

Voorbeelden van visies en missies in de sector

Naam	Plaats	Visie	Missie	Hyperlink
Eigen Haard	Nijmegen	Visie	Missie	
Het Oosten	Amsterdam	Visie	Missie	www.hetoosten.nl
Nijestee	Groningen	Visie	Missie	www.nijestee.nl
Midden Brabant	Tilburg	Visie	Missie	www.wmb.nl
Smallingerland	Smallingerland	Visie	Missie	www.wbvsmallingerland.nl
Zuid-West Friesland	Balk	Visie	Missie	
Saenwonen	Zaandam			
Wassenaarsche Bouwstichting	Wassenaar	Visie	Missie	
De Woonplaats	Groenlo	Visie	Missie	www.de-woonplaats.nl
Woningstichting Ons Belang	Amersfoort	Visie	Missie	
Groene stad Almere	Almere			www.gsa-almere.nl
Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam.	Rotterdam		Missie	
Woonplus Schiedam	Schiedam		Missie	
Corporatieholding Friesland			Missie	

Visie Eigen Haard Nijmegen

De maatschappij waarin we leven verandert permanent. Dat beïnvloedt mensen en organisaties. Zeker organisaties met een nadrukkelijk maatschappelijke doelstelling, zoals woningbouwcorporaties. Het is daarom van belang een schets te maken van de maatschappelijke ontwikkelingen die we verwachten of nu al aan zien komen en die van invloed zijn op keuzen die binnen Eigen Haard gemaakt moeten gaan worden.

Overheid

De volkshuisvesting is jarenlang een belangrijk politiek item geweest. Volkshuisvesting stond gelijk met de grote inspanning die geleverd moest worden om de woningnood op te heffen. Volkshuisvesting was dus bouwen, bouwen en bouwen. Nu van woningnood geen sprake meer is komt niet zozeer het bouwen op de eerste plaats als wel de kwaliteit van het wonen in de breedste zin van het woord. Gelijk met verdwijnen van de woningnood verdwijnt de sterke overheidsbemoeiing, door middel van regelgeving en subsidiëring. Woningcorporaties worden zelfstandige bedrijven en de (woning)marktwerking moet zijn werk gaan doen. Ook naar de toekomst toe zal deze trend van de terugtrekkende overheid doorzetten. Kern: De tijd van de bouwproductie is voorbij. Kwaliteit is in plaats van kwantiteit gekomen. De overheid treedt terug.

Bevolking

Eigen Haard zal als zelfstandige organisatie moeten gaan functioneren op de woningmarkt. Deze woningmarkt wordt beïnvloed door de ontwikkeling van de bevolking (demografische gegevens), economische ontwikkeling en cultureel /maatschappelijke ontwikkelingen. Nederland zal de komende jaren gaan vergrijzen. Met name na 2010

zal de vergrijzing in een hoog tempo gaan. Mede door de vergrijzing zal het aantal éénpersoonshuishoudens toenemen. Verreweg het grootste deel van de huishoudens zal tot de categorie één- en tweepersoons behoren. Kern: Nederland vergrijst. Het aantal één en tweepersoonshuishoudens neemt verder toe.

Economie

De groep mensen met een laag inkomen zal gaan afnemen. De welvaart zal verder toenemen. Wel zal er een nadrukkelijker tweedeling tussen arm en rijk gaan ontstaan. Deze tweedeling vormt een risicofactor in de opbouw van wijken en het draagvlak van o.a. voorzieningen in wijken. Met name doordat meer vrouwen zullen gaan werken zal de arbeidsparticipatie toenemen. Een verdere flexibilisering en verkorting van de werkweek zal doorzetten. Kern: Tweedeling tussen arm en rijk.

Cultureel/maatschappelijke

ontwikkelingen

Onze samenleving zal gaan bestaan uit mensen met verschillende culturele achtergronden met een eigen verantwoordelijkheid met de behoefte en veelal ook de mogelijkheid om keuzen te maken op allerlei terreinen. Keuzen in overeenstemming met eigen ideeën, opvattingen en wensen. Een verdere individualisering zal plaatsvinden. Opvattingen over normen en waarden worden minder door de traditie ingegeven dan door persoonlijke opvattingen. Deze behoefte aan keuzen heeft ook gevolgen voor leefstijlen en woonwensen. De toename van de welvaart geeft veel mensen ook de mogelijkheid om keuzen te maken. Kern: Individualisering

Doelgroep

In de toekomst zal de traditionele doelgroep, mensen met een laag inkomen, afnemen. Door de toename van de welvaart (en misschien meerjarig gunstige rentestand door de verdere eenwording van Europa?) zullen meer mensen de mogelijkheid hebben om te kopen. Continueren van het traditionele corporatiewerk lijkt dan ook onvermijdelijk tot een krimpscenario. Voortzetten van het bedrijf noodzaakt daarom tot het zoeken van samenwerkingsvormen en het verbreden, vernieuwen van het woningaanbod, diensten en producten. Daarbij zal de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de sociale doelstelling van de organisatie niet uit het oog verloren moeten worden, maar juist de drijfveer moeten zijn. De veranderingen in de maatschappij bieden ook mogelijkheden om de doelgroep te verbreden. Een voorbeeld hiervan is de de-institutionalisering van de gehandicaptenzorg. Maar ook de vergrijzing. Het gaat dan om doelgroepen met bijzondere woonwensen. Een andere kans ligt er in het vlak van de steeds grotere waarde die gehecht wordt aan het totale leefmilieu in een buurt. Het vraagt van Eigen Haard dat wij meer verhuren dan een stapel stenen. Daar ligt een kans om ons te profileren. Bij samenwerkingsvormen wordt uiteraard in eerste instantie gedacht aan samenwerken met collega-corporaties. Maar ook andere partners zijn denkbaar: projectontwikkelaars, beleggers, dienst- en zorgverleners, etc.

Kern: De traditionele doelgroep neemt af. Dit leidt tot een krimpscenario. Aan de andere kant liggen er nieuwe kansen. Kansen in de vorm van nieuwe doelgroepen en producten, maar ook in de zin van samenwerkingsvormen.

Activiteiten

Veranderende wensen van de woonconsument, zoeken naar nieuwe doelgroepen, etc. leiden ertoe dat de corporatie ook nieuwe activiteiten zal moeten gaan ondernemen. Daarbij zullen deze activiteiten altijd een duidelijke relatie met het wonen moeten hebben. Voor zover activiteiten financieel aantrekkelijk zijn zal dat altijd ten goede moeten komen aan de sociale doelstelling. Er zal om de financiële continuïteit van de organisatie te waarborgen en de sociale doelstelling maximaal vorm te kunnen geven, ook bewust op zoek gegaan moeten

worden naar meer commerciële activiteiten. Kern: Naast de traditionele activiteiten zal Eigen Haard ook nieuwe activiteiten moeten ontwikkelen.

Maatschappelijke

plaats

De corporatie dient een duidelijk maatschappelijke functie te hebben. Dat betekent oog en oor voor maatschappelijke ontwikkelingen, bereid zijn maatschappelijke verantwoording afleggen over het bedrijfsbeleid, open overleg met bewoners en een dienstverlenende instelling. Ook in keuzen die Eigen Haard maakt moet het besef van de maatschappelijke verantwoordelijkheid doorklinken. Te denken valt daarbij aan initiatieven om minder milieubelastend te bouwen en te onderhouden, het nemen van energiebesparende maatregelen, aandacht voor arbeidsomstandigheden e.d., ondersteunen van initiatieven die te maken hebben met de sociale doelstelling. Voor zover dat relevant is, zullen we bedrijven die voor ons werken ook aan bovenstaande toetsen. Aannemers bijvoorbeeld dienen een goed arbo-beleid te hebben. Diensten en producten die we afnemen dienen ook aan bovenstaande te voldoen. Bijvoorbeeld de keuze voor "groene" producten. Kern: Eigen Haard is een organisatie met een maatschappelijk functie en een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat laatste dient breed opgevat te worden.

De

organisatie

De veranderende rol van de corporatie heeft ook gevolgen voor de organisatie van het werk en de kwaliteit van het werk. De organisatiewijziging van enige jaren geleden is daar een eerste voorbode van geweest. Toen zijn de eerste lijnen uitgezet om medewerkers de mogelijkheid te bieden om zelfstandig en met een individuele verantwoordelijkheid te werken.

Missie Eigen Haard Nijmegen

Het productieproces en/of werkwijze	Eigen Haard beheert en ontwikkelt vanuit haar volkshuisvestelijke doelstelling
Het product, de dienst	woningen en woondiensten
Het werkgebied	in de regio Nijmegen.

De klant	In haar handelen stelt Eigen Haard de mens en de gelijkwaardigheid van alle mensen centraal.
----------	--

Visie Het Oosten Amsterdam

Woningbouwvereniging Het Oosten staat midden in een periode van veranderingen. In de achterliggende acht jaar is er meer veranderd dan in de tachtig jaar die daaraan vooraf zijn gegaan. De komende jaren zullen op hun beurt nog ingrijpendere ontwikkelingen brengen.

Het Oosten is niet langer een conventionele woningbouwvereniging; ze is een zelfstandige, gezonde en solvabele onderneming geworden met een passie. Ze houdt van de stad en al haar stedelingen. Ze wil dat die stad vitaal is. Om dat te bereiken is Het Oosten bereid grenzen te verleggen en nieuwe initiatieven te ontplooiën.

Het raamwerk

De belangrijkste oorzaak van alle veranderingen is de woningmarkt. Waar de klant het steeds meer voor het zeggen krijgt. Zolang de markt bepaald werd door het aanbod was de bedrijfsvoering betrekkelijk eenvoudig. Nieuw gebouwde woningen werden onmiddellijk bewoond. De klant vroeg evenwel in latere jaren om steeds meer zeggenschap en Het Oosten reageerde daarop door die klant meer ruimte te geven vanuit de overtuiging dat de tevredenheid van de klanten het succes van het bedrijf vormde.

Tegenwoordig wordt de markt niet langer meer beheerst door het aanbod, maar krijgt juist de vraag overhand. In grote delen van Nederland is dat al het geval en het zal niet lang meer duren of ook in de steden in Holland en Utrecht ontstaat een gedifferentieerde, heterogene woningmarkt waarbij de aanbieders van woningen onderling zullen concurreren. Dat feit alleen al zet het belangrijkste product van Het Oosten, de huurwoning, onder druk. Het is nu niet langer vanzelfsprekend dat deze woningen meteen worden bewoond. Maar de huurwoning krijgt het ook door andere factoren moeilijk. De koopwoning wordt steeds aantrekkelijker. Het regeringsbeleid is erop gericht het eigen woningbezit te stimuleren en houdt daarom de rente van hypotheeklen aftrekbaar. De aanbieders van koopwoningen spelen daar op in door de koopwoning vergezeld te laten gaan van aantrekkelijke financiële producten. Ondertussen wordt het tijdperk van regelgeving definitief afgesloten waardoor de concurrentie tussen alle soorten woningen toeneemt.

Onder deze concurrerende omstandigheden wil Het Oosten de eigen klanten nog beter van dienst zijn. Zij wil deze mensen de leefruimte van hun keuze blijven bieden met de meest aantrekkelijke verhouding tussen prijs en kwaliteit. dat vereist ondernemerschap waarbij op grote schaal en systematisch nieuwe producten worden ontwikkeld die tegemoet komen aan de specifieke wensen van stedelingen.

Het Oosten doet daarbij bewust onrendabele investeringen voor stedelingen met beperkte bestedingsmogelijkheden. Voor zover dat gebeurt bij aankopen en bij nieuwbouw verdient de projectontwikkeling dat terug in diezelfde sfeer: de commerciële delen van de aankopen en de winst op koopwoningen. Onrendabele investeringen bij bestaande woningen moeten worden gedekt door de huren uit het bestaand bezit. Ondernemerschap is nodig om te overleven. De onzekerheden op de langere termijn zouden zonder

ondernemerschap grote reserves vereisen om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Met nieuwe producten en nieuwe markten kan Het Oosten ervoor zorgen dat de huidige producten worden beschermd en er nieuwe kasstromen worden gegeneerd.

Het Oosten heeft al ervaring opgedaan met deze produktontwikkeling. Met Koophuur bijvoorbeeld: een product waarop de klant enthousiast reageert en dat beslist zijn plaats zal veroveren op de markt. Maar met Koophuur is ook gebleken dat nieuwe producten bijzonder grote financiële investeringen vergen en alleen dan succesvol zijn als er voldoende afzetmogelijkheden zijn. Om die reden wil Het Oosten groter en slagvaardiger worden en vooral samenwerking zoeken met anderen. Haar doelstelling wordt daarom ook ingrijpend verbreed.

De afzetmogelijkheden voor producten kunnen alleen succesvol worden vergroot als de organisatie zelf diep is geworteld in de lokale situatie. Kennis van de lokale markt, intensieve contacten met plaatselijke instanties en overheden alsmede langdurige betrokkenheid met de stedelingen bepalen immers het succes. Uitbreiding van het werkterrein zal daarom plaatsvinden in de vorm van samenwerking met bestaande aanbieders van woon- en werkruimte.

De verbreding van de doelstelling hangt daarmee nauw samen.

Nog altijd wil Het Oosten goede en betaalbare woonruimte verstrekken aan mensen met beperkte bestedingsmogelijkheden. Het Oosten blijft er voor zorgen dat ze deze mensen woonruimte onder de kostprijs kan aanbieden. Het streven is er ook op gericht dat meer huren in de nabij toekomst jaarlijks slechts worden verhoogd met het inflatiepercentage.

Het Oosten is tot het inzicht gekomen dat het bevorderen van het woongenot voor een bepaalde groep alleen efficiënt kan plaatsvinden als het woongenot van *iedereen* wordt bevorderd. Niet langer staat een afzonderlijke groep in het beleid centraal; voortaan beschouwt Het Oosten *alle* stedelingen, en in het verlengde daarvan de *gehele* stedelijke agglomeratie, als haar werkterrein. Meer nog dan nu al het geval is zal Het Oosten haar aandacht richten op integrale gebieden in plaats van op afzonderlijke woonobjecten. Een stad is meer dan wonen alleen. Ook bedrijfsruimten, winkels, uitgaansgelegenheden en bijvoorbeeld culturele voorzieningen bepalen het woongenot. Zij behoren ook tot het werkgebied van Het Oosten.

De kern:

- Het Oosten werkt voor alle stedelingen, ongeacht het inkomen;
- Het Oosten richt zich niet meer alleen op de woningen, maar ook op de leefruimte in haar breedste betekenis, variërend van nieuwe woonvormen en de inrichting van buurten tot een versteviging van de positie van de Randstad;
- Het assortiment aan producten en diensten dat Het Oosten aanbiedt bedient vele aspecten van het woongenot;
- Meer dan ooit stelt Het Oosten zich in op langdurige betrokkenheid en investeert zij in ontwikkelingen waarvan ook toekomstige generaties profiteren.
- Het Oosten zoekt samenwerking met gelijkgestemde partners om de bedrijfs- en ontwikkelingskosten te delen en om de afzetmogelijkheden van nieuwe producten te vergroten.

Uitgangspunt bij dit alles is het versterken van de eigen kwaliteiten en het uitbreiden van het werkterrein. Dit gebeurt vanuit twee invalshoeken:

- de stedeling
- de stad.

Hierin ligt een tegenstelling. De wensen van de stedeling betreffen immers de korte termijn terwijl het beheer van de stedelijke omgeving juist een zaak is die een zeer lange periode beslaat. Dit spanningsveld tussen individuele en collectieve belangen is in alle werkzaamheden aanwezig. Het Oosten ziet daarin haar kracht: zij is het scharnier tussen de stedeling en de stad.

Missie Het Oosten Amsterdam

Het productieproces en/of werkwijze	Waarborgen van
Het product, de dienst	goede en betaalbare huisvesting,
Het werkgebied	in een aantrekkelijke en gemengde leefomgeving,
De klant	voor een brede doelgroep van de samenleving.

Visie Nijestee Groningen; Ondernemerschap als basis

Nijestee is primair een onderneming. Individueel ondernemerschap en risicomanagement staan centraal. De reden waarom is helder: de woning-markt is sterk in beweging. Voorkeuren van klanten wisselen sneller dan ooit. Om alert op de veranderende vraag te kunnen inspelen is ondernemerschap een noodzaak.

Wil ondernemerschap kunnen gedijen, dan moet de organisatie daarvoor de ruimte bieden. Nijestee is een netwerkorganisatie die zich vertakt in kleine, flexibele eenheden en die relaties aan-knoopt met andere ondernemingen om samen nieuwe initiatieven op het gebied van volkshuisvesting te ontplooiën. Kernbegrippen zijn: flexibiliteit, korte lijnen, decentrale verantwoordelijkheid.

Als juridische opvolger van de woningcorporaties Gruno en Groningen is Nijestee nog steeds een toegelaten instelling in de zin van de Woningwet. Dat betekent dat winsten niet worden uitgekeerd aan aandeelhouders, maar worden aangewend in het belang van de volkshuisvesting. Als toegelaten instelling zal Nijestee steeds voldoende betaalbare woningen beschikbaar moeten hebben voor wie niet op eigen kracht in zijn of haar huisvesting kan voorzien.

Het strategische beleid van Nijestee is dan ook gebaseerd op dat algemene belang en op een duidelijke visie op de toekomst van het wonen. Omdat die visie in veel opzichten lokaal gebonden is volgt hier een korte uitweiding over de Groningse situatie.

Huurders en kopers kunnen in Groningen kiezen uit een ruim aanbod. Er is concurrentie tussen aanbieders. Bijna iedere week is er wel een makelaar of een corporatie die open huis houdt met de aanbidding van de maand. Over prijzen en uitrustingsniveaus van woningen valt te onderhandelen. Kopers en huurders vragen kwaliteit. Kwaliteit van woningen, -kwaliteit van de leefomgeving en vooral individuele kwaliteit. Toekomstige huurders en kopers voelen zich aangesproken op persoonlijk maatwerk. Maar ze hebben ook iets fundamenteels gemeen, ze willen allemaal wonen in een sociaal veilige omgeving. Veilig naar school en sportveld. Veilig boodschappen doen en veilig uitgaan.

De bedrijven van Nijestee bieden diensten en producten aan die een passend antwoord bieden op de vraag naar woonkwaliteit en veiligheid. De bedrijven van Nijestee doen dat niet op eigen houtje. Zij trekken samen op met bewoners, gemeente en vele particuliere instellingen. Ze leveren maatwerk voor klant en buurt. Groningen is een compacte stad. Alle woonwijken liggen binnen een straal van 7,5 km van de Grote Markt. Fiets- en busverbindingen zijn goed verzorgd. Scholen, winkels, bibliotheek, universiteit, hogeschool, musea, kroeg, eethuis, schouwburg, kerk, ze zijn allemaal gemakkelijk bereikbaar voor de stadje. De compacte stad is een basiskwaliteit van Groningen. Maar het is niet genoeg voor de toekomstige stedelingen. De kwaliteitseisen die zij stellen gaan verder dan wat de huidige woonwijken te bieden hebben. Daarom moet de stad zich vernieuwen. In de jaren zeventig en tachtig heeft ze dat gedaan in de vooroorlogse wijken. In de negentiger jaren was het stadshart aan de beurt. Nu gaat het om de naoorlogse woonwijken. Al deze ontwikkelingen samen zullen mensen verleiden te kiezen voor een wooncarrière in de bestaande stad, simpelweg omdat die vernieuwde stad het juiste antwoord biedt op hun toekomstige woonwensen. De vernieuwing van woonwijken vergt omvangrijke investeringen in de woningvoorraad en in de fysieke ruimte. Nijestee is eigenaar van ongeveer 17.000 woningen verspreid over vrijwel alle woonwijken in de stad. Zij is betrokken bij alle wijkvernieuwingen in de komende jaren. Veel huurwoningen zullen worden omgezet in koopwoningen, want veel zittende huurders en vooral ook nieuwe klanten hebben een sterke voorkeur voor een eigen woning. De bedrijven van Nijestee bieden hen die woning aan door verkoop van bestaande huurwoningen, door transformatie van bestaande woningcomplexen in nieuwe aantrekkelijke koopwoningen en door de ontwikkeling van nieuwe woonlocaties in de bestaande stad en de geplande nieuwe wijken. Voor mensen die blijven kiezen voor een huurwoning bieden zij een ruime keuze van betaalbare woningen.

De vernieuwde stad zal over enkele jaren veel meer woningeigenaren tellen dan nu het geval is. De kwaliteit van de toekomstige stad wordt in toenemende mate bepaald door individuele investeringsbeslissingen. Zullen Groningers duurzaam investeren in hun eigen woning of wordt de individuele financiële ruimte benut voor consumptieve uitgaven? De stedelijke samenleving als geheel heeft belang bij een goed onderhouden stad. Op

de korte termijn is dat in het belang van iedereen die in de buurt woont: iedereen wil immers trots kunnen zijn op de eigen buurt. Op de lange termijn is iedere eigenaar gebaat bij een positieve waardeontwikkeling van het bezit. Goed onderhoud draagt hier in aanzienlijke mate toe bij. Nijestee neemt daarin haar verantwoordelijkheid zoals haar rechtsvoorgangers dat ruim 80 jaar hebben gedaan. De bedrijven van Nijestee stimuleren bezitters van een eigen woning daarnaast ook tot goed onderhoud.

Nijestee; marktgerichte bedrijven onder een sociale paraplu

Het Nijestee-concept, heeft geleid tot de volgende uitgangspunten voor de Nijestee-organisatie:

- het eigendom van het onroerend goed is gescheiden van de overige bedrijfsactiviteiten
- nieuwe markten worden betreden door vennootschappen die duurzaam worden gevormd in samenwerking met andere organisaties al dan niet werkzaam in de volkshuisvesting. De vennootschappen treden onder een eigen handelsnaam naar buiten
- de Nijestee bedrijven kunnen alleen activiteiten ontplooiën die de status van toegelaten instelling van Nijestee waarborgen.

Nijestee; de toekomst

De bedrijven van Nijestee staan zelfstandig op de markt. Dat betekent dat zij ieder voor zich de mogelijkheden van verdere ontwikkeling zullen verkennen. Waar dat uitkomt is moeilijk te voorspellen. Bezien vanuit de opgave van de netwerkorganisatie liggen er voor Nijestee drie belangrijke uitdagingen:

- Zorg, welzijn en veiligheid; Nu nog zijn de aanbieders van zorgdiensten, welzijnsdiensten en woon-diensten gescheiden georganiseerd. De veiligheid is nog in overwegende mate een zaak van de overheid. In onze visie gaan oudere huurders en eigen woningbezitters vragen om geïntegreerde dienstverlening. Nijestee zal zich inspannen om voor haar bedrijven de condities te scheppen om samen met bestaande organisaties op het gebied van zorg, welzijn en veiligheid deze integratie gestalte te geven.
- Management wijkvernieuwing en locatieontwikkeling; De wijkvernieuwing van naoorlogse wijken staat nog in de kinderschoenen. Gemeenten en corporaties zoeken naar wegen om de vernieuwing van de fysieke structuur van wijken te doen sporen met de diverse beleidsinspanningen gericht op het versterken van de sociale samenhang en het economisch draagvlak. Nijestee staat voor de opgave hiervoor een professionele organisatie te ontwikkelen die voor langere tijd de wijkvernieuwingsopgave kan managen.
- Versterken financiële structuur; Wijkvernieuwing en de omslag naar een vragersmarkt verhogen het risicoprofiel van Nijestee. Door gebruik te maken van de mogelijkheden die de Socratesgroep biedt kan het financiële risico samenhangend met de wijkvernieuwing beter worden beheerst. Verdere versterking zal worden gezocht in duurzame samenwerking met ondernemingen in andere woningmarkten en andere marktsegmenten.

Missie Nijestee Groningen

Het productieproces en/of werkwijze	Nijestee onderneemt met levenslustige, creatieve en sociale medewerkers
Het product, de dienst	Nijestee bestemt haar winst om de kwaliteit van het samenleven duurzaam te vergroten
Het werkgebied	
De klant	Nijestee wil ondernemen met gebruikers van de gebouwde omgeving.

Visie Wonen Midden-Brabant

Wezenskenmerken van Wonen Midden-Brabant

De gelijke waarden die binnen Wonen Midden-Brabant zoveel mogelijk zullen worden nagestreefd, vormen intern een basis voor de cultuurvorming en extern staan ze centraal bij de imagovorming en profilering. De voornaamste, na prioritering vastgestelde wezenskenmerken, zijn:

- *Doelgestuurd*
De primaire focus is gericht op het gezamenlijk realiseren van de doelstellingen. Het streven hierbij is de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelen zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Dit leidt tot een oriëntatie op bedrijfsprocessen.
- *Ondernemend (Pro-actief/ Marktgericht/ Innovatief/ Betrouwbaar)*

Wonen Midden-Brabant is een betrouwbare ondernemer, die staat voor hetgeen wordt beloofd ('afpraak is afspraak') en die nieuwe uitdagingen aangaat. Wonen Midden-Brabant zet voortdurend haar kennis en expertise in voor het optimaal benutten van de kansen in de markt en het bedienen van haar klanten.

- *Ingebed in de samenleving*

Wonen Midden-Brabant wenst een maatschappelijke verankering in buurten en wijken te realiseren om een positieve bijdrage te kunnen leveren aan de positie en ontwikkeling van leefbare wijken en buurten in Tilburg.

- *Kwaliteitsbewust*

Het accent ligt hier op het voortdurend verbeteren van de bedrijfsvoering teneinde de klant optimaal te kunnen bedienen. Hiervoor is het hebben van een lerende houding en het geven van positieve feedback van essentieel belang. Verder dient er uitwisseling van kennis, ervaring, werkwijze en cultuur plaats te vinden en dient de kwaliteit van de bedrijfsvoering regelmatig te worden gemeten.

Missie en algemeen strategisch kader

De belangrijkste pijlers voor de strategische positionering van Wonen Midden-Brabant hebben betrekking op schaalvergroting en deconcentratie in relatie tot regionalisering. Het is enerzijds van belang om de maatschappelijke verankering van de organisatie-eenheden op wijk- en buurniveau te bewerkstelligen. Anderzijds is het van belang dat er een sleutelpositie als volkshuisvestelijke partij in de regio Midden-Brabant gerealiseerd wordt. De uitdaging ligt in het op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze realiseren van deze ambities door een brede sociale doelstelling te cultiveren en exploiteren. De doelstellingen die daartoe op korte termijn moeten worden gerealiseerd, hebben betrekking op:

- het beheer dichterbij bewoners brengen
- versterken van back-office activiteiten (kwalitatief)
- versnellen van de herstructurering van bestaande woonwijken
- versterken van de bedrijfsvoering en financiële continuïteit.

Gerelateerd aan de ambities van Wonen Midden-Brabant is de missie voor Wonen Midden-Brabant als volgt geformuleerd:

Wonen Midden-Brabant is een regionale volkshuisvestelijke partij die zekerheid in wonen biedt, met een bijzondere aandacht voor lagere inkomensgroepen en studenten en een bijdrage wil leveren aan de positie en ontwikkeling van leefbare wijken en buurten ten behoeve van de stad Tilburg en de regio Midden-Brabant.

Binnen deze missie is er sprake van op de individuele klant toegesneden maatwerk. Het streven naar maatschappelijke verankering moet de volkshuisvestelijke prestatie van de organisatie beter inzichtelijk en meetbaar maken. Om gezamenlijk te werken aan het streefbeeld van een ongedeelde stad, zullen de activiteiten van de organisatie in het netwerk van sociaal maatschappelijke instellingen verweven moeten worden. Het streefbeeld is een stad met wijken, waarin plaats is voor verschillende inkomensgroepen, leeftijdsgroepen, gezinstypen en culturen.

Op deze wijze wordt invulling gegeven aan de volkshuisvestelijke taak en het veilig stellen van de bedrijfscontinuïteit door gericht het risicoprofiel van de vastgoedportefeuille in wijken en buurten te managen en de organisatie te positioneren in het maatschappelijk middenveld.

De regionale sleutelpositie in Midden-Brabant is een vereiste om het draagvlak binnen de volkshuisvestelijke taakstelling te realiseren. Dit kan de organisatie doen door het vervullen van een voortrekkersrol en het entameren van innovaties.

De balans: regionalisering in relatie tot schaalvergroting en deconcentratie

Op korte termijn zal de ambitie met name op het vlak van de deconcentratie liggen. De organisatie kan deze ambitie verwezenlijken door het inrichten van wijk- en buurtgebonden eenheden. Ten aanzien van deconcentratie is een fundamentele strategie de best passende.

Vanuit het middellange termijn perspectief lijkt regionalisering en eventuele verdere schaalvergroting een meer geleidelijk proces hetgeen een incrementele (stapsgewijze) strategie vereist. Naar de lokale partners in de ommelanden zullen met name op basis van kennis en expertise, relaties kunnen worden aangegaan. Ten aanzien van verdere schaalvergroting en regionalisering past dus naar derden meer een strategie die gericht is op het entameren van project- of productgebonden samenwerking via de vehikels Futura en Cofier.

Wonen Midden-Brabant dient zich afgewogen strategisch te positioneren, zonder missie en gestelde doelen uit het oog te verliezen. Daar de missie en het algemeen strategisch kader een belangrijke basis leggen voor het structureren van de organisatie.

Missie Wonen Midden-Brabant

Het productieproces n/of werkwijze	Wonen Midden-Brabant is een regionale volkshuisvestelijke partij die zekerheid in wonen biedt,
De klant	met een bijzondere aandacht voor lagere inkomensgroepen en studenten
Het product, de dienst	en een bijdrage wil leveren aan de positie en ontwikkeling van leefbare wijken en buurten
Het werkgebied	ten behoeve van de stad Tilburg en de regio Midden-Brabant.

--	--

Visie Smallerland

In het boek over de verdere verzelfstandiging van corporaties worden oude hoofdstukken herschreven en nieuwe hoofdstukken toegevoegd. Positie, rol en activiteiten van corporaties waren eerst zo vanzelfsprekend en zijn nu (nog steeds) voortdurend in verandering. Onderlinge verschillen worden steeds groter. Dat ligt niet alleen aan de corporaties zelf maar ook aan de verschillen in de woningmarkt. Wie de sector nader beschouwt ziet een scala aan mogelijkheden en ontwikkelingen. De ene corporatie is geheel in zichzelf gekeerd aan het werk, een ander zit nog steeds in fusieperikelen, die past vooral rustig op de - wat ouderwetse - winkel, een ander functioneert zuiver hybride en weer een ander noemt zich puur commercieel en gedraagt zich ook als zodanig.

In het eerste half jaar van 1998 groeiden de "welvaartsbomen" nog tot hoog in de hemel. De laatste maanden verwacht men dat de groei mogelijk stagneert. Wij zijn en blijven in ieder geval van mening dat ook onze primaire doelgroep moet kunnen profiteren van meer welvaart. En anderen delen die mening, zoals uit verschillende publicaties blijkt.

Voor de landelijke politiek is volkshuisvesting inhoudelijk nauwelijks een item. Het soort discussies dat op dat niveau plaatsvindt getuigt daarvan. Natuurlijk gaan de gesprekken over de koopstimuleringsmaatregel voor lagere inkomens. Maar opmerkelijk genoeg stelde de nieuwe staatssecretaris voor volkshuisvesting allereerst de zogenaamde hybridevorm van woningcorporaties aan de orde. Corporaties zouden teveel van twee walletjes eten, namelijk profiteren van een beschermde positie op de markt én van de vrijheid om meer commercieel te gaan werken. Het is de vraag waar deze maatschappelijke bescherming in terug te vinden is. Ligt deze soms in de vrijstelling van BTW en vennootschapsbelasting? De sector gaat waarschijnlijk weer interessante tijden tegemoet, zoveel staat vast. Overigens is het een goed streven om iedereen via de koopstimuleringsmaatregel te laten meeprofiteren van "eigendom". Het bedenken van zo'n generieke stimuleringsmaatregel kenmerkt echter de afstand van onze landelijke politici tot de werkelijke markt. Men gaat namelijk uit van het bestaan van één markt en dat is onjuist. De maatregel zal op de verschillende woningmarkten in ons land ook verschillend uitpakken, met alle risico's van dien. De eventuele verevening van vermogens in onze sector blijft eveneens onderwerp van gesprek. Eigenlijk hoort de discussie te gaan over de vraag of corporaties volkshuisvestingsvraagstukken gezamenlijk kunnen oplossen, zoals AEDES, de (nieuwe) koepel van woningcorporaties terecht heeft gesteld. Corporaties zijn zeer wel in staat om zelf creatieve oplossingen te bedenken, passend bij de eigen - en onderling zeer verschillende - situatie.

Corporaties en gemeenten hebben een gezamenlijke opdracht: het mogelijk maken dat iedereen goed kan wonen. Daarom moet het óók mogelijk zijn om allebei evenzeer op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid aan te spreken. In dat kader passen gezamenlijke prestatieafspraken die vastliggen in een door de gemeente opgesteld volkshuisvestingsplan - dat bij voorkeur ook binnen de regio is afgestemd. Jammer genoeg kunnen landelijke instanties alleen corporaties tot de orde roepen en is het niet mogelijk om gemeenten sancties op te leggen als zij in gebreke blijven. Zo kan het (blijven) gebeuren dat politieke ambities in plaats van gedegen onderzoek en realiteitszin de basis vormen bij het opstellen van nieuwe plannen. Ambitie is niet per definitie slecht, soms zelfs noodzakelijk, echter de realiteit moet hierbij niet uit het oog worden verloren.

De gewijzigde verhouding met de plaatselijke politiek heeft natuurlijk ook positieve kanten. Het partnermodel biedt nieuwe mogelijkheden voor het behalen van goede resultaten bij het uitvoeren van de gezamenlijke opdracht.

Het begint er echter op te lijken dat wij vooral als financiers van gemeentelijk beleid gaan fungeren. De invoering van de nieuwe rioolbelasting leidt voor onze vereniging tot een structurele verhoging van onze jaarlasten met ca. f 500.000. Dit bedrag komt nagenoeg overeen met een huurverhoging van ruim 1%. De aanpassing van WOZ-waarden is daarbij nog buiten beschouwing gelaten.

Ontwikkelingen op de woningmarkt

Het bevorderen van eigen woningbezit en de lage rentestanden op de markt hebben de woningmarkt ingrijpend veranderd. Zo

- verdwijnt het tekort aan betaalbare woningen in onze gemeente;
- neemt de leegstand in zowel de koop- als de huursector toe;
- dreigen "inkomenswijken" te ontstaan met alle mogelijke negatieve effecten op de leefbaarheid van dien.

Momenteel stagneert de markt zowel in de koopsector voor woningen tussen de 200.000 en 300.000 gulden, als in de huursector. Daarom blijven wij voortdurend hameren op de noodzaak om alle bouwactiviteiten op provinciaal niveau zorgvuldig op elkaar af te stemmen. Vele gemeenten in onze provincie koesteren ambitieuze bouwplannen. Gemeenten die niet eens als bouwlocatie zijn aangemerkt, noemen aantallen nieuw te bouwen woningen die overeenkomen met de bouwproductiecijfers voor heel Friesland. De bouwdrift veroorzaakt leegstand in de bestaande huursector; verhuurders derven daardoor inkomsten en zullen hun stijgende kosten moeten doorberekenen in huurverhogingen. De bouwdrift veroorzaakt ook leegloop en segregatie in bestaande wijken en heeft dus een negatieve invloed op de leefbaarheid. In beide gevallen zijn uiteindelijk de minst draagkrachtigen de dupe. En dat moet vanzelfsprekend worden voorkomen. De provincie heeft (gelukkig) oog gekregen voor deze problemen en lijkt bouwplannen van gemeenten meer te willen gaan sturen.

Blik op de toekomst

Onze huidige maatschappelijke en financiële positie heeft alles te maken met het werk dat in de nabije toekomst op ons ligt te wachten. En dat is veel, zoals blijkt uit het onderzoek dat het landelijk bekende adviesburo RIGO (Research Instituut Gebouwde Omgeving) in nauwe samenwerking met de gemeente Smalingerland, collega-woningbouwvereniging Talma uit Drachten en onszelf in 1998 heeft uitgevoerd. Onderwerp was de toekomstige woningvoorraad in Drachten en omgeving. Een aantal conclusies op een rij:

- veel mensen willen meer woonkwaliteit (eigen woning, grotere woning en/of geschiktere woning); het kan en mag niet zo zijn dat alléén nieuwbouwwoningen aan die woonwensen zouden voldoen. Ons inziens moeten we in eerste instantie streven naar het (kunnen) realiseren van deze kwaliteitssprongen binnen de bestaande voorraad;
- de komende jaren is veel geld en energie nodig voor het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad;
- gezinnen worden kleiner en daarom zijn in 2010 1800 woningen méér nodig oftewel ongeveer 160 per jaar;
- en als we de bevolkingsgroei van de jaren 1997 en 1998 naar de verdere toekomst doorberekenen, zullen we ongeveer 75 woningen per jaar moeten bijbouwen.

In totaal zijn dus $160+75=235$ nieuwe woningen per jaar nodig. Dit aantal komt overeen met de streefgetallen van de provincie. Als een gemeente toch extra woningen wil bouwen, moet zij deze eerst "verdienen", vindt de provincie. Voorwaarde is een integrale visie op de volkshuisvesting in de regio en een goede samenwerking met lokale corporaties op het gebied van de herstructurering.

Tabel 1 Samenvatting voor de gehele gemeente Smallingerland van de toekomst zoals we verwachten dat deze er uit zal gaan zien

1999		verkoop	sloop	verbetering	nieuwbouw	2010
huur 10.500 (48,8%)	8.500 niet geschikt voor ouderen	- 1.000	- 750	- 500	+ 250	6.500 niet geschikt voor ouderen
	2.000 geschikt voor ouderen		- 250	+ 500	+ 1.750	4.000 geschikt voor ouderen
koop 11.000 (51,2%)	500 geschikt voor ouderen		-	+ 250	+ 1.000	1.750 geschikt voor ouderen
	10.500 niet geschikt voor ouderen	+ 1.000	- 250	- 250	+ 750	11.750 niet geschikt voor ouderen

Totaal 21.500		- 1.250		+ 3.750	24.000 totaal
---------------	--	------------	--	---------	---------------

Opmerkingen bij dit schema:

- een inwoneraantal van (ruim) 53.000 mensen in 2010 en een bijbehorende woningbehoefte van 24.000 woningen sluit aan op eerdere prognoses (het eerder genoemde provinciale streekplan) en is ons inziens reëel;
- serieuze herstructurering gaat uit van sloop en nieuwbouw; het is niet meer dan logisch om bij plannen voor nieuwbouw rekening te houden met bestaande woningen; zoals vele andere corporaties doen, bepleiten ook wij daarom een integrale aanpak;
- om aan de behoeften te voldoen, moet 50% van alle nieuw te bouwen woningen uit koopwoningen en 50% uit huurwoningen bestaan;
- in bestaande wijken zijn al grote aantallen koopwoningen gepland; daarom zullen in nieuwe uitbreidingsgebieden vooral huurwoningen moeten worden gebouwd.

Deze overwegingen bepalen ook onze visie op de plannen voor de Drachtstervaart. Onze reactie naar de gemeente in februari van dit jaar getuigt daarvan.

Momenteel wordt vanuit bovenstaand schema uitgezocht wie van de partijen welke herstructureringsopgave heeft. Door Woningbouwvereniging Smallingerland is dit voor haarzelf concreet gemaakt en levert het volgende lijstje op:

- verkoop : nog 500 (naast de ruim 800 die reeds verkocht zijn in het verleden)
- sloop : ca. 450
- verbeteren : ca. 500
- nieuwbouw : ca. 1.300 (inderdaad tegen elke verkochte woning 1 nieuwbouw)

Tot nu toe ging ging wij er van uit dat 60% van de in het schema gepresenteerde aantallen voor onze rekening kwam. Maar, zoals blijkt, liggen de zaken anders. Het aandeel van anderen (waaronder collega Talma) in de hele herstructureringsoperatie is groter dan het onze. De precieze gevolgen zijn nu nog niet duidelijk, maar de herstructurering zal ook van ons de nodige financiële en organisatorische inspanningen vergen. Wellicht zullen wij ons buiten onze gemeente gaan begeven. Overigens zou dat passen binnen de uitspraken die onze Ledenraad in het kader van de herijking van ons strategisch beleidsplan heeft gedaan.

Tabel 2 Financiële vertaling van onze activiteiten in kader van herstructurering

	aantal voor ons	berekening	investering	financiering	t.l.v. eigen vermogen
verkoop	500	boekwinst 70.000 (verkoop 140.000)		+ 70.000.000	+ 3...
sloop	450	boekwaarde 30.000 sloopkosten 5.000		- 2.250.000	- 13.500.000
verbetering	500	investering 75.000 aftopping 65.000	37.500.000	- 37.500.000	- 32.500.000
nieuwbouw	1.300	investering 170.000 aftopping 65.000	221.000.000	- 221.000.000	- 84.500.000
			258.500.000	-	-

				190.750.000	95.500.000
--	--	--	--	-------------	------------

In 1999 zal een en ander uitmonden in een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente. Uitgangspunten daarbij zijn

- voor de lange termijn: in 2010 is behoefte aan ca. 24.000 woningen
- voor de korte/middellange termijn: gedurende de komende 2 à 3 jaar staat een aantal concrete projecten vast.

Iedere 2 jaar vindt herijking voor beide perioden plaats.

Missie definitie Smallingerland

In het medio 1995 afgeronde beleidsplan staat het credo van Woningbouwvereniging Smallingerland zo beschreven:

Drijfveer:

Wij vinden dat iedereen, met name iemand met een laag inkomen, moet kunnen wonen op een manier die aan door ons bepaalde basis-kwaliteitseisen voldoet en die past bij zijn of haar persoonlijke situatie.

Kerntaak:

Wij willen dat realiseren door een gedifferentieerd aanbod te leveren van producten die aan die voorwaarden voldoen tegen een zo scherp mogelijke prijs die past in het te besteden budget van de klant.

Randvoorwaarde:

Om dat voor onbepaalde tijd te kunnen doen, is financiële continuïteit een belangrijke doelstelling. Het beheer van onze bedrijfsmiddelen is daar dan ook op gericht.

Daarnaast is een (maatschappelijk) draagvlak nodig. Wij werken actief aan verbreding van dat draagvlak.

Zuidwest Friesland; Visie

De maatschappij waarin wij leven verandert permanent. Dat beïnvloedt mensen en organisaties. Wij als corporatie moeten - zeker als het gaat om een optimaal maatschappelijk rendement - voldoende rekening houden met deze veranderingen. Het is daarom van belang een schets te maken van onze visie op de toekomst. Deze visie is van invloed op de keuzen die gemaakt gaan worden.

T.a.v. de rijksoverheid

De volkshuisvesting is jarenlang een belangrijk politiek item geweest. Volkshuisvesting stond gelijk Met grote inspanningen die geleverd moesten worden om de woningnood op te heffen. Nu van woningnood geen sprake meer is komt niet zozeer het bouwen op de eerste plaats als wel de kwaliteit van het wonen. Gelijk met het verdwijnen van de woningnood verdwijnt ook de sterke overheidsbemoeiing. De overheid trekt zich

(financieel) terug, maar zal wel blijven bepalen. Kostendekkend verhuren is praktisch niet meer mogelijk. Onrendabele investeringen zullen voor eigen rekening komen, zeker als het gaat om de doelgroep (kwalitatief) goed te kunnen huisvesten.

T.a.v. de gemeentelijke overheid

De gemeenten waarin wij werkzaam zijn kunnen op het gebied van de volkshuisvesting als volgt worden getypeerd:

Skarsterlan: Er is een economisch impuls te verwachten (A7-zone). Men is gestart met het opzetten van een volkshuisvestingsplan Er zijn centrale- en prestatieafspraken gemaakt Gaasterlan-Sleat: Er is geen economische impuls te verwachten Als woongemeente scoort het goed. Nog niet sprake van een volkshuisvestingsplan Er zijn centrale- en prestatieafspraken gemaakt Nijefurd: Er is geen economische impuls te verwachten Geen sprake van een volkshuisvestingsplan. Er zijn geen centrale- en prestatieafspraken gemaakt. De verwachting is dat de gemeenten zich langzaam bewust zullen worden dat huisvesting meer is dan alleen nieuwbouw in de particuliere sector. Hierin voelen wij ons gesteund door de lijn die de provincie Fryslan heeft ingezet.

T.a.v. de markt

Het imago van de koopwoning is blijvend positief door o.a. de lage rentestand en de stimulering van overheidswege voor eigen woningbezit. Het imago van de huursector is negatief. De traditionele doelgroep zal steeds kleiner worden. Wel dienen zich overigens nieuwe doelgroepen aan, zoals ouderen, asielzoekers en gehandicapten.

De leefbaarheid op het platteland loopt terug, door minder winkels, onvoldoende openbaar vervoer en onvoldoende voorzieningen op het gebied van gezondheidszorg.

T.a.v. de kwaliteit

De klant vraagt steeds meer kwaliteit tegen een sterk concurrerend bedrag. Hierdoor wordt het slagvaardig en klantgericht kunnen werken belangrijke aspecten. Het kostenaspect mag zeker niet uit oog worden verloren.

T.a.v. de doelgroepen

De oorspronkelijke doelgroep, mensen die op basis van hun inkomen moeilijk of niet zelfstandig in hun huisvestingsbehoefte kunnen voorzien, zal verminderen. De huidige groep ouderen zal in omvang sterk toenemen, waarbij deze groep tevens om meer kwaliteit zal vragen. Op deze doelgroep willen wij beter inspelen. Daarnaast zullen wij ons richten op asielzoekers en gehandicapten.

Zuidwest Friesland; Missie

Het doel van missieformulering is om op een adequate manier de organisatie te leiden naar het gewenste resultaat binnen een toenemende mate complexer wordende omgeving. De missie wordt geformuleerd vanuit strategisch oogpunt, zodat het management in staat is de onderdelen van de organisatie optimaal te integreren en te stimuleren.

Een goede missie moet bijdragen aan de continuïteit van de organisatie. De toekomstige omstandigheden zullen door niemand correct kunnen worden voorspeld. Eén ding is echter wel zeker, ze zullen er niet gemakkelijker op worden. De complexiteit van de omgeving neemt toe, de wensen en eisen van de klanten zullen voortdurend wijzigen, de technologische en milieutechnische ontwikkelingen gaan snel en de politieke ontwikkelingen zijn

onzeker. De missie van Zuidwest Friesland luidt; Wbv Zuid West Friesland levert op een klantgerichte wijze woondiensten aan iedereen in een prettige en gezonde woonomgeving in Zuidwest Friesland. De kern van de missie is:

Het productieproces en/of werkwijze	Wbv Zuid West Friesland levert op een klantgerichte wijze
Het product, de dienst	woondiensten
De klant	aan iedereen
Het werkgebied	in een prettige en gezonde woonomgeving in Zuidwest Friesland

Visie Wassenaarsche Bouwstichting

De veranderingen in de ordening en sturing van de volkshuisvesting in de afgelopen jaren hebben er voor gezorgd dat corporaties financieel zelfstandig zijn en de volle verantwoordelijkheid dragen voor het eigen beleid. Dat stelt eisen aan de inrichting en besturing van corporaties. De bestuursstructuur van de WBS is in dat kader aangepast van een instructiemodel naar een toezichtmodel. Daarnaast vraagt de markt een andere - op kwaliteitszorg gerichte - aanpak.

Deze ontwikkelingen vergen een vergaande professionalisering van de corporaties en een kosten- en resultaatbewust werken. De WBS heeft reeds belangrijke stappen in deze richting gezet en werkt hier verder aan.

Het werkgebied van corporaties verschuift. Van hen wordt verlangd dat ze aandacht hebben voor meer dan alleen de woning en de directe woonomgeving. Het begrip leefbaarheid is al ingeburgerd. Zorgverlening en nieuwe producten op het gebied van wonen in zowel huur als koop zijn actuele thema's in de volkshuisvesting.

Het kunnen doorlopen van een wooncarrière en het toesnijden van de dienstverlening van de corporaties op de verschillende behoeften van de klanten tijdens deze carrière komen steeds meer centraal te staan. Deze ontwikkeling wordt samengevat onder de noemer "transformatie van corporatie naar woonmaatschappij". De WBS staat aan de vooravond van deze transformatie.

Corporaties zijn private instellingen met (deels) een publieke taak. Dat leidt tot een grote betrokkenheid van de (landelijke) overheid bij de activiteiten van corporaties. Belangrijk voor de corporatie is transparantie in werk en resultaten evenals een adequate externe verantwoording. Dit laatste geldt zowel voor de inhoudelijke verslaglegging als de wijze waarop wordt samengewerkt met bijvoorbeeld gemeente en de huurders. Ook op dit punt heeft de WBS zich verder ontwikkeld.

Positionering

De WBS is een toegelaten instelling in de zin van de Woningwet en het Besluit beheer sociale huursector (BBSH). De WBS opereert op de grens van de woningmarktgebieden Haaglanden en Leiden/Duin-en Bollenstreek. De WBS heeft een regionale toelating voor heel Haaglanden. De "thuismarkt" van de WBS is Wassenaar. Het "marktaandeel" van de WBS bedraagt daar bijna 15% van de totale woningmarkt en 34% van de huurwoningmarkt. Naast de WBS is een Wassenaar nog een corporatie actief met een marktaandeel van 11%.

De WBS wil als toegelaten instelling blijven werken. Naast de daar uit voortvloeiende taken streeft de WBS naar uitbreiding van activiteiten tot andere segmenten van de woningmarkt (dienstverlening op het terrein van particuliere verhuur en verenigingen van eigenaren) en nieuwe vormen van dienstverlening aan huidige en nieuwe klanten (servicecontracten, zorgcontracten en verzekeringen). De WBS kan zich ontwikkelen als een woonservice-organisatie voor heel Wassenaar. Naast woonservice kan de WBS op termijn zonodig allerlei vormen van commerciële en niet-commerciële dienstverlening gericht op wonen en zorg (mede) initiëren/faciliteren.

Gelet op de regionale grens waar de WBS opereert streeft de WBS naar een toelating in de aangrenzende regio's.

De WBS ziet een duidelijke rol voor een zelfstandig opererende professionele verhuurorganisatie, met een uitgebreid dienstenpakket in Wassenaar. Het over de volle breedte van die woningmarkt kunnen werken is daarbij een belangrijke doelstelling. Daarom wordt gestreefd naar samenwerking/afspraken met alle - grotere - op die markt opererende partijen.

De organisatie dient zo te worden ingericht dat het onderscheid tussen de kerntaken van corporaties overeenkomstig het BBSH en het nieuwe - uitgebreidere - takenpakket, steeds te maken blijft.

Missie definitie Wassenaarsche Bouwstichting

De taak van de WBS als toegelaten instelling is af te leiden uit het BBSH (art 11): werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting:

- bouwen, verwerven, bezwaren, en slopen van woongelegenheden
- instandhouden van en treffen van voorzieningen aan die woongelegenheden en die van derden
- instandhouden en verbeteren van de directe woonomgeving

- beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden
- vervreemden van woongelegenheden
- verlenen van direct met de bewoning verband houdende diensten aan bewoners van de bij de toegelaten instelling in beheer zijnde woongelegenheden
- alle werkzaamheden die noodzakelijkerwijs uit het voorgaande voortvloeien. >

Het doel van de WBS is op de eerste plaats de taak als toegelaten instelling zo goed mogelijk en tot tevredenheid van de bewoners uit te voeren. Binnen deze taak wil de WBS extra aandacht geven aan bijzondere doelgroepen en aandachtsgebieden zoals asielzoekers, dak- en thuislozen en anderen die moeilijk aan adequate huisvesting kunnen komen. De WBS wil actief bijdragen aan het organiseren van ondersteunende activiteiten voor deze doelgroepen, zoals opleiding en begeleiding in combinatie met wonen.

Op de tweede plaats ziet de WBS als taak het bieden van pakket aan woondiensten dat het mogelijk maakt dat bewoners zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen.

Op de derde plaats wil de WBS actief plannen ontwikkelen en het werkgebied verruimen.

De missie van de WBS is op basis van de hiervoor gemaakte driedeling in taakopvatting als volgt samen te vatten: "Een doelmatige verlener van woondiensten, service- en klantgericht en gedreven door de markt".

Het product, de dienst	Een doelmatige verlener van woondiensten,
Het productieproces en/of werkwijze	service- en klantgericht
De klant	en gedreven door de markt.
Het werkgebied	

Visie De Woonplaats

De

doelstelling

De Woonplaats wil en moet inspelen op de uitdagingen die haar door de samenleving geboden worden. De volgende doelstelling staat centraal:

De Woonplaats is werkzaam in het belang van de Nederlandse volkshuisvesting in het algemeen. De Woonplaats geeft haar bijzondere aandacht aan een aantal specifieke doelgroepen en projecten. De dienstverlening richt zich bij voorrang op die doelgroepen die op grond van hun maatschappelijke positie niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. De Woonplaats streeft bij haar werk naar het opheffen van maatschappelijke achterstanden die kenmerkend zijn voor haar doelgroep en stelt zich tot doel de zelfstandigheid van ieder individu te benadrukken. De Woonplaats hanteert bij de uitoefening van haar huisvestingstaken een brede benadering. Daarom ontplooit De Woonplaats tevens activiteiten voor andere groepen die gebruik wensen te maken van haar diensten. Deze activiteiten vormen een volwaardig onderdeel van de dienstverlening van De Woonplaats.

De Woonplaats gaat bij het invullen van haar doelstelling uitdrukkelijk uit van haar eigen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Er wordt voortdurend gestreefd naar samenwerking met andere partijen, om zo een optimale dienstverlening aan de klant te kunnen bieden. Bij het ontplooiën van nieuwe activiteiten onderzoekt De Woonplaats ook mogelijkheden voor samenwerking met Europese partners.

Van aanbiedersmarkt naar vragersmarkt

De visie van De Woonplaats op de maatschappelijke ontwikkelingen in de komende periode is uiteraard geschreven vanuit de optiek van de volkshuisvesting. Hierbij hebben we het hoofdstuk 'Wonen' uit het Sociaal en Cultureel Rapport 1998 en "De Agenda, Wonen in de 21e eeuw" als uitgangspunt genomen. Uit de analyse die in deze rapporten gemaakt wordt, komt duidelijk naar voren dat de woningmarkt sterk aan het veranderen is. De rol van het individu bij de keuze voor het afnemen van woondiensten en de keuze voor huren of kopen wordt steeds belangrijker. "Daarbij zal de bevoogding van de burgers plaats moeten maken voor dienstverlening" (citaat uit De Agenda blz 9).

De woningmarkt ontwikkelt zich van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt. Een markt waar de consument het duidelijk voor het zeggen heeft. Krimp van de huursector is onvermijdelijk, de concurrentie tussen stad en ommeland zal verhevigen en de kans dat de laagste inkomensgroepen -meer dan nu- in de zijlijn van de woningmarkt terechtkomen neemt toe.

De rol voor De Woonplaats op langere termijn

Er ligt dus een grote uitdaging voor De Woonplaats. Een gedegen visie op de rol van de corporatie in de toekomst is meer dan ooit belangrijk. De Woonplaats kiest er voor zich in de toekomst te richten op haar core-business: het verkopen en verhuren van woningen. We zullen ons bezighouden met het wonen en alle daarmee verbonden producten, in de breedste zin van het woord. Hiertoe worden - waar nodig - strategische samenwerkingsverbanden aangegaan met derden. Strategische samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld zorgverleners, makelaars of aannemers, eventueel in daarvoor apart op te richten ondernemingen. De Woonplaats zal zich ontwikkelen tot een organisatie die de kenmerken heeft van een vastgoedbeheerder enerzijds en een nutsinstelling anderzijds. Daarbij zal de corporatie zich meer en meer ontwikkelen tot een netwerkorganisatie: de corporatie biedt een beperkt aantal producten, maar faciliteert een groot aantal andere organisaties.

De zelfstandige en zelfredzame klant

Voor de inrichting van de organisatie en het formuleren van de werkwijze van de corporatie is het mensbeeld dat zij hanteert van groot belang. Er kan geen sprake zijn van een paternalistische benadering van de doelgroep. De

Woonplaats benadert haar klanten als zelfstandige en zelfredzame individuen. Het beleid richt zich op het verschaffen van de mogelijkheden en de middelen aan de klant om zelf vorm te geven aan het eigen leven. Deze benadering valt samen te vatten onder het begrip empowerment. De Woonplaats kiest voor deze benadering zonder dat dit tot ideologie wordt verheven. Deze keuze hangt nauw samen met de in de De Agenda aangegeven perspectieven.

Ter illustratie van empowerment geven we een voorbeeld:

Bij de herstructurering van Pathmos in Enschede zullen we niet alleen de vraag moeten stellen hoe wij de woningen en de woonomgeving kunnen verbeteren. We zullen een tweede vraag moeten stellen. Hoe kunnen we mensen uitdagen en welke mogelijkheden kunnen we mensen bieden hun plaats en positie in de samenleving te versterken. Welke instrumenten hebben we hiervoor en welke ondersteuning kunnen we geven?

De uitdaging

De uitdaging voor De Woonplaats is om op een zodanige wijze invulling te geven aan haar taken dat er positieve resultaten voor de doelgroep gerealiseerd worden en mogelijk negatieve gevolgen voor de doelgroep worden tegengegaan.

De ontwikkelingen van de laatste jaren maken duidelijk dat woningcorporaties vaak niet goed weten in te spelen op de zich voordoende individualisering en op de veranderende verhoudingen op de markt. Hierdoor is de rol en de positie van de corporatie steeds meer onderwerp geworden van politieke en maatschappelijke discussie.

De woonconsument wil zijn eigen keuzes maken en kiest steeds vaker voor een eigen woning. De koopwoning is populairder dan ooit. Dit heeft grote gevolgen voor de huursector. De huursector heeft ten opzichte van de koopsector steeds meer terrein verloren. Oorzaken hiervoor moeten gezocht worden in het decennia lang doorgezette beleid van hoge huurverhogingen en zeker ook het fiscale beleid van de overheid. Daarnaast zijn de verzadigingsverschijnselen in delen van de woningmarkt en de leefbaarheidsproblemen in een toenemend aantal wijken met sociale woningbouw van grote invloed op de keuze van de consument.

Volgens het SCP zijn voor woningcorporaties drie strategieën denkbaar:

1. Prijsconcurrentie: op prijs wordt de concurrentie met de koopsector aangegaan.
2. Krimpscenario: een deel van de woningvoorraad wordt verkocht. De opbrengsten uit de verkoop worden gebruikt om de tekorten bij de corporatie af te dekken.
3. Kwaliteitsverbetering: de concurrentie met de koopsector wordt aangegaan door verhoging van de kwaliteit, waardoor de prijs-kwaliteitverhouding van de huurwoning wordt verbeterd.

De Woonplaats wil op de geschetste maatschappelijke en sociale ontwikkelingen anticiperen door te kiezen voor een mix van bovenstaande strategieën. We kiezen ervoor nadruk te leggen op de kwaliteitsverbetering van de producten. Daarnaast wordt er gestreefd naar het aanboren van nieuwe doelgroepen en nieuwe werkterreinen. Te denken valt bijvoorbeeld aan de vraag van de gehandicapte mens naar een zelfstandige vorm van huisvesting in plaats van de huidige vorm van huisvesting in grote instellingen.

De prestatie

De Woonplaats werkt binnen een snel veranderende omgeving. Zaken die tot voor kort zekerheden waren, staan ter discussie of zullen in de toekomst ter discussie komen te staan. Van De Woonplaats zal verwacht worden dat

zij inspeelt op nieuwe uitdagingen om invulling te geven aan haar doelstelling. Daarbij werkt De Woonplaats als zelfstandige organisatie binnen het door de overheid gestelde wettelijke kader van het BBSH. De Woonplaats streeft ernaar om binnen dit wettelijke kader haar mogelijkheden maximaal te gebruiken. De beste prestaties worden geleverd door de grenzen van onze mogelijkheden actief te verkennen.

De Woonplaats kiest voor vernieuwing, alleen of samen met anderen! Zij legt verantwoording af voor haar prestaties. Intern aan de Raad van Toezicht en extern aan de Rijksoverheid, het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en de Gemeentes, conform de regels van de wet. Daarnaast kiezen we ook voor een actieve opstelling naar en het aangaan van de discussie met externe partijen en interne partijen zoals maatschappelijke groeperingen en de klant (huurdersverenigingen en consumentenpanels), en personeel en Raad van Toezicht.

Missie definitie De Woonplaats

De Woonplaats wil en moet inspelen op de uitdagingen die haar door de samenleving geboden worden.

De Woonplaats is werkzaam in het belang van de Nederlandse volkshuisvesting in het algemeen. De Woonplaats geeft haar bijzondere aandacht aan een aantal specifieke doelgroepen en projecten. De dienstverlening richt zich bij voorrang op die doelgroepen die op grond van hun maatschappelijke positie niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen worden voorzien.

De Woonplaats streeft bij haar werk naar het opheffen van maatschappelijke achterstanden die kenmerkend zijn voor haar doelgroep en stelt zich tot doel de zelfstandigheid van ieder individu te benadrukken. De Woonplaats hanteert bij de uitoefening van haar huisvestingstaken een brede benadering. Daarom ontplooit De Woonplaats tevens activiteiten voor andere groepen die gebruik wensen te maken van haar diensten. Deze activiteiten vormen een volwaardig onderdeel van de dienstverlening van De Woonplaats.

Visie definitie Woonstichting Ons Belang

De maatschappij - de samenleving

De tegenstellingen in de wereld worden steeds groter. De zwakkeren worden zwakker, de sterken steeds sterker. Dit geldt ook **in** materiële en **financiële** zin. Wordt de druk door deze tegenstellingen steeds groter, dan zal er ook druk ontstaan dat er gedeeld moet worden. Gaan de rijken niet delen, dan komt men het halen. Zie de toenemende stroom asielzoekers. Al decennia lang stromen er asielzoekers ons land in en maken deel **uit** van onze samenleving en voorlopig ziet het er niet naar uit dat deze stroom opdroogt. Ze wonen ergens, zij genereren inkomsten om te kunnen leven. Zij maken dus deel uit van onze economie.

Er zal een ontwikkeling op gang komen dat anders omgegaan moet worden met grondstoffen. Denk daarbij aan duurzamer gebruik, Ook zal economisch anders gedacht gaan worden. Nu is het motto: groeien moet. Is dit tot **in** het oneindige door te trekken?

De snelle ontwikkelingen **in** de informatie technologie zullen ervoor zorgen dat veel informatie voor ieder beschikbaar is. Dat er andere middelen gebruikt gaan worden om met elkaar in contact te staan om zaken/inkopen te doen; de informatie maatschappij.

De rol van de overheid

Is er op het gedrag van de overheid een betrouwbare koers te varen. Ons inziens niet. De volgende aspecten spelen daarbij een rol:

- Het ene moment is deregulering aan de orde, het volgende moment moet weer iets gedereguleerd worden
- Welke invloed heeft Brussel
- Het vervagen van de landgrenzen
- De politiek wil wel bepalen, maar niet betalen
- De politiek denkt den werkt op korte termijn.

De consument De consument zal steeds meer eisen gaan stellen. Zij zal een hogere kwaliteit vragen en meer vrijheid willen. Zij kan deze eisen ook stellen daar zij dit kan betalen. En wie betaalt, bepaalt.

Er zullen steeds meer tweeverdieners en ouderen zijn. Er zal een grotere diversiteit in huishoudens ontstaan. De volgende aspecten liggen hieraan ten grondslag:

- De multiculturele samenleving
- Vele leefstijlen
- Grote inkomensverschillen
- Grote verschillen in opleiding, dus kansen in de samenleving. Neem bijvoorbeeld de ouderen. Daar zijn al de volgende huishoudens/leefstijlen te onderscheiden:
- Alleenstaande/twee-persoonshuishouden/woongroepen
- Mobiele ouderen/immobiele ouderen
- Groenzoekers/centrumzoekers.

Al met al ontstaat daardoor een vraag naar andere producten van en voor wonen. Denk daarbij uitbreiding van dienstverlening, maar ook aan andere vormen van prijsvorming. Er is niet alleen of kopen of huren.

De voorraad

Naar verwachting zal er een overschot ontstaan in de goedkope huurmarkt. Dit wil niet zeggen dat de huurmarkt zal krimpen, de huurmarkt zal er anders uit gaan zien: vraag naar luxe, naar andere dienstverlening etc.

De corporaties

De verwachting is dat als de corporaties zelf geen maatregelen nemen de revolving fund gedachte opgelegd zal worden door de overheid.

Missie definitie Woonstichting Ons Belang

Het werkgebied	Levert in heel Nederland
Het productieproces en/of werkwijze	met deskundig personeel en dicht bij de klant
Het product, de dienst	woondiensten
De klant	aan woonconsumenten met extra aandacht voor de lagere inkomensgroepen.

Missie Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam.

De Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR) stelt zich ten doel het welzijn van ouderen (1) in en om Rotterdam te verbeteren, door hen in staat te stellen zelf keuzes te maken (2) in combinaties van wonen, zorg en dienstverlening (3). Zij levert daartoe betaalbare woondiensten (4) met aanvullende service en voorzieningen (5) en richt zich vooral op diegenen die hierin niet zelfstandig kunnen voorzien (6). Zij speelt wendbaar in op steeds wijzigende behoeften (8) en gaat haar maatschappelijke verantwoordelijkheid (9) niet uit de weg.

(1) Een oudere is altijd ouder dan u zelf bent

De SOR richt zich op mensen vanaf 55 jaar. Waarom deze leeftijdsgrens? Heel veel mensen vanaf deze leeftijd werken niet meer in een betaalde baan, maar zijn op allerlei andere manieren wél actief. Mensen huren een woning bij de SOR omdat zij mensen willen ontmoeten die ook overdag thuis zijn, of omdat er misschien een tijd komt dat zij minder mobiel zijn en dan nog uit de voeten willen kunnen in en om hun woning.

(2) U weet zelf het beste wat goed voor u is

U zorgt voor uw eigen welzijn. Aan het woord welzijn kleeft de lading dat anderen voor u bepalen wat in het belang van u is. Dat is niet onze bedoeling. Wij zien het als taak er voor te zorgen dat u zelf keuzes kunt maken, ook als u verzorging of hulp nodig heeft.

(3) Houdt het stuur in handen!

Wij streven er naar dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en zelf de regie in handen houden. In de toekomst zal voor een kleine groep ouderen verhuizing naar een zorghuis dat verpleging of verzorging biedt noodzakelijk blijven.

(4) Voordelige keus!

Onderhoud, huursubsidie, huismeester, schoon- maken van algemene ruimten, tuinonderhoud enzovoort, noemen wij woondiensten. Veel ouderen zijn aangewezen op huursubsidie. Er moeten voldoende woningen blijven voor deze groep. Niet alleen de kale huur is belangrijk, maar ook de servicekosten.

(5) Wonen is leven!

Wonen is meer dan een dak boven je hoofd en een vloer zonder drempels. Aanvullende service en diensten kunnen het leven leuker of veiliger maken. Aanvullende service is bijvoorbeeld een klusjesdienst, alarmopvolging of een boodschappendienst. Aanvullende voorzieningen zijn bijvoorbeeld een ontmoetingsruimte, of elektronische apparatuur voor alarmering, beveiliging, en regeling van verlichting.

(6) Goed wonen voor iedereen

Dit is het bestaansrecht van de SOR: er voor zorgen dat mensen met een laag inkomen goed kunnen wonen. Ouderen hebben vaak een gering inkomen, maar ook de teruglopende gezondheid of eenzaamheid kunnen er voor zorgen dat de eigen stuurkracht afneemt. De SOR ziet haar taak dus breder dan het huisvesten van mensen met AOW.

(7) De oudere van morgen is niet van gisteren

Vijfentwintig jaar geleden gingen vitale 65-plussers naar het verzorgingshuis om te genieten van een welverdiende oude dag. Nu heeft de gemiddelde bewoner van een serviceflat meer behoefte aan zorg en hulp dan de 'ouden van dagen' van toen. De wereld verandert en ouderen veranderen mee. Voor de oudere van de toekomst is internet misschien net zo vanzelfsprekend als de televisie dat nu is. De SOR moet deze veranderingen vóór zijn en flexibel kunnen reageren.

(8) Met het oog op onze kleinkinderen

De SOR is geen eiland, maar onderdeel van de samenleving. Die samenleving stelt eisen aan organisaties, of het nu bedrijven zijn die winst moeten maken, of instellingen zonder winstdoel. Een organisatie moet netjes met haar klanten en werknemers omgaan, zorg voor het milieu hebben. Als organisatie zonder winstdoel moet de SOR zich ook het lot van mensen aan de 'onderkant' aantrekken.

Missie Woonplus Schiedam

Woonplus Schiedam is een woningcorporatie die iedereen **zekerheid** biedt in het vinden van een **geschikte** en **betaalbare** woning in een **aantrekkelijke** buurt

Corporatieholding Friesland

Goed wonen bereikbaar maken voor iedereen met een duidelijk accent op doelgroepen die daar zelf niet in kunnen voorzien.