keuzes mensen daarin maken. Bijvoorbeeld op de woningmarkt.

De afgelopen jaren hebben we een shift gezien op de woningmarkt van kopen naar huren. Waar kopen een ideaal was in onze samenleving, lijken steeds meer mensen te ervaren dat het hebben van een koopwoning ook een financieel risico is. Ook zijn mensen door hun koopwoning minder flexibel op de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt het hebben van een koopwoning minder bereikbaar vanwege aangescherpte hypotheekregels. Onze verwachting is dat dit zich zal vertalen in een stijgende behoefte aan huurwoningen, juist ook in de vrije huursector.

Gevolg voor Thuisvester: Door economische stabilisatie en onzekerheid zal het inkomensniveau van huishoudens afnemen. Hierdoor kan de doelgroep van Thuisvester groter worden. Daarnaast kan de behoefte aan huurwoningen stijgen door veranderende voorkeuren van huishoudens.

Scenario's

Financieel economische ontwikkeling

De toestand op de financiële markten beheerst in toenemende mate de overige markten, waaronder de woningmarkt. Om een beeld te schetsen van de economische ontwikkeling op de lange termijn zijn verschillende scenario's te ontwikkelen. In het rapport 'Scenario's Woningmarkt. Risico's voor de woningmarkt en inventarisatie van beleidsopgaven' heeft De Ruijter Strategie in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken enkele scenario's uitgewerkt. Er zijn vier scenario's ontwikkeld, gebaseerd op ervaringen uit het verleden:

- spiraal omhoog (jaren 1985-2008): stijgende huizenprijzen, lage/dalende rente, toename van schulden, hoog vertrouwen
- spiraal omlaag (analogie met jaren 1978-1985): stijgende inflatie en hoge rente, dalende woningprijzen, recessie
- Japanscenario (analogie met Japan vanaf het barsten van de vastgoed- en beursbubble in 1990): lage groei, lage rente, lage inflatie en soms deflatie, teruglopende bevolking, hoge staatsschuld
- acute vertrouwenscrisis (analogie met Lehman-crisis in 2008)

Algemeen wordt aangenomen dat een scenario met een meer neerwaartse spiraal het meest reëel is. Enkele conclusies die hierover worden getrokken in de genoemde rapportage zijn:

- risico voor inflatie op termijn (met effect op inflatievolgend huurbeleid)
- beschikbaarheid en prijs kapitaal voor de woningmarkt
- toename betaalbare huurwoningen
- meer betalingsachterstanden huurders en woningbezitters
- noodzaak tot terugdringen van de schuldenlast staat en huishoudens

Veranderende rol van de overheid

De rol van de overheid verandert. Waar in afgelopen decennia de overheid de zorg overnam van de samenleving, zien we nu een overheid die voorwaarden schept voor mensen om in de samenleving te kunnen functioneren.

De relatie van de overheid met de burgers krijgt opnieuw vorm, waarbij participatie en nieuwe coalities het organiserend vermogen van de samenleving proberen te bundelen en te mobiliseren.

De overheid gaat steeds meer uit van deregulering, decentralisatie en het terugdringen van subsidiëring. De gemeenten krijgen steeds meer taken overgeheveld van de rijksoverheid. De bijbehorende budgetten zijn meestal niet toereikend om deze taken uit te voeren. Deze trend van bezuinigen zal naar verwachting verder doorzetten. We gaan naar een efficiënte overheid die zich richt op haar kerntaken. Met het verdwijnen van budgetten zullen gemeenten hun sturende rol steeds meer moeten loslaten: de maakbaarheid van de samenleving laten we definitief achter ons. De toekomst ligt in langdurig partnerschap en coalities met overheden, maatschappelijke organisaties en burgers.

Gevolg voor Thuisvester: De samenwerking tussen gemeenten en woningcorporaties kan nog hechter worden en steeds meer de vorm van een langdurig partnerschap aannemen.

Hervorming woningmarkt

Lange tijd was de woningmarkt voor investeerders een geldautomaat. Waardestijgingen leken vanzelfsprekend en konden worden afgeroomd. Woningcorporaties konden de opbrengsten van verkopen benutten voor investeringen. Het vermogen van huishoudens nam toe vanwege het eigen woningbezit. Gemeenten financierden hun maatschappelijke investeringen met de dekking vanuit grondverkopen en leges. Die tijden zijn niet meer. De woningmarkt stagneert. Hervormingen van de woningmarkt worden al lange tijd bepleit. Er circuleren tal van hervormingsvoorstellen. Een daarvan is Wonen 4.0 dat gesteund wordt door verschillende maatschappelijke organisaties. In die hervormingsvoorstellen wordt een einde gemaakt aan het rondpompen van geld. Impliciete subsidies in de huursector worden beëindigd. Investeren in huurwoningen wordt aantrekkelijker gemaakt. Ook de subsidiëring van de koopsector door middel van de hypotheekrente wordt in 30 jaar afgebouwd. De betaalbaarheid van het wonen wordt veiliggesteld. Over de politieke en maatschappelijke haalbaarheid van deze voorstellen bestaat nog geen consensus. Toch verwachten wij dat de komende jaren de woningmarkt in de lijn van deze voorstellen hervormd zal worden. Geleidelijk zal daardoor het vertrouwen van consumenten weer gaan toenemen en zal de woningmarkt zich normaliseren.

Gevolg voor Thuisvester: Woningcorporaties zullen naar verwachting meer en meer marktconform moeten en deels ook willen opereren. Huren zullen meer marktconform worden. Betaalbaarheid voor de doelgroep blijft een belangrijk uitgangspunt.

Good governance en transparantie

Het functioneren van maatschappelijke organisaties staat vol in de schijnwerpers. Burgers zijn mondiger en kritischer geworden. Organisaties worden steeds zichtbaarder en kunnen niets verhullen. We hebben de technische middelen om open en snel te communiceren. Fouten worden door de media uitvergroot. De samenleving vraagt daarnaast om meer controle en inzicht in presteren. Vertrouwen in instituties is niet meer vanzelfsprekend en moet verdiend worden. Ook de corporatiesector staat in de schijnwerpers, mede vanwege recente incidenten in de corporatiesector. Het betreft dan onder andere misstanden zoals bij Rochdale en SGBB, en recentelijk financiële problemen bij Vestia en WSG. Dit heeft aanzienlijke gevolgen voor het functioneren van de sector. Deze incidenten hebben veel schade toegebracht aan het imago van de corporatiesector. Het algeheel functioneren van de sector wordt bekritiseerd. Bijvoorbeeld de wijze waarop toezicht op corporaties functioneert, de risico's daarbij en de financiële systematiek. Uiteindelijk zal dit leiden tot meer toezicht en regels. Daarnaast hebben deze incidenten ook tot gevolg dat corporaties met elkaar saneringssteun betalen om probleemcorporaties (Vestia) te helpen.

Gevolg voor Thuisvester: De legitimiteit van corporaties staat onder druk. Naast een bereidwillige opstelling over wensen en belangen van partners zijn openheid en transparantie noodzakelijk om vertrouwen bij partners te krijgen en te houden.

Duurzaamheid

De afgelopen jaren is het besef in onze samenleving gegroeid dat we op een andere manier met onze aarde moeten omgaan. De negatieve milieubelasting van onze economische ontwikkeling wordt steeds meer zichtbaar en leidt tot andere waarden en patronen in onze samenleving. Grondstoffen worden steeds schaarser. Deze schaarste heeft tot gevolg dat grondstoffen duurder worden. Bij de afweging van investeringen wordt duurzaamheid een steeds belangrijker criterium. Duurzaamheid slaat zowel op de houdbaarheid van het product op de lange termijn (levensduur: hebben we over 20 jaar nog steeds behoefte aan deze woningen?), als op de milieubelasting van materialen en een mogelijke kostenbesparing. Dat besef groeit ook, omdat onze energielasten enorm zijn toegenomen.

Energielasten maken een steeds groter onderdeel uit van het totaal van onze woonlasten. De betaalbaarheid van het wonen komt daardoor onder druk.

Gevolg voor Thuisvester: Door de stijgende energielasten staat de betaalbaarheid van het wonen voor de bewoners onder druk. Energielasten kunnen worden teruggedrongen door investeringen in het duurzamer maken van de woningvoorraad, door advies te geven over het energieverbruik als ook door als corporatie de totale woonlast als uitgangspunt te nemen.

Wonen en Zorg

Nederland wordt steeds ouder. Dit raakt onze maatschappij op verschillende manieren: onze gezondheid, ons welzijn en onze kwaliteit van leven, maar ook de solidariteit van de verzorgingsstaat, de openbare ruimte, de zorgeconomie, leefbaarheid en voorzieningen. De kosten van de zorg zullen aanzienlijk stijgen. Om hier een antwoord op te vinden zijn nieuwe coalities nodig. In het maatschappelijk domein zijn dat zorg- en welzijnsorganisaties, corporaties en gemeenten die elk een bredere agenda krijgen dan hun traditionele primaire taak. Het domein van de zorg wordt daardoor steeds meer ook een domein van de corporatie.

Zorgbehoevenden willen meer zeggenschap over hun zorg en de manier waarop zij wonen. Zij willen zo lang mogelijk thuis wonen. Binnen de aanpak van de vergrijzing zien we een trend naar meer kostenbeheersing, het stimuleren van marktwerking, het leggen van meer verantwoordelijkheid bij burgers zelf en het stimuleren van zorgzaamheid dicht bij huis. Dit laatste is nog een groot vraagstuk. Het betreft bijvoorbeeld het hebben van vitale kernen en wijken, waar mensen in de gemeenschap de zorg voor elkaar weer organiseren. Dat dit wenselijk en noodzaak is, ook vanuit de betaalbaarheid, wordt door veel mensen gesignaleerd. Vraagstuk is nog in hoeverre dit rijmt met de hectische sociale en werkende levens die veel mensen leiden.

Gevolg voor Thuisvester: Het domein van de zorg wordt wat betreft de vastgoedaspecten en samenlevingsaspecten steeds meer ook het domein van de corporatie. Er ligt een opgave voor woningcorporaties in het omgaan met zorgvastgoed en het faciliteren van het zo lang mogelijk thuis blijven wonen van huurders. Corporaties gaan geen feitelijke zorg leveren.

Digitalisering en sociale media

Digitalisering en sociale media zijn van invloed op onze samenleving. In Nederland had in 2011 94% van de Nederlandse huishoudens toegang tot een internetaansluiting. Het stelt mensen in staat om sneller en makkelijker met elkaar in contact te komen. Sociale netwerken veranderen, evenals de wijze waarop organisaties en klanten met elkaar in contact treden. Deze trend zal zich nog verder doorzetten. Uit onderzoek blijkt dat digitalisering bijdraagt aan het tegengaan van eenzaamheid. Internet stelt mensen in staat om makkelijker contact te maken en houden. Het draagt bij aan het welbevinden van mensen.

Naast deze sociale component stelt internet mensen in staat om kennis te vergaren en zich te ontwikkelen: de mogelijkheden zijn eindeloos. Digitalisering heeft tevens de manier veranderd waarop bedrijven, organisaties en hun medewerkers (net)werken. Bedrijven kunnen efficiënter functioneren in bedrijfsprocessen, maar ook in de wijze waarop zij met klanten in contact komen en kennis daarover kunnen combineren. Dat maakt tevens dat vernieuwingen elkaar snel opvolgen en ook de innovaties oneindig zijn. Dit maakt dat we steeds meer een netwerksamenleving worden.

Gevolg voor Thuisvester: Digitalisering stelt organisaties in staat om doelmatiger te opereren en te innoveren in het ontwikkelen van producten en diensten. Het biedt tevens kansen om het contact met de klanten te verbeteren en te verdiepen.

Scenario's

Voor de corporatiesector

De verzelfstandiging van corporaties is voorbij. Maar de dynamiek rond corporaties blijft groot. De sector wordt weer sterker gereguleerd via de herzieningswet. Tegelijkertijd staat het verdienmodel onder druk. De continuïteit kan evenwel vanwege de solvabiliteit veilig worden gesteld. Er komen als gevolg van het Vestia drama extra heffingen. Maar die heffingen bewijzen paradoxaal genoeg dat het stelsel van onderlinge solidariteit werkt. Hoe vervelend en pijnlijk de heffing ook is. Tegelijkertijd is de heffing een wake-up call om het bij de onderlinge solidariteit passende gedrag te bevorderen.

De beleidsmachine staat niet stil. Ook het parlementaire proces zal verdere veranderingen bewerkstelligen. In een studie worden mogelijke ontwikkelingspaden onderscheiden, een viertal hoofdpaden die elk twee varianten bevatten.

Versmalling	Consolidatie	Afscheid	Verbreding
Vangnet	Extra beheersing	Markt	Gemengd woonbedrijf
Lokaal wonen	Open bestel	Maatschappelijke onderneming	Sociaal ondernemer

Uit: Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties. F. Fleurke, J. van der Schaar en F. van Wijk (2009).

Versmalling

Versmalling heeft als uitgangspunt dat corporaties zich gaan beperken tot de doelgroep van beleid die door het overheidsbeleid is bepaald. De corporaties krijgen een vangnetfunctie. In een variant geschiedt dat met een zekere taakverbreding onder scherpere regie van de lokale overheid.

Scenario's

Voor de corporatiesector (vervolg)

Consolidatie

Het pad van consolidatie gaat uit van het huidige stelsel. In een eerste variant neemt de externe beheersing toe. Een scherper extern toezicht, zoals nu in de herzieningswet is omschreven. Daarnaast worden marktactiviteiten beter onderscheiden van de publieke taken. De variant met open bestel houdt in dat het beleggers wordt toegestaan allianties aan te gaan.

Afscheid

Het pad van afscheid houdt privatisering in. De banden met de overheid worden volledig doorgeknipt. Daarbij is een tweetal varianten denkbaar. In de eerste variant worden particuliere beleggers eigenaar. In de tweede variant wordt er gekozen voor een vorm van maatschappelijk ondernemen zoals in Bruterling 2.0 bepleit is.

Verbreding

Het pad verbreding tot slot houdt in dat de overheid geen domeingrenzen voorschrijft. De woningcorporatie biedt in een breed speelveld alle met het wonen verbonden diensten aan. Zowel in de huur- als de koopsector. De corporatie wordt een concern. De aard van de activiteiten bepaalt het regime waaronder geacteerd wordt. De corporaties ontwikkelen nieuwe organisatievormen en krijgen daar de ruimte voor. Ze worden een gemengd woonbedrijf

Gevolg voor Thuisvester: Welke kant de sector zich op ontwikkelt is niet te beïnvloeden door Thuisvester zelf, maar heeft wel een groot effect op de organisatie op lange termijn.

Ook op de langere termijn voorzien wij een toekomst voor woningcorporaties. Consolidatie van de corporatiesector lijkt een waarschijnlijk scenario, hoewel in het regeerakkoord ook uitspraken in de lijn van versmalning zitten. Dit impliceert in ieder geval een verscherping van het toezicht, een scheiding van de publieke taken en de marktactiviteiten en een aanscherping van de primaire taakstelling.

1.2 Ontwikkelingen in de corporatiesector

In de scenario's is gekeken naar de lange termijn toekomst van de corporatiesector. Daarnaast worden op de korte en middellange termijn complexe en ingrijpende ontwikkelingen voorzien in de corporatiesector. Deze ontwikkelingen zijn van grote invloed op het functioneren van woningcorporaties: veranderende wetgeving, financiële crisis, huurliberalisatie en de veranderende woningmarkt. In het regeerakkoord zijn enkele uitspraken gedaan die relevant zijn voor de ontwikkeling van de corporatiesector. Onduidelijk is nog hoe een en ander wordt uitgewerkt. In de loop van 2013 zal daarover meer duidelijk worden. Zeker lijkt dat er een extra verhuurdersheffing wordt opgelegd. Daarnaast lijkt ook zeker dat de corporaties in staat worden gesteld om deze heffing deels te financieren door opbrengsten te vergroten middels het verhogen van de huren of het verkopen van woningen. De belangrijkste ontwikkelingen zijn, in meer algemene termen:

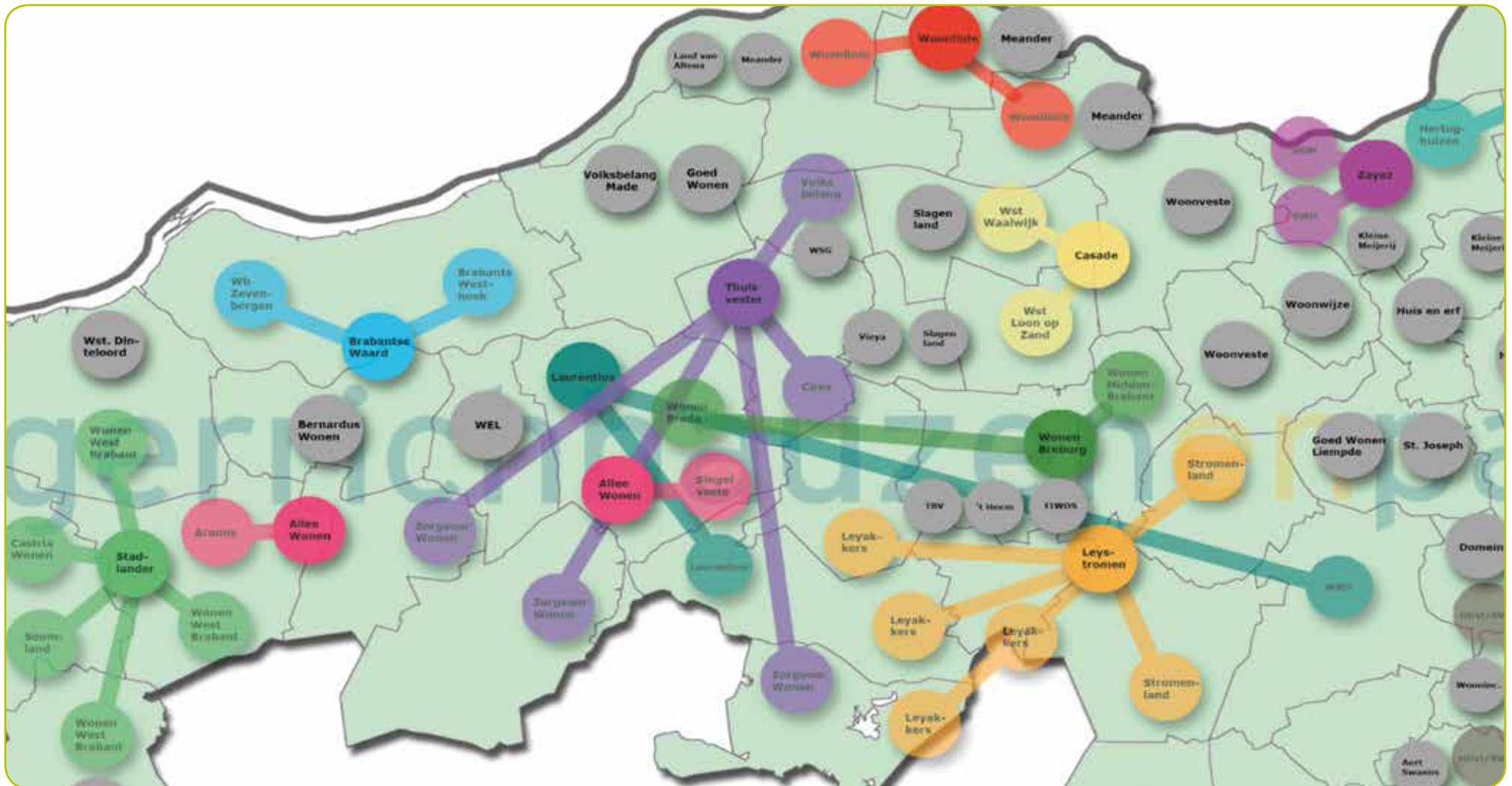
- **Beperken doelgroep en taakveld**
- **Via huurtoeslag/ verhuurdersheffing per saldo vermindering vraag ondersteuning door de overheid**
- **Dalend vertrouwen in de corporatiesector**
- **Herpositionering en herschaling woningcorporaties**
- **Vanuit mededinging regels (Staatssteun) beperking hybride karakter, meer marktconforme huren/ meer verkopen bezit**
- **Woningmarkt: stokkende verkoop, prijsdaling en beperkte doorstroming**
- **Zorgmarkt: beperking van AWBZ/WMO gefinancierde zorg tot noodzakelijke onverzekerbare zorg**

- **Financiering: schaarste aan kapitaal voor marktconforme financiering van vastgoed en bedrijven; beperking faciliteiten kapitaal onder overheidsgarantie.**

Het is vrij waarschijnlijk dat deze ontwikkelingen zich zullen doorzetten, gezien het stadium waarin de discussie en regelgeving zich bevindt. Thuisvester kan de loop van de ontwikkelingen niet beïnvloeden, maar kan middels de keuzes die zij maakt en investeringen die zij doet wel de gevolgen van deze ontwikkelingen binnen de regio beïnvloeden. Concrete uitwerking van deze ontwikkelingen vindt plaats in het ondernemingsplan.

Nadere gevolgen voor Thuisvester:

- **Interne (administratieve) herstructurering door scheiding DAEB/niet DAEB**
- **Meer nadruk op marktconformiteit proposities**
- **Extra administratieve lasten en uitvoeringstaken (inkomensregistratie)**
- **Exploitatie en investeringsruimte komt onder druk door afroming vermogen (heffingen)**
- **Compensatie in huurprijsstelling door sterke regiomarkt mogelijk, maar in beperkte mate; de primaire voorraad neemt af**
- **Spanning tussen verkoopdoelstelling (revolving fund) en verhoogd beroep op betaalbare huurwoningen**



Figuur 1. Veranderend speelveld: fusies van woningcorporaties in Brabant de afgelopen jaren

1.3 Demografische ontwikkelingen

In de regio Midden- en West-Brabant is er, net als in de meeste Nederlandse regio's, een aantal dominante demografische ontwikkelingen. Deze beïnvloeden samen zowel de kwantitatieve als kwalitatieve woningbehoefte in de regio. Deze ontwikkelingen zijn vergrijzing, afnemende bevolkingsgroei, huishoudensverduunning en arbeidsmigratie. De impact van deze ontwikkelingen verschilt per gebied, per gemeente. Daarom is het van belang deze vooral te bezien vanuit de invloed op het werkgebied van Thuisvester. Een uitgebreide demografische analyse is beschreven in het rapport 'Met oog voor de toekomst' van RIGO Research in opdracht van Thuisvester (november 2012).

Afnemende bevolkingsgroei/ krimp

Onze bevolking groeit niet meer zo hard als voorheen. De provincie Noord-Brabant verwacht nog een toename van de bevolking in de provincie tot begin jaren '30. De komende jaren zal de bevolking nog het sterkst groeien, daarna neemt de groei langzaam af. Na 2030/2035 zal de bevolking gaan dalen. Doordat mensen overwegend van het platteland naar de stad trekken, en dan vooral grote steden, raakt dit verschillende regio's op een andere manier. Plattelandsgemeenten hebben nu vaak al met een afnemende bevolking te maken. Dat heeft een behoorlijke impact op deze gemeenten: het instandhouden van voorzieningen en leefbaarheid komt onder druk te staan. Grootstedelijke gebieden zijn beter in staat om mensen naar zich toe te trekken vanwege opleiding en werkgelegenheid. Verwachting is dat deze trend zich doorzet en steden ook in de toekomst zullen blijven groeien. De krimp in plattelandsgebieden zal zich juist doorzetten.

Gevolg voor Thuisvester: Op de lange termijn zal zich bevolkingskrimp manifesteren. Krimp vindt vooral plaats in plattelandsgebieden. Steden blijven nog groeien.

Vergrijzing en huishoudensverduunning

We worden met zijn allen gemiddeld steeds ouder. Daarnaast krijgen we niet meer zo veel kinderen en is kindersterfte enorm gedaald. Dat heeft tot gevolg dat het aandeel ouderen in de bevolking behoorlijk stijgt. Daarnaast zien we dat de gemiddelde huishoudensgrootte steeds kleiner wordt. Deels door de vergrijzing, deels door andere leefpatronen/ individualisering. Het aandeel eenpersoonshuishoudens stijgt aanzienlijk. Dat betekent dat we, ondanks dat de bevolking minder stijgt, nog steeds een aanzienlijke behoefte hebben aan meer woningen. Daarnaast hebben we behoefte aan andere woningen, vanwege de vergrijzing en het toenemend aantal kleine huishoudens. Het woningaanbod moet meer inspelen op de mogelijkheid voor ouderen om zelfstandig te blijven wonen, ook als zorg en thuishulp nodig is.

Gevolg voor Thuisvester: De woningbehoefte stijgt nog. De groei zit vooral in het aandeel ouderen en kleine huishoudens. Ouderen wonen langer zelfstandig.

Arbeidsmigratie

De afgelopen jaren is de buitenlandse migratie in Nederland gestegen als gevolg van arbeidsmigranten die in Nederland komen wonen om te werken. Het betreft nu vooral mensen uit Midden- en Oost-Europa. Vanwege de slechte economische omstandigheden in Zuid-Europese landen kan de migratie naar Nederland uit deze landen ook toenemen. Dit heeft een gunstig effect op de bevolkingsgroei. Dit effect is verrekend in de demografische prognoses van de provincie Noord-Brabant: de bevolkingsgroei valt daardoor hoger uit vergeleken met prognoses uit 2008.

Met name wanneer het tijdelijke arbeidsmigranten betreft, die slechts een deel van het jaar hier verblijven, levert dit een bijzondere huisvestingsvraag op. Wanneer arbeidsmigranten zich hier permanent vestigen, valt deze huisvestingsvraag onder de reguliere woningbehoefte. In de regio West-Brabant zijn zeer veel arbeidsmigranten gevestigd. Huisvesting van deze doelgroep is derhalve een belangrijke volkshuisvestingsopgave in deze regio. Thuisvester zet hier met samenwerkingspartners al op in.

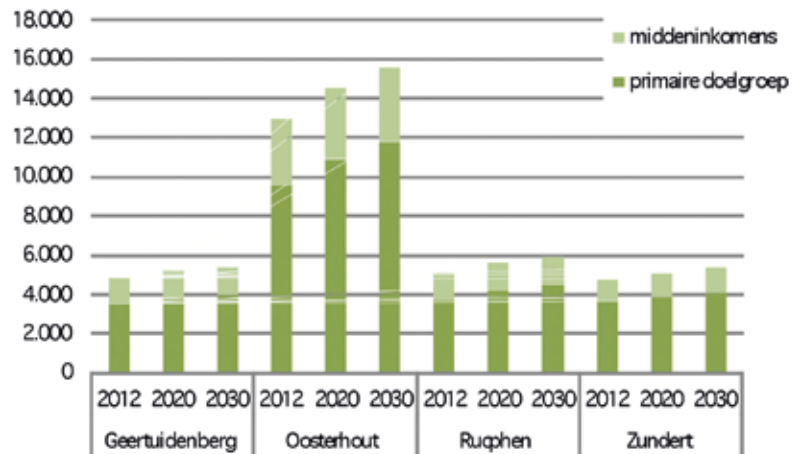
Gevolg voor Thuisvester: De permanente vestiging van het aantal arbeidsmigranten kan gunstig zijn voor de leefbaarheid van kernen en verhuurbaarheid van het bezit op lange termijn. De huisvestingsproblematiek voor arbeidsmigranten is een serieuze opgave voor Thuisvester.

Ontwikkeling van de doelgroep in het werkgebied van Thuisvester

In Midden- en West-Brabant verschilt de impact van krimp per gemeente. In de periode 2005-2010 is de bevolking in de gemeenten Zundert, Oosterhout en Geertruidenberg gestegen. De bevolking in de gemeente Rucphen is licht gedaald. Verwachting is volgens de recente rapportage Bevolking- en woningbehoefteprognose Noord-Brabant (provincie Noord-Brabant, 2012) dat de bevolking in de gemeenten Oosterhout en Geertruidenberg van 2011-2024 nog licht zal stijgen. In de gemeenten Rucphen en Zundert zal de bevolking licht dalen. In de periode 2025-2039 zal de bevolking in alle gemeentes dalen volgens deze provinciale prognose.

Voor de woningbehoefte is de ontwikkeling van het aantal huishoudens relevant. Vanwege de huishoudenverdunding zal ondanks de afnemende bevolking het aantal huishoudens in het hele werkgebied van Thuisvester nog blijven toenemen, in ieder geval tot na 2030. Hierdoor zal de woningbehoefte in het werkgebied nog stijgen.

Zoals uit figuur 2 blijkt zal het aantal huishoudens dat onder de primaire doelgroep valt ook stijgen. Deze stijging is met name in de gemeente Oosterhout nog behoorlijk. Belangrijke kanttekening is dat de woningbehoefte niet te voorspellen is en hooguit met een bandbreedte aan te geven, vanwege de onzekerheid van onder andere migratie. Een uitgebreide demografische analyse is beschreven in het rapport 'Met oog voor de toekomst' van RIGO Research in opdracht van Thuisvester (november 2012).



Figuur 2: Prognose ontwikkeling van de doelgroep, per kern gemeente
Bron: ABF 2012, bewerking RIGO

Eén van de benoemde trends is de vergrijzing van de bevolking. Hoewel uit gegevens blijkt dat de stijging van het aantal senioren met een lager inkomen aanzienlijk is, dient deze categorie niet automatisch tot de woningbehoefte van de primaire doelgroep gerekend te worden, zo blijkt ook uit het onderzoek van RIGO. Dit is te verklaren doordat na pensionering mensen in een lagere inkomensschaal terecht komen. In de ontwikkeling van deze inkomenschaal is niet het opgebouwde vermogen van deze doelgroep meegenomen. Een groot deel van deze groep is momenteel gehuust in de koopsector en zal deze ook niet op korte termijn verlaten. Huidige trends laten een zeer lage verhuiscapaciteit zien onder deze groep. Dit wordt nog eens versterkt door de situatie op de woningmarkt, waarin woningen ook lastiger verkoopbaar blijken dan voorheen. Hierdoor neemt

de verhuiscapaciteit van deze doelgroep nog verder af. Voor Thuisvester is van belang in hoeverre deze groep in de toekomst druk gaat uitoefenen op de woningportefeuille. Gezien het bovenstaande doet Thuisvester de aanname dat deze doelgroep maar tot een minimale extra vraag van deze groep in de (goedkope) huursector zal leiden. Dit gaat nadrukkelijk om de extra vraag, dus bovenop het aandeel oudere huishoudens met een lager inkomen dat reeds woont in een sociale huurwoning.

Uit de rapportage van RIGO voor Thuisvester blijkt dat het aantal huishoudens dat in de levensfase 'starter' zit de komende jaren stabiel blijft. Deze doelgroep heeft vooral last van de stokkende doorstroming op de woningmarkt, waardoor zij moeilijk aan een woning komen. Voor deze doelgroep is het dus van groot belang dat de woningmarkt in beweging komt.

Ook nieuwe regelgeving speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de doelgroep voor Thuisvester. Naast de beperking op de woningtoewijzing op basis van het inkomen, zal de overheid inzetten op doorstroming van hogere inkomens uit de sociale huursector. Dit wordt gestimuleerd door het invoeren van een verdere huurdifferentiatie. Verwachting is echter, gezien de beperkte of beduidend duurere alternatieven voor deze groep, dat de uitstroom van hogere inkomens uit de sociale huursector minimaal zal zijn, zeker in de eerste jaren. De verwachting is daarom dat de druk op de sociale huursector hoog zal blijven, ondanks deze stimuleringsmaatregelen.

Gevolg voor Thuisvester: De omvang van de doelgroepen zal in Oosterhout blijven stijgen. De omvang van de doelgroepen zal in Geertuidenberg, Rucphen en Zundert tot 2020 nog stijgen en op lange termijn stabiliseren.

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.



2

Missie

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.

Betaalbaar thuis, voor nu en later

Dit is het **motto** van onze organisatie. Het vat in de kern samen waar wij van zijn.

Onze **missie** legt dit verder uit:

Het principe “De huurder eerst!” drijft ons, nu en in de toekomst. Dus biedt Thuisvester een betaalbaar thuis aan mensen met lagere en middeninkomens in de regio West- en Midden-Brabant. We dragen vanuit het wonen bij aan een leefbare omgeving voor onze huurders zodat ze actief deel kunnen nemen aan de samenleving.

‘Thuisvester’

Onze naam zegt het al: wij bieden een thuis voor mensen die daar niet in kunnen voorzien. Het bieden van een betaalbaar thuis is meer dan het verhuren van een woning. Thuis gaat over goed en betaalbaar wonen in een prettige, leefbare woonomgeving. Over het in staat stellen van onze huurders om zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. Daarmee bedoelen we ook dat we mensen een levensloopbestendige woning bieden, wanneer hun huidige woning niet meer voldoet. Daarnaast willen we ons inzetten om obstakels te doorbreken die mensen kunnen ervaren om zelfredzaam te zijn.

Ook de kwaliteit van de woning is belangrijk. We richten ons op het bieden van kwalitatief goede en betaalbare woningen voor onze doelgroep. Dat zijn de lagere en middeninkomens. Onze aandacht gaat primair uit naar de vier kerngemeenten waarin ons vastgoed is geconcentreerd. We blijven actief in een groter werkgebied, maar investeren afhankelijk van het volkshuisvestelijke belang en mits het van waarde is voor onze klant of onze voorraad nu en in de toekomst.

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan

strategische visie
richting te geven
en Thuisvester in
De economische
Woningcorporaties
om een herbezinn



3

Kernwaarden

heid van deze
en handelen en
n het algemeen
onzekerheden.
corporatiesector.
en vragen ook
we daar? Deze
visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.

Onze kernwaarden zijn:

- **Ondernemend**
- **Sociaal**
- **Verbindend**

Thuisvester wil herkend worden als een ondernemende, betrouwbare, betrokken, slagvaardige en transparante woningcorporatie. Een organisatie die tastbare resultaten boekt. Wij hechten aan een goede verbinding met onze belanghouders. De huurders staan voorop. In samenspraak met de gemeentebesturen dragen we actief bij aan de realisering van het lokale woonbeleid.

Met onderstaande kerncompetenties wil de organisatie zich aan de omgeving binden:

- **Betrouwbaarheid:** wat we beloven maken we waar.
- **Ondernemerschap en slagvaardigheid:** we durven te ondernemen en streven er naar op een efficiënte manier te komen tot tastbare resultaten.
- **Impact hebben:** we zijn een speler die er toe doet en kunnen het verschil maken.
- **Betrokken en sociaal actief:** we zoeken continu naar sociale winst in goede verbinding met onze omgeving.
- **Klantgeoriënteerd:** we denken vanuit de klant, weten wat hem bezig houdt en spelen in op zijn behoeften en verwachtingen.
- **Open en verantwoordend** naar belanghouders en intern toezicht.

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het

ondernemingsplan
strategische visie
richting te geven
en Thuisvester in
De economische
Woningcorporaties
om een herbezinn



4

Visie en 10 keuzerichtingen

visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.

rheid van deze
en handelen en
n het algemeen
onzekerheden.
corporatiesector.
en vragen ook
we daar? Deze

Samenvattende visie

Wij zijn een klantgedreven organisatie die de wensen en belangen van bestaande en toekomstige huurders kent en daarop inspeelt. Wij doen dat door de woonbeleving van onze huurders als uitgangspunt te nemen en ons te richten op goede passende en betaalbare woningen en op de kwaliteit van de leefomgeving. Ook zetten we in op het beheersen van de woonlasten voor onze klanten en het verbeteren van het wooncomfort. Vastgoedbeheer en -ontwikkeling zijn gericht op het (her)ontwikkelen van vastgoed met een grote toekomstwaarde en is gekoppeld aan de meerwaarde voor de klant.

We scheppen voorwaarden op organisatorisch en financieel gebied gericht op het borgen van continuïteit in het realiseren van onze doelstellingen.

Tien keuzes voor onze organisatie: dít is onze visie op en onze inzet voor de lange termijn ontwikkeling van Thuisvester

Deze visie is gebaseerd op een tiental richtinggevende keuzes die onze organisatie heeft gemaakt voor onze inzet voor de langere termijn ontwikkelingen. In deze keuzes zit de richting besloten die wij uitzetten voor de ontwikkelingen van onze organisatie en activiteiten. Deze keuzes vormen het kader, waarlangs de verdere beleidsontwikkeling van onze organisatie zal plaatsvinden.

Keuze 1: Een passende en duurzame voorraad voor mensen die daar niet in kunnen voorzien.

We zijn een woonbedrijf met een focus op het bieden van passende huisvesting voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien. We streven naar een passende en duurzame voorraad woningen, die aansluit op de vraag van onze primaire doelgroep en waar nodig ook van de secundaire doelgroep van middeninkomens in 2012 tot € 43.000.

Onze focus ligt op het bieden van passende huisvesting. We richten ons primair op de verhuur van woningen. Waar nodig zetten we andere producten in om onze doelgroep van huisvesting te voorzien. Uitgangspunt is dat de omvang van onze woningvoorraad ook op de lange termijn passend moet zijn bij de vraag van onze doelgroep.

Onze doelgroep omvat mensen die niet in hun eigen huisvesting kunnen voorzien. Hoewel onze primaire doelgroep de inkomens tot € 33.516 zijn, zijn er ook huishoudens boven deze inkomensgrens die niet aan bod komen op de woningmarkt. Ze verdienen te veel voor een sociale huurwoning en te weinig om een hypotheek te krijgen om een huis te kopen. Dit is de doelgroep tot € 43.000. Wij zien het als onze taak om te voorzien in de huisvesting van deze doelgroep. Hoewel de mogelijkheden om deze doelgroep te huisvesten afhankelijk zijn van afspraken vanuit Europese regelgeving en de uitvoering door het Rijk, gaan wij er vanuit alle mogelijkheden te blijven benutten om deze doelgroep ook in de toekomst te blijven huisvesten. We zullen onze bedrijfsvoering hierop aanpassen.

Keuze 2: De huurders eerst.

We zijn een klantgedreven organisatie: we richten ons op de wensen en belangen van onze bestaande en toekomstige huurders. Onze vraagstukken willen we oplossen op een voor de klant zo doeltreffend mogelijke manier. We betrekken de klant altijd daarbij.

Als maatschappelijke organisatie kiezen we er nog nadrukkelijker voor uit te gaan van de wensen en belangen van de huurders. Denken en handelen vanuit het huurdersbelang is de drive van onze organisatie. Omdat we onze investeringen altijd vanuit het belang van de huurder moeten kunnen verantwoorden, vinden we dat we dicht bij onze kerntaak moeten blijven. Als sociale huisvester hebben we daarbij wel de nadrukkelijke taak het “ik” en het “nu” te wegen met het “wij” en het “straks”. Onze verantwoordelijkheid reikt immers verder: ook toekomstige generaties moeten op goede woningen en leefbare buurten en dorpen kunnen rekenen. Sociale verhuur en woningbouw zijn onze kerntaken. Andere activiteiten die wij ontwikkelen dienen om onze kerntaak mogelijk te maken en mogen nooit ten koste daarvan gaan. Projectontwikkeling bijvoorbeeld is dus een middel om onze volkshuisvestelijke taken beter te kunnen uitvoeren.

Belangrijk is ook hoe wij ons tot de huurder richten. Daarom vinden wij excellente dienstverlening noodzakelijk, zoals de omgang met klachten en telefonische bereikbaarheid. Daarnaast vinden we ook dat de huurder actief betrokken moet worden bij onze ontwikkel- en beheeractiviteiten. Zowel de financiële rendementen alsmede de maatschappelijke opbrengsten dienen helder in beeld te zijn.

Keuze 3: Een kwalitatieve aanpassing en beperkte uitbreiding van de woningvoorraad.

We realiseren, op basis van marktanalyses, een beperkte groei van onze voorraad in de komende twintig jaar. Daarnaast passen we de voorraad aan met het doel de klantwaarde te optimaliseren. We kiezen voor een basiskwaliteit. Dit is ook het vertrekpunt voor ons onderhoudsbeleid. Door de vergrijzing is het zaak delen van ons bezit meer levensloopbestendig te maken. Naar prijs is er een gedifferentieerd duurzaam en betaalbaar aanbod voor diverse typen van huishoudens.

De komende twintig jaar zal de voorraad van Thuisvester nog beperkt groeien. Die groei vindt vooral in de gemeente Oosterhout plaats. Op termijn (na 2020) zal de voorraad in de gemeenten Rucphen en Zundert licht afnemen. Bij het renovatie- en herstructureringsbeleid staat naast de klantwaarde ook de vastgoedwaarde centraal. In de wensportefeuille zal het aanbod gedifferentieerd worden naar de verschillende doelgroepen. Daaruit resulteert ook de ruimte voor verkoop van bestaande woningen. De opbrengsten uit verkoop dienen ter dekking van investeringen.

De financiële sturing zal op instrumentarium, criteria en organisatie-inrichting worden versterkt.

Keuze 4: Ongestoord woongenot voor iedereen, in een woonomgeving die schoon, veilig en sociaal is.

We nemen de woonbeleving van onze huurders als uitgangspunt en richten ons naast de kwaliteit van woningen ook op de kwaliteit van de leefomgeving.

Dat onze woningen van voldoende kwaliteit zijn en aan de eisen van de tijd worden aangepast, is voor ons geen punt van discussie. Daarnaast vinden wij dat onze huurders en onze omgeving steeds meer een beroep moeten kunnen doen op een actieve inzet van ons vermogen in het verbeteren van de leefbaarheid in de woonomgeving.

Wij vinden dat zorg voor een leefbare buurt een noodzakelijke taak is van onze corporatie, om onze bewoners een goed thuis te kunnen bieden. Dit 'thuis-gevoel' wordt ook gevormd door de omgeving waarin wij wonen. Een goede woonomgeving draagt ook bij aan het verminderen van de verhuiscgenigheid en geeft een betere sociale samenhang. Investeren in sociale samenhang en binding met de buurt wordt pas succesvol als de buurt een aanvaardbaar niveau van schoon, heel en veilig heeft. Daarom staat dat bij Thuisvester voorop.

Voor huurders wordt wonen pas leven wanneer mensen bijvoorbeeld goed nabuurschap ervaren, benodigde voorzieningen bereikbaar zijn en ouderen en mensen met beperkingen ondersteund worden in hun zelfredzaamheid of verzorgd kunnen worden. Waar die voorwaarden volgens de huurders niet op orde zijn, zal Thuisvester zich inspannen de leefbaarheid te verbeteren. Zonder taken en verantwoordelijkheid van anderen over te nemen. Maar

door enthousiasme, klantgerichtheid, overtuiging, voorbeeldgedrag en – met mate – financiële ondersteuning. Wij vinden dit een wenselijke en noodzakelijke ontwikkeling, omdat dit het fundament is van een stabiele samenleving en maatschappij.

Keuze 5: Zelfstandig thuis blijven wonen met de zorg voor elkaar.

We maken het mogelijk dat ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen wonen. Naast een passende woningvoorraad organiseren we met bewoners en maatschappelijke partners de zorg voor elkaar in wijken en kernen.

Oudere bewoners faciliteren we om zo lang mogelijk thuis te kunnen wonen. Daartoe zoeken we naar efficiënte manieren om de woningvoorraad passend te maken. Basisvoorwaarde om thuis in de wijk of kern te wonen is een sociale structuur waar mensen voor zorg en welbevinden op terug kunnen vallen. Deze sociale structuur komt ook van bewoners zelf en wordt mogelijk gemaakt door de maatschappelijke partners. Door de verwevenheid van goed wonen en goede verzorgbaarheid staat goede en flexibele samenwerking met partijen in zorg en welzijn centraal.

Keuze 6: Investeren in een duurzame woningvoorraad.

We zetten in op het beheersen van de woonlasten voor onze klanten en het verbeteren van het comfort door te investeren in duurzaamheid bij het ontwikkelen, beheren en exploiteren van onze woningen.

Kosten voor energie zijn de afgelopen jaren flink gestegen. Het aandeel van energie in het totaal van de woonlasten wordt daardoor steeds groter. De energieprijzen zelf zijn nauwelijks te beïnvloeden en zullen naar verwachting nog verder stijgen. Het energieverbruik is wel te beïnvloeden. Daarom zetten wij in op het verduurzamen van onze woningvoorraad. Dit draagt bij aan lagere woonlasten, maar uiteindelijk ook aan het comfort voor onze klanten.

We verwachten dat naar de toekomst toe duurzaamheid een groter thema zal worden. Daarom zullen we ook naar de toekomst bezien hoe we onze voorraad verder kunnen verbeteren en hierin verantwoorde keuzes kunnen maken voor onze huurders en onze omgeving.

Keuze 7: Een professionele doelmatige organisatie.

We zijn ervan overtuigd dat de organisatie kan winnen aan professionaliteit, effectiviteit en doelmatigheid. We verkennen daartoe diverse paden.

We blijven een lerende organisatie en streven er naar een excellente dienstverlener te zijn. Dat vraagt veel van de mogelijkheden van een organisatie. Wij zijn er van overtuigd dat we daar nog sterker in kunnen worden. Ook de doelmatigheid van ons bedrijf kan beter. We zullen hiervoor heldere normen gaan bepalen.

Eén van de paden om te verkennen is een groei van onze organisatie. Dit kan een manier zijn om verder te professionaliseren en excelleren. Voorwaarde is dat we dicht bij de klant blijven staan. Ook is het van wezenlijk belang om goed verbonden te blijven met onze kerngemeenten.

Keuze 8: We zijn verbonden met de regio waarin we werken.

We kiezen bewust voor het werken in een helder geografisch speelveld met een overzichtelijk aantal bestuurlijke belanghouders.

Thuisvester is actief in West- en Midden-Brabant. Binnen ons werkgebied gaat onze primaire aandacht uit naar onze kerngemeenten: de gemeenten waarin wij veel bezit hebben. Dit zijn de gemeenten Rucphen, Zundert, Oosterhout en Geertruidenberg. Hier ligt onze primaire verantwoordelijkheid. Binnen deze gemeenten streven wij naar een sterke verbinding met onze belangrijkste belanghouders, huurders, gemeenten en zorg- en welzijnspartners. Wij laten ons beïnvloeden door onze belanghouders, vanuit de overtuiging dat dit bijdraagt aan de kwaliteit van onze organisatie en dienstverlening.

Vanuit de mogelijkheid te groeien streven we naar een logisch werkgebied, met een combinatie van stad en land, binnen Midden- en West-Brabant.

Keuze 9: Een financieel-economisch sterke organisatie die ook op lange termijn haar doelen kan blijven realiseren.

Thuisvester borgt haar financiële continuïteit waardoor zij haar maatschappelijke doelstellingen kan realiseren. De financiële sturing wordt gebaseerd op kasstromen (liquiditeit) en vermogensontwikkeling (solvabiliteit). Deze sturing wordt verbonden aan resultaat- en rendementsdoelstellingen en waardeontwikkeling van het bezit.

Het eigen vermogen van Thuisvester is bedoeld om de benodigde investeringen in het vastgoed te kunnen blijven doen en voldoende risicobuffer aan te houden. Daarbij wordt de verhouding met het vreemd vermogen goed bewaakt, om ervoor te zorgen dat de financieringslast niet te groot wordt. Mede door de overheidsheffingen staat het eigen vermogen onder druk. Thuisvester kiest daarom voor een helder financieel sturingskader, op grond waarvan investeringsbeslissingen kunnen worden genomen. Daarbij is meer aandacht voor financierbaarheid en rendement. Thuisvester wil ook in de toekomst de huidige, robuuste financiële positie consolideren, om over voldoende investeringsruimte te kunnen blijven beschikken.

Keuze 10: Een open en transparante organisatie met een sterke governance.

We hechten aan openheid en transparantie van onze organisatie. Goed bestuur en toezicht vraagt van onze organisatie het streven naar een goede span of control van het bestuur en verdere ontwikkeling van de risicobeheersing in de organisatie. Daarnaast dragen wij voor zorg voor een effectief toezicht met een duidelijk toezichtkader.

Wij zijn een open en transparante organisatie. We vinden dat een voorwaarde om vertrouwen te krijgen van onze omgeving en de tevredenheid van onze huurders en overige belanghouders te versterken. Voorwaarde om goed te kunnen blijven functioneren is dat de omvang van ons werkveld en werkgebied controleerbaar en beheersbaar is voor ons bestuur. Daarnaast vinden we het noodzakelijk om onze risicobeheersing in onze organisatie verder te versterken. Daarmee borgen we zo veel mogelijk dat Thuisvester op de korte en lange termijn voor haar klanten en omgeving optimaal kan blijven functioneren.

Ook aan het interne toezicht worden hoge eisen gesteld. Er wordt een zo duidelijk mogelijk toezichtskader geformuleerd. Daarmee plaatst de Raad van Toezicht haar rol- en taakopvatting in de context van de externe en interne spelregels zoals wetgeving, governancecode, statuten en reglementen. Ook de besturing- en beheersingsnormen worden hierin benoemd.

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan

strategische visie
richting te geven
en Thuisvester in
De economische
Woningcorporaties
om een herbezinn



5

Analyse van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes

visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.

rheid van deze
en handelen en
n het algemeen
onzekerheden.
corporatiesector.
en vragen ook
we daar? Deze

Analyse van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en woningportefeuille

5.1 Kansen en bedreigingen

Onderstaand zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen uit de omgeving voor Thuisvester geïnterpreteerd. Deze ontwikkelingen geven aan waar de organisatie voor moet waken en waar haar kansen liggen. Het betreft dus externe factoren.

Kans	Bedreiging
1 Door afnemende bevolkingsgroei, vergrijzing en huishoudensverdunding verandert de samenstelling van de bevolking en de woningbehoefte. Omdat het aantal huishoudens op korte termijn nog toeneemt zal de woningbehoefte in het werkgebied van Thuisvester nog stijgen.	1 De huidige woningvoorraad van Thuisvester sluit (nog) niet compleet aan bij de toekomstige bevolkingsontwikkeling (meer ouderen en meer kleine huishoudens). Het verschil in woningbehoefte tussen stad en platteland neemt toe. Hier ligt een veranderopgave.
2 Herwaardering van huren boven kopen. Behoeft aan huurwoningen zal toenemen vanwege afname fiscale bevoordeling kopen, economische onzekerheid en flexibilisering economie. Wij nemen aan dat een betekenisvolle hervorming van de woningmarkt (huren en kopen) tot stand komt.	2 De veranderende positie van Europa in wereldperspectief werkt door op de woningmarkt en op de financiële markt.
3 Duurzaam investeren draagt bij aan een positief imago en besparing van energielasten voor de huurders.	3 Het vertrouwen in de corporatiesector is sterk afgenomen en de toekomst van de corporatiesector is onzeker.
4 Verdere scheiding van wonen en zorg leidt tot een extra opgave voor woningcorporaties.	4 Door de toenemende schaarste van fysieke energiebronnen en het nog stijgende energiegebruik, blijven de energielasten sterk stijgen.
5 Digitalisering: snelle en brede toegang tot informatie en communicatie biedt nieuwe kansen voor klantbediening, nieuwe vormen van werken (Het Nieuwe Werken), kennisverwerving door huurders.	5 Gemeenten en welzijnspartners besparen op (sociale) investeringen in de wijk. Dit kan leiden tot verschaald aanbod en toename sociale problematiek.
	6 Vraagstukken van zorg en welzijn vragen meer aandacht, zowel door vergrijzing als door extramuralisering.

Analyse van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en woningportefeuille

5.2 Sterktes en zwaktes

Onderstaand zijn de belangrijkste sterke en zwakte punten van de organisatie van Thuisvester weergegeven.

Sterkte	Zwakte
1 Thuisvester heeft een sterke, naar buiten gerichte communicatie. Dit draagt bij aan een sterk imago van de organisatie in haar (professionele) omgeving.	1 De focus in de communicatie binnen de eigen organisatie kan nog beter. Dit is een aandachtspunt mede in relatie tot de taakvolwassenheid van de medewerkers.
2 Thuisvester heeft een kwalitatief goed bezit, veel goede eengezinswoningen tegen een gunstige huurprijs. De verhuurbaarheid van de woningen is goed.	2 Het bedienen van de doelgroep vormt een probleem in de toekomst, omdat het huidige bezit (eengezinswoningen) niet helemaal overeenkomt met de wensportefeuille (meer gericht op ouderen, kleine huishoudens).
3 Thuisvester heeft een professionele organisatie en professionele medewerkers, biedt goede opleidingsmogelijkheden en is in staat goede, professionele medewerkers aan te trekken.	3 Gezien alle ontwikkelingen kan vanuit professionaliteit en positie een situatie ontstaan van tafellaken en servet.
4 Thuisvester heeft een solide organisatie en financiële positie. De organisatie werkt doelmatig.	

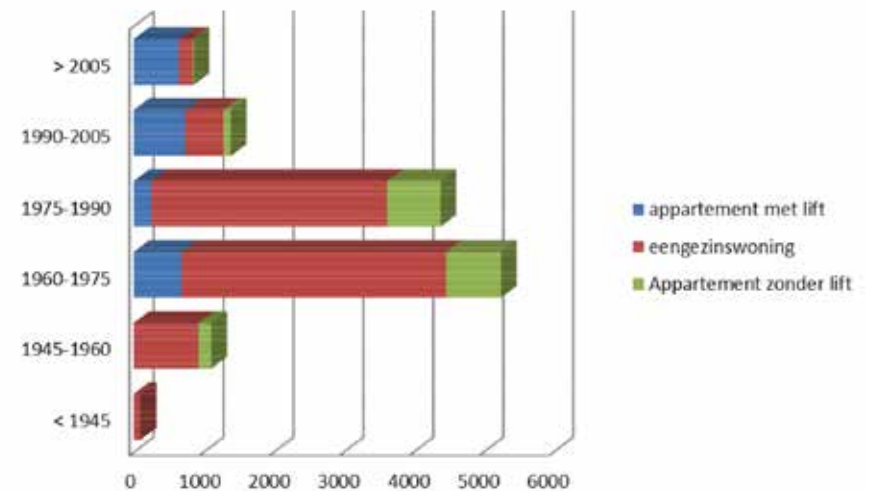
Analyse van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en woningportefeuille

5.3 Analyse van de woningportefeuille

In de analyse van Thuisvester voor deze Strategische Visie staan we uitgebreider stil bij de woningvoorraad in deze paragraaf, vanwege de complexe opgaven die op de corporatiesector afkomen. Deze strategische visie is de basis voor een verdere uitwerking in het ondernemingsplan en tevens het strategisch voorraadbeleid van Thuisvester. Thuisvester is reeds gestart met de herziening van het strategische voorraadbeleid. De Batavia-groep heeft een analyse gemaakt van de woningvoorraad van Thuisvester. Onderstaande analyse komt hier uit voort.

Thuisvester heeft in vergelijking tot de sector een relatief jong bezit (zie figuur 3). Gezien de gemiddelde levensduur van het bezit worden de aankomende jaren veel investeringen in de woontechniek voorzien.

Als gevolg van marktomstandigheden is er sprake van een beperkte afname van de gemiddelde WOZ waarde van het woningbezit van Thuisvester. Dit heeft zowel een gunstig als een ongunstig effect. Het ongunstige effect is gebaseerd op de waardedaling die tot uiting komt in de vraagprijs van de bestaande woningen (verkoop). Ook wordt in het regeerakkoord van het huidige kabinet voorgesteld de maximale huren te koppelen aan de WOZ-waarde. Het gunstige effect is het beperkte voordeel in de zin van de lokale belastingen.

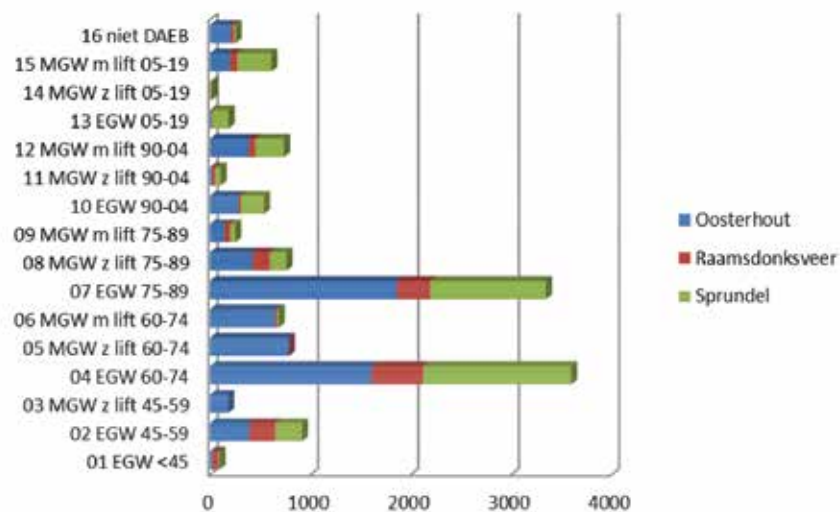


Figuur 3: Woningtype per bouwperiode

Bron: Batavia Groep, RIGO

Analyse van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en woningportefeuille

De opzet en kwaliteit van de woningvoorraad verschilt per vestiging, zoals is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Opbouw van de woningvoorraad naar product, per vestiging

Bron: Batavia Groep, RIGO

Woningvoorraad Oosterhout

In zijn algemeen is de voorraad stedelijk en eenvormig. Het betreft overwegend grootschalige complexen, meer gestapeld. Thuisvester heeft een groot aandeel bezit in de wijken. Leefbaarheid en de sociale omgeving blijven dan ook een punt van aandacht.

De woontechnische kwaliteit van de voorraad is gezien op de totale portefeuille minder goed. Hier ligt de voor Thuisvester grootste opgave qua investeringen en renovatie in de bestaande voorraad.

Woningvoorraad Sprundel

De voorraad is sterk verspreid over de kernen. Het betreft vooral eengezinswoningen. Leefbaarheid van de kernen blijft een aandachtspunt, gezien de mogelijke terugloop van voorzieningen door krimp. De kwaliteit van de voorraad kenmerkt zich door de relatief lage huren versus de hoge bouw- en woontechnische kwaliteit. De toekomstige opgave zal voornamelijk gericht zijn op de energetische kwaliteit van dit deel van de portefeuille.

Woningvoorraad Geertruidenberg

Qua bezit is dit meer vergelijkbaar met Oosterhout (stedelijk, meer gestapeld). Qua spreiding meer vergelijkbaar met Sprundel (verspreid bezit). Het bezit is relatief meer vooroorlogs en vroeg na oorlogs. De kwaliteit van het bezit en de bouwjaren maken het mogelijk om de aankomende jaren diverse levensduurverlengende ingrepen toe te passen.

Analyse van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en woningportefeuille

Conclusie

Thuisvester heeft in basis een goede portefeuille samenstelling. In kwalitatieve zin is er sprake van noodzakelijke verbetering van de bestaande voorraad, om te kunnen voldoen aan de ambitie omtrent klantwaarde, rendement en levensduur. Dit sluit aan bij de strategische keuzes 1 tot en met 6, zoals in hoofdstuk 4 beschreven.

In kwantitatieve zin is er sprake van een uitbreidingsbehoefte, zoals beschreven onder paragraaf 1.3. In een naderende uitwerking in het ondernemingsplan zal deze uitbreidingsbehoefte per regio inzichtelijk worden gemaakt. Hierbij zal het evenwicht worden gezocht tussen de vraag in de aankomende 20 jaar en het aanbod waarbij een gezonde mismatch vanuit vastgoedsturing wenselijk is.

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het

ondernemingsplan
strategische visie
richting te geven
en Thuisvester in
De economische
Woningcorporaties
om een herbezinn



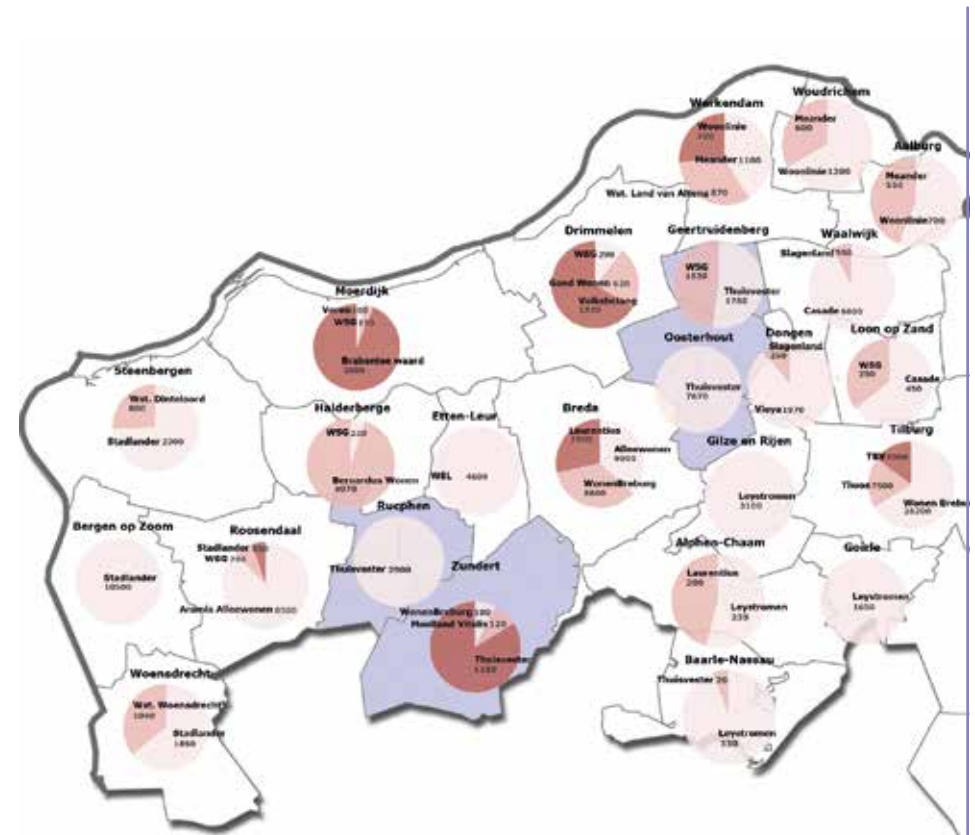
6 Werkgebied

rheid van deze
en handelen en
n het algemeen
onzekerheden.
corporatiesector.
en vragen ook
we daar? Deze
visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.

Werkgebied

Thuisvester behoudt haar werkgebied in West- en Midden-Brabant. Binnen dit gebied richt Thuisvester zich primair op kerngemeenten. Dit zijn gemeenten waar Thuisvester een substantieel deel van de sociale huurwoningen beheert. Op dit moment zijn dit de gemeenten Rucphen, Zundert, Oosterhout en Geertruidenberg. Investeren voor de woon- en leefbehoeften van onze klanten zien we als onze eerste kerntaak onder het motto: een betaalbaar thuis voor nu en straks. Daarnaast zal Thuisvester huidige posities buiten de kerngemeenten tot ontwikkeling brengen. Thuisvester is terughoudend met het doen van nieuwe investeringen buiten haar kerngemeenten, hiervoor gelden scherpere criteria.

Thuisvester verkent een groeistrategie binnen haar werkgebied, als één van de paden om verdere professionalisering en doelmatigheid van de organisatie te bereiken. Uitgangspunt is dat groei door samengaan alleen wordt overwogen wanneer dit ook van duidelijke toegevoegde waarde is voor Thuisvester. Bijvoorbeeld omdat het logisch aansluit op het werkgebied, of omdat aanvullende kennis en ervaring op bepaalde thema's voor Thuisvester aanwezig zijn die van belangrijke toegevoegde waarde kunnen zijn. Het voordeel voor Thuisvester moet evident zijn en herkenbaar voor de primaire belanghouders. Ook zijn lichtere vormen van samenwerking denkbaar vanuit volkshuisvestelijk belang of belang van matching.



Figuur 5. Het werkgebied van Thuisvester

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het

ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden. De economische Woningcorporaties om een herbezinn



7

Hoe verder

visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.

7. Hoe verder

Deze strategische visie geeft richting aan de toekomst van Thuisvester. Deze richting is beschreven in de missie, de strategische keuzerichtingen en opgaven die in dit document zijn benoemd. De kernwaarden geven aan vanuit welke waarde Thuisvester dit wil invullen.

Onze strategische visie kent een tijdshorizon van 15 tot 20 jaar. Concretisering vindt plaats in ondernemingsplannen met een looptijd van 4 jaar. Deze worden tweejaarlijks geactualiseerd, omdat de dynamiek van de woningmarkt en de positie van de corporatiesector dat vragen.

Uitgebreide analyse kansen en bedreigingen

Kans	Bedreiging
Demografie	
In de gemeente Oosterhout neemt de bevolking toe in de periode 2012-2020.	De bevolking daalt in Zundert en Rucphen (2012-2020) en stabiliseert in Geertruidenberg.
De omvang van het aantal huishoudens stijgt in het kerngebied van Thuisvester licht tot 2030.	In alle gemeenten neemt de leeftijdscategorie 30-64 in aantal af en groeit het aantal huishoudens van 65 jaar en ouder (vergrijzing). De potentiële beroepsbevolking neemt af.
Huishoudensverdunding leidt in eerste instantie vooral tot een toename van de woningbehoefte, maar zorgt ook voor een andere behoefte naar woningen.	
De primaire doelgroep groeit in de kerngemeenten van Thuisvester (het meest in Oosterhout).	Een toename van de primaire doelgroep betekent een verarming van de bevolking voor de kerngemeenten van Thuisvester.
De middengroep zal in aantal toenemen. In de gemeenten Geertruidenberg, Oosterhout en Rucphen is de groei van de middengroep naar verhouding kleiner dan bij de primaire doelgroep.	Een hoog percentage scheefwoners (30%) (hoger dan het Nederlands gemiddelde) zorgt er voor dat de woningen niet meer kunnen worden gebruikt voor de primaire doelgroep.
Demografische ontwikkelingen zijn kans voor specifiek doelgroepenbeleid.	
Eurocrisis kan immigratie doen toenemen, ook uit Zuid-Europa, waardoor bevolkingskrimp vertraagt en nieuwe doelgroepen op de huurmarkt komen. Dit is een kans voor verhuurbaarheid op lange termijn en vitaliteit kernen.	Ondanks de stijging van de primaire doelgroep daalt de vraag naar sociale huurwoningen (met 5-6%) (door de EU regelgeving en een hoog percentage 65+ huishoudens).

Uitgebreide analyse kansen en bedreigingen

Kans	Bedreiging
Economie	
West-Brabant kent in de periode 2009-2020 een werkgelegenheidsgroei van 3 tot 4% (onder het Nederlandse gemiddelde).	Voor regio West-Brabant wordt een inkomensdaling verwacht (0 tot -5%) van 2009-2020. De lasten van huurders staan onder druk en koopkracht neemt af.
Bouwkosten zijn goedkoop en rente staat laag. Investeren is goedkoop in deze tijd.	Effect stijgende werkloosheid/armoede.
Zoektocht andere financiers: innovatieve arrangementen (ruilhandel, crowdfunding).	Financierbaarheid van (niet-DAEB) woningen en activiteiten is lastiger.
Behoeftte aan huurwoningen zal toenemen vanwege economische onzekerheid en flexibilisering economie.	Tekort overheid wordt afgewenteld op corporaties.
Middengroepen en hogere inkomens zullen hun woningvraag gaan invullen in de middeldure huursector (€ 650 - € 850) en koopsector. Bij Thuisvester is deze groep huurders sterk vertegenwoordigd.	Eurocrisis/aanhoudende economische instabiliteit: <ul style="list-style-type: none"> • Druk op woningmarkt • Onzekerheid rente • Financiering onder druk (banken, WSW)
Er liggen kansen in de middeldure huursector (€ 650 - € 850).	Afname vraag voor sociale huurwoningen van midden en hogere inkomens is sterker dan de toename van de vraag van de primaire doelgroep. De totale vraag zal dus afnemen.
Thuisvester kan haar huren voor scheefwoners ophogen.	Moeilijke verkoopbaarheid van woningen.
Thuisvester heeft een groot aantal ingeschreven en actief woningzoekenden.	Doorstroming stopt.
Markt Wonen-Zorg wordt meer en meer dominant.	

Uitgebreide analyse kansen en bedreigingen

Kans	Bedreiging
Politiek	
Wonen 4.0: In maximaal 30 jaar alle huurprijzen naar een marktconform niveau (maar kunnen huurders dit blijven betalen?).	Politiek erg verdeeld over instrumenten, regelgeving en rol, legitimiteit en taakopvatting van corporaties. Het debat over de positionering van corporaties is nog niet beëindigd (parlementaire commissie).
Herzieningswet is aanvaard door de Tweede Kamer. Hierdoor: <ul style="list-style-type: none"> • Aanscherping regelgeving • Splitsing DAEB/niet-DAEB 	Politieke instabiliteit: geen continuïteit van beleid wegens snelle wisselingen.
Bovengemiddeld presteren draagt bij aan relatieve autonomie.	Gevolgen van bezuinigingen worden bij woningcorporaties neergelegd, bedreiging voor vermogenspositie corporaties en investeringsmogelijkheden.
Sterke communicatie/verwachtingen managen draagt bij aan vertrouwen. Informatievoorziening draagt bij aan het imago.	Huurheffing zal eerder stijgen dan dalen in de toekomst.
Decentralisatie: kans, omdat lokale invloed een grotere impact kan hebben.	
Politieke keuzes kunnen leiden tot meer marktwerking, dat kan kansrijk zijn voor de organisatie.	
Wijzingen in de AWBZ zorgen voor een verdere scheiding van Wonen en Zorg.	
Ecologie	
Mogelijkheden besparingen energielasten.	Stijging energieprijzen.
Duurzame voorraad onderscheidt zich op woonlasten.	Bestaande voorraad prijst zich uit de markt.
Energiezuinig investeren steeds aantrekkelijker.	Hogere investeringen korte termijn.
Terugverdientijd investeringen wordt korter.	Ontwikkelingen rond duurzaamheid volgen elkaar snel op.
Duurzaam investeren draagt bij aan positief imago.	

Uitgebreide analyse kansen en bedreigingen

Kans	Bedreiging
Sociaal-cultureel	
Nieuwe doelgroepen integreren in de samenleving, bijvoorbeeld arbeidsmigranten. Kans voor nieuwe doelgroepen en bijdrage vitale kernen.	Maatschappelijk vastgoed: bezuinigingen bij gemeenten zetten sociale voorzieningen verder onder druk.
Behoeftte aan welzijn stijgt.	Verschillen in de samenleving worden groter. We zien een toename van sociale uitval, armoede, eenzaamheid en onbegrip.
Stelselwijziging AWBZ, waarbij een mogelijke rol voor woningcorporaties is weggelegd.	Besparingen op (sociale) investeringen in de wijk door gemeente en welzijnspartners, kunnen leiden tot verschaald aanbod en toename sociale problematiek.
Technologie	
Snelle en brede toegang tot informatie en communicatie, vanwege verdere ontwikkeling ICT, internet enzovoort, biedt bijvoorbeeld kansen voor leefbaar houden platteland.	Onbekendheid of angst voor digitalisering. Snelheid van ontwikkelingen (je loopt altijd achter).
Verdere toepassing van techniek, bijvoorbeeld domotica, stelt mensen in staat langer, prettig thuis te blijven wonen.	Vereenzaming door digitalisering en automatisering van zorg en dienstverlening.
Drukken bouwkosten door innovaties in bouwproces en -keten en beter maatwerk.	
Anders en doelmatig werken.	

Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw

Dit is een uitgave van **Thuisvester** ©2013

Postbus 75 ■ 4901 HC Oosterhout ■ Telefoon: 0162 49 11 00
@ info@thuisvester.nl ■ I www.thuisvester.nl ■ T @Thuisvester

De economische crisis, de Europese eenwording, de stagnerende woningmarkt en problemen in de corporatiesector. Woningcorporaties staan volop in de schijnwerpers. Deze ontwikkelingen hebben invloed op Thuisvester en vragen ook om een herbezinning op de strategische koers: waar staan we, waar willen we naar toe en hoe komen we daar? Deze visie, aangevuld met de uitwerking in het ondernemingsplan, komt in de plaats van het huidige ondernemingsplan van Thuisvester 'Kracht in Samenleving en Wonen'. Dit ondernemingsplan is tot stand gekomen in een tijd waarin nog niet kon worden voorzien hoe groot de impact van deze crisis zou zijn op de samenleving en de corporatiesector. Thuisvester wil handelen vanuit een lange termijn visie op de toekomst van de samenleving, de ontwikkelingen in de woningmarkt en de corporatiesector. Daarom kiest Thuisvester ervoor een strategische visie op te stellen die leidraad is voor haar organisatie. Het resultaat van deze strategische visie ligt voor u. Dit is een opmaat naar een nieuw ondernemingsplan voor Thuisvester, waarin doelen en kaders nader worden beschreven en geconcretiseerd. Waar het ondernemingsplan de concrete invulling wordt voor de komende jaren, is de intentie dat de houdbaarheid van deze strategische visie in de tijd gezien verder reikt. Deze strategische visie is nodig om eenduidig te kunnen handelen en richting te geven in een steeds dynamischere omgeving. Deze omgeving, de context van corporaties in het algemeen en Thuisvester in het bijzonder, is sterk aan het veranderen. We leven in een tijd vol uitdagingen en onzekerheden.