



**“Alléén waar het kan en sàmen waar dat meerwaarde oplevert”**

[Strategisch kader 2006-2010]



## **[Strategisch kader 2006-2010]**

### Inleiding

Er liggen grote maatschappelijke opgaven in het wonen, zoals de zorg voor degenen die zich niet zelf kunnen redden op de woningmarkt, de 'stedelijke' vernieuwing en de woningbouw. De inzet van corporaties is hierbij onmisbaar. Zij hebben een bijzondere rol, die andere partijen niet op zich willen of kunnen nemen. Zo dragen zij bij aan de stabiliteit van de woningmarkt, aan het tegengaan van risicoselectie, en aan het creëren van toegang- en doorstromingsmogelijkheden op de woningmarkt. Ook spelen zij een grote rol in de leefbaarheid in buurten en wijken. Om deze redenen en de huidige positie van grote groepen van huishoudens (met een inkomen tot circa € 35.000) op de woningmarkt is een brede sociale huursector van betekenis. Dit alles natuurlijk met een waarborg voor de betaalbaarheid van woonruimte voor kwetsbare groepen.

Het functioneren van woningcorporaties staat ter discussie. De druk van de overheid op de corporatiesector neemt toe. Woningcorporaties en overheid bezinnen zich – landelijk en lokaal – op de plaats en positie van de woningcorporatie. Het ministerie van vrom wil beweging in de woningmarkt krijgen door een ruimer huurbeleid, minder en andere regels en goede investeringscondities. In dit veranderende speelveld wordt van de corporaties een heldere toekomstvisie verwacht.

Woningcorporatie Wateringen wil, met de notitie [Strategisch kader 2006-2010], aan deze verwachting beantwoorden. Het [Strategisch kader 2006-2010] bevat een analyse van de lokale situatie op het terrein van de volkshuisvesting en reikt het instrumentarium aan om te kunnen inspelen op de toekomstige ontwikkelingen. Het beleidsplan [Strategische kader 2006-2010] levert geen sluitende oplossingen, maar geeft aan wat we belangrijk vinden, wat voor soort organisatie we willen zijn, voor wie we werken, wat we tot stand willen brengen en hoe we onze doelen willen bereiken. De juiste strategie voor een specifieke situatie zal moeten worden gevonden in een dialoog tussen de verschillende partijen. Woningcorporatie Wateringen gaat die dialoog graag aan.

André van den Berg directeur/bestuurder  
Wateringen, december 2005



## Leeswijzer

Deze beleidsnota [Strategisch kader 2006-2010] kent de volgende opzet.

De nota opent met een intermezzo – 'Bewegingen' – dat een schets biedt van de context van de nota. Deze wordt gevormd door een beknopte beschrijving van de historie van de sociale volkshuisvesting, plus enkele gedachten over toekomstige ontwikkelingen op het gebied van economie, inkomen, groei van de bevolking en het beleid van de overheid.

Belangrijk uitgangspunt in het strategisch beleid van de corporatie is de principiële keuze voor zelfstandigheid. De ambities van de corporatie zetten daarnaast aan tot samenwerking. Daarmee is het thema in het [Strategisch kader 2006-2010] – "Alléén waar het kan en sàmen waar dat meerwaarde oplevert" – bepaald. Hoofdstuk 1 biedt meer zicht op de overwegingen bij het maken van die keuze.

Missie, kernwaarden en hoofdoelen (hoofdstuk 2) van Woningcorporatie Wateringen zijn vrijwel tijdloos en bepalend voor het handelen van de corporatie. Hierin is ook de wens tot eigenheid en lokale gebondenheid naast strategische samenwerking verankerd.

In hoofdstuk 3 een foto van de actuele situatie, om inzicht te hebben in de startpositie. De startpositie wordt in kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes in beeld gebracht.

In hoofdstuk 4 – de agenda – worden de belangrijkste toekomstige opgaven op het brede gebied van 'wonen' geduid. De ambities die Woningcorporatie Wateringen zelf heeft en wat zij verwacht van potentiële samenwerkingspartners worden beknopt opgesomd.

Hoofdstuk 5 tenslotte belicht een aantal samenwerkingsperspectieven dat past binnen het gesteld strategisch kader.

## Inhoudsopgave

Intermezzo	4
1 De keuze voor zelfstandigheid en samenwerking	9
2 Missie, kernwaarden en doelstellingen	11
3 Een foto van de actuele situatie	16
4 Agenda voor de nabije toekomst	20
5 Schets van de samenwerking	25



## Bewegingen

intermezzo

### De basis

Ruim honderd jaar geleden werd de (wettelijke) basis gelegd voor wat nu een bloeiende volkshuisvestingssector is. Met de Woningwet werd het instrumentarium gecreëerd om private instellingen in staat te stellen woningen te bouwen voor de minvermogenden. Die instellingen waren de woningbouwverenigingen en -stichtingen. De Woningwet was een politiek antwoord op de chaotische en ongezonde woontoestanden op het platteland en in de steden. De particuliere huursector mocht niet teveel concurrentie aangedaan worden. Daarom werd bepaald dat de huren van de zogenaamde woningwetwoningen niet té laag mochten zijn. De gemeente kreeg een belangrijke rol in de bepaling van de huurprijsvaststelling. Het ingevoerde systeem had een belangrijk effect: corporaties richtten zich niet alleen op de laagste inkomensgroepen, zoals in diverse andere landen, maar ook op de middeninkomens.

De ondersteuning door de Rijksoverheid van de woningbouwverenigingen werd gegeven in de vorm van leningen met lage rente. Daarnaast moest de vereniging zelf een bescheiden deel van het benodigde kapitaal verschaffen. Zij deed dit vaak door haar leden een klein bedragje te laten sparen of door leden een aandeel te laten nemen. Zo ontstond er overigens ook een hechte band tussen de vereniging en haar leden.

Op deze wijze ontstonden in de loop van de twintigste eeuw bouwverenigingen met klinkende namen als Arbeidersbelang, De Goede Woning en Verbetering Zij Ons Streven. Het primaire doel van de woningcorporaties was het ontwikkelen en beheren van woningen met een redelijke tot goede kwaliteit tegen een lage prijs. De overheid zette het middel van laagrentende leningen in om corporaties daartoe in staat te stellen. Later werden daartoe ook exploitatiesubsidies gegeven. Vooral na de Tweede Wereldoorlog was er een intensieve (financiële) bemoeienis van de overheid met de volkshuisvestingssector. De woningnood was hoog en de wederopbouw van Nederland moest gestalte krijgen.

In de jaren '70 bleek dat, ondanks het instrumentarium, de woonlasten voor huurders erg hoog werden. Daarom introduceerde de overheid een (subject)-subsidie. De bewoner die



te veel huur betaalde in relatie tot zijn inkomen, ontving huursubsidie. Deze specifieke subsidie was dus gericht op het individu, het subject. Hij kwam naast de generieke subsidie, gericht op de woning, het object. Inmiddels, ruim 100 jaar na de start van de Woningwet, ziet het palet er iets anders uit. De objectsubsidies (gericht op het ontwikkelen van een betaalbaar huis) zijn verdwenen. De subjectsubsidie (in de vorm van de individuele huursubsidie) bestaat nog. Wel staat die onder druk. Corporaties worstelen met de erfenis van een systeem dat zichzelf overleefd heeft.

Het beleid rond huurprijsvaststelling én huurprijsverhoging wordt nog voor een belangrijk deel gedictieerd door de overheid. Zo kan het gebeuren dat een woning op een nieuwbouwlocatie goedkoper is dan een gedateerde portieketage in een bestaande wijk. Corporaties houden kunstmatig – want niet gerelateerd aan kostprijs of marktwaarde – de huren van woningen laag. Dit, en het feit dat de bandbreedte om huurprijs en kwaliteit meer met elkaar in verband te brengen te gering is, resulteert in een te geringe dynamiek op de huurwoningmarkt. De starheid van het systeem zorgt zo voor sterk uiteenlopende percentages van het inkomen dat aan wonen wordt besteed (woonquotes) voor verschillende typen huishoudens. De Rijksoverheid geeft gerichte inkomensondersteuning aan burgers (huursubsidie) om het wonen mogelijk te maken. Deze ondersteuning is gekoppeld aan de hoogte van de woonlasten. Dus stuurt het Rijk nadrukkelijk op die hoogte door de huurprijsvaststelling en de huurprijsverhoging te reguleren. Bovendien wil het Rijk de corporaties mee laten betalen aan de bekostiging van die huursubsidie. Dat is voor het eerst in de geschiedenis. Ook wil de overheid corporaties die door hun huurbeleid zorgen voor extra stijging van het huursubsidiebudget, daarvoor beboeten.

In de koopsector is deze regulering niet aan de orde. Daar wordt ongericht gesubsidieerd door de hypotheekrenteaftrek. Vreemd genoeg geldt het principe dat, hoe hoger de hypotheek is en hoe hoger het inkomen, hoe hoger ook de aftrek. Deze constructie kost de overheid veel geld. Ook zorgt zij voor een opstuwende werking van de huizenprijzen in Nederland én daarmee voor een grotere waterscheiding tussen de huur- en koopsector. Dit systeem, erfenis van 100 jaar volkshuisvesting, is op den duur onhoudbaar. De basis die gelegd is, wordt bovendien bedreigd door een aantal bewegingen, dat tussen 2005 en 2015 waarneembaar zullen zijn. Dat zal uiteindelijk leiden tot een nieuw beeld van de volkshuisvesting en de corporatiesector.



## Bewegingen

De samenleving verandert. De basis daarvoor is gelegd in de eerste jaren van de 21e eeuw. Als we in 2015 terugkijken dan zullen we bewegingen op vier terreinen waarnemen. Eind 2004 voorspelt het Centraal Planbureau in zijn studie 'Vier vergezichten op Nederland' dat er de komende decennia sprake is van (lichte) economische groei. Deze voorspelling is in 2015 uitgekomen. Er is geen sprake geweest van een periode van economische euforie, zoals in de tijd van de dot-com-economie. Noch was er grote economische stagnatie. De wereldeconomie heeft wel een aantal ups en downs gehad. De stagnatie van de groei in het Verre Oosten, na een periode van onstuimige groei in vooral China, heeft de druk op bijvoorbeeld de olieprijs verlicht. Die prijzen waren in 2005 historisch hoog. Het begrotingstekort van de vs is weliswaar teruggelopen, maar houdt de dollar nog steeds goedkoop tegenover de Euro.

In Nederland is de rente ondanks alles redelijk stabiel gebleven. Door aanpassing van de regelgeving rond WAO, AOW en VUT/prepensioen is de lastendruk van de niet-actieven op de samenleving in toom gehouden. De participatie van vrouwen en ouderen in het arbeidsaanbod is gegroeid. Dat heeft ervoor gezorgd dat de verhouding tussen actieven en niet-actieven niet teveel is scheef gegroeid. Op de arbeidsmarkt vindt wel, vooral aan de onderkant, enige verdrukking plaats. Dit komt door het verplaatsen van bepaalde activiteiten naar lagelonenlanden. Maar ook door de (beperkte) instroom van werkzoekenden uit vooral de nieuwe landen binnen de Europese Unie.

Dit alles betekent dat de inkomensontwikkeling in Nederland rustig is verlopen. Nederland is niet armer geworden. Zelfs een klein beetje welvarender. Onder dit gesternte is er vraag gebleven naar alle typen woningen: voor verschillende huishoudentypen en voor verschillende inkomens in alle prijsklassen. De (grote) vraag geldt vooral voor de van oudsher gespannen woningmarkten in de regio's in de Randstad.

De bevolkingsgroei in Nederland is tot stilstand gekomen. De immigratie is fors afgenomen. Dat komt door het strengere asielbeleid. En door de aangescherpte regels op het bijvoorbeeld halen van partners en/of familieleden uit het buitenland. Ook hebben tweedee- en derdegeneratie allochtonen, net als autochtone Nederlanders, in toenemende mate kleinere gezinnen. Het geboortecijfer wordt dus niet hoger. Door het kleiner worden van de huishoudens is de woningbehoefte wel verder gegroeid.

Het sterftcijfer wordt ook niet hoger. Nederland vergrijst immers. De echte piek in de vergrijzing moet nog komen. Toch is een steeds groter deel van de bevolking senior, bejaard of hoogbejaard. En hoewel Nederland inmiddels steeds langer gaat werken, is er toch de



vraag hoe de opvang van de vergrijzing betaald en de huisvesting geregeld moet worden. Intramurale huisvesting (verzorging- en verpleeghuizen) wordt onbetaalbaar. De vraag naar aangepast wonen en noodhulp-op-afroep wordt groter. En ook naar verhoging van de veiligheid en/of het veiligheidsgevoel.

Sinds het aantreden van de kabinetten Balkenende begin 21e eeuw waait er een nieuwe wind vanuit Den Haag. Die draait om eigen keuzen en eigen verantwoordelijkheid van de burger. Het Rijk heeft steeds gehamerd op bezuinigingen om de tegenvallende economie op te vangen. Daarom koos het de koers van alleen ondersteuning bieden bij echte problemen. Zo werd de toestroom tot de wao en de ww zoveel mogelijk beperkt. Collectieve (vroeg)-pensioenregelingen werden omgebogen tot individuele verzekeringen. De onbeheersbaarheid van de uitgaven in de zorg werd omgebogen. Een belangrijke stap in het laatste vormde de afbouw van de awbz en de intrede van de wmo (Wet Maatschappelijke Ondersteuning). De gemeente werd eigenaar van het budget waarmee ondersteuning wordt geboden aan inwoners die zichzelf (of samen met anderen) niet kunnen redden. Alleen de zware zorg wordt nu nog via het collectief geregeld.

Als verlengstuk van deze Rijksfilosofie 'van hangmat naar vangnet' is de burger dus steeds meer aangewezen geraakt op eigen keuzes en verantwoordelijkheden. Het prepensioen is bijvoorbeeld in de loop der jaren afgebouwd, evenals de toegang tot de wao en ww. Dus zijn burgers zich in toenemende mate gaan bijverzekeren. Dat geldt ook voor de ondersteunende dienstverlening. Die werd voorheen via de awbz verzekerd, maar is vanaf 2006 een onderdeel gaan vormen van de wmo. De combinatie van persoonsgebonden budgetten (pGB) in de zorg, huursubsidie en andere vormen van subsidie die in de loop der jaren allemaal gebundeld terechtgekomen zijn bij de Belastingdienst, maakt het voor burgers steeds belangrijker, maar ook interessanter, om zelf te beslissen wat zij over hebben voor woon-, zorg- en welzijnsdiensten.

Hoe ziet de toekomst van de corporatiesector eruit? Is er überhaupt een toekomst? Enkele jaren geleden riep een staatssecretaris van Volkshuisvesting nog dat de sector gedecimeerd kon worden. De recente economische ontwikkelingen laten echter een stijgende vraag naar sociale huurwoningen zien. Als er straks nog corporaties zijn, hoe zien die er dan uit? Heeft de efficiency in de volkshuisvesting toegeslagen en is 'wonen' een commercieel goed geworden? En wat zijn de effecten van de toenemende vergrijzing en de versmelting van wonen, zorg en welzijn?



Wat is het toekomstbeeld; is het in 2015...

Woningcorporatie Wateringen is een vastgoedonderneming die haar bezit voor een groot deel op orde heeft. Voor haar woningen vraagt zij een marktgerichte huur. In samenspraak met de overheid investeert zij, onder gunstige fiscale omstandigheden, ook in goedkoper en alternatief vastgoed. Zo blijven ook de lagere inkomens adequaat bediend en worden wijken gevarieerd gehouden.

De klant heeft, door zijn fiscale begunstiging, zelf de keus wat hij wil besteden aan wonen en of dat in de huur- of koopsfeer is. Er zijn voor de burgers beschermingsconstructies gecreëerd: een beperkte prijsregulering via het bieden van een investeringsaftrek, het instellen én handhaven van een woningkwaliteitssysteem en het fenomeen van huurvastperioden. Inmiddels gaat het gerucht dat Woningcorporatie Wateringen van plan is per 1 januari 2016 te gaan fuseren met een belegger. In het verlengde daarvan zal een omvangrijk investeringsprogramma worden gepresenteerd.

òf is het

Woningcorporatie Wateringen is een onderneming die, wijkgericht en wijkgewijs is georganiseerd, een geïntegreerd pakket van woon-, welzijns- en zorgdiensten in de aanbieding heeft. Binnen de wijk, vanuit één loket worden de diensten aangeboden. Burgers hoeven niet meer achter de zorg of het welzijn aan te verhuizen. Door de diverse vaste budgetten, die vanuit de fiscus worden verstrekt, hebben klanten ook keuzevrijheid bij wie welke diensten zij kopen. Het is wel zo dat binnen de wijk in principe Woningcorporatie Wateringen de leverancier is.

Woningcorporatie Wateringen verzorgt de dienstverlening. Woningcorporatie Wateringen ontwikkelt en beheert ook het daarbij behorende vastgoed én het vastgoed van scholen en sportaccommodaties, dat breder ingezet wordt, alsmede een aantal in de wijk gelegen commerciële ruimtes. Woningcorporatie Wateringen neemt haar verantwoordelijkheid voor de wijk serieus. Door een goede fysieke inrichting. Door goed beheer. En door aandacht voor de emancipatie van normen.

Het gerucht gaat inmiddels dat Woningcorporatie Wateringen in Kwintsehil waar zij veel bezit heeft, het winkelcentrum heeft verworven.

Welke van de twee realiteit wordt, is nu nog niet te bezien. Misschien ligt de waarheid - zoals zo vaak - wel in het midden...



## 1 "Alléén waar het kan en sàmen waar dat meerwaarde oplevert"

De volkshuisvesting is de laatste jaren ingrijpend gewijzigd. De decentralisatie van overheidstaken en de verzelfstandiging van woningcorporaties zijn in snel tempo uitgewerkt. De relatie tussen gemeente en corporatie is van karakter is veranderd. De jaren negentig met een optimistische visie op het oplossen van het woningvraagstuk hebben plaats gemaakt voor een nieuwe eeuw waarin de sociale cohesie van buurten en wijken het centrale thema is. Daarmee is de agenda van corporaties veranderd. Volkshuisvesting is verbreed naar woonbeleid. Investeren in de kwaliteit van buurten en wijken. Relaties leggen tussen wonen en zorg. Actief bijdragen aan acties gericht op verbetering van leefbaarheid en veiligheid. Dàt zijn de actuele thema's.

Het inspelen en anticiperen op dergelijke ontwikkelingen leidt binnen corporaties vaak tot organisatorische veranderingen. De trend is naar schaalvergroting. Niet alleen in de corporatiesector overigens. Maar ook bij natuurlijke en (potentiële) samenwerkingspartners van de corporaties, als gemeente, welzijn- en (thuis)zorginstellingen. Het proces van schaalvergroting dat gaande is, vergroot de afstand tussen 'bestuur' van welke organisatie dan ook en 'het individu'. De uitbreiding van het werkgebied, onlosmakelijk verbonden met schaalvergroting, verzwakt de lokale binding van de organisatie in kwestie. De organisatie begint 'foot loose' te worden. Het belang van het bedrijf dreigt dan te gaan prevaleren boven het belang van – in ons geval – de volkshuisvesting, boven het belang van de huurders. Schaalvergrotingen staan daarmee haaks op de trend van individualisering, want schaalvergroting houdt geen rekening met het individu.

Ook Woningcorporatie Wateringen heeft een afweging over de toekomstige positie gemaakt. Als basisvraag is in het afwegingsproces aan de orde gesteld "of schaalvergroting (lees: fusie) de beste manier is om doelstellingen te realiseren?" Maar zeker ook "wat zijn eigenlijk de alternatieven?". De vraag is getoetst aan een aantal criteria als de positie van de klant, de financiële mogelijkheden en de ambities en potenties van de staande organisatie. De algehele conclusie van deze toetsing is dat wil de corporatie in de huidige ordening haar maatschappelijke taak naar behoren kunnen blijven uitvoeren, het noodzakelijk is dat ze in de maatschappij geworteld blijft. In laatste instantie is het immers niet aan de corporatie om te bepalen wat in het belang van de volkshuisvesting is.



De middelen van de corporatie dienen op een doelmatige wijze aangewend te worden. Hierbij vormen de behoeften van de huishoudens, de doelgroepen van beleid, het richtsnoer. Er ontstaat een probleem als er een steeds grotere kloof groeit tussen de woningcorporatie aan de ene kant en de huurders en de lokale overheid aan de andere kant. Woningcorporatie Wateringen heeft zich de ambitie gesteld – als tegengewicht voor ‘de bruutheid’ van de schaalvergroting in de politiek, in het welzijn en in de zorg – lokaal ondernemerschap de basis te laten zijn voor het toekomstig succes van Woningcorporatie Wateringen.

In dat perspectief wordt fusie niet in het belang geacht van degene voor wie de corporatie werkt. Aan de andere kant erkent de corporatie dat schaalgrootte nodig is om aan de uitdagingen in de volkshuisvesting van vandaag de dag het hoofd te bieden. In die context wordt gerichte samenwerking op onderdelen een passende variant geacht. Bij gerichte samenwerking wordt de lokale slagkracht niet beperkt, maar juist versterkt.

‘Alléén waar het kan en sàmen waar dat meerwaarde oplevert’; zo zouden we in een notendop de opvatting die Woningcorporatie Wateringen huldigt, kunnen omschrijven. Deze manier van regievoering past bij de private positionering die wij kiezen. Het geeft ons directe grip en invloed op datgene wat we zelf het best kunnen. Partnership streven we na als de omstandigheden daarom vragen: als we onze doelen daarmee sneller, beter of efficiënter kunnen realiseren of wanneer dat uit oogpunt van risicospreiding verstandig is.

De ambities van Woningcorporatie Wateringen reiken verder dan alleen de volkshuisvestelijke opgaven. De drijfveer is het centraal stellen van de positie van de klant. Rode draad bij de formulering van doelen en strategie. Primair is het doel dat, door verbreding van het pakket (producten, diensten en concepten), de aansluiting bij de wensen van de klant verbeterd wordt. Daarmee gaat Woningcorporatie Wateringen nieuwe wegen bewandelen. De corporatie zal moeten bepalen op welke deelterreinen men actief wil zijn, welke diensten, producten en/of concepten men wil aanbieden, welke rol men daarbij zelf wil spelen en welke partner het meest geschikt is om daarvoor comakershiprelaties mee aan te gaan. In het beleidsplan [Strategisch kader 2006-2010] komen die keuzes en de onderbouwing tot uiting. Het beleidsplan is geen doel op zich, maar zij vormt het vertrekpunt voor de uitvoering ervan.



## 2 Missie, kernwaarden en doelstellingen

Woningcorporatie Wateringen wil uitblinken in de maatschappelijke kerntaken. Die zijn dezelfde als ruim 90 jaar geleden: zorgen voor voldoende goede en betaalbare woningen. Onze eerste doelgroep is mensen met lagere inkomens. Omdat we onze klanten willen houden, ook als hun inkomen stijgt en omdat we gevarieerd samengestelde wijken belangrijk vinden, vormen huishoudens met een inkomen tot modaal onze tweede doelgroep. In de huidige samenleving is ruim plaats voor de 'ouderwetse' corporatie. In een nieuwe jas, uiteraard. Zo stuurt onze missie onze doelstellingen.

### Missie

Woningcorporatie Wateringen levert op een klantgerichte wijze en actief inspeland op maatschappelijke ontwikkelingen, woondiensten in de meest brede zin van het woord. Dit met speciale aandacht voor en in het bijzonder voor diegenen die niet zelfstandig in passende huisvesting kunnen voorzien.

Woningcorporatie Wateringen stelt het maatschappelijke doel (de missie) op de eerste plaats, waarbij een aansprekende balans wordt gevonden tussen zakelijk ondernemerschap en sociale gedrevenheid. Alles wat de corporatie onderneemt moet aan het maatschappelijk doel, direct of indirect, een bijdrage leveren. Activiteiten die niet tot de kerntaken behoren, onderneemt de corporatie alleen als ze de kerntaken ondersteunen, ofwel door de aard van de activiteit ofwel doordat er winst mee wordt gemaakt. De corporatie onderneemt geen nevenactiviteiten uitsluitend om er geld mee te verdienen; er moet altijd ook een inhoudelijke relatie zijn met de maatschappelijke doelen. Activiteiten die rechtstreeks uit de maatschappelijke kerntaken voortvloeien, mogen eventueel meer kosten dan ze opbrengen. Nevenactiviteiten moeten winstgevend zijn. Alle eventuele winst zet Woningcorporatie Wateringen in voor de maatschappelijke kerntaken.



## Kernwaarden

De missie van Woningcorporatie Wateringen is gestoeld op de volgende kernwaarden.

- **Zekerheid in wonen.** Een goede woning in een aantrekkelijke, veilige, schone buurt: dat is waar onze klanten op mogen rekenen. Woningcorporatie Wateringen biedt zijn klanten zekerheid in wonen. Zekerheid in service en diensten. Zekerheid over de woonlasten, nu en in de nabije toekomst.
- **Levendige woonwijken.** Woningcorporatie Wateringen zet zich in voor kernen die bestaan uit levendige woonwijken met een goed voorzieningenniveau. Wijken en buurten die plaats bieden aan verschillende inkomens- en leeftijdsgroepen, aan allerlei typen huishoudens en culturen.
- **Maatwerk en tevreden klanten.** De individuele huurder, daar gaat het ons om. We bieden hem of haar een direct aanspreekpunt, of het nu gaat om huren, kopen of andere woondiensten. We willen onze huurders waar mogelijk maatwerk leveren en ieder geval keuzevrijheid bieden.
- **Verantwoording nemen.** Westland heeft een ambitieus woningbouwprogramma. Woningcorporatie Wateringen wil haar verantwoording nemen en een substantiële bijdrage leveren aan die toekomstige noodzakelijke productie en investeringen.
- **Betrouwbaar, aanspreekbaar, consciëntieus.** Woningcorporatie Wateringen neemt zijn klanten, overheden en maatschappelijke middenveldorganisaties uiterst serieus. We nemen in onze contacten met hen de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht. Ons uitgangspunt is: zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.
- **Samenwerkingsbereid.** Woningcorporatie Wateringen staat altijd open voor samenwerking als we daarmee onze doelen sneller of efficiënter kunnen bereiken. Die bereidheid beperkt zich niet tot onze eigen doelstellingen, maar ook die van onze samenwerkingspartners. Vooral die op het vlak van wonen, zorg en welzijn, waar een grote behoefte bestaat aan passende huisvesting.



## Doelstellingen

De strategische doelstellingen vormen de basis en drijvende kracht van het besturingsproces in de onderneming voor de lange termijn. De strategische doelstellingen zijn

- passende huisvesting verzorgen
- centrale positie van de klant
- maatschappelijke betrokkenheid
- vernieuwing
- daadkracht en groei

### Passende huisvesting verzorgen

- evenwichtig aanbod voor aandachtsgroepen creëren
- voldoende aanbod voor lagere inkomensniveaus realiseren

Woningcorporatie Wateringen wil daarbij primair inzetten op het aanbod voor de lage inkomensniveaus en de specifieke aandachtsgroepen. Jongeren en ouderen behoren tot de specifieke groepen die grotere aandacht vragen. Deze twee doelgroepen ondervinden namelijk de grootste hinder van de huidige samenstelling van de woningvoorraad: veel goede, grote eengezinswoningen. Daarnaast zijn starters en jonge huishoudens het meest de dupe van de zeer lage doorstroming in de bestaande huurwoningvoorraad en de sterk gestegen prijzen van de koopwoningen.

### Centrale positie van de klant

Woningcorporatie Wateringen kiest, heel bewust en expliciet, voor een intensieve betrokkenheid van de (potentiële) klant bij hetgeen de corporatie te bieden heeft. Deze betrokkenheid komt tot uiting in het activeren van keuzeprocessen (zowel bij nieuwbouw als bij onderhoud) en het aanbieden van faciliteiten en diensten. De vrijheid van keuze moet daarbij voor de individuele klant zo maximaal mogelijk zijn. Op dit gebied wil Woningcorporatie Wateringen zich merkbaar onderscheiden.

Een mix van klanten moet bijdragen aan het vergroten van de mogelijkheid om de primaire doelgroep optimaal te bedienen. Het kan bijvoorbeeld resulteren in een grotere differentiatie in het woningbestand en het dienstenpakket.



De volgende activiteiten dragen bij aan het realiseren van deze doelstelling:

- uitvoeren van periodiek marktonderzoek
- uitbouwen van front-office activiteiten
- oprichten van (digitaal) klantenpanel
- vraaggericht werken
- realiseren van effectieve klachtenafhandeling

#### Maatschappelijke betrokkenheid

Woningcorporatie Wateringen wil zichtbaar actief zijn bij het ontwikkelen en uitvoeren van projecten met maatschappelijke meerwaarde (ontmoetingsruimten, medisch diensten-centrum, leefbaarheidprojecten, kinderopvang, wijkpaviljoen). Het is wel van belang om een goede balans te zoeken tussen enerzijds de meerwaarde en anderzijds de (financiële) risico's van deze projecten. Woningcorporatie Wateringen zal zich ook in organisatorisch opzicht zodanig positioneren dat deze betrokkenheid leidt tot een goede (regie)rol met de andere partners in deze processen.

De doelstelling en de structuur moeten hiervoor worden bepaald en vastgelegd.

- participatie in leefbaarheid-, zorg-, sport- en cultuurprojecten
- voldoende maatschappelijke waardering krijgen
- regie dan wel deelname in samenwerkingsprojecten

#### Vernieuwing

Woningcorporatie Wateringen is ervan overtuigd dat vernieuwing een rode draad moet zijn in de strategievorming en de bedrijfsvoering. Vernieuwing kan tot uiting komen in het aanbod van woningen (kwalitatief en kwantitatief) en diensten. Klanten moeten de mogelijkheid hebben om uit een totaalconcept te kunnen kiezen. De diensten moeten dan wel direct ondersteunend zijn aan het wonen.

Hieraan gerelateerde acties zijn o.a.:

- oprichten van denktank
- oprichten van een (digitaal) klantenpanel
- inbedden toegewezen verantwoordelijkheden in organisatie



### Daadkracht en groei

De ambities van Woningcorporatie Wateringen zijn groot en vereisen nogal wat van de organisatie. Woningdifferentiatie, nieuwe dienstenconcepten en intensievere participatie in woonconcepten geven een ander risicoprofiel aan de organisatie, hetgeen in ieder geval groei vereist. Beheersbare groei tot een omvang van circa 2.500 wooneenheden en groei in kennis van de organisatie.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- financiële continuïteit waarborgen
- organisatorische continuïteit waarborgen
- risicobeheersing implementeren
- adequaat personeelsbeleid voeren



### 3 Een foto van de actuele situatie

Kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes

#### De situatie op de woningmarkt

De woningmarkt in Westland wordt over het geheel genomen als gespannen ervaren. De afgelopen jaren verhuisden in Westland – vergeleken met Haaglanden – relatief weinig huishoudens. De starters zijn het meest de dupe van de lage doorstroming in de bestaande voorraad. Niet alleen is die doorstroming klein, maar de koopsector is voor hen onbereikbaar (te duur). Enkele groepen springen er in het bijzonder uit:

De omvang van de groep huishoudens met een bescheiden inkomen<sup>1</sup> is in Westland relatief gering vergeleken met andere delen van de Randstad. Gerekend met de definities die het ministerie van vrom in het wbo (Woningbehoeftenonderzoek) hanteert, is deze zogenoemde aandachtsgroep de afgelopen jaren sterk geslonken. Van belang voor het te voeren woonbeleid, is de constatering dat bij lange na niet alle huishoudens uit de aandachtsgroep een beroep doen op een betaalbare huurwoning. In Westland bewoont ruim de helft van de huishoudens uit de aandachtsgroep een koopwoning. In toenemende mate bestaat de aandachtsgroep uit huishoudens die na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd op grond van hun inkomen tot de aandachtsgroep worden gerekend, maar die over vermogen beschikken in de vorm van de, inmiddels vaak goeddeels hypotheekvrije, eigen woning. Puur gekeken naar aantallen is de huisvestingssituatie van de aandachtsgroep in Westland geen bijzonder groot vraagstuk.

Kwaliteitsvragers hebben het moeilijk in Westland. Op dit moment bevindt een relatief groot deel van de Westlandse huishoudens zich in een 'verhuisgeneigde' levensfase. Met een leeftijd van nog onder de 40, alleen of met z'n tweeën maar in de meeste gevallen met kind(eren), en met een wat ruimer inkomen. Het betreft huishoudens die graag een vervolgstap in hun wooncarrière willen maken en die daar ook de middelen voor hebben.

1. Huishoudens met een huishoudinkomen lager dan inkomensgrens Huursubsidie; circa € 25.000 bruto per jaar.



Ze laten een vraag naar meer ruimte, meer kwaliteit en identiteit van woning en woon-omgeving zien, bij voorkeur in de koopsector. Het beschikbare aanbod schiet echter tekort om aan die vraag te voldoen. De forse prijsstijging heeft een deel van de huishoudens tot dusverre tegengehouden de stap naar een (duurdere) koopwoning te maken. Hierdoor is ook de vraag naar luxer huurwoningen wat toegenomen (wbo). Ook hiervan is het aanbod in het Westland minimaal. Gevolg van deze ontwikkelingen is dat de doorstroming stagneert.

Het is nuttig binnen de groep 'kwaliteitvragers' onderscheid te maken tussen huishoudens met een inkomen tussen dat van de aandachtsgroep (circa € 25.000 bruto per jaar) en modaal (inkomen dat net iets onder de ziekenfondsgrens ligt; in 2005 om en nabij € 35.000 bruto per jaar) en de huishoudens met een hoger inkomen.

Binnen het Westland heeft een kwart van de huishoudens een inkomen van twee keer modaal of hoger (> € 70.000 bruto per jaar). Ongeveer 40% heeft een inkomen tussen modaal en twee keer modaal. Dit betekent dat ruim één derde van de huishoudens een inkomen heeft dat beneden modaal ligt. Definiëren we de middeninkomens als de huishoudens tussen de aandachtsgroep en modaal, dan bestaat deze groep uit bijna 5.000 huishoudens. Deze groep komt in de huidige woningmarkt in de knel. Voor een betaalbare huurwoning verdienen ze vaak net te veel, duurdere/betere huurwoningen zijn er nauwelijks en een koopwoning is door de stijging in koopprijzen vaak onbereikbaar geworden.

De grote vraag naar koopwoningen leidde de afgelopen jaren tot forse prijsstijgingen. Door deze stijging is voor veel huishoudens de sprong in woonlasten wel erg groot, bij de overstap naar een (betere) koopwoning. Samen met het geringe aanbod ten opzichte van de vraag, is dat één van de factoren waardoor de doorstroming stopt en de spanning op de huurmarkt bestaat.

Starters en doorstromers in de huursector. De toenemende marktspanning is vooral voelbaar in de huursector. Het vrijkomende aanbod in de huursector blijft redelijk op peil, terwijl het aantal woningzoekenden in de huursector nog steeds toeneemt. De dalende slaagkans die er de resultante van is, komt vooral voor rekening van de doorstromers.

Senioren. Voor senioren is toegankelijkheid van de woning (alle relevante ruimten zo mogelijk op één woonlaag) en een woonomgeving met voldoende voorzieningen van groot belang. Op het moment dat zorg nodig is zou die aan huis moeten kunnen worden geleverd, wat ook eisen stelt aan de indeling van de woning. Ruim de helft van de ouderen in Westland woont in een koopwoning. Niet iedereen zal willen verhuizen, deels vanwege tevredenheid met de huidige situatie, deels vanwege onbekendheid met en ontbreken van geschikt



aanbod. De kwaliteit van het aanbod voor ouderen in het Westland loopt namelijk sterk achter bij de huidige eisen en wensen. Het aantal ouderenwoningen is gering, circa 3.000 woningen. De differentiatie daarbinnen is minimaal. Het zijn voornamelijk traditionele ouderenwoningen en een klein deel aanleunwoningen. Er is geen of nauwelijks aanbod in serviceflats of woonzorgcomplexen.

Het grote aandeel eengezinswoningen brengt met zich mee dat van de 'gewone' woningen slechts een klein deel gelijkvloers is en zonder trap bereikbaar (17%). Daarbij valt op dat, waar ouderen op de sociale huurwoningmarkt in de rest van Haaglanden in een relatief gunstige positie verkeren, dit in het Westland niet het geval is. De slaagkans van 65-plussers ligt onder het gemiddelde. Bij de wens die verhuisgeneigde ouderen uiten, is het appartement en de huur oververtegenwoordigd. Niet alleen de senioren die zorg nodig hebben, ook andere zorgvragers hebben niet veel keuzeruimte op de Westlandse woningmarkt. Ook de doelgroep van mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking en de groep cliënten van de GGZ overstijgt het beschikbare aanbod.

Bij dat alles is de waardering voor wonen in het Westland zeer groot. Het wbo toont dat de Westlander de woning en woonomgeving hoog waardeert. Maar liefst 95% van de huishoudens is (zeer) tevreden over de woning en 90% over de woonomgeving! Westland springt er in positieve zin uit waar het gaat om sociale cohesie en het betrokken voelen bij de leefomgeving. De verhuisgeneigde huishoudens (circa een kwart van alle Westlandse huishoudens) willen er dan ook liever niet weg. Ruim de helft van de Westlandse verhuisgeneigden blijft het liefst in het Westland. De blik van de overige woningzoekenden is iets ruimer, maar beperkt de zoektocht in de meeste gevallen naast Westland tot andere gemeenten binnen Haaglanden.

### Kansen en bedreigingen

Zwaar inzetten op woonzorgzones.

Momenteel is er al een tekort aan goede woonvoorzieningen voor ouderen en met het toenemen van de vergrijzing loopt het tekort alleen maar op. Dit stelt partijen in Westland voor de opgave voldoende geschikte woningen te realiseren, in combinatie met een stevig voorzieningenaanbod. Het woonzorgzoneconcept kan goed gecombineerd worden met de verdichtingsopgave (Greenportvisie Westland 2020) en centrumvernieuwing. Met woningen waar intensieve zorg mogelijk is dichtbij zorgsteunpunten, tot aanpasbare woningen verspreid over kernen waar zorg op afspraak kan worden geleverd.



#### Accent op kansen voor jonge huishoudens

Bij ongewijzigd beleid zal het aantal jonge huishoudens in Westland langzaam maar zeker afnemen. Dit is funest voor een vitale samenleving in de kernen en de economische versterking van de gemeente. Dit betekent dat het nodig is de kansen voor jonge huishoudens op de woningmarkt te versterken. Voorkomen moet worden dat deze gezinnen vertrekken naar andere gemeenten. Dit tornt aan de fundamenteën voor een pluriforme bevolkingssamenstelling en voor een voldoende beroepsbevolking. Op dit moment vallen de jonge huishoudens, vaak met een middeninkomen, buiten de boot. Koop is onbereikbaar en luxer huur nauwelijks beschikbaar.

#### Aandacht voor bestaand bebouwd gebied

De ruimte om uit te breiden is in Westland beperkt. Uitbreiding conflicteert met de ambitie van Greenportvisie Westland 2020 om ruimte te bieden aan versterking van de glas-tuinbouw. Dit dwingt nadrukkelijker tot kiezen: voor kernvernieuwing en inbreiding. Veel meer dan tot nu toe het geval was. De woningvoorraad is momenteel te eenzijdig en dat moet worden doorbroken. Daarbij moet verder gekeken worden dan de traditionele indeling tussen eengezinswoningen, flats en prijsklassen. Gezocht moet worden naar variatie in woonconcepten voor ouderen, flexibele woonvormen voor jongeren, wonen boven winkels, woonwerkwoningen, enzovoort.



#### 4 De agenda

Investeren in een dynamische markt

De vergrijzing mist haar uitwerking op de Nederlandse samenleving niet. Het leidt tot een toenemende en veranderende vraag naar huisvesting en zorgverlening voor senioren. Ook verbetert de vermogenspositie van ouderen de komende 15 jaar sterk. Dit zorgt voor een steeds koopkrachtiger en veeleisender vraag op het gebied van wonen en zorg. Bovenstaande ontwikkelingen leiden tot een grote opgave en uitdaging voor betrokken partijen op het gebied van wonen en zorg.

Een belangrijke ontwikkeling is dat in de toekomst een groeiend deel van de bevolking niet meer aangewezen zal zijn op de woningcorporatie. Zo kan worden geconstateerd dat de verhouding tussen het aantal huurwoningen en het aantal koopwoningen in Nederland sterk aan het verschuiven is. Zo'n tien jaar geleden was die verhouding nog 55% huur en 45% koop, momenteel is dat om en nabij 45% huur en 55% koop.

De corporaties bezitten circa 90% van het totaal aantal huurwoningen, dus het effect van deze verschuiving vertaalt zich vrijwel geheel binnen het woningbestand van de corporaties. Nu al en in de toekomst nog sterker. Dat betekent dat het wonen in het algemeen steeds meer het karakter van een 'merit good' verliest en het steeds meer het karakter van een 'consumer good' begint te vertonen. De woningcorporatie zal zich als aanbieder in dit proces daarop moeten afstemmen.

In de huursector doet zich ook een verschuiving voor in de preferenties van de klant. Een standaard aanbod tegen een standaardprijs sluit niet meer aan bij de preferenties. Alle redenen voor de corporatie om de concurrentiekracht te versterken en de strategie daarop af te stemmen. Strategische opties zijn:

- meer onderzoeken naar wensen klanten
- interessante vormen van huur/koopconstructies ontwikkelen en aanbieden
- gemeenschappelijk productaanbod met andere partijen ontwikkelen en aanbieden
- woningen inclusief diensten aanbieden
- meer communicatie richting huidige en potentiële klanten
- betere profilering van de organisatie



## Grote bouwopgave

Op het gebied van het wonen ligt er een belangrijke programmatische opgave. Op basis van onder andere de Woonvisie Westland is voor de gemeente Westland een netto uitbreidingsvraag van 8.500 woningen berekend voor de lokale behoefte tussen 2004 en 2020. In de kernen wordt een vervangingsopgave verwacht voor circa 2.000 bouw- of woontechnisch verouderde woningen. De totale bruto bouwopgave bedraagt daarom 10.500 woningen. Daar bovenop zullen voor de woonmilieus met een internationaal georiënteerde aantrekkingskracht binnen de Westlandse Zoom tot 2010 nog eens ca. 1.200 woningen gerealiseerd worden. Op basis van de verwachte woningvoorraad en de verwachte woningbezetting in 2020 is berekend dat de gemeente Westland ongeveer met 8.000 personen is gegroeid tot in totaal 105.000 inwoners.

Met de Visie Greenport Westland 2020 zet de gemeente Westland voor wat de economische ontwikkeling betreft nadrukkelijk in op versterking van de glastuinbouwcluster, een voortvarende herstructurering van de glastuinbouwgebieden en verbetering van de fysieke bereikbaarheid. Woningbouw dient zo veel mogelijk gerealiseerd binnen de bestaande ruimtelijke mogelijkheden om daarmee het duurzaam glasgebied te beschermen. Van het woningbouwprogramma is al voor 4.500 woningen ruimte gereserveerd direct grenzend aan bestaande kernen. Visie Greenport Westland 2020 heeft de ambitie om de bestaande kernen nog eens 4.500 woningen via inbreiding te kunnen bouwen. Van de totale inbreidingsopgave van wil de gemeente een substantieel deel realiseren in de kernen Naaldwijk en Wateringen.

## Inzetten op strategisch bouwen (doorstroming)

Kwaliteit, kwaliteit en nog eens kwaliteit was het credo van het woonbeleid in de jaren negentig en tot in het begin van deze eeuw. De bestaande woningvoorraad kon de gevraagde kwaliteiten bij lange na niet leveren. Integendeel, toekomstverkenningen lieten zien dat bepaalde segmenten op de woningmarkt zelfs een groot risico liepen om leeg te komen staan als die gevraagde kwaliteit ook in grote getale zou worden toegevoegd aan de woningvoorraad en de koopkracht zou blijven stijgen. Toevoegen van kwaliteit en bevorderen van de doorstroming ging zolang de economie bleef floreren, de productie enigszins op peil bleef, de waarde van het vastgoed bleef stijgen en de consument bereid bleef zich in de schulden te steken.

Inmiddels is de situatie veranderd. De conjunctuur is omgeslagen en de woningmarkt 'zit op slot'. De doorstroming stopt en de woningbouwproductie stagneert. Dit roept allerlei twijfels



en vragen op. Moet de nieuwbouwprogrammering worden bijgesteld? En hoe krijgen we de doorstroming weer op gang?

De druk op de huursector heeft alles te maken met de toegankelijkheid van de koopsector. Het aantal koopstarters (huishoudens die doorstromen van huur naar koop en jongeren die in een koopwoning starten) neemt af. De belangrijkste oorzaken zijn de prijsstijgingen in de koopsector (mede als gevolg van de gebrekkige doorstroming) en de daling van het consumentenvertrouwen. Sinds 1998 zijn de huur- en koopsector sterker dan in het verleden verschillend gaan functioneren. De doorstroming binnen de koopsector stagneerde, de huursector vertoont een aanzienlijk dalende doorstroming. En in verhouding tot 1998 is het aantal huurders dat een woning gekocht heeft met ruim eenderde gedaald, terwijl andersom ouderen die van koop naar huur willen verhuizen daar niet meer in slagen.

Het is duidelijk dat er er meer woningen moeten worden gebouwd. Maar belangrijk hierbij is het antwoord op de vraag 'wat voor woningen'. In het huidig sentiment op de woningmarkt wordt vaak gepleit voor het bouwen van kleine en goedkope (starters)woningen. Vriend en vijand zijn het er tegelijkertijd over eens zijn dat een voldoende voorraad 'basiswoningen' bestaat. De woningen in dit segment komen niet vrij omdat de zittende bewoners niet kunnen 'promoveren' naar een woning in een 'hoger' segment. En/of omdat de prijsssprong daar naartoe vanwege de gecreëerde schaarste eenvoudig groot is. Zo is de economische paradox ontstaan dat bij objectief voldoende aanwezigheid van een product, dat product op de markt toch schaars en duur is. En de vicieuze cirkel sluit zich in de praktijk geheel door beslissingen om vanwege deze gecreëerde en dus kunstmatige schaarste, basiswoningen bij te bouwen. Het bijbouwen dus van wat er al (te) veel is.

Strategisch bouwen – of wel: het bouwen van woningen die er nog niet of te weinig zijn en bij voorkeur in reeds bestaande infrastructuren – is volgens Woningcorporatie Wateringen het meest geëigende instrument om de woningmarkt 'van het slot te halen'. Strategisch bouwen anticipeert op een wenselijke woningvoorraad die in de toekomst (bij realisatie) iedereen de gelegenheid geeft te wonen op een manier die past bij zijn of haar woningbehoefte, levensfase en vermogenssituatie.

Het toevoegen aan de woningvoorraad van hoogwaardige cq van de gemiddelde voorraad afwijkende woningen dient derhalve meerdere doelstellingen: het bevredigen van de acute vraag naar die woningen, het bouwen van woningen met toekomstwaarde en het via doorstroming genereren van voldoende aanbod in de totale voorraad. En het afhankelijk van de levensfase kunnen kiezen voor een daar aan aangepaste woning.



### Voorzien in adequate woonvoorzieningen

De vraag naar woningen en woonmilieus verandert. Ouderen verhuizen minder, er is daardoor minder doorstroming. De kansen van starters en doorstromers met een lager inkomen om een voor hen passende woning te verkrijgen wordt door een lagere doorstroming verminderd. Alleen een aanbod dat kwalitatief zeer goed op hun potentiële vraag aansluit zal ouderen doen besluiten te verhuizen. De herstructurering betreft veelal oudere wijken met een vergrijsde bevolking. Ook voor deze bewoners zal een passend aanbod moeten worden gerealiseerd. Deze ontwikkelingen zijn van belang voor de toekomstige nieuwbouw en de herstructurering. De woningen die worden gebouwd zullen mede vanuit het bovengenoemde perspectief in de woningmarkt moeten worden gezet.

Voor een evenwichtige ontwikkeling van de woningmarkt is het van belang dat ouderen kunnen (gaan) beschikken over adequate woonvoorzieningen, afgestemd op hun individuele behoeften en ondersteund door voorzieningen op maat. De groep vijftigplussers groeit de komende jaren met zo'n 100.000 per jaar. Dat zijn er driehonderd per dag en vijf per uur. In Nederland denken we graag in stereotypen. *Senioren zijn bejaard, hebben veel zorg nodig en zijn arm.* Aan de feiten wordt voorbij gegaan. Want wie de Armoedemonitor 2005 van het SCP goed leest ziet dat de afgelopen jaren het juist de senioren zijn die de afgelopen tien jaar het meest van alle groepen in Nederland hun inkomen zagen stijgen. Ook het aantal lage inkomens onder de senioren daalt: relatief en absoluut. Het gaat een grote groep senioren, ook in de nu wat krappere tijden, financieel voor de wind. Het stereotype dat ouderen arm en zorgelijk zijn – helaas ook nog steeds het motto van veel ouderenorganisaties – leidt ertoe dat een belangrijke vragersmarkt bijna geheel wordt veronachtzaamd. Er is in de komende jaren een groot aantal op ouderen afgestemde woningen nodig, waarvoor draagkrachtige ouderen ook zullen willen betalen. Dat wil niet zeggen dat er specifiek voor senioren gebouwd moet worden. Immers, ouderen zijn in toenemende mate gewone zelfredzame burgers die pas op hogere leeftijd zorgafhankelijk worden. Woonvoorzieningen moeten worden ingericht op flexibiliteit en zelfredzaamheid opdat ouderen ook op hoge leeftijd zoveel mogelijk hun zelfstandigheid kunnen behouden.

### Ruimtelijke inrichting van wijken 'vergrijzingsproof' maken

De leefwereld van ouderen houdt niet op bij de woning. In tegendeel, participatie betekent in de eerste plaats gewoon kunnen deelnemen aan het dagelijkse leven in de buurt, de wijk of het dorp. Ook voor ouderen met beperkingen moet de woonomgeving in fysieke zin



toegankelijk zijn om zelfstandig te kunnen zijn. In wijken moeten voldoende mogelijkheden worden gecreëerd voor zorginfrastructuur. Daarvoor zijn zorgsteunpunten in de wijk nodig en voldoende gebouwen voor eerstelijns gezondheidszorg. Met de vergrijzing wordt dat steeds belangrijker. Soms is het vergrijzingsproof maken verrassend eenvoudig: 'ommetjes' op buurtniveau met voldoende rustpunten stimuleren activiteit.

Ook het concept van 'design for all' dat zich richt op de levensloopbestendigheid van woningen en gebouwen is steeds vaker in ontwerpen terug te vinden, bijvoorbeeld door het voorbereiden van domotica toepassingen. Dit 'design for all' leidt er niet alleen toe dat de vergrijzingbestendigheid wordt verbeterd maar biedt betere voorwaarden voor alle mensen met een beperking die in meerdere mate zelfstandig gaan of blijven wonen. Toch zullen ook in bestaande wijken voorzieningen moeten worden toegevoegd.

#### Wet maatschappelijke ondersteuning wmo implementeren

Implementatie van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning wmo is een belangrijke voorwaarde om op lokaal niveau een omgeving te creëren waarin mensen actief aan de samenleving kunnen meedoen en zelf oplossingen kunnen bedenken voor problemen die zich op lokaal niveau voordoen. De wet legt de verantwoordelijkheid voor een goed stelsel van maatschappelijke ondersteuning bij de gemeenten. Belangrijk bij de wmo is dat deze zich niet alleen richt op mensen die genoeg 'empowered' zijn om op eigen initiatief gebruik te maken van de voorzieningen die gemeenten te bieden hebben met het oog op de bevordering van de maatschappelijke participatie. De wmo richt zich juist ook op de mensen die zich normaal gesproken niet zo gauw bij een loket zullen melden. Het kabinet kan zich goed voorstellen dat gemeenten de middelen die zij ontvangen voor de uitvoering van voormalige AWBZ aanspraken, gebruiken om thuiszorg- of andere gekwalificeerde organisaties in te schakelen voor het maatschappelijk beheer van een buurt of wijk: zorgen dat niemand van de ouderen verkommert, vereenzaamt, vervuilt, huishoudelijke hulp regelen waar nodig, de corporatie bellen voor een passender woning, zo nodig doorsturen naar de huisarts, enz.



## 5 Samenwerkingsperspectieven

De ontwikkelingen op het brede terrein van wonen tot zorg, leiden tot een grote opgave en uitdaging voor betrokken partijen op het gebied van wonen en zorg: gemeente, corporatie, (gespecialiseerde) projectontwikkelaars, beleggers, zorgaanbieders en anderen.

Woningcorporatie Wateringen wil slagvaardig inspelen en anticiperen op de ontwikkelingen op het terrein van wonen, welzijn en zorg. Het bij deze ambities handhaven van de zelfstandige positie, impliceert dat op een aantal deelterreinen comakership-relaties met andere organisaties ontwikkeld moeten worden.

In hoofdlijnen zijn voor Woningcorporatie Wateringen redenen voor strategische allianties

- het realiseren van een breder aanbod van producten en diensten
- het adequaat kunnen reageren op ontwikkelingen op de woningmarkt
- het realiseren van een verdere professionalisering als markt- en klantgerichte organisatie
- het realiseren van een inspirerende werkomgeving voor de medewerkers
- het realiseren van een optimaal maatschappelijk rendement
- het spreiden van de risico's bij investeringsopgaven op het terrein van nieuwbouw en herstructurering.

De wens bestaat om kennis en kunde te combineren met andere organisaties, om een breder pakket aan te kunnen bieden, om (in samenwerking met projectontwikkelaars) nieuwe concepten te ontwikkelen en om aan te sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van zorg en welzijn. Het algemene doel van samenwerking is dat aansluiting behouden blijft bij de (veranderende en toenemende) behoeften van de klant. Het gaat dan om zaken die direct of indirect rondom het woonproces toegepast kunnen worden.

Woningcorporatie Wateringen wil als maatschappelijk ondernemer velerlei, zeer uiteenlopende zaken initiëren, ontwikkelen of initiatieven van anderen ondersteunen, voor zover sprake is van een samenhang met het wonen en het strategisch beleid van de corporatie.



Voor Woningcorporatie Wateringen wordt de markt voor wonen en zorg steeds belangrijker. Enerzijds zal een groot deel van haar bewoners in de komende periode vergrijzen. Anderzijds is het marktsegment (commercieel) interessant voor nieuwe ontwikkelingen. Op dit moment zijn senioren voor een groot deel aangewezen op de goedkope huursector of op verzorging- en verpleeghuizen. Zeker in het middensegment van die markt liggen kansen voor initiatieven als in comakership ontwikkelen van luxe serviceappartementen en combinaties van wonen, leisure en zorg.

Woningcorporatie Wateringen ziet verschillende uitdagingen in de markt en wil zich inzetten voor het realiseren van seniorenwoningen. Ze heeft de ambitie om in samenwerking met commerciële marktpartijen en met zorg- en welzijninstellingen nieuwe initiatieven te ontplooiën en innovatieve concepten voor wonen en zorg te ontwikkelen. Onafhankelijk van de vraag hoe de samenwerking wordt vormgegeven en welke partners deelnemen, zijn er een aantal onderwerpen die Woningcorporatie Wateringen voor samenwerking wil gaan aanbieden, zoals (niet uitputtend)

- verbeteren van de kwaliteit van de woninginrichting met het oog op vergrijzing en flexibilisering (domotica)
- de aansluiting van de eigen loketfunctie met die in het kader van de wmo
- het inrichten van woonomgevingen die mee kunnen groeien met de behoefte van ouderen
- het verzorgen van de woonfunctie voor zorginstellingen
- het inbedden van kleinschalige eenheden voor verzorging en dienstverlening in de wijk
- het uitrollen van serviceconcepten die aansluiten op de zorgvraagontwikkeling (variërend van uitfasering van zelfwerkzaamheid in onderhoud tot en met specifieke diensten zoals maaltijdvoorzieningen en thuiszorgaspecten)

#### De natuurlijke en potentiële samenwerkingspartners

##### De gemeente

De gemeente is op grond van de wmo regisseur op het terrein van zorg, welzijn en dienstverlening aan haar burgers: lokale beleidsbepaling, verantwoordelijk voor de aanbesteding en financiering van de wmo-activiteiten, vooral de realisatie van één loket voor wonen-welzijn-zorg, voor de indicatie van de wmo-diensten en de geleverde kwaliteit.

Feitelijke betekent het dat de gemeente faciliteert dat de gewenste ontwikkelingen op een effectieve manier kunnen plaatsvinden. Daarbij vervult de gemeente een brugfunctie tussen aanbieders van wonen-welzijn-zorgdiensten en vragers (gebruikers) naar die diensten.



De gemeente draagt er zorg voor dat de voorwaarden worden gecreëerd om de vragers te bedienen met passende wonen-welzijn-zorg arrangementen: geschikte woningen met zorg, afstemming met andere voorzieningen in bijvoorbeeld woonzorgzones. De uitvoering ligt op het bordje van de aanbiedende partijen. De wmo legt daar ook het primaat. Dus zolang er geschikte organisaties zijn die de voorzieningen kunnen leveren, dient de gemeente niet zelf als aanbieder op te treden.

Gemeente en corporatie zijn gelijkwaardige partners, die daarvoor samen hun verantwoordelijkheid moeten nemen. De relatie tussen corporatie en gemeente is essentieel voor de manier waarop ieder de eigen rol op het gebied van het wonen vervult. Dat gebied heeft vele raakvlakken. Het gaat niet alleen om het bouwen en beheren van woningen, maar ook om de woonruimteverdeling, de herstructurering van wijken, zorg voor de woon-omgeving, het grondbeleid, het realiseren van woonzorgvoorzieningen, de opvang van vluchtelingen, het aanpakken van de schuldenproblematiek en het sociale beleid. Van strategisch belang voor de samenwerking met de gemeente wordt de invoering van de wmo. Daar liggen een aantal gemeenschappelijke aandachtspunten, waar de gecoördineerde inzet van de gemeente en de corporatie tot een wederzijds voordeel kan leiden. In het bijzonder wordt dan gedacht aan het centrale loket, inclusief de informatie- en de intakefunctie.

De vragers (huurders, woningzoekenden, gebruikers van diensten)

Vraagsturing is het centrale thema in de strategische inzet van Woningcorporatie Wateringen. Belangen- en consumentenorganisaties zijn de representanten van de vragers. Ze zijn van cruciaal belang voor de omzetting van aanbodgerichtheid naar vraaggerichtheid van voorzieningen. De organisaties moeten er mede in bijdragen dat er meer bruikbare informatie beschikbaar komt over de kwantitatieve en kwalitatieve vraagontwikkeling in de trits wonen-welzijn-zorg. Dit vormt immers de onderlegger voor de besluitvorming over de te leveren mix aan diensten binnen het spectrum van algemeen tot specifiek en van preventief tot curatief.

De aanbieders van welzijnsdiensten

In het kader van de wmo zullen welzijnsorganisaties nieuwe diensten en arrangementen gaan aanbieden. Door de sterkere koppeling van zorg en welzijn zullen ook de arrangementen en de aanbieders daarvan, die nu al vaak samenwerken, dichter tegen elkaar aangroeien.



Zorgaanbieders zullen zich nadrukkelijker profileren op combinaties van zorg en welzijn. De verwachting is reëel dat de concurrentie sterk zal toenemen.

Welzijn versterken in de keten wonen, zorg en welzijn is nodig omdat de behoefte van mensen naast wonen en zorg ook raakt aan de wens om op een volwaardige manier en zoveel mogelijk naar eigen inzicht maatschappelijk deel te kunnen nemen. Ouderen, mensen met functiebeperkingen, verstandelijk gehandicapten en mensen met psychiatrische problematiek dienen in te samenleving te kunnen leven, als ieder ander. Flankerende voorzieningen in de wijken en buurten zijn nodig om de mensen zelfstandig te laten wonen en niet te laten verkommeren in isolement en eenzaamheid.

Voor de relatie met de corporatie wordt het accent gelegd op de bevordering van de zelfstandigheid, de zelfredzaamheid en het zelfstandig wonen door het bieden van concrete hulp ten bate van materiële noden. Voorbeelden hiervan zijn: buurtconciërge, maaltijd aan huis, personenalarmering, vervoersmakelaar, klussendienst, boodschappenservice en vervoer op maat (brengdiensten).

De positie van Woningcorporatie Wateringen moet in eerste instantie als initiatiefnemer en intermediair voor het aanbieden van een dienstenpakket worden beschouwd. Het operationaliseren van het dienstenpakket is doorgaans niet de hoofdtaak van de corporatie, maar zal door of via de welzijnsinstelling gebeuren.

#### De zorgaanbieders

Een deel van wat in de vorige paragraaf is opgemerkt geldt ook voor de aanbieders van zorg: meer samenwerking, maar ook concurrentie tussen de aanbieders van zorg en welzijn en evenzo voor de zorgaanbieders onderling. De domeinen zorg en welzijn lopen bij zorgaanbieders in zekere zin vloeiend in elkaar over en naar verwachting zullen zij meer dan nu al het geval is welzijnsdiensten gaan aanbieden. Enerzijds omdat zij meer en meer de wijk ingaan, anderzijds vervullen zorgaanbieders vaak een centrumfunctie. Vanuit de wijkcentra verzorgen zij niet alleen brengdiensten, maar organiseren zij ook haaldiensten voor mensen uit de wijk (bijvoorbeeld recreatieve activiteiten en open eettafel). En daarmee brengen zij ook andere doelgroepen binnen dan hun eigen zorggroep.

Over de beleidsmatige aspecten van de taakstelling zal structureel overleg opgestart moeten worden. Overeenstemming zal er moeten zijn over de verdeling van de huisvestingsconcepten over beschermd wonen, verzorgd wonen en gewoon wonen. Hieruit moeten



strategische beslissingen worden genomen voor de realisatie van woonservicezones, service-complexen, wijk-service-centra en nulrede woningen.

Het beleid om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen, leidt tot een intensivering van de relatie tussen de woonfunctie en de zorgfunctie. Beide functies kunnen niet los van elkaar worden gezien. Er is intensieve afstemming nodig om het woonarrangement en het zorgarrangement in goede harmonie te brengen. In de formalisering van de samenwerking tussen de corporatie en de zorgaanbieder zal in het bijzonder de afstemming op het individuele niveau goed geregeld moeten worden.

Voorbeelden van samenwerking met zorginstellingen zijn:

- de realisatie van kleinschalige woonvoorzieningen in de wijk
- de realisatie van zorgposten in de wijk
- het aanbieden van zorg- en/of dienstverleningsarrangementen
- het opzetten van een gezamenlijk informatieloket

Samenwerking met marktpartijen (projectontwikkelaars)

De bouw van sociale huurwoningen wordt steeds vaker gecombineerd met de bouw van koopwoningen, of bijvoorbeeld wijkvoorzieningen. Als compensatie voor de onrendabele toppen op nieuwbouw van sociale huurwoningen zet de corporatie in op het verwerven van gecombineerde huur-koopwoningenprojecten. Mede in dat verband is de corporatie actief op zoek naar grondposities.

Voor de daadwerkelijke realisatie van bouwprojecten zoekt Woningcorporatie Wateringen actief samenwerking met marktpartijen. Juist door samen te werken kan worden voldaan aan de totale marktvrage. Elke partij richt zich op dat gedeelte waar men goed in is, waardoor risico's en rendementen beter kunnen worden verdeeld en de vraag vanuit de markt beter wordt beantwoord. Voor Woningcorporatie Wateringen is het vooral van belang om samen met marktpartijen nieuwe (woon)concepten te ontwikkelen. Zeker in het midden-segment van de markt ziet de corporatie kansen liggen.