

Ondernemingsstrategie 2016 en verder

Het laatste ondernemingsplan van Thús Wonen dateert van november 2014. Sindsdien is er heel wat gebeurd. De missie en visie zijn nog steeds actueel, maar van de doelstellingen uit het plan zijn de meeste gerealiseerd. De lering die daaruit is getrokken, en nieuwe ontwikkelingen, hebben geleid tot de behoefte aan een geactualiseerde ondernemingsstrategie. Daarnaast hebben we sinds november 2014 nieuwe activiteiten ontplooid, en is er beleid ontwikkeld dat niet verankerd is in het ondernemingsplan. Vandaar dat we een geactualiseerde strategie hebben bepaald. Deze heeft de visie en missie van november 2014 als uitgangspunt, maar is aangevuld met nieuwe thema's. We hebben gekozen voor een strategie in plaats van een plan, omdat we de praktische uitwerking van de strategie vastleggen in aanvullende documenten, zoals de prestatiebegroting en de prestatieafspraken.

Om er voor te zorgen dat dit document zelfstandig kan worden gelezen, zijn de onderdelen uit het ondernemingsplan die nog niets aan actualiteit hebben ingeboet opnieuw opgenomen in deze geactualiseerde ondernemingsstrategie.

Missie en visie

Onze missie

Het is de overtuiging van Thús Wonen dat mensen zelf het beste in staat zijn hun leven in te richten op een manier die bij hen past. Thús Wonen wil daaraan bijdragen door de randvoorwaarden te bieden.

Thús Wonen stelt mensen in staat fatsoenlijk te wonen.

Hierbij richt Thús Wonen zich primair op de doelgroep zoals die vanuit wet- en regelgeving is afgebakend: huishoudens met een totaal gezinsinkomen tot ongeveer modaal. Boven alles is Thús Wonen een sociale huisvester: wij bieden mensen de mogelijkheid om te kunnen wonen in huizen die ze op basis van hun inkomen of om andere redenen zonder corporatie niet zouden kunnen bewonen.

Visie: de kern van onze koers

De kern van de huidige koers is en blijft dat we fatsoenlijke huizen aanbieden met fatsoenlijke huren. Dit realiseren we door zoveel mogelijk woningen te verbeteren met gestandaardiseerde programma's. Om meters te kunnen maken is standaardisering het vertrekpunt, met een beperkte vorm van maatwerk. Want het grootste probleem van Thús Wonen was – en is het tot op zekere hoogte nog steeds - de slechte kwaliteit van het bezit. De visie op betaalbaarheid is op dit punt mede daardoor achter gebleven en vraagt nu extra aandacht.

De gerichtheid op de inhaalslag heeft Thús Wonen en onze (toekomstige) huurders voor een deel de gewenste verbetering gebracht. Het heeft de organisatie in beweging gebracht, tot tevredenheid van huurders, gemeenten en andere stakeholders. Tegelijkertijd constateerden we gezamenlijk dat er nog heel wat stappen moeten worden gezet voordat alle woningen voldoen aan het gewenste kwaliteitsniveau.

De aanpak van het woningbezit was logisch als eerste stap, het is nu tijd voor het vervolg, waarbij er meer aandacht uitgaat naar huurders en de betaalbaarheid van de woningen. Daarnaast wordt steeds duidelijker dat de gekozen standaardisering ook nadelen heeft. Er zijn altijd uitzonderingen en ook die hebben recht op aandacht en een oplossing. Het is dan de kunst om een goede balans te vinden tussen de standaard-aanpak en het maatwerk.

Ontwikkelingen en thema's

Fatsoenlijke dienstverlening

Uitgangspunt in onze dienstverlening is dat we ons werk tegen zo laag mogelijke kosten doen, om daarmee de huren ook laag te kunnen houden. Onze dienstverlening is gewoon goed, niet meer en niet minder.

Thús Wonen is sociaal en zakelijk. Eenvoud en zelfredzaamheid vormen de hoekstenen van onze bedrijfsvoering. We proberen alles zo eenvoudig mogelijk te houden. Dat geeft zowel voor onze klanten als voor de medewerkers duidelijkheid en houvast. We doen zoveel mogelijk standaard. Bij onze dienstverlening combineren we een standaard-aanpak echter ook met oog en hart voor de individuele behoefte van onze klant.

Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Zoals in de toelichting bij de missie staat aangegeven, richt Thús Wonen zich op huishoudens met een totaal gezinsinkomen tot ongeveer modaal, en huishoudens die vanwege een zorgbehoefte aangewezen zijn op een sociale huurwoning. Betaalbaarheid betekent voor ons dat de netto-woonlasten bij doelgroepen met een inkomen tot € 18.000 ongeveer een derde van het gezamenlijke huishoudinkomen mogen bedragen. Bij huurders met een hoger inkomen mag dit aandeel hoger liggen. Een ander uitgangspunt is dat we de afhankelijkheid van huurtoeslag, als middel om een woning betaalbaar te houden, zoveel mogelijk beperken. Wel gaan we ervan uit dat huurtoeslag nodig is om de betaalbaarheid van het wonen voor met name de laagste inkomensgroep te kunnen realiseren. Om de betaalbaarheid te kunnen borgen zetten wij in op een efficiënte bedrijfsvoering. De digitalisering van uniforme processen is daarbij belangrijk, zodat wij meer tijd en aandacht vrij kunnen maken voor bijzondere situaties, zonder dat dit leidt tot verhoging van de totale bedrijfslasten.

Op basis van onze kennis van de doelgroep, de inzichten van onze belangrijkste stakeholders, en met onze visie op betaalbaarheid als uitgangspunt, hebben we de gewenste verdeling van huuropbouw van ons woningbezit vastgesteld. Daarbij kiezen we er nadrukkelijk voor dat de hoogte van de huurprijs een relatie heeft met de kwaliteit van de woning. Ook streven wij ernaar dat er voor elke woningzoekende een betaalbare woning beschikbaar is. Daarvoor is een goede doorstroming belangrijk. Om te zorgen voor de gewenste huuropbouw én voor beschikbaarheid benutten we alle instrumenten die er zijn, zoals huurprijsbeleid, toewijzingsbeleid, strategisch voorraadbeleid en doorstromingsbeleid.

Omgevingsgericht

Thús Wonen is zich ervan bewust is dat er steeds meer ontwikkelingen in en om de organisatie zijn en dat die steeds sneller gaan. Wij zijn actief in een gebied waarin het vooral gaat om de balans. Om

steeds de juiste balans te vinden tussen investeren in de centrale kern of de (krimp)dorpen, of om de balans te vinden in investeren in kwaliteit of betaalbaarheid, onderhouden we nauw contact met onze stakeholders. Over en weer beïnvloeden we elkaar, zodat maatregelen die door de verschillende partijen genomen worden elkaar versterken. Thús Wonen richt zich daarbij zeker niet alleen op de formele instanties, maar vooral ook steeds meer op andere relevante netwerken in ons gebied.

Inspelen op krimp

Deze omgevingsgerichte benadering geldt ook voor de omvang van de woningvoorraad. Wij hebben als uitgangspunt dat die aan moet sluiten bij de vraag. In ons werkgebied verwachten we een afnemend aantal huishoudens, en dus een krimpende woningmarkt. Om die reden doet Thús Wonen haar werk zonder dat dit leidt tot een toename van de totale woningvoorraad (koop en huur). Aangenomen wordt dat de vraag naar huurwoningen de komende jaren ook gaat afnemen. Het tempo waarin zich dit voltrekt, bepaalt de gewenste omvang van de voorraad. Het periodiek toetsen van deze aanname hoort daarom bij het verantwoord omgaan met krimp.

We zien de krimp ruim van tevoren aankomen, maar zien niet of de krimp gelijkmatig over ons werkgebied verdeeld zal worden, of in welke mate de huursector meekrimpt met de totale woningmarkt. We ontwikkelen specifiek beleid en reserveren de financiële ruimte om de benodigde maatregelen uit te kunnen voeren. Daar waar de vraag afneemt zullen we passend handelen, maar we zullen dus niet vooruitlopend op de krimp drastisch ingrijpen in kleine dorpen. In onze overtuiging schuilt hierin de sleutel tot een ‘zachte landing van de krimp’. Omdat de flexibiliteit van de woningportefeuille van een corporatie zeer beperkt is, is het een flinke uitdaging om deze ambitie waar te maken.

Onze inzichten vertalen we via ons Strategisch Voorraad Beleid naar concrete maatregelen. Deze maatregelen zijn de basis voor de prestatieafspraken die we met de gemeenten maken. Daarmee kunnen we adequaat inspelen op de gevolgen van krimp.

Anders is dat voor particuliere woningeigenaren: de consequenties van krimp zijn voor hen veel moeilijker op te vangen. Woningen kunnen vaak niet meer verkocht worden voor de beleende waarde. Als er dan voor de huiseigenaar geen financiële ruimte is om dit verlies te nemen, start een neerwaartse spiraal die uiteindelijk tot verkrotting leidt. Deze verkrotting werkt negatief op de leefbaarheid en de waardering van het omliggende bezit, waaronder dat van Thús Wonen. Om die reden willen wij op termijn onze deskundigheid en capaciteit ook inzetten voor het bestrijden van de negatieve effecten van krimp in de particuliere sector. Als het past binnen de ontwikkelingsvisie die wij hebben van een kern en als het aansluit bij het belang van onze doelgroep, kan bijvoorbeeld de mogelijke aankoop van particulier bezit, met als doel verhuur in plaats van nieuwbouw, een optie zijn.

Toename huurders die minder zelfredzaam zijn

Thús Wonen schat in dat er steeds meer tijd nodig zal zijn voor bijzondere situaties. Als gevolg van de beperktere taak van woningcorporaties en de extramuralisering van de zorg wordt het aandeel huurders dat bijzondere aandacht nodig heeft namelijk groter. Voor onszelf zien wij vooral een rol bij

het signaleren en begrenzen. Dat laatste omdat wij al onze huurders ongehinderd woongenot willen bieden.

De taak van het daadwerkelijk oppakken en oplossen van sociale vraagstukken ligt bij de 'mienskip' en bij ketenpartners als gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen. Ook Thús Wonen speelt zoveel mogelijk in op de zelfredzaamheid van (toekomstige) huurders. Wij realiseren ons dat niet iedereen uit onze doelgroep zelfredzaam is. Daar waar nodig ondersteunen wij huurders samen met onze ketenpartners.

Met zorg wonen

Ouderen willen en moeten steeds langer zelfstandig blijven wonen. Een deel van onze nieuwbouwprojecten wordt ontwikkeld voor deze doelgroep. Daarbij hebben wij een voorkeur voor het gescheiden houden van wonen en zorg. De woningen zijn niet bij voorbaat ingericht op zorg, maar moeten wel geschikt zijn om zorg te leveren. Belangrijker nog is dat de bestaande voorraad wordt afgestemd op de concrete vraag van ouderen. Wij zijn bezig daar een visie voor te ontwikkelen, waarin aandacht is voor maatregelen als het plaatsen van een tweede toilet op de verdieping, het tijdelijk toevoegen van een badkamer en slaapkamer op de begane grond met een flexibele unit, etc.

Voor zorgpartijen ontwikkelt Thús Wonen alleen courant vastgoed.

Nuchter omgaan met duurzaamheid

Onze bestaande woningvoorraad wordt met ongeveer 300 woningen per jaar naar gemiddeld energieprestatieniveau B gebracht. Onze nieuwbouw voldoet aan de - op het moment van de bouw - geldende regels voor energieprestatie. Op die manier behalen we rond 2025 ons doel van een gemiddeld energieprestatieniveau B voor onze voorraad. Toch willen we de komende jaren meer aan duurzaamheid doen. De reden daarvoor is dat we weten dat, als we op de hiervoor beschreven manier onze achterstand inhalen, er opnieuw een achterstand is ontstaan als we klaar zijn.

We moeten onze doelstellingen dus breder formuleren. Bijvoorbeeld door ons ook te richten op het beperken van de afhankelijkheid van gas, omdat ons eigen aardgas in Nederland opraakt. Daarnaast verstaan we onder duurzaamheid veel meer dan alleen maar het verbeteren van de energieprestatie. Het gaat ook om materiaalgebruik, de inzet van lokale grondstoffen en arbeidscapaciteit. Kortom: om onze 'footprint'.

We willen hier speciaal beleid voor gaan ontwikkelen. Beleid waarbij duurzaamheid en betaalbaarheid hand in hand gaan, en dat naadloos aansluit bij onze visie op de vastgoedportefeuille. Dit betekent dat per complex niet alleen gekeken wordt naar hoe we de energieprestatie kunnen verbeteren, maar vooral ook wat in het kader van duurzaamheid de beste complexstrategie is: doorgaan met verhuren, verkopen of slopen. Uiteraard met de eindvisie om in 2050 energieneutraal te zijn en zo snel mogelijk niet meer van fossiele brandstoffen afhankelijk te zijn. Hierbij willen we gebruik maken van bewezen oplossingen die aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Thús Wonen is zich bewust van het effect van haar handelen op mens en milieu. Zowel in de eigen organisatie, als bij leveranciers en onderaannemers. We richten ons op een zo groot mogelijk positieve maatschappelijke impact van ons handelen. Dat betekent dat we bij de onderwerpen:

- verbruik & uitstoot
- mobiliteit
- inkoop, producten en diensten en
- mens & maatschappij

nagaan hoe we onze invloed kunnen gebruiken om de situatie te verbeteren.

Dat doen we bijvoorbeeld door bij uitbesteding van werkzaamheden de mogelijkheden te benutten om onze doelgroep te laten profiteren, bij alle werkzaamheden te kijken hoe we onze footprint zo klein mogelijk kunnen houden, de ontwikkeling van onze eigen medewerkers veel aandacht te geven, de medewerker in zijn kracht te zetten en bij de aanschaf van bedrijfsauto's te letten op een lage uitstoot.

Zo willen wij uiting geven aan onze verbondenheid met de maatschappij in het algemeen en de regio in het bijzonder.

Presteren naar vermogen

Thús Wonen maakt voor het realiseren van haar ondernemingsstrategie optimaal gebruik van haar financiële mogelijkheden zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Ze wil scherp aan de wind zeilen.

Hoe maken we onze visie concreet?

Deze ondernemingsstrategie is een richtlijn voor ons handelen voor de komende jaren. Een richtlijn die voor een deel vertaald is in onze huidige beleidsdocumenten Strategisch Voorraad Beleid, Huurprijsbeleid, Onderhoud- en Verbeterbeleid en Wonen en Zorgbeleid. Ook de prestatieafspraken zijn hier een concretisering van. Voor een ander deel moet de richtlijn nog vertaald worden. Dat kunnen en willen we pas doen als we van onze stakeholders de bevestiging hebben gekregen dat zij zich kunnen vinden in de richting die we in deze visie hebben verwoord. Alleen samen kunnen we deze visie echt handen en voeten geven en onze missie waar maken.