

# WOONSTICHTING HULST



*Tot in de kern betrokken*

## Beleidsplan 2012 tot en met 2016

Definitieve versie vastgesteld: 14 november 2011





## INHOUDSOPGAVE

	Pagina
<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Doel	4
1.2 Leeswijzer	5
<b>2 Omgeving</b>	<b>6</b>
2.1 Inleiding	6
2.2 De woningmarkt	6
2.3 Kansen en bedreigingen	7
2.4 Sterke en zwakke punten	8
<b>3 Missie en Visie</b>	<b>10</b>
3.1 Missie	10
3.2 Visie	10
3.3 Kernkwaliteiten	11
3.4 De maatschappelijke rolopvatting	11
3.5 Werkgebied	11
<b>4 Vastgoedontwikkeling</b>	<b>13</b>
4.1 Inleiding	13
4.2 Doelstellingen	13
4.3 Maatregelen	13
<b>5 Maatschappelijk investeren</b>	<b>15</b>
5.1 Inleiding	15
5.2 Doelstellingen	16
5.3 Maatregelen	16
<b>6 Dienstverlening</b>	<b>18</b>
6.1 Inleiding	18
6.2 Doelstellingen	20
6.3 Maatregelen	20



	Pagina	
<b>7</b>	<b>Organisatieontwikkeling</b>	<b>21</b>
7.1	Inleiding	21
7.2	Doelstellingen	21
7.3	Maatregelen	21
<b>8</b>	<b>Financiële ruimte</b>	<b>23</b>
8.1	Inleiding	23
8.2	Doelstellingen	23
8.3	Maatregelen	24



## Voorwoord

Het beleidsplan dat voor u ligt, is opgesteld voor de periode 2012 tot en met 2016. Hiermee leggen we vast wat Woonstichting Hulst in de komende periode belangrijk vindt en waar de werkzaamheden zich op richten.

Voor de toezichthouders is het een middel om de ontwikkelingen te volgen en te beoordelen of de gestelde doelen ook nagestreefd en behaald worden. Bij het opstellen van de uitgangspunten zijn de Raad van Commissarissen, de Bewonersraad en het personeel van Woonstichting Hulst betrokken geweest. Hun inbreng is verwerkt in dit beleidsplan. Ten opzichte van het beleidsplan 2005-2012 zijn er geen drastische wijzigingen in het te voeren beleid. Woonstichting Hulst wil zich blijvend inzetten voor de volkshuisvesting in de gemeente Hulst.

Het werk van corporaties is onderhevig aan veel veranderingen. Corporaties zijn dan ook niet zeker of ingezet beleid daadwerkelijk kan worden uitgevoerd. Dit wordt veroorzaakt door een overheid die steeds met nieuwe regelgeving komt. Door de nieuwe Europese regelgeving is het nu duidelijk dat corporaties terug moeten naar de kern van de volkshuisvesting: werken voor huurders die een klein budget hebben. Dat wordt bepaald door de inkomensnorm, die momenteel € 33.614 bedraagt. In het beleidsplan is vastgelegd dat Woonstichting Hulst zich tot deze categorie zal beperken. Hierdoor richt het werk zich voornamelijk op activiteiten die vallen onder de categorie DAEB (diensten van algemeen economisch belang).

Zeeuws-Vlaanderen is een woningmarkt die erg besloten is. De oorzaak hiervan is de geografische ligging tussen de Schelde en de grens met België. De regio wordt gekenmerkt als krimpgedebied. Talloze onderzoeken zijn uitgevoerd om dit fenomeen te bestuderen en oplossingen te bedenken. Het is een gegeven dat er teveel woningen in Zeeuws-Vlaanderen zijn. De remedie is niet stoppen met bouwen, maar de kwaliteit van de woningen op niveau brengen en houden. Om dit te bereiken vervangt Woonstichting Hulst niet-passende woningen door meer toekomstgerichte woningen.

Collega-corporaties in de regio onderzoeken de mogelijkheden van een fusie, Woonstichting Hulst kiest voor zelfstandigheid. Wel zetten wij ons in voor een nog betere samenwerking in de regio, als antwoord op de vragen die op ons af komen.

J.A.P.M. Valckx  
Directeur-bestuurder



## **1 Inleiding**

Woonstichting Hulst is een woningcorporatie met een bezit van 1.502 verhuur-eenheden, waarvan 1.324 wooneenheden. Het werkgebied van Woonstichting Hulst is de gemeente Hulst. De corporatie heeft zeven personeelsleden in dienst, die werkzaam zijn op twee afdelingen: de technische en verhuur(administratieve) afdeling.

Het gemiddelde huurniveau voor huurwoningen ligt bij Woonstichting Hulst op € 438 per maand. Dit is 65% van maximaal redelijk. Circa 13% van de woningen behoort tot de goedkope voorraad en 94% tot de bereikbare voorraad.

Op 21 april 2011 is in een gezamenlijke bijeenkomst met de Bewonersraad, de Raad van Commissarissen en de medewerkers vastgesteld dat het huidige beleid ook voor de komende beleidsperiode op hoofdlijnen geconsolideerd kan worden. Er zijn geen ontwikkelingen of omstandigheden geconstateerd, die voor de komende jaren een ingrijpende aanpassing van het huidige beleid vergen.

Met dit beleidsplan wil Woonstichting Hulst graag aan haar omgeving voorleggen welke bijdrage zij aan de samenleving wil bieden.

### **1.1 Doel**

Het doel van dit beleidsplan is dat Woonstichting Hulst de strategische doelen en acties voor de komende jaren vastlegt. Dit betekent dat de doelen van Woonstichting Hulst expliciet zijn vastgesteld en dat wordt aangegeven langs welke lijnen en met welke middelen zij deze doelen tracht te verwezenlijken. Daarmee is het beleidsplan voor Woonstichting Hulst bij uitstek het instrument om greep te krijgen en te houden op de prestaties van de werkorganisatie.

Dit beleidsplan is opgesteld in samenspraak met de Bewonersraad, de Raad van Commissarissen en de medewerkers van Woonstichting Hulst.

In het beleidsplan geven we invulling aan onze ambities op het gebied van maatschappij, wonen en bedrijfsvoering. Om doelgericht te kunnen opereren is het aantal strategische doelstellingen relatief beperkt. Woonstichting Hulst houdt zich met veel meer zaken bezig dan in dit beleidsplan beschreven kunnen worden.



## 1.2 Leeswijzer

De aandachtsvelden of -gebieden in dit beleidsplan vinden hun oorsprong in de zes prestatievelden van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).

In hoofdstuk 2 geven wij een korte schets van de woningmarkt waarin Woonstichting Hulst opereert. Daarin doen zich kansen en bedreigingen voor waarmee wij rekening moeten houden. Daarnaast is een analyse gemaakt van de interne sterke en zwakke kanten van Woonstichting Hulst op dit moment.

In hoofdstuk 3 beschrijven we de missie van Woonstichting Hulst: wie zijn wij en waar staan wij voor? Daarnaast vindt u in dit hoofdstuk onze visie op de toekomst in een aantal strategische doelen, ons werkgebied, de hoofdlijnen voor de ontwikkeling van onze woningvoorraad, de benodigde kernkwaliteiten en onze maatschappelijke rolopvatting.

In hoofdstuk 4 tot en met 8 formuleren wij op vijf beleidsvelden concrete doelstellingen en de maatregelen die wij nemen. De beleidsterreinen zijn: ontwikkeling vastgoed, maatschappelijk investeren, dienstverlening, organisatieontwikkeling en financiën.

Met dit beleidsplan willen wij de organisatie een impuls geven en onze medewerkers helpen hun kennis en ervaring zo optimaal mogelijk in te zetten voor Woonstichting Hulst, met als gevolg een goed leef-, werk- en woonmilieu in de gemeente Hulst.



## **2 Omgeving**

### **2.1 Inleiding**

Voor het vaststellen van een visie en strategische doelen is het van belang om zicht te hebben op relevante ontwikkelingen in de omgeving. Wij kijken naar de kenmerken van de woningmarkt in ons werkgebied. Kansen en bedreigingen, maar ook interne sterke en zwakke punten zijn geïnventariseerd.

Aan de analyse van kansen/bedreigingen en sterktes/zwaktes liggen een tweetal bronnen ten grondslag. De eerste bron is het verslag van de bijeenkomst op 22 april 2010 met de Raad van Commissarissen en de Bewonersraad. De tweede bron is de bijeenkomst van 21 april 2011 met de Raad van Commissarissen, de Bewonersraad en het personeel van Woonstichting Hulst.

### **2.2 De woningmarkt**

Voor een betere aansluiting van vraag en aanbod op de Zeeuwse woningmarkt, vraagt de provincie vooral om gerichte kwalitatieve oplossingen. Woonstichting Hulst onderschrijft dit en geeft hier in de komende beleidsperiode invulling aan. Het beleid richt zich op een kwalitatief en goed onderhouden woningbestand. Woonstichting Hulst is van mening dat daarbij nieuw aanbod nodig is. Niet-passende bestaande woningen zullen vervangen worden door meer toekomstgerichte woningen.

De verhuiscapaciteit in Zeeland is volgens de provincie laag en de woningmarkt zit op slot. Om de doorstroming te verbeteren vindt de provincie dat de aandacht vooral uit dient te gaan naar het middensegment. Woonstichting Hulst zal hier geen gevolg aan geven, omdat er voldoende woningen beschikbaar zijn in het werkgebied en in het eigen woningaanbod. Als er meer woningen in dit segment beschikbaar komen zal dat het risico op leegstand doen toenemen.

Veruit de belangrijkste klanten van Woonstichting Hulst zijn de huurders, zowel zittende als toekomstige huurders. In mindere mate kopers van de huidige en toekomstige woningvoorraad.

Binnen het werkgebied is een belangrijke dreiging gaande, de ontjonging (jongeren trekken weg uit de provincie) en de vergrijzing. Een sluimerend proces dat de komende jaren langzaam verder zijn uitwerking zal hebben en van invloed zal zijn op Woonstichting Hulst.



Huishoudens met een laag inkomen vormen een kwetsbare groep op de woningmarkt, het is een belangrijke doelgroep voor Woonstichting Hulst. Provinciaal beleid is erop gericht om ook deze groep een passend aanbod en keuzemogelijkheden op de woningmarkt te bieden.

## **2.3 Kansen en bedreigingen**

### *Kansen*

Hulst is een aantrekkelijke woonstad. Mensen wonen graag in de stad Hulst vanwege de rust en de ruimte, de betaalbaarheid van de woningen en de scholen in de buurt. Dit heeft een positieve uitstraling naar Woonstichting Hulst.

Krimp wordt in het algemeen ervaren als een bedreiging. Woonstichting Hulst ziet in 'krimp' ook een aantal kansen:

- De woonkern Hulst is aantrekkelijk in vergelijking met de kleine kernen, vooral omdat de voorzieningen daar wegtrekken en zich concentreren in Hulst zelf.
- Voor specifieke doelgroepen kan Woonstichting Hulst voorzieningen treffen.
- Vergrijzing biedt mogelijkheden op de markt voor zorg en senioren.
- Vergrijzing biedt kansen op werkgelegenheid in de sector zorg en senioren.

Indien de mutatiegraad stijgt, heeft Woonstichting Hulst de mogelijkheid makkelijker en vaker woningen aan de eisen van de tijd aan te passen, waardoor de kwaliteit van het woningbezit continu verbetert.

Tijdens de bijeenkomst op 21 april 2011 is een focus aangebracht in voorgaande kansen. De volgende kansen zijn specifiek genoemd, waarbij alle punten nagenoeg even vaak zijn genoemd:

1. Uitbreiding werkgebied van de kern Hulst naar gemeente Hulst.
2. Voorzieningen voor specifieke doelgroepen treffen.
3. Mensen wonen graag in de stad Hulst.
4. Betaalbaarheid van woningen.
5. Kwaliteitsverbetering.

### *Bedreigingen*

Door demografische ontwikkelingen (krimp, ontjoning en vergrijzing) zal een veranderende vraag optreden in Zeeland.

Bij ontjoning trekt talent weg uit de streek, wat een negatieve uitwerking op de arbeidsmarkt heeft.



Doordat jongeren wegtrekken komen voorzieningen onder druk te staan. Deze ontwikkeling geldt niet alleen voor de kleinere kernen, ook de kern Hulst kan onder druk komen te staan.

Door vergrijzing neemt de vraag naar 'zorg' toe. Maar wie gaat straks de ouderen verzorgen?

De ontwikkelingen op politiek gebied en de veranderende wet- en regelgeving leiden tot onzekerheid in de wijze waarop corporaties hun bedrijf moeten voeren.

In de 'slag om de klant' zal de concurrentiedruk toenemen.

Tijdens de bijeenkomst op 21 april 2011 is een focus aangebracht in voorgaande bedreigingen. De volgende onderwerpen zijn specifiek genoemd, waarbij punt 1 veruit als grootste bedreiging wordt gezien:

1. Regelgeving vanuit de overheid (en Europa) en de (bijbehorende) bureaucratie.
2. Woningmarkt zit op slot: verkoop van particulier huizenbezit stagneert.
3. Ontjoning en vergrijzing, hierdoor trekt talent weg uit de streek.

## **2.4 Sterke en zwakke punten**

### *Sterk*

Woonstichting Hulst wil in haar werkgebied oplossingen aandragen en/of bijdragen leveren aan maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, welzijn, zorg en voorzieningen.

De sterk ontwikkelde lokale verankering bij Woonstichting Hulst biedt een goede basis om netwerken te bouwen en door samenwerking de expertise te bundelen, zodat een breed pakket van oplossingen aan huurders geboden kan worden.

Lokale verankering draagt in grote mate bij aan de herkenbaarheid en zichtbaarheid van de activiteiten van Woonstichting Hulst. Doordat we dicht bij het vuur zitten kunnen we snel en adequaat inspelen op kansen en ontwikkelingen ter verbetering van het woon- en leefklimaat in het werkgebied.

Door de lokale verankering weten partijen Woonstichting Hulst ook gemakkelijk te vinden. Door het versterken van de lokale verankering kan Woonstichting Hulst haar marktpositie behouden en/of verbeteren. Anders gezegd: Woonstichting Hulst is niet bang voor concurrentie. Zij behoudt of verbetert haar marktpositie door een woningbestand, dat gericht is op de toekomstige bevolkingssamenstelling en door een adequaat voorzieningenaanbod met aanverwante dienstverlening.



De krimp van de bevolking zal de komende jaren doorzetten. De individuele klant zal zijn keuze voor de woonplek laten afhangen van identiteit en imago van een buurt of wijk. Dat wordt sterk bepaald door kwaliteitsniveau in brede zin en de keuze uit woonproducten en voorzieningen. Wat dat betreft zal Woonstichting Hulst vanuit haar missie sturen op binding van de klant en het bieden van een wooncarrière binnen het werkgebied.

De vastgoedstrategie van Woonstichting Hulst is bij uitstek een van de middelen om de lokale verankering te operationaliseren. In de achterliggende jaren heeft Woonstichting Hulst heel bewust gekozen om vooral te investeren in ontwikkeling en renovatie. Daardoor is de kwaliteit van de woningvoorraad goed en past het bestaande woningaanbod bij de toekomstige vraag.

#### *Zwak*

Tijdens de bijeenkomst van april 2010 met de Raad van Commissarissen en de Bewonersraad, kwam naar voren dat Woonstichting Hulst weinig aan marktonderzoek doet. Om een nog consistentere beeld van de toekomst te krijgen en nog gedetailleerder zicht te krijgen op 'wensen en behoeftes' van (toekomstige) klanten zal Woonstichting Hulst meer marktonderzoek verrichten. Deze onderzoeksinspanningen zijn er vooral op gericht om te waarborgen dat producten en diensten van Woonstichting Hulst aansluiten bij de markt- en klantvraag over meer dan 10 jaar.

Door voornamelijk actief te zijn in een klein werkgebied loopt Woonstichting Hulst het risico onvoldoende te kunnen inspelen op de gevolgen van demografische krimp. Een klein werkgebied maakt de positie van Woonstichting Hulst kwetsbaar.



## **3 Missie en Visie**

### **3.1 Missie**

De missie van elke organisatie vormt de basis voor het handelen van deze organisatie en geeft hier bovendien richting aan. Het geeft aan waar de organisatie voor staat, wat haar bijdrage is aan de omgeving en waarin de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties. Alle in dit beleidsplan geformuleerde doelen dienen een bijdrage te leveren aan deze missie.

De missie van Woonstichting Hulst is:

***“Op een doelmatige wijze verzorgen van sociale huisvesting in Hulst met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen.”***

De belangrijkste doelstellingen voor de periode van dit beleidsplan liggen in het verlengde van de missie, of met andere woorden: dienen bij te dragen aan de invulling van deze missie.

### **3.2 Visie**

De visie geeft antwoord op de vraag waar de organisatie over een aantal jaren wil staan. De visie van Woonstichting Hulst is om op doelmatige wijze te voldoen aan de maatschappelijke opgave die woningcorporaties moeten uitvoeren, zoals verwoord in de zes prestatievelden van het Besluit Beheer Sociale Huursector. De zes prestatievelden zijn: het passend huisvesten van de doelgroep, het kwalitatief in stand houden van het woningbezit, het betrekken van bewoners bij beleid en beheer, het waarborgen van de financiële continuïteit, het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten en het bijdragen aan de combinatie wonen en zorg.

Aan deze maatschappelijke opgave wil Woonstichting Hulst ook de komende jaren invulling geven. Woonstichting Hulst beseft dat de samenwerking met alle stakeholders daarbij onontbeerlijk is.

De visie van Woonstichting Hulst op vastgoedontwikkeling is vooral gericht op het bouwen voor de doelgroep en in mindere mate op het bouwen voor de wijk. Daar waar nodig kan dit elkaar uiteraard versterken.



### **3.3 Kernkwaliteiten**

Woonstichting Hulst is een lokaal gebonden organisatie met een maatschappelijke opdracht, die zich inzet voor de samenleving in de gemeente Hulst.

Wat zijn nu belangrijke kernkwaliteiten van Woonstichting Hulst om deze missie te kunnen volbrengen?

Woonstichting Hulst is:

- doelmatig,
- slagvaardig,
- klantvriendelijk,
- betrouwbaar,
- moedig.

### **3.4 De maatschappelijke rolopvatting**

In de voorgaande paragrafen zijn de missie en visie van Woonstichting Hulst weergegeven. Die hebben gevolgen voor de rol die Woonstichting Hulst wil spelen in de samenleving. Maar welke maatschappelijke vraagstukken wil Woonstichting Hulst aanpakken?

Zoals in de visieparagraaf reeds aangegeven wil Woonstichting Hulst actief zijn op de in het BBSH beschreven beleidsvelden:

- het passend huisvesten van de doelgroep,
- het kwalitatief in stand houden van het woningbezit,
- het betrekken van huurders bij beleid en beheer,
- het waarborgen van de financiële continuïteit,
- het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten,
- het bijdragen aan de combinatie wonen en zorg.

### **3.5 Werkgebied**

Binnen Zeeuws-Vlaanderen zijn naast Woonstichting Hulst nog twee corporaties (Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Clavis) actief, die elk een deel van het werkgebied voor hun rekening nemen.

Woonstichting Hulst heeft concurrentie van Woningvereniging Laurentius als nieuwe toetreders op de Zeeuwse markt en van (particuliere) projectontwikkelaars en beleggers, vooral bij (mogelijk) nieuwe grondaankopen. Alhoewel deze partijen zich



vooral richten op de koopmarkt of dure verhuur zal Woonstichting Hulst hier alert op dienen te blijven.

Woonstichting Hulst is altijd gericht geweest op de kern Hulst. Er zijn geen ontwikkelingen of omstandigheden vastgesteld om dit beleid significant aan te passen. Om echter niet te kwetsbaar te zijn zal Woonstichting Hulst haar werkgebied vergroten tot de gemeente Hulst, in plaats van alleen de kern. Hierdoor kunnen zich meer mogelijkheden voordoen om nieuwe projecten te ontwikkelen.

In het huidige werkgebied worden vooralsnog geen nieuwe toetreders verwacht. De afspraken met de andere woningcorporaties in Zeeuws-Vlaanderen onderschrijven dit ook. Door het actief onderhouden van relaties en netwerken zal Woonstichting Hulst de mogelijke risico's van nieuwe toetreders ook in deze beleidsjaren proberen te minimaliseren.



## **4 Vastgoedontwikkeling**

### **4.1 Inleiding**

De provincie richt zich met haar beleid ook op de huishoudens met een zorgvraag, op grote gezinnen en op starters. In de provinciale woonvisie wordt het verbeteren van de positie van starters op de woningmarkt als opgave genoemd. Woononderzoek geeft aan dat starters inmiddels een minder groot probleem zijn dan voorheen.

Volgens de provincie zijn vraag en aanbod op de Zeeuwse woningmarkt niet in evenwicht, er is meer aanbod dan vraag. De ontwikkelingen in vraag en aanbod op de Zeeuwse woningmarkt vragen volgens de provincie vooral om kwalitatieve oplossingen (Woonvisie Zeeland, 2009).

Woonstichting Hulst is een ambitieuze woningcorporatie die blijft investeren in het eigen woningaanbod, (mede) daardoor is het woningaanbod jong te noemen in vergelijking met het landelijk beeld (Maatschappelijke Visitatie, 2010). Met bijvoorbeeld aandacht voor milieuaspecten zoals energiebeleid, aandacht voor ouderen- en zorghuisvesting en aandacht voor leefbaarheid, is Woonstichting Hulst bezig om ook in de toekomst haar woningen op een goede wijze te kunnen blijven verhuren.

### **4.2 Doelstellingen**

- Gezien de bevolkingsontwikkeling wil Woonstichting Hulst een bijdrage leveren aan de problematiek van een krimpende bevolking en een veranderende bevolkingssamenstelling.
- Woonstichting Hulst probeert een evenwichtige opbouw in bouwjaren en optimale samenstelling van het woningbezit te bereiken in haar woningvoorraad, zodanig dat er een goede gemiddelde restant levensduur blijft en er voor elke doelgroep een passend aantal woningen beschikbaar is.
- Voor specifieke doelgroepen zoals mensen met lichamelijke en verstandelijke beperkingen zal Woonstichting Hulst altijd proberen te voldoen aan voldoende geschikte (groeps)woningen.

### **4.3 Maatregelen**

- Door het slopen van woningen die niet meer voldoen aan de huidige vraag, probeert Woonstichting Hulst een krimp te realiseren. Concreet betekent dit het



slopen van 86 woningen gelegen tussen de Poorterslaan, Van der Leyenlaan en Dortmontlaan. Daarnaast worden 60 woningen aan de Janseniuslaan en Oude Polderstraat gesloopt. Voor beide projecten geldt dat er minder woningen worden teruggebouwd.

- Woonstichting Hulst ontwikkelt voldoende voor senioren geschikte woningen. Dit kunnen specifiek voor ouderen ontwikkelde seniorenwoningen zijn of multifunctionele woningen, die levensloopbestendig wonen mogelijk maken. Sloop en nieuwbouw moeten resulteren in een evenwichtige opbouw van de woningvoorraad met een passende gemiddelde restant levensduur.
- Woonstichting Hulst krijgt regelmatig vragen van instellingen voor mensen met lichamelijke en verstandelijke beperkingen en (ex-)psychiatrische patiënten om speciale (groeps)woningen te bouwen. Woonstichting Hulst zal in principe altijd gevolg geven aan deze vragen. Bij nieuw te bouwen projecten moet daarbij de mogelijkheid tot geschiktheid voor andere doelgroepen in het oog worden gehouden.



## **5 Maatschappelijk investeren**

### **5.1 Inleiding**

Externe stakeholders waarmee Woonstichting Hulst een nauwe relatie heeft opgebouwd en ook de komende jaren verder wil uitbouwen, zijn een aantal zorg- en welzijnsinstellingen en de gemeente.

Met de gemeente Hulst (en Woongood Zeeuws-Vlaanderen) is een prestatieovereenkomst gesloten voor de periode 2007-2011. Deze samenwerking zal de komende jaren verder uitgebouwd worden.

Op het terrein van wonen en zorg werkt Woonstichting Hulst samen met zorgverlenende instellingen om projecten te realiseren, te weten:

- Curamus (centrum voor verzorging en verpleging),
- Tragel Zorg (instelling voor mensen met een verstandelijke beperking),
- Emergis (instelling voor mensen met een psychiatrische stoornis),
- Juvent (jeugd- en opvoedhulp Zeeland).

Bij deze initiatieven levert Woonstichting Hulst de gebouwen en de zorgverstrekker levert de zorg. Op deze wijze wordt inhoud gegeven aan het huisvesten van deze doelgroepen. Ouderen zijn een voorname doelgroep in het beleid van Woonstichting Hulst. De nieuwbouwplannen die Woonstichting Hulst in ontwikkeling heeft, zijn voornamelijk gericht op huisvesting voor ouderen en andere kwetsbare doelgroepen.

Om goed invulling te kunnen geven aan het huisvesten van statushouders zorgt Woonstichting Hulst voor voldoende aanbod.

Woonstichting Hulst wil door het nemen van energetische maatregelen in de bestaande voorraad een CO<sup>2</sup>-reductie bereiken en op deze manier een bijdrage leveren aan een beter milieu. Daardoor worden tevens lagere energiekosten voor de huurders bereikt.

Bij bestaande woningen is voor zover mogelijk getracht het gevoel van veiligheid te verbeteren. Voor etagewoningen houdt dat in het afsluiten van galerijen, het aanbrengen van een intercominstallatie en eventueel het plaatsen van hekken. Bij vervanging zijn in deuren en kozijnen maatregelen getroffen ter voorkoming van inbraak.

Woonstichting Hulst vindt het van belang dat een huurder zich prettig voelt in zijn omgeving en in zijn eigen woning. Wij zijn ons ervan bewust dat het woongenot niet enkel wordt gevormd door de woning, maar ook door de woonomgeving.



Woonstichting Hulst streeft dan ook naar wijken die leefbaar blijven. Daarnaast wordt geprobeerd om verpaupering van straten tegen te gaan.

Woonstichting Hulst heeft een actief verkoopbeleid met betrekking tot de duurdere eengezinswoningen, met name als een zittende huurder daarom verzoekt. De woningen die voor verkoop in aanmerking komen, staan vermeld op de website. Uitgezonderd zijn de eengezinswoningen in de herstructureringswijken en de woningen die een huur hebben van € 450 of lager. De reden voor verkoop is het creëren van een betere wijkopbouw, wat de leefbaarheid ten goede komt.

Woonstichting Hulst kiest er voor om een onafhankelijke, zelfstandige en wendbare woningcorporatie te zijn, aan fusie wordt niet gedacht. Wel ziet Woonstichting Hulst de noodzaak om de reeds bestaande samenwerking met andere woningcorporaties in de regio te blijven onderhouden en verder vorm te geven.

Daar waar mogelijk zal Woonstichting Hulst zich actief blijven inzetten om de leefbaarheid in wijken en het woongenot in haar werkgebied te verbeteren.

## **5.2 Doelstellingen**

- Woonstichting Hulst wil de energieprestaties van haar bestaande voorraad verbeteren om tegen aanvaardbare kosten tot een optimaal resultaat te komen.
- Het bij (vervangende) nieuwbouw hanteren van een hoog ambitieniveau voor de Energieprestatiecoëfficiënt (EPC).
- De leefbaarheid van de omgeving dient optimaal te zijn.
- Verkoop van bestaande woningen om op deze wijze een betere wijkopbouw te bereiken.
- Het door voldoende aanbod huisvesten van statushouders.

## **5.3 Maatregelen**

- Verkoop van bestaande eengezinswoningen uit de complexen 18 t/m 28 en complexen 33 t/m 42 plus de woningen van complexen 3, 8 en 60.
- Om tevreden huurders te houden en ontevreden huurders te voorkomen, dient ook de woonomgeving in orde te zijn. Dit betekent dat meldingen van overlast worden vastgelegd en gevolgd. Een oplossing wordt eventueel met maatschappelijke partners gezocht. Daarom neemt Woonstichting Hulst deel aan het Netwerk Probleem Situaties (NPS). Tevens levert zij een bijdrage aan het project buurtbemiddeling.



- Om een schone woonomgeving te handhaven wordt overlast door verwaarloosde tuinen direct aangepakt. Bij constatering worden huurders direct op hun verantwoordelijkheden gewezen.
- Aankopen van panden ter voorkoming van verdere verpaupering in het werkgebied.
- Faciliteren van eigen leefbaarheidsfonds met € 40.000 jaarlijks.
- Woonstichting Hulst zal een bijdrage leveren aan de huisvesting van statushouders. Om hieraan te kunnen voldoen heeft Woonstichting Hulst de garantie afgegeven, dat er altijd één woning direct beschikbaar is voor statushouders.



## **6 Dienstverlening**

### **6.1 Inleiding**

Woonstichting Hulst heeft haar focus vooral op het voorzien in passende huisvesting, de dienstverlening is hier dan ook op toegespitst.

Woonstichting Hulst bevindt zich in Zeeuws-Vlaanderen in een krimpende markt. Dit betekent dat onze klanten iets te kiezen hebben. Woonstichting Hulst probeert door het bieden van een goede dienstverlening met de juiste prijs-kwaliteitverhouding de keuze op haar te laten vallen. Woonstichting Hulst is betrokken en flexibel, waarbij de service op een zo doelmatig en efficiënt mogelijke wijze wordt verstrekt. Binnen deze kaders wil Woonstichting Hulst dat iedere huurder correct behandeld wordt.

Een belangrijke doelstelling van Woonstichting Hulst is het tevreden houden van huurders. Om dit voor elkaar te krijgen dient onder andere het woningaanbod kwalitatief op orde te zijn.

Onderhoud van het woningbezit is een belangrijke taak die valt onder de verantwoording van de afdeling technisch onderhoud. Woonstichting Hulst heeft geen uitvoerende technische mensen in dienst. Alle werkzaamheden worden door externe aannemers uitgevoerd. Het beleid van Woonstichting Hulst is in de loop der jaren gewijzigd van enkel het registreren van reparatieverzoeken naar meer preventie. Derhalve zijn veel uitgaven erop gericht om klachten van huurders te voorkomen. Als er onverhoopt toch klachten van huurders zijn, dan is het beleid om deze snel af te handelen. Een reparatieverzoek wordt binnen één week afgehandeld en spoedeisende reparaties binnen één dag. Daarnaast worden vrijkomende woningen bij mutatie optimaal in orde gemaakt, omdat woningzoekenden steeds kritischer worden.

Het comfort van zittende huurders is een belangrijk speerpunt van het huidige beleid. Zo biedt Woonstichting Hulst meer keuzemogelijkheden aan huurders om beter tegemoet te kunnen komen aan specifieke woonwensen. Met deze aanpak verbetert de bestaande woningvoorraad, zodat het gemiddelde aantal woningwaarderingpunten (149) niet daalt.

Onderhoudsvoorstellen worden ingebracht en doorgerekend in de meerjaren-onderhoudsbegroting. Ook signalen vanuit de huurders en de Bewonersraad zijn hier nadrukkelijk in meegenomen. Uit alle onderhoudswerkzaamheden wordt van tijd tot tijd een analyse gemaakt die kan leiden tot preventieve onderhoudsacties.



Bij de woonruimteverdeling is speciale aandacht voor ouderen. Deze doelgroep blijft zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Dit is mede het gevolg van bezuinigingen in de zorg. Veel activiteiten van Woonstichting Hulst zijn gericht op zogenaamde extramurale zorg. Voor deze doelgroep geldt dat een comfortabele woning, vooral met het oog op de toekomst, erg belangrijk is. De nieuwbouwplannen die Woonstichting Hulst in ontwikkeling heeft, zijn dan ook voornamelijk gericht op het huisvesten van ouderen en kwetsbare doelgroepen.

De kern van het beleid is het voorzien in woonruimte voor de primaire doelgroepen van woningcorporaties. Onder deze doelgroepen worden verstaan huishoudens met een laag inkomen, ouderen/senioren, mensen met een zorgvraag etc. Invulling aan het huisvesten van de primaire doelgroep wordt vooral gegeven door het bouwen van nieuwe woningen en in mindere mate door renovatie.

Zowel landelijk als provinciaal gaat er veel aandacht uit naar starters op de woningmarkt. Woonstichting Hulst gaat zich in deze beleidsperiode niet specifiek richten op starters. Het huidige aanbod van Woonstichting Hulst lijkt passend om de doelgroep 'jongeren onder de 23 jaar' te kunnen bedienen. Er wordt onderzoek gedaan naar mogelijkheden om het aanbod te vergroten als de vraag toeneemt.

Ouderenhuisvesting en huisvesting voor mensen met een zorgvraag, blijven ook deze beleidsperiode belangrijke speerpunten voor Woonstichting Hulst. Hier wordt actief beleid op gevoerd door nieuwe woningen te bouwen, die voor deze doelgroepen geschikt zijn. Er is bewust niet gekozen om op grootschalige wijze de bestaande woningvoorraad hiervoor geschikt te maken.

Jonge gezinnen zijn een speerpunt in het provinciaal beleid. Doordat deze gezinnen zich vooral richten op de koopmarkt en minder op de huurmarkt, is Woonstichting Hulst van mening dat er geen specifiek beleid gemaakt hoeft te worden voor deze doelgroep. Ook geldt dat het huidige aanbod van Woonstichting Hulst al voldoende is om deze doelgroep te bedienen.

De bestaande huurders kunnen ook als doelgroep aangemerkt worden. Het tevreden houden van bestaande (en toekomstige) huurders is een belangrijke doelstelling. Dit gebeurt met name door het huidige beleid voort te zetten, met andere woorden door de bestaande woningvoorraad goed te onderhouden en te blijven investeren in de leefbaarheid van de wijken.



## 6.2 Doelstellingen

- Het voorkomen van klachten door goed onderhoud en waar mogelijk het verhogen van het comfort.
- Woonstichting Hulst wil bekend staan als leverancier van kwalitatief hoogstaande producten en diensten. Onze dienstverlening moet goed zijn en door onze huurders ook als zodanig worden ervaren.
- Woonstichting Hulst wil haar dienstverlening op een zo efficiënt mogelijke wijze verstrekken. Dit betekent dat er kostenbewust wordt gehandeld.

## 6.3 Maatregelen

- Het onderhoud dient op een zodanige wijze te worden ingepland en uitgevoerd, dat klachten van huurders voorkomen worden. Tevens zal daarbij het comfortniveau in de bestaande woningen worden verhoogd, zodat het gemiddeld aantal punten niet daalt.
- Woonstichting Hulst wil minder dan 1% ontevreden klanten. Ontevredenheid wordt tot uitdrukking gebracht in het aantal klachten naar aanleiding van dienstverlening. Voor 2012 betekent dit dat er maximaal 13 klachten naar aanleiding van dienstverlening mogen plaatsvinden. Indien een klacht naar aanleiding van dienstverlening wordt gemeld, zal de klant binnen 14 dagen een oplossing voor de klacht ontvangen.
- Woonstichting Hulst wil een tevreden huurder die de dienstverlening als goed waardeert. Daartoe dient bij de driejaarlijks uit te voeren USP-Bewonersscan een resultaat behaald te worden, dat gewaardeerd wordt met het cijfer 7 op het onderdeel dienstverlening. Tevens dient Woonstichting Hulst op of boven de benchmark te scoren.
- De dienstverlening dient op een zo efficiënt mogelijke wijze verstrekt te worden. Deze efficiency wordt meetbaar gemaakt in de financiële kosten van het werkapparaat. De algemene beheers- en administratiekosten mogen daarom niet meer bedragen dan € 900 per verhuureenheid.



## **7 Organisatieontwikkeling**

### **7.1 Inleiding**

Woonstichting Hulst heeft er bewust voor gekozen om een woningcorporatie te zijn die dicht bij de mensen staat, herkenbaar en flexibel is in haar uitvoering.

In de bewonersscan 2008 is naar voren gekomen dat het goed oplossen van gebreken, het nakomen van afspraken en de snelheid hiervan nog niet naar wens was. Mede hierdoor heeft Woonstichting Hulst de afspraken herzien/bijgesteld met alle betrokken partijen, die reparaties uitvoeren om dit essentiële proces voor Woonstichting Hulst te verbeteren.

Het huidige beleid is gericht op het onderhouden van goed contact met de huurders. De contacten met de huurders vinden op verschillende manieren plaats. Zo voert Woonstichting Hulst frequent overleg met de Bewonersraad betreffende alle onderwerpen die voor huurders van belang zijn, zoals huurverhoging en onderhoudswerkzaamheden. Daarnaast worden eenmaal per jaar alle huurders in samenwerking met de Bewonersraad uitgenodigd. Het beleid van Woonstichting Hulst en het functioneren van de Bewonersraad worden tijdens die bijeenkomst toegelicht. Verder verstrekt Woonstichting Hulst informatie aan huurders. Dit wordt op een deskundige wijze gedaan door goede voorlichting te geven over tal van onderwerpen.

Een slagvaardige woningcorporatie blijft het uitgangspunt. Woonstichting Hulst kiest ervoor om in de komende beleidsperiode de eigen organisatie verder te professionaliseren.

### **7.2 Doelstellingen**

- Om haar doelstellingen te realiseren dient Woonstichting Hulst te beschikken over een klantvriendelijk en slagvaardig personeelsbestand, dat op een betrouwbare en doelmatige manier zijn werkzaamheden verricht en de hiervoor benodigde kennis bezit.

### **7.3 Maatregelen**

- Scholing voor werknemers om hen in staat te stellen hun functie bekwaam uit te kunnen voeren of om een verdere ontwikkeling te realiseren.



- Functionerings- en beoordelingsgesprekken om het functioneren van de werknemers waar nodig te verbeteren en te beoordelen.



## **8 Financiële ruimte**

### **8.1 Inleiding**

Woningcorporaties staan in Nederland momenteel onder grote maatschappelijke druk, zij worden daarmee dagelijks geconfronteerd. Men spreekt zelfs over een drievoudige crisis: een institutionele crisis (relatie met rijksoverheid, vennootschapsbelasting, governance, investeringsdruk), een vastgoedcrisis (vastgelopen vastgoedmarkt, verkoopstagnatie, waardedaling woningvoorraad, daling vermogen) en een kredietcrisis (toenemende financieringseisen en financieringsbeperkingen). Ook Woonstichting Hulst heeft hiermee te maken.

Veruit de grootste bedreiging die Woonstichting Hulst ziet, is de regelgeving vanuit de overheid (en Europa) en de bijbehorende bureaucratie. Deze regelgeving is zeer wispelturig en de gevolgen voor Woonstichting Hulst kunnen op zowel korte als lange termijn groot zijn.

In de kern is het beleid erop gericht de financiële continuïteit van Woonstichting Hulst te waarborgen (bron: Maatschappelijke Visitatie, 2010), door het waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt, het beheersen van renterisico's voortvloeiende uit de opbouw van de leningportefeuille en - indien noodzakelijk - het beleggen van overtollige gelden. Hiervoor wordt door Woonstichting Hulst een solvabiliteitsratio van ten minste 15% als uitgangspunt gehanteerd.

Jaarlijks wordt het treasurybeleid voor het komend jaar vastgelegd in het financieel statuut en door de Raad van Commissarissen goedgekeurd.

Woonstichting Hulst past een jaarlijkse huuraanpassing toe, die voldoende is om de financiële continuïteit te waarborgen. Vrijkomende woningen krijgen een huuraanpassing om een bijdrage te leveren aan de financiële continuïteit van Woonstichting Hulst. De huur wordt aangepast tot 65 of 75% van de maximaal redelijke huur.

De kern van het financiële beleid in de komende beleidsperiode is vooral een voortzetting van het bestaande beleid. Het beheersen van risico's blijft een belangrijk aandachtspunt.

### **8.2 Doelstellingen**

- Positieve operationele kasstroom: Woonstichting Hulst streeft naar een positieve kasstroom voor haar operationele activiteiten. Dit is noodzakelijk, omdat de



kernactiviteiten anders afhankelijk worden van overige activiteiten, zoals woningverkoop.

- Solvabiliteit bedraagt minimaal 15%: De continuïteit wordt gewaarborgd bij een solvabiliteit van minimaal 15%. Met deze solvabiliteitsratio kan Woonstichting Hulst voldoen aan haar financiële verplichtingen.
- Om aan haar lopende betalingsverplichtingen te kunnen voldoen, streeft Woonstichting Hulst naar een liquiditeit (current ratio) van 1,0.
- Voldoen aan WSW-normen: Woonstichting Hulst neemt deel aan het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), wat aantrekkelijke financiering mogelijk maakt. Om van de mogelijkheden tot borging door het WSW gebruik te kunnen maken, dient te worden voldaan aan de kredietwaardigheidsnormen die het WSW hiervoor hanteert. De waarborg geldt alleen voor DAEB-woningen.

### **8.3 Maatregelen**

- Om een betere prognose te kunnen maken en beter te kunnen sturen op toekomstige ontwikkelingen, zal gebruik worden gemaakt van het programma Financiële Meerjarenprognose (FMP). Implementatie hiervan vindt plaats eind 2011.
- Voor het volgen van de resultaatontwikkeling gedurende het jaar is in de loop van 2011 een nieuwe financiële kwartaalrapportage ingevoerd. In 2012 zal per kwartaal op deze wijze het resultaat worden gevolgd en kunnen noodzakelijke bijsturingsacties tijdig worden opgestart.
- Ten behoeve van de risicobeheersing per project wordt jaarlijks een risicoanalyse opgesteld. Ook bij tussentijdse wijziging van parameters die consequenties hebben voor het risico wordt de risicoanalyse aangepast. De resultaten worden tevens ter informatie aan de Raad van Commissarissen verstrekt.