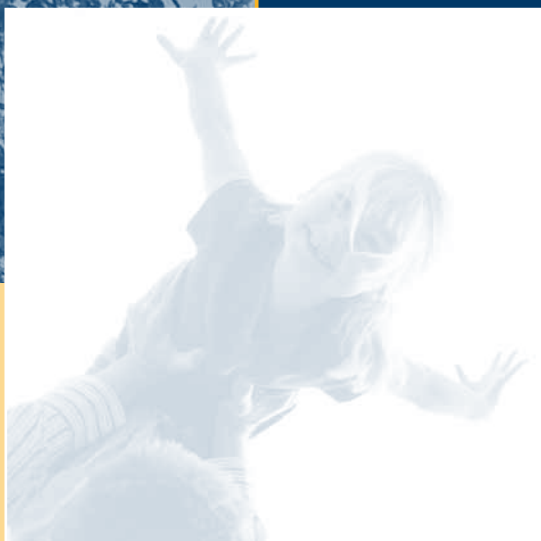


Ondernemingsplan 2009 - 2013

Vitaal



Hestia groep

woonmaatschappij

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	5
2	Inleiding	6
3	De opgaven in onze omgeving	8
3.1	Externe ontwikkelingen	8
3.2	De opgaven in ons werkgebied	11
4	Onze missie en positionering	14
4.1	Onze missie	14
4.2	Onze positie	15
5	Welke maatschappelijke effecten willen we bereiken?	17
5.1	Ruimtelijke, sociale en economische structuur en vestigingsklimaat	17
5.2	Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit	18
5.3	Woon- en leefklimaat	19
5.4	Dienstverlening	20
6	Welke bijdragen willen we leveren?	21
6.1	Ruimtelijke, sociale en economische structuur en vestigingsklimaat	21
6.2	Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit	23
6.3	Woon- en leefklimaat	25
6.4	Dienstverlening	26
7	Welke concrete resultaten willen we boeken?	28
7.1	Ruimtelijke, sociale en economische structuur en vestigingsklimaat	28
7.2	Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit	29
7.3	Woon- en leefklimaat	30
7.4	Dienstverlening	30
8	Wat doen we al en wat gaan we doen?	31
8.1	Wat doen we al	31
8.2	Wat gaan we nog meer doen	33
9	Organisatieontwikkeling	35
9.1	Structuurontwikkeling	35
9.2	Cultuurontwikkeling	36
9.3	ICT	37
10	Financiën	38
	Bijlage 1: Opbouw ondernemingsplan	41

1

Voorwoord

Hestia *groep* bestaat eind dit jaar 10 jaar. 'Vitaal' is de naam van ons derde ondernemingsplan. Een plan met nieuwe ideeën en ambities, waarmee we inspelen op wat van ons als woningcorporatie wordt verwacht. En dat is nogal wat! Als corporatie hebben we te maken met klanten, belanghouders en overheden met een breed en wisselend verwachtingspatroon. Juist dan is het goed om helder te maken wat we als organisatie willen en kunnen. Dat doen we in dit plan.

Hestia *groep* staat bekend als een actieve, no-nonsense corporatie met een eigenstandige visie en met oog voor haar omgeving. Het is dan ook niet toevallig dat we in 2008, voorafgaand aan dit plan, kozen voor een externe visitatie. De visitatiecommissie heeft met onze interne en externe belanghouders gesproken over de vragen 'Doet Hestia *groep* de goede dingen?' en 'Doet Hestia *groep* de dingen goed?' De resultaten van de visitatie hebben we goed kunnen gebruiken bij de evaluatie van ons vorige ondernemingsplan 'Vizier' en bij dit nieuwe plan, 'Vitaal'. De conclusie van de visitatiecommissie dat we erin geslaagd zijn onze doelstellingen te realiseren, geeft ons energie om ons nieuwe plan uit te voeren.

We hebben uitdrukkelijk stilgestaan bij ontwikkelingen in de omgeving en ons afgevraagd wat die voor ons kunnen en soms zelfs moeten betekenen. We hebben positie gekozen en geven aan waar wij de komende jaren onze energie aan besteden. Onze missie vat het kernachtig samen:

'Hestia groep draagt bij aan een vitale regio Parkstad Limburg door (samen) te werken aan bereikbaar wonen en prettig leven in haar wijken.'

Daar gaan we voor. Dit plan is het kader waarbinnen we onze uitdaging enthousiast gaan oppakken. Doet u ook mee?

Jack Vinken
Directeur-bestuurder

2

Inleiding

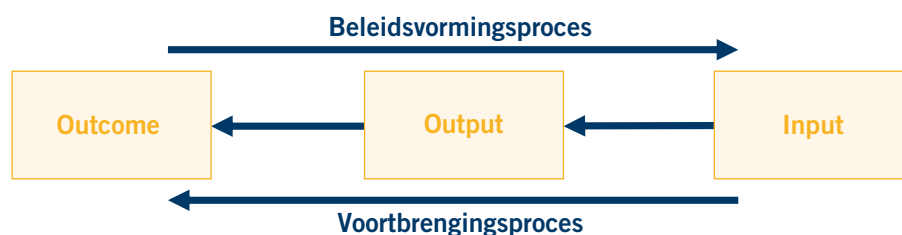
Voor u ligt ons ondernemingsplan met de titel 'Vitaal'. Dit plan is in nauw overleg met onze partners tot stand gekomen.

We zijn gestart in de **herfst 2008**. We hebben twee trajecten gecombineerd: de externe visitatie en het ontwikkelen van ons nieuwe ondernemingsplan. Dit vanuit de overtuiging dat een visitatie zowel helpt bij het evalueren van onze oude plannen als bij het bepalen van onze nieuwe koers. De visitatiecommissie heeft haar conclusies in december 2008 gepresenteerd. Deze zijn op onze internetsite terug te vinden.

In diverse sessies hebben het Management Team en een klankbordgroep van medewerkers een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de 'grondverversie' van dit ondernemingsplan. De tussenproducten zijn getoetst door de Raad van Commissarissen en de ondernemingsraad. De hoofdpunten uit het concept plan zijn in de **winter 2009** besproken met de Raad van Commissarissen, alle medewerkers van Hestia groep en het Centraal Huurdersplatform. De 'grondverversie' hebben we in de **lente 2009** ook besproken met een vijftiental belangrijke externe belanghouders in afzonderlijke gesprekken. We hebben tijdens deze gesprekken getoetst of de weg die we inslaan aanspreekt. En of we voor steun en samenwerking een beroep op hen kunnen doen. Van de gemaakte opmerkingen hebben we dankbaar gebruik gemaakt.

Met als resultaat dat we nu, **zomer 2009**, een breed gedragen ondernemingsplan presenteren. Een ondernemingsplan dat naadloos aansluit bij de richting die minister Van der Laan van Volkshuisvesting aangeeft in zijn brief van 12 juni 2009 aan de Tweede Kamer over de positionering van de corporatiesector.

We zitten niet stil en zijn inmiddels met de uitvoering van het ondernemingsplan gestart. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen door van buiten naar binnen te denken. Voorop stond de vraag 'wat willen we bereiken' (outcome). Vervolgens: 'met welke inspanningen willen we dat doel bereiken' (output). En tot slot: 'welke middelen hebben we daarvoor nodig' (input). De tekst van het ondernemingsplan volgt deze opbouw (zie ook bijlage 1).



De activiteiten die nodig zijn om ons ondernemingsplan te realiseren nemen we op in jaarlijkse activiteitenplannen¹. Het Management Team en de Raad van Commissarissen stellen deze vast. Met medewerkers maken we resultaatafspraken. Schematisch weergegeven:



Van ons ondernemingsplan hebben we een samenvatting gemaakt in een aparte brochure, *Ondernemingsplan 2009-2013 in vogelvlucht*. Deze samenvatting én de volledige versie zijn op internet te vinden op onze site www.hestiagroep.nl.

¹ Voor de jaren 2009 en 2010 is er één activiteitenplan.

3

De opgaven in onze omgeving

Als woningcorporatie staan we middenin de samenleving. En werken we veel samen met andere partijen. Ons doen en laten wordt sterk beïnvloed door externe ontwikkelingen: demografische, politieke, economische en sociaal-maatschappelijke. Woningcorporaties staan vaak in het brandpunt van de belangstelling. Denk aan de bijdragen aan de zogenaamde Vogelaar-wijken. Naast deze landelijke ontwikkelingen zijn het vooral regionale en lokale ontwikkelingen die onze opgaven en daarmee de richting van ons ondernemingsplan bepalen. Bijvoorbeeld de krimp van de bevolking in Parkstad Limburg (PSL) en de gemeenschappelijke opgave die daaruit voortvloeit. In dit hoofdstuk staan we stil bij de invloed van landelijke ontwikkelingen op onze werkzaamheden en bij de situatie in ons werkgebied.

3.1 Externe ontwikkelingen

De omgeving waarin woningcorporaties werken verandert voortdurend. Dat geldt ook voor de rol en positie die de samenleving toedicht aan woningcorporaties. Zonder compleet te willen zijn, spelen voor ons de volgende ontwikkelingen in onze omgeving.

Economie

De economie kent ups en downs. De kredietcrisis leidt tot een recessie, die veel bevolkingsgroepen en bedrijven hard raakt. De opgaven voor de corporatiesector nemen hierdoor mogelijk in omvang toe. Gebieden met een zwakke of eenzijdige economische structuur zullen de eerste klappen krijgen. De corporatiesector beschikt gelukkig over een aanzienlijke financiële slagkracht, waardoor het mogelijk is te investeren in situaties waarin commerciële partijen geen mogelijkheden zien. Dat geldt ook voor ons. Toch moeten ook corporaties tijdens een recessie behoedzaam opereren. We krijgen immers te maken met schaarste en hogere kosten op de kapitaalmarkt. Bovendien verdwijnt sinds kort een deel van onze investeringskracht via de vennootschapsbelasting naar de Nederlandse schatkist.

Woningmarkt

De woningmarkt zit in grote delen van ons land 'op slot'. Koopwoningen zijn te duur voor starters op de woningmarkt. En er worden te weinig nieuwe woningen gebouwd om de (kwalitatieve) woningnood terug te dringen. Dit komt ook door een voorzichtige houding van woonconsumenten en hypotheekverstrekkers. Hun onzekerheid is het gevolg van de malaise in de financiële wereld. Het zijn vooral de lagere en middeninkomensgroepen die last hebben van de slecht functionerende woningmarkt. Een herbezinning op de verschillende bijdragen aan het wonen (hypotheekrenteaftrek, huurmatiging door corporaties, huurtoeslag) is nodig. Dit vormt de sleutel om de woningmarkt weer open te maken. Hierover bestaat brede overeenstemming. De politieke ruimte ontbreekt nog om die sleutel om te draaien. De toekomst is wat dit betreft dan ook onzeker. Zeker is wel dat drastische beleidswijzigingen aanzienlijke consequenties voor de corporatiesector zullen hebben. Overigens is de

woningmarkt in de perifere delen van ons land lang niet zo verstarde als elders in Nederland. Zuid-Limburg is hier een voorbeeld van. Hier komen we nog op terug.

Demografie

Nederland vergrijsst en ontgroent en groeit qua bevolkingsomvang nog maar weinig. Het hoogtepunt van de vergrijzing wordt landelijk over circa 25 jaar verwacht. Gelukkig blijven we langer vitaal, zodat we ook langer kunnen blijven werken (als we willen) en langer zelfstandig kunnen blijven wonen. De vraag naar zorg en aangepaste woningen neemt wel toe, maar minder dan op grond van de groeiende vraag verwacht zou mogen worden. Ook de gezinsverdunding gaat naar verwachting nog flink wat jaren door. Per saldo levert dat in Nederland nog steeds een groeiende vraag naar woonruimte op. In de perifere delen van het land, zoals in ons Zuid-Limburg, is de krimp van de bevolking al sinds 1997 aan de orde en zal de woningvraag al op korte termijn afnemen. De krimp en de daarmee verbonden uitdagingen zijn belangrijk voor deze regio. Ook voor Hestia *groep* bepaalt dit in hoge mate de agenda voor de komende jaren. Op dit moment is in PSL² een herstructureringsvisie in de maak. Deze visie geeft aan hoe we samen met andere partijen integraal invulling gaan geven aan de volkshuisvestelijke opgaven in onze regio.

Milieu

De zorg voor het milieu, de uitputting van de traditionele energiebronnen en de klimaatverandering hebben het streven naar duurzaamheid hoog op de maatschappelijke en politieke agenda gezet. De corporatiesector investeert al langer in energiebesparing en duurzaamheid, maar staat als gevolg van de energieprestatienormen (EPC) en de energielabels voor een aanzienlijke opgave. Dat geldt ook voor ons. De verwachting is dat 'duurzaamheid' als prestatieveld aan het Besluit Beheer Sociale Huursector wordt toegevoegd.

Mentaliteit; waarden en normen

Onze tolerantiedrempel wordt steeds lager. We accepteren minder van elkaar. Dat geldt voor afwijkend, norm-overschrijdend gedrag, voor invloeden van vreemde culturen en ook voor excessieve verrijking (gouden handdruk). Het maakt niet uit of vooral ons gedrag of onze normen zijn veranderd. Overheden, instellingen en bedrijven, en dus ook corporaties, worden steeds nadrukkelijker aangesproken op het stellen van grenzen en het handhaven van regels. Deze mentaliteitsverandering leidt tot een grotere nadruk op transparantie en legitimiteit. Wellicht omdat het schenken van vertrouwen minder vanzelfsprekend is geworden. In ons ondernemingsplan staan legitimiteit en transparantie centraal. Legitimiteit in de vorm van een groot aantal samenhangende doelstellingen inclusief de onderbouwing ervan. En transparantie in de vorm van de zogeheten Transparantiemethodiek: een methode om onze financiële ruimte en de maatschappelijke benutting ervan helder aan onze belanghouders te presenteren.

Technologie

Technologie staat niet meer in het brandpunt van de belangstelling, maar is nog steeds het domein van een stille revolutie. Enkele voorbeelden: draadloze verbindingen hebben grote invloed

² PSL staat voor Parkstad Limburg

op de mogelijkheden van onder andere domotica, internet en televisie. De geheugencapaciteit van computers en andere vormen van dataopslag neemt nog steeds toe. Dit leidt tot een korte economische levensduur. Het vanzelfsprekende gebruik van internet (ook door lagere inkomensgroepen en ouderen) maakt internet als communicatiekanaal steeds relevanter. Dit zijn belangrijke ontwikkelingen als het gaat om voorzieningen in onze woningen en om communicatie met en informatie aan onze klanten.

De toekomst van de corporatiesector

Europa zet vraagtekens bij de hybride positie van woningcorporaties in Nederland. Een positie tussen markt en overheid. Ondanks de inspanningen van onze regering bestaat de kans dat het speelveld van corporaties kleiner wordt onder druk van Europa. Dit kan leiden tot een aanzienlijke afname van het aantal sociale huur- en koopwoningen. Door de Nederlandse woningmarktomstandigheden (zie hierboven) zijn ook de lagere en middeninkomensgroepen echter sterk afhankelijk van het aanbod van woningcorporaties. In de vorm van gereduceerde huurprijzen of goedkope koop.

De grotere nadruk op transparantie en legitimiteit in de corporatiesector is hierboven al genoemd evenals de druk vanuit Europa. Genoemd is ook de verbreding van het takenpakket als gevolg van de zorg voor milieu en duurzaamheid. Maar er is meer. Corporaties beheren maatschappelijk gebonden kapitaal, waarvan de besteding uiteindelijk onder toezicht van de Minister van Volkshuisvesting staat. Althans, dat vindt men tot nu toe.

Maar ook het bestaansrecht van corporaties staat van tijd tot tijd ter discussie. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid van corporaties om hun status als toegelaten instelling op te geven en als regulier volkshuisvester 'verder te gaan'. Het toezicht op corporaties staat in ieder geval op de politieke agenda³.

De meningen over woningcorporaties vormen, zou je kunnen zeggen, een vat vol tegenstrijdigheden. Corporaties concurreren oneigenlijk, zijn onvoldoende transparant en houden de hand op de knip. Maar corporaties worden ook gezien als uitermate belangrijke investeerders, vooral op plaatsen en tijdens perioden waar de markt of de overheid het laten afweten. En er is geen andere organisatie die zo vaak bij mensen over de vloer komt en weet wat er in buurten en bij huishoudens speelt. Daar staat tegenover dat de sterke vermogenspositie van (de meeste) corporaties aanleiding was vermogens 'af te romen'. Deels ten gunste van de schatkist (via de vennootschapsbelasting), deels ten gunste van de 40 zogenaamde Vogelaarwijken (via een heffing door het Centraal Fonds Volkshuisvesting).

Dat alles leidt tot een breed pakket van eisen waaraan corporaties moeten voldoen:

- corporaties moeten transparant zijn. Zij moeten hun doelen en handelen legitimeren en hun prestaties verantwoorden;
- corporaties moeten op alle terreinen waarop zij werkzaam zijn, professioneel opereren. Dit stelt eisen aan de schaal, de inrichting en de competenties van corporaties;
- corporaties moeten helder zijn ten aanzien van hun rol en verantwoordelijkheden én structureel samenwerken met partijen aan de rand van hun speelveld;

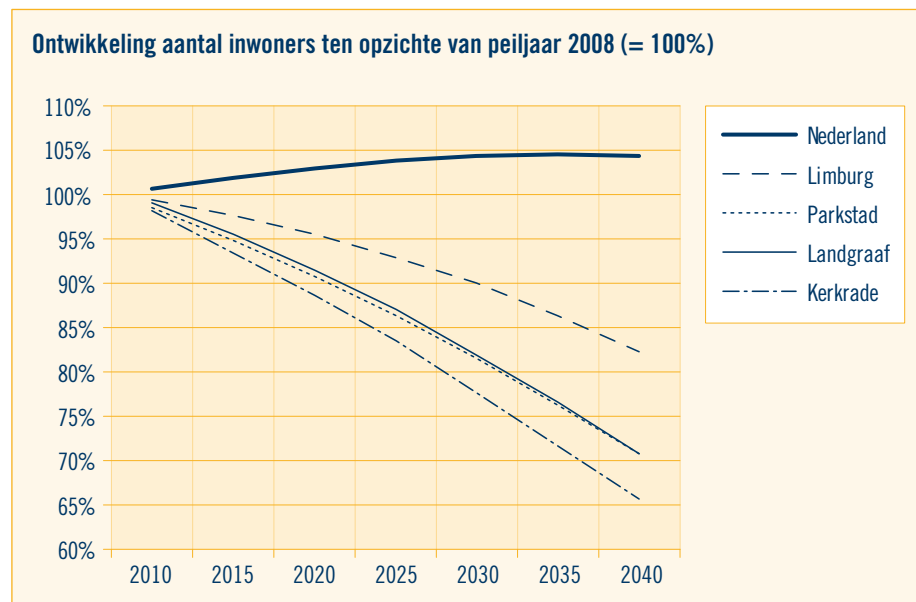
³ Zie onder meer de werkzaamheden van de Commissie Meijerink met betrekking tot het toezicht in de sector, en de brief van minister Van der Laan van Volkshuisvesting van 12 juni 2009 aan de Tweede Kamer over de positionering van de corporatiesector.

- corporaties staan financieel op eigen benen en dat moet zo blijven. Corporaties moeten structureel 'verdienen om te dienen'. Het beschikbare vermogen mag niet worden opgepot.

3.2 De opgaven in ons werkgebied

Vooruitzichten in de regio

We maken ons zorgen over de vooruitzichten in de regio. Uit publicaties blijkt dat de bevolking in de regio Parkstad krimpt. De vergrijzing en ontgroening nemen aanzienlijk toe. Volgens de laatste cijfers van de regio (de zogenaamde PSL-enveloppen) zal de krimp nog sterker zijn dan eerder verwacht. In Landgraaf neemt het inwoneraantal in de periode tot 2040 naar verwachting met 30% af. In Kerkrade met maar liefst 35%. Onderstaand schema laat zien dat de krimp in Parkstad veel groter is dan in Limburg en de rest van Nederland.

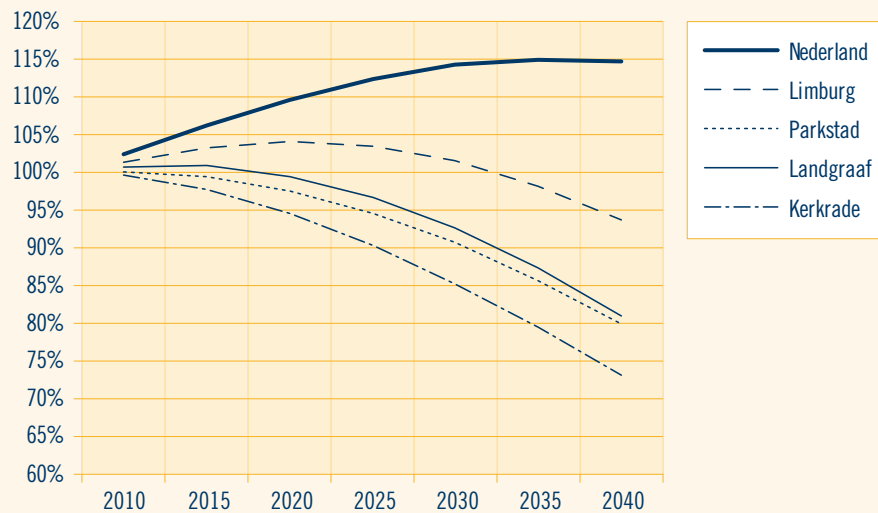


De krimp heeft grote gevolgen voor de woningbehoefte. Het aantal huishoudens daalt fors, dus zijn er veel minder huizen nodig. Dit betekent dat veel woningen gesloopt moeten worden.

Uitgaande van de prognoses zou het aantal woningen in de periode tot 2040 met circa een kwart moeten afnemen in de gemeenten Landgraaf en Kerkrade. In de periode tot 2020 gaat het om ca. 4.500 te slopen woningen. Een meer dan forse opgave!

Het daadwerkelijke aantal te slopen woningen ligt veel hoger. Behalve met een sloopopgave hebben we namelijk te maken met een vervangingsopgave. Een deel van de bestaande woningen voldoet niet meer aan de veranderende vraag. Door de vergrijzing neemt bijvoorbeeld de behoefte aan aangepaste woningen en zorgwoningen toe. Het aantal te slopen woningen hangt ook af van het aantal nieuwbouwwoningen dat op de markt komt.

Ontwikkeling aantal huishoudens ten opzichte van peiljaar 2008 (= 100%)



De scenario's in de regionale prognoses zijn naar ons oordeel mogelijk nog te optimistisch. De opgave tot 2020 is slechts het begin. In de periode na 2020 komt de krimp pas echt tot ontwikkeling.

De krimp, ontgroening en vergrijzing hebben negatieve gevolgen voor alle sectoren in de samenleving: vraaguitval bij het wonen en het onderwijs, extra druk op zorgvoorzieningen, leegstand in vastgoed etc. De krimp wordt veroorzaakt door een negatief geboorteoverschot en een negatief migratiesaldo. De sociaal-economische status van de inwoners is gemiddeld laag en neemt af. Dit geldt ook voor de arbeidsparticipatie. Het aantal arbeidsplaatsen in de dienstverlenende sector ontwikkelt zich in PSL verschillend per gemeente. Heerlen en Landgraaf scoren gunstig ten opzichte van het landelijk gemiddelde, Kerkrade ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde en de overige PSL-gemeenten scoren relatief ongunstig. De geluiden over de economische structuur in PSL zijn overwegend somber. Dat geldt ook voor de ruimtelijke structuur: PSL is ontstaan uit een explosieve groei van diverse dorpen. Het landschap in de regio is uniek voor Nederland. Maar de regio heeft ook een versnipperd, verstedelijkt karakter zonder duidelijke structuur. Dit komt door de industrialisering in de mijnperiode. Het is een uitdaging de ruimtelijke structuur te herstellen. In combinatie met de nieuwe ruimte die ontstaat door de krimp. Dit is een unieke ruimtelijke opgave voor de partijen in PSL, waarbij de traditionele op groei gebaseerde methodes niet langer toepasbaar zijn.

Nauwe samenwerking tussen partijen is een voorwaarde om de uitdagingen in de regio succesvol op te pakken. De regio Parkstad Limburg heeft een strategische agenda gemaakt om de hoofdopdracht voor de regio, te weten economische structuurversterking, te realiseren. De agenda noemt 5 hoofdprioriteiten:

1. **Actieprogramma Nieuwe Energie.**
2. **Ontwikkeling Centrum Heerlen als middelpunt van Parkstad.**
3. **Integrale gebiedsontwikkeling Buitenring.**
4. **Totstandbrengen grensoverschrijdend openbaar vervoer.**
5. **Stedelijke herstructurering.**

Hestia *groep* steunt de agenda van harte en speelt met dit ondernemingsplan hierop in.

De beoogde aanpak kent een aantal lijnen. Het is van belang huidige bewoners en bedrijven zoveel mogelijk aan de regio te binden. Daarnaast moet de regio meer aantrekkingskracht krijgen voor zowel huishoudens als bedrijven van buiten de regio. Dat maakt een verbetering van de ruimtelijke, sociale en economische structuur van de regio noodzakelijk. Tegelijkertijd moeten er nieuwe, wervende woonmilieus komen voor gezinnen, jongeren en voor mensen met een goed sociaal-economisch perspectief (de zogenaamde potentials). Door de krimp ontstaat hiervoor extra ruimte. Deze elementen vormen het vertrekpunt voor:

- de regionale transformatieopgave
- de daarvan afgeleide regionale herstructureringsvisie en
- de gemeentelijke gebiedsvisies.

De gebiedsvisies vormen voor ons de leidraad om de transformatie daadwerkelijk op te pakken. Ook het aanbod van opleidingen, arbeidsplaatsen en voorzieningen in de regio moet beter aansluiten bij de behoeften van huidige en toekomstige bewoners. Naast deze materiële maatregelen is het belangrijk te werken aan een beter imago van de regio. Door de (vele) positieve kanten van de regio te benadrukken.

Wij werken in de eerste plaats met mensen die horen tot de primaire doelgroep. Hiermee bedoelen wij huishoudens die niet zonder ondersteuning in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Bijvoorbeeld door een laag inkomen of door een beperking. Deze doelgroep blijven wij veel aandacht geven. Zorgen voor passende huisvesting is immers onze kerntaak als maatschappelijk ondernemer. Dat betekent: voldoende woningen. En ook: kwalitatief goed én betaalbaar. De economische recessie versterkt de relatief ongunstige economische situatie in PSL. Daardoor vermindert de kans van veel huishoudens zich materieel te verbeteren. De netto huurlasten in het primaire segment zijn relatief laag. Toch kampen huurders soms met betalingsproblemen. Doordat de energielasten naar verwachting de komende jaren sterk zullen stijgen, zal de betalingsproblematiek toenemen.

Een deel van de primaire doelgroep woont in buurten waar de fysieke en sociale kwaliteit van de woonomgeving te wensen overlaat. Een concentratie van mensen met slechte economische vooruitzichten in een buurt of wijk vergroot de kans dat zij in een vicieuze cirkel terechtkomen. Laag gewaardeerd of geen werk, een lage opleiding en prikkels tot norm-overschrijdend gedrag. Dit geldt zeker ook voor jongeren. Betere woonomstandigheden in combinatie met de juiste maatschappelijke ondersteuning helpen om die vicieuze cirkel te doorbreken.

Kwaliteit woonomgeving: fysiek en sociaal

In enkele buurten laat de kwaliteit van de woon- en leefomgeving te wensen over. Een buurt die niet schoon is en slecht onderhouden, lokt onzorgvuldig en ongeïnteresseerd gedrag van bewoners uit. De vervuiling en het aantal vernielingen nemen toe, voortuinen worden vaker verwaarloosd etc. Er zijn klachten over de vervuiling en het onderhoud van het 'grijs en groen' (wegen en groen) van de gemeenten Kerkrade en Landgraaf. Het lijkt alsof beide gemeenten over te weinig budget beschikken voor adequaat onderhoud en noodzakelijke herinrichting.

De veiligheid in buurten laat hier en daar te wensen over. Met name in sommige delen van de wijken Heilust en Kaalheide in Kerkrade. Dat blijkt uit reacties van onze huurders en omwonenden. Maar ook uit cijfers van o.a. de Parkstadmonitor. Hetzelfde geldt voor overlastsituaties. Overlast veroorzaakt door omwonenden en jeugd en ook verkeersoverlast.

Voor zowel veiligheid als overlast is meer aandacht van ons en onze partners gewenst. Vooral ook omdat problemen elkaar versterken als zij tegelijk voorkomen in een buurt of wijk.

4

Onze missie en positionering

4.1 Onze missie

Hestia groep staat voor een uitdagende en complexe opgave. Aan de ene kant willen we bijdragen aan de opgaven die een gevolg zijn van de demografische, economische en ruimtelijke positie van de regio. Aan de andere kant blijft de zorg voor de primaire doelgroep centraal staan in ons werk. Een zorg die zich uitstrekt over betaalbaarheid, beschikbaarheid én de kwaliteit van wonen en leven. Als leidraad voor ons dagelijks werk hebben we de volgende missie voor onze organisatie geformuleerd:

‘Hestia groep draagt bij aan een vitale regio Parkstad Limburg door (samen) te werken aan bereikbaar wonen en prettig leven in haar wijken.’

Strategie

Om deze missie te realiseren kiezen we voor de volgende strategie:

- bijdragen aan het verbeteren van het vestigingsklimaat in de regio. Voor huidige en nieuwe bewoners. En voor bedrijven. Met als doel: het versterken van de sociale en economische structuur van de regio;
- garanderen van de betaalbaarheid, de beschikbaarheid en de kwaliteit van onze woningen. In het bijzonder voor kwetsbare groepen;
- optimaliseren van de prijs-kwaliteitverhouding van onze woningen;
- mede zorgen voor een goed en duurzaam woon- en leefklimaat in de gebieden waarin we vastgoed hebben;
- zorgen voor een goede, op maat gesneden dienstverlening.

Voorwaarden

Wij kunnen onze doelstelling alleen waarmaken als we over voldoende middelen blijven beschikken. We hebben momenteel een sterke financiële positie. Wij willen onze investeringscapaciteit effectief benutten en waar mogelijk vergroten. Een goede balans tussen activiteiten die geld kosten en activiteiten die geld opleveren is onze opgave voor de langere termijn. We realiseren ons dat de gevolgen van de krimp vanaf 2020 nog meer zichtbaar zullen zijn. Ook dan moeten we nog voldoende investeringsruimte hebben.

Voorwaarde is ook dat we erin slagen duurzame vormen van samenwerking te realiseren met gemeenten, collega-corporaties en andere partijen die invloed hebben op onze missie. Intensievere samenwerking en schaalvergroting vinden we nog altijd reële opties.

Derde voorwaarde is dat we onze vastgoedportefeuille voldoende blijven aanpassen aan de steeds veranderende kwantitatieve en kwalitatieve marktvragen in ons werkgebied.

4.2 Onze positie

Onze missie vraagt helderheid over onze rol en verantwoordelijkheden. Met andere woorden: de grenzen die wij (willen) stellen aan ons speelveld moeten duidelijk zijn.

Hestia *groep* beschouwt zichzelf als ‘sociaal innovator met vastgoedorientatie’. Dat betekent dat we:

- kiezen voor een relatief breed, maatschappelijk werkgebied;
- onze producten en diensten constant vernieuwen;
- primair streven naar een optimaal maatschappelijk rendement en
- ons vermogen actief inzetten.

Maar het betekent ook dat onze focus ligt op vastgoedgerelateerde activiteiten. Meer concreet willen we ons als volgt positioneren:

Van volkshuisvester naar gebiedsontwikkelaar

Hestia *groep* wil als maatschappelijk gebiedsontwikkelaar een belangrijke bijdrage leveren binnen haar werkgebied. Bijvoorbeeld aan het vestigingsklimaat, de kwaliteit van de woon- en leefomgeving en de herstructureringsopgave vanwege de krimp. We zien onze rol breed. Naast de rol van verhuurder en beheerder van woningen en ontwikkelaar van projecten, nemen we (mede) de regie bij de ontwikkeling van gebieden. Hiervoor is samenwerking met andere partijen, zoals overheden, bewoners en instellingen, van groot belang. De basis hiervoor is goed. Onze contacten met onze zogeheten co-producenten (gemeentelijke diensten, instellingen, bewonersorganisaties) zijn goed. Door waar nodig de regierol op te pakken willen we andere partijen uitnodigen om nadrukkelijker te participeren.

Schoenmaker blijf bij je leest

Als gebiedsontwikkelaar zoeken we naar samenwerkingsverbanden met (markt)partijen. We kiezen wél voor een duidelijke rolverdeling. Hestia *groep* is een maatschappelijk betrokken vastgoedontwikkelaar, beheerder en verhuurder en is daar goed in. Andere partijen hebben hun eigen kwaliteiten en verantwoordelijkheden. Hestia *groep* blijft rolvast en zoekt – gebiedgericht – samenwerking met relevante partijen. Ook bij het aangaan van andere samenwerkingsverbanden hanteren we het principe: ‘schoenmaker blijf bij je leest’. Zeker als het gaat om verantwoordelijkheden. Hestia wil, waar nodig, (tijdelijk) de regierol pakken, maar pakt geen taken op die structureel in het publieke domein thuishoren. Ook leveren we geen diensten op het gebied van zorg, welzijn en/of onderwijs. We maken een uitzondering als een impuls van onze kant een duurzame ontwikkeling in gang zet.

Taakverbreding in vastgoed

We willen ons niet beperken tot sociale huisvesting. Ook het ontwikkelen en exploiteren van duurdere huur- en koopwoningen en van maatschappelijk en commercieel vastgoed behoren tot onze competentie. Als dit past binnen onze visie voor een bepaald gebied. En voor zover de markt dit toelaat. Op deze terreinen zijn we al actief. Tot tevredenheid van onze belanghouders. Ons doel is voldoende financieel rendement, maar vooral ook kwaliteitsontwikkeling van ‘onze’ woongebieden en het vitaliseren van de regio. We hebben onze grenzen. We ontwikkelen alleen maatschappelijk en commercieel vastgoed als er een nauwe relatie is met de ontwikkeling van de gebieden waarin onze woningen staan. De waardeontwikkeling van deze gebieden als gevolg van onze gezamenlijke inspanningen beschouwen we als een lakmoesproef voor onze investeringen.

Alle waar naar zijn geld

Ondanks onze goede financiële positie willen we niet kwistig zijn met onze middelen. Het maatschappelijk ondernemerschap vraagt immers om een efficiënte en effectieve inzet van middelen. Bovendien vinden we een zo reëel mogelijke prijs-kwaliteitverhouding van ons vastgoed en van onze diensten belangrijk. Dat komt ten goede aan onze klanten, maar dient ook een maatschappelijk doel. Dit uitgangspunt houdt namelijk de prikkels in stand om naar kwaliteitsverbetering te streven. We gedragen ons als een marktpartij met een sterk maatschappelijk geweten.

Samenwerkingsbereid, transparant en open

Samenwerken is een basishouding van onze organisatie. Uit de recent uitgevoerde visitatie en de gesprekken met onze belanghouders blijkt dat onze coöperatieve houding veel waardering oogst. Samenwerking gaat echter verder dan de gezamenlijke 'productie' van (woon)diensten. Het betekent ook dat we in onderling overleg met onze belanghouders onze doelen bepalen en over onze prestaties aan hen verantwoording afleggen. We willen een initiatiefrijke, herkenbare, benaderbare en betrouwbare partner zijn. Om dit te bereiken streven we naar maximale transparantie ten aanzien van beleid, keuzen en inzet van middelen.

De opgave in de regio zien we als een gezamenlijke uitdaging. We willen samenwerken met onze partners. Op strategisch niveau de handen ineen slaan. Met als doel een breed gedragen gezamenlijke visie voor onze regio en wijken. Onze initiatieven voor een gezamenlijke aanpak van de krimp-opgave en de totstandkoming van een regionaal woningmarketingsysteem (een digitaal portal voor woningzoekenden) zijn hiervan voorbeelden. Ook willen we collega-corporaties in de regio graag helpen als het hen niet op eigen kracht lukt te anticiperen op de krimp.

5

Welke maatschappelijke effecten willen we bereiken?

Onze missie en strategie geven richting aan onze keuzen en onze activiteiten. Maar wanneer is onze inzet succesvol? Om adequaat te kunnen sturen hebben we doelstellingen geformuleerd waaraan ons succes is af te meten. Deze doelstellingen presenteren we hieronder en hebben betrekking op de maatschappelijke opgaven (hoofdstuk 3) en op de maatschappelijke effecten die we, samen met onze partners, willen bereiken.

We hebben geprobeerd alle doelstellingen meetbaar te maken. Vaak ontbreken ons nog de gegevens voor een cijfermatige invulling. In die gevallen volstaan we vooralsnog met een richtinggevende doelstelling, afspraken over te ontwikkelen normen en meet- of monitoringinstrumenten of, op z'n minst, met afspraken over te ontwikkelen indicatoren of graadmeters. De normen die we zodra we meer gegevens en betere analyses beschikbaar hebben.

De realisatie van veel van onze doelstellingen is niet alleen van onze inzet afhankelijk. Dat betekent dat het behalen van een doelstelling niet alleen op ons conto mag worden geschreven. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook: het niet behalen van een doelstelling is soms een gevolg van factoren die buiten onze beïnvloedingssfeer liggen. Dat weerhoudt ons er niet van om dergelijke doelstellingen te formuleren. Het versterkt onze overtuiging dat we alleen door samenwerking resultaten kunnen boeken.

De belangrijkste doelstellingen van de hierna volgende paragrafen nemen we op in onze Balanced ScoreCard.

Onze hoofddoelstellingen:

1. **Versterken van de ruimtelijke, sociale en economische structuur en het vestigingsklimaat in de regio.**
2. **Garanderen van de betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. En optimaliseren van de prijs-kwaliteitverhouding van onze woningen.**
3. **Zorgen voor een goed woon- en leefklimaat.**
4. **Zorgen voor een goede, op maat gesneden dienstverlening.**

In de hierna volgende paragrafen werken we deze hoofddoelstellingen uit. Waar mogelijk in meetbare doelstellingen.

5.1 Ruimtelijke, sociale en economische structuur en vestigingsklimaat

Versterken van de ruimtelijke, sociale en economische structuur en het vestigingsklimaat in de regio. Deze doelstelling is volgens ons van vitaal belang voor de regionale gemeenschap. Dus ook voor onze klanten. Iedereen heeft belang bij het doorbreken van de dreigende negatieve spiraal. Dit geldt zeker

voor de primaire doelgroep met een lage inkomenspositie, die relatief vaak afhankelijk is van een uitkering. Deze doelgroep heeft alleen een eerlijke kans op een baan als de regio een sterke structuur heeft. Onze inspanningen zijn er direct en indirect op gericht de draagkracht van deze doelgroep te verbeteren door hen te activeren.

Doelstellingen

Een aantoonbare bijdrage leveren aan:

- het verbeteren van het migratiesaldo in de regio PSL;
- het verbeteren van de arbeidsparticipatie in de regio PSL;
- het helpen van startende ondernemers in de regio PSL;
- het verbeteren van de maatschappelijke participatiegraad in de regio PSL;
- de waardering en de waarde van ons vastgoed.

Ons doel is dat beide een positieve ontwikkeling laten zien in vergelijking met het vastgoed van andere partijen in onze regio.

Toelichting

Voor de economische structuur en het vestigingsklimaat als zodanig bestaat geen enkelvoudige indicator. We hebben gekozen voor indicatoren die over een bepaald aspect iets zeggen. We verwachten dat de indicatoren gezamenlijk een vrij compleet beeld geven.

Voor de maatschappelijke participatiegraad moeten we nog een goede indicator ontwikkelen / definiëren. Voor een aantal indicatoren (inkomensniveau, arbeidsparticipatie, startende ondernemingen en vastgoed(waardering)) moeten we het huidige niveau en het streefniveau nog bepalen.

Ook de mening van mensen van buiten de regio willen we meten en mee laten wegen. We maken verder een onderscheid naar de algemene mening en de mening van eerder genoemde potentials. Deze laatste mening weegt voor ons zwaar, want het is van belang dat vooral zij de regio beschouwen als een aantrekkelijk (vestigings)gebied.

De meeste indicatoren betreffen directe graadmeters. We hebben er twee indirecte aan toegevoegd, namelijk de waardering en waarde van ons vastgoed. Het betreffen indirecte graadmeters omdat hierin veel kwaliteitsaspecten van het regionale woon- en werkklimaat samenkomen.

Mogelijke bronnen zijn: CBS, bewonersenquête's, de Parkstadmonitor, Lemon en aeDex (voor waarde vastgoed).

5.2 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit

Garanderen van de betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

En optimaliseren van de prijs-kwaliteitverhouding van onze woningen.

Deze doelstelling omvat de kerntaak van Hestia *groep*. Onze aandacht gaat met name uit naar de primaire doelgroep (huishoudens met lage inkomens). Maar ook de lagere middeninkomensgroep heeft het moeilijk in de huidige woningmarkt en verdient onze aandacht. De groep met hogere inkomens is om twee redenen voor ons ook van belang. Zij dragen met hun huurpenningen bij aan onze inkomsten en hebben een positief maatschappelijk en economisch effect op buurten en wijken die wij willen helpen versterken.

We maken met beide gemeenten op korte termijn afspraken over de omvang en kwaliteit van onze kernvoorraad. Wonen is immers een primaire levensbehoefte. We denken over ruimschoots

voldoende betaalbare woningen te beschikken, zoals uit het overzicht in paragraaf 6.2 blijkt. Sloop- en verkoopopgaven enerzijds en de economische recessie anderzijds maken het belangrijk over stuurgegevens te beschikken.

Doelstellingen

- Het gemiddelde energieverbruik van onze klanten is in 2012 met 10% afgenomen.
- De kernvoorraad per gemeente omvat een minimum aantal woningen gedurende de planperiode. Dat minimum wordt in samenspraak met beide gemeenten (in 2009) vastgelegd.
- De kwaliteit van onze woningen krijgt van onze klanten een waardering van gemiddeld ten minste een 7 (en minimaal een 7,5 in de prijsklasse boven de huurtoeslaggrens). De gemiddelde waardering in een complex is nooit lager dan een 6.
- De prijs-kwaliteitverhouding van onze woningen krijgt van onze klanten een waardering van gemiddeld ten minste een 7 en is, gemiddeld in een complex, nooit lager dan een 6.
- De slaagkans van potentials⁴ dient te voldoen aan een nader vast te stellen norm.
- De slaagkans van jongeren en mensen met een beperking dient te voldoen aan een nader vast te stellen norm.

Toelichting

Voor deze volkshuisvestelijke doelstellingen bestaan al diverse graadmeters. Wél moeten we nog verschillende normen of streefwaarden voor deze graadmeters ontwikkelen.

Als alternatieve graadmeter voor de beschikbaarheid / betaalbaarheid van woningen wil Hestia *groep* sturen op de slaagkans van woningzoekenden. Daarbij onderscheiden we diverse klantgroepen, waaronder met bijzondere aandacht voor potentials. Hiervoor ontwikkelen we een monitoringsysteem. Mogelijke bronnen zijn: energiebedrijf (energieverbruik), bewonersenquête, de Parkstadmonitor en/of Lemon (kwaliteit en prijs-kwaliteitverhouding).

5.3 Woon- en leefklimaat

Mede zorgen voor een goed woon- en leefklimaat

Bijdragen aan een goed woon- en leefklimaat behoort tot onze kerntaak. Een goed woon- en leefklimaat is een essentiële voorwaarde voor het vitaliseren van de regio. Het is belangrijk dat de voorzieningen in een wijk mensen inspireren en activeren.

We onderscheiden vier factoren die bepalend zijn voor een goed woon- en leefklimaat: veiligheid, de fysieke kwaliteit van de woonomgeving, het sociale klimaat in buurten en het voorzieningenniveau in de wijk.

Doelstellingen

- De veiligheid in onze buurten krijgt in 2012 van onze klanten een waardering van gemiddeld een 7 en is, gemiddeld in een complex, nooit lager dan een 6.
- De fysieke kwaliteit van de woonomgeving in onze buurten krijgt in 2012 van onze klanten een waardering van gemiddeld een 7,5 en is, gemiddeld in een complex, nooit lager dan een 6.

⁴ Dit is de kans dat mensen met een goed sociaaleconomisch perspectief binnen een bepaalde periode een geschikte huurwoning vinden.

- De waardering van het sociale klimaat in onze buurten krijgt in 2012 van onze klanten een waardering van gemiddeld een 7 en is, gemiddeld in een complex, nooit lager dan een 6.
- Het voorzieningenniveau wordt door bewoners gemiddeld per wijk als ruim voldoende (rapportcijfer 7) aangemerkt.

Toelichting

We willen uiterlijk eind 2009 over één of meer instrumenten beschikken die ons inzicht in de leefbaarheid in onze buurten en wijken vergroten. Hiervoor zijn, in aanvulling op de Parkstadmonitor, enkele instrumenten beschikbaar (o.a. Lemon en de Leefbaarometer).

De waardering van het sociale klimaat (inclusief sociale overlast) werken we nog uit in praktische indicatoren.

We zoeken nog naar instrumenten om het voorzieningenniveau en het bewonersoordeel hierover in kaart te brengen en te monitoren.

Mogelijke bronnen zijn: bewonersenquête's, de Parkstadmonitor, Lemon.

5.4 Dienstverlening

Zorgen voor een goede op maat gesneden dienstverlening

Goede dienstverlening is onlosmakelijk verbonden met de kwaliteit van het wonen. We beschouwen goede dienstverlening niet zozeer als een concurrentiefactor (wat het soms wel is!), maar vooral als onderdeel van onze kerntaak.

Goede dienstverlening heeft voor ons twee kanten. Ten eerste willen we voorzien in een passende keuzevrijheid voor onze klanten en ten tweede willen we als organisatie (en aanbieder van woningen en woondiensten) goed bereikbaar zijn voor onze (potentiële) klanten.

Doelstellingen

- De keuzevrijheid krijgt in 2012 van onze klanten een waardering van gemiddeld een 7.
- De naamsbekendheid van Hestia *groep* neemt de komende jaren toe, in maar vooral ook buiten de regio PSL.
- Alle communicatiekanalen van Hestia *groep* krijgen in 2012 van onze klanten een waardering van gemiddeld een 7,5.

Toelichting

Keuzevrijheid is een breed begrip. Het heeft betrekking op zowel de woning als de dienstverlening. Bijvoorbeeld de kwaliteit en huurprijs van de woning, het soort contract (inclusief huur- en koopvarianten), het afwerkingsniveau, keuzemogelijkheden bij projecten, financieringsmogelijkheden bij investeringen door bewoners (inclusief ZAV's) en woongerelateerde diensten. Bij het meten van de waardering door klanten onderscheiden we deze aspecten. Voor het meten, normeren en waarderen van de naamsbekendheid van Hestia *groep* ontwikkelen we een systematiek.

Voor de waardering van de verschillende communicatiekanalen (telefoon, internet, schriftelijk materiaal, bezoekenmogelijkheden) sluiten we zoveel mogelijk aan bij de systematiek van KWH.

Mogelijke bronnen zijn: bewonersenquête's, de Parkstadmonitor, Lemon, KWH.

6

Welke bijdragen willen we leveren?

Om onze missie en doelstellingen (hoofdstuk 5) te realiseren maken we nadere keuzen. Een ongebreidelde inzet zou afbreuk doen aan de effectiviteit van onze inspanningen. In dit hoofdstuk zullen we onze inzet afbakenen en richting geven. Welke inzet mag van ons verwacht worden in de komende 4 jaar?

6.1 Ruimtelijke, sociale en economische structuur en vestigingsklimaat

Gezien de bevolkingskrimp waarmee de regio te maken heeft, vinden we het belangrijk dat nieuwkomers de regio komen versterken. En dat bestaande bewoners de regio blijven waarderen. Vooral bewoners en ondernemers die een actieve/positieve bijdrage leveren aan de maatschappij (potentials) willen we graag kansen bieden zodat zij zich binden aan de regio. Zij dragen naar verwachting bij aan een hogere maatschappelijke en economische participatiegraad in de regio. Ze hebben mogelijk ook een positief effect op de minder actieve parkstedeling. Parkstad Limburg heeft inwoners nodig die met hart voor de regio hun steentje willen en kunnen bijdragen. We zullen om succes te boeken kwaliteit moeten aanbieden. Maar we zullen ook de kwaliteiten van PSL beter moeten uitdragen.

Onze bijdrage kan slechts bescheiden in omvang zijn, maar is essentieel voor een integrale aanpak.

Onze inspanningen

1. Het versterken van de woonmilieus en de stedenbouwkundige structuur. Het betreft in ons geval de gebieden waar wij een flinke vastgoedpositie hebben of in de nabije toekomst kunnen verwerven. Uiteraard zullen onze investeringen zich in deze gebieden concentreren. Voor gebiedsontwikkeling op grote schaal nemen wij de nodige initiatieven en willen wij zo nodig een coördinatierol vervullen. We zetten extra personele capaciteit in om aan die coördinatierol vorm te geven. Daarbij willen we ons niet beperken tot het goedkopere huursegment. We willen met duurdere huur- en koopwoningen, maar ook met commercieel en maatschappelijk vastgoed kwaliteitsimpulsen aan deze gebieden geven. We realiseren op beperkte schaal nieuwbouw in het goedkope en betaalbare segment⁵ (zie ook paragraaf 6.2). Bewoners uit herstructureringsgebieden bieden we niet bij voorbaat vervangende huisvesting aan in het nieuw ontwikkelde gebied. We zoeken naar passende huisvesting binnen of buiten het herstructureringsgebied.

Ook zetten we ons in voor het ontwikkelen van (brede) basisscholen in Landgraaf en Kerkrade-West en een gemeenschapshuis in Kerkrade-West.

⁵ Goedkoop: rekenuur tot € 357,-, betaalbaar: rekenuur € 357,- – € 548,-, (middel)duur: rekenuur € 548,- – € 648,-. Duur: rekenuur vanaf € 648,- (= huurtoeslaggrens).

2. Het actief bijdragen aan het opstellen van integrale gebiedsvisies en de uitwerking ervan. Het beschikbaar hebben van een gedegen gebiedsvisie, met een breed politiek en maatschappelijk draagvlak, is een essentiële voorwaarde om gebieden succesvol te transformeren en/of te verbeteren. In principe heeft de gemeente hierin het voortouw, maar we willen graag in de planvorming participeren. Zo nodig neemt Hestia *groep* het initiatief. Bij opstellen en uitvoeren van gebiedsvisies is een integrale aanpak van belang. Integrale gebiedsontwikkeling levert meerwaarde op voor de wijk en maakt het bovendien voor overheden gemakkelijker budgetten vanuit diverse portefeuilles in samenhang met elkaar beschikbaar te stellen. Dit gebeurt nu nog te weinig waardoor het effect van bepaalde maatregelen onvoldoende is. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van re-integratiegelden voor langdurig werklozen.
3. Het (binnen ons werkgebied) aanbieden van huisvesting voor startende ondernemingen. In, of in de buurt van, de gebieden waar onze klanten c.q. de ondernemers (in spé) wonen. We willen het deze doelgroep mogelijk maken om tegen haalbare prijzen bedrijfsruimten te huren, mits passend binnen de gebiedsvisie. Zeker als het om studenten gaat die hun ondernemerschap in de praktijk willen brengen binnen onze gebieden. We stellen nog criteria vast met betrekking tot de huurprijzen en de kandidaat-huurders.
4. Het aanbieden van stageplaatsen en het stimuleren van leer-werk of re-integratietrajecten in de vastgoedketen.
5. Het realiseren van nieuwe woonconcepten. De markt vraagt om eigentijdse woonconcepten. PSL moet hierin voorop lopen wil het de concurrentie met naastgelegen regio's aan kunnen gaan. Wij kunnen (en willen) een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling en realisatie van die nieuwe concepten. Overigens betreft het concepten voor uiteenlopende klantgroepen: senioren, jonge gezinnen, studenten. Wat ons betreft ligt het accent sterk op de al eerder genoemde potentials. Daarnaast willen we nieuwe markten verkennen. Bijvoorbeeld het aantrekken van Duitse woonconsumenten uit de regio Aken. De woningbehoefte in die regio neemt toe, mede vanwege de uitbreidingsplannen van de RWTH.
6. Verdere aanpassing van onze vastgoedportefeuille. De gebiedsontwikkeling en de realisatie van nieuwe woonconcepten maken deel uit van de aanpassing van onze vastgoedportefeuille door middel van sloop, renovatie, nieuwbouw, aankoop en verkoop. Nieuwbouw vindt naar onze voorkeur plaats bij herstructurering van woonbuurten of verouderde industrieterreinen. Vergrijzing, krimp en het aantrekken van nieuwkomers in de regio vormen daarbij richtpunten. Onze vastgoedportefeuille van de toekomst speelt in op deze ontwikkelingen. Zij biedt garanties ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep en biedt aantrekkelijke kwaliteiten voor huishoudens met meer financiële armslag. We hebben de laatste jaren al op de krimp van de bevolking ingespeeld, maar we zijn nog lang niet klaar. De toekomstige marktvaart brengen we in 2009 nog scherper in beeld.
7. Vergroten van onze naamsbekendheid. We willen meer naamsbekendheid. Om woningzoekenden kennis te laten maken met ons en onze producten moet allereerst onze naam vertrouwd zijn in onze en aanpalende regio's. Dus niet alleen in Parkstad, maar ook in de Westelijke Mijnstreek, Heuvelland, Maastricht en mogelijk het grensgebied met Duitsland. Hiervoor willen we bestaande communicatiekanalen gebruiken, maar ook nieuwe ontwikkelen. Denk aan de door ons in ROW-verband voorgestelde regionale portal voor woningzoekenden. Ook zoeken we samenwerking met andere partijen, zoals onderwijsinstellingen. Daarbij, zoals gezegd, vooral aandacht voor jongeren en potentials.

8. Bijdragen aan de verbetering van het imago van de regio. Dit dient een gezamenlijke inspanning van partijen te zijn. Voorop staat het bieden van onderscheidende kwaliteit. Succes is echter mede afhankelijk van de manier waarop de kwaliteit zichtbaar wordt gemaakt. 'Be good and tell it!'

6.2 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit

Onze bijzondere aandacht voor de groep potentials, die overigens (en gelukkig) deels overlapt met de primaire doelgroep, betekent niet dat we onze aandacht voor de primaire doelgroep laten verslappen. Integendeel zelfs! Bij het opstellen van de herstructureringsvisie voor de regio Parkstad hebben we meerdere malen benadrukt garant te willen staan voor de omvang van de kernvoorraad voor deze doelgroep. De primaire doelgroep is de doelgroep die niet in staat is zonder ondersteuning in zijn huisvesting te voorzien en kan op ons blijven rekenen. Voor deze doelgroep, heeft Hestia *groep* in de bestaande voorraad voldoende woningen beschikbaar. Nu en ook in de toekomst.

Overzicht huren Hestia *groep*

Huurprijs-categorie		Woningen		Huurtoeslag mogelijk voor:		
		Aantal	Percentage	Jongeren tot 23 jaar	1- en 2-persoons-huishoudens	Meerpersoons-huishoudens (gezinnen)
Goedkoop	< € 357	1038	18%	ja	ja	ja
Betaalbaar	€ 357 - € 512	3770	64%		ja	ja
	€ 512 - € 548	615	10%			ja
Duur	€ 548 - € 648	353	6%			
	> € 648	87	2%			
Totaal aantal woningen		5863				

N.B. De huurprijzen zijn gebaseerd op regeling huurtoeslag, dat wil zeggen netto huur plus subsidiabele deel servicekosten.

We investeren daarom slechts beperkt in goedkope of betaalbare nieuwbouwhuurwoningen. Dat doen we alleen als sprake is van een specifieke woningbehoefte waarin de bestaande voorraad niet kan voorzien. We bouwen vooral voor de doorstroming en willen een scheve prijs-kwaliteitverhouding waar mogelijk voorkomen.

Over goedkope nieuwbouwwoningen nog het volgende. Hestia *groep* kan alleen een lage huurprijs voor nieuwbouw vragen door een forse onrendabele top voor haar rekening te nemen. De huuropbrengsten staan dan immers niet in verhouding tot de noodzakelijke investering. Dit kunnen we ons op termijn, ondanks onze huidige solide financiële positie, niet veroorloven.

De investeringen voor de primaire doelgroep liggen dan ook vooral op andere terreinen:

- het verbeteren van de bestaande (te behouden) woningvoorraad
- het verbeteren van de fysieke en sociale woonomgeving
- het versterken van het voorzieningenniveau (zie volgende paragraaf) en last but not least
- het beperken van de bijkomende woonlasten. In 2008 hebben we het convenant Energiebesparing 2008 – 2011 ondertekend. Samen met een aantal collega-corporaties, de gemeente Kerkrade en de huurdersfederatie De Koepel.

Hiervoor is al aangegeven dat we ons niet willen beperken tot de primaire doelgroep. De hogere inkomensgroepen willen we zowel in ons bestaand bezit als met nieuwbouw bedienen. Dat vraagt om gerichte investeringen om de kwaliteit van onze woningen te verbeteren.

Onze inspanningen

1. Het treffen van energiebesparende maatregelen. Dergelijke maatregelen zijn vooral bedoeld om de uitstoot van CO₂ te beperken, maar leiden ook tot aanzienlijke woonlastenbesparingen. Doorgaans zijn deze maatregelen kostbaar. We vinden het gerechtvaardigd een deel van de investeringen te dekken met een huurverhoging, mits de totale woonlasten (dat wil zeggen huurprijs + energielasten samen) voor huurders dalen. Daarnaast profiteren huurders uiteraard van de comfortverbetering.
2. Het voeren van een evenwichtig huur- en kwaliteitsbeleid. We hebben van elke woning een streefhuur bepaald. De streefhuur is de huur die Hestia *groep* als wenselijk en haalbaar beschouwt. De streefhuur is onder meer gebaseerd op de kwaliteit (bijvoorbeeld op grond van het woningwaarderingstelsel) en populariteit van de woning. Als een woning vrijkomt passen we de streefhuur toe. Onze werkwijze leidt (op termijn) tot een evenwichtige prijs-kwaliteitverhouding. Bovendien kunnen we de omvang van de kernvoorraad op deze manier garanderen. We passen de huren niet aan aan het inkomen van individuele huurders.
Wel willen we, bij uitzondering, nagaan of we voor potentials (jongeren) maatwerk kunnen realiseren. Bijvoorbeeld door het geven van een tijdelijke huurkorting of door de huur van bepaalde woningen onder de huurtoeslaggrens voor jongeren te houden. We verwachten dat het inkomen van deze doelgroep stijgt, zodat op een later moment een passende huur betaald kan worden.
3. In PSL-verband werken we mee aan een onderzoek naar de gewenste omvang van de kernvoorraad. De ontwikkeling van het besteedbare inkomen in de regio vormt hiervoor de basis.
4. Voor het grootste deel van onze voorraad geldt een sober en doelmatig kwaliteits- en onderhoudsbeleid. We passen ons kwaliteitsbeleid aan door uit te gaan van twee in plaats van drie kwaliteitscategorieën. Woningen met een huur boven de huurtoeslaggrens hebben een luxer afwerkingsniveau.
5. Het verbeteren van de slaagkansen van (met name) jongeren en potentials. Dit vergt de nodige uitwerking: (periodiek) inzicht verkrijgen in actuele slaagkansen of wachtlijsten, normen per doelgroep etc. We handhaven onze normen voor urgentiegevallen en WMO-kandidaten. Sturing vindt bij voorkeur plaats door transformatie van onze woningvoorraad. Het effect hiervan is pas op lange termijn merkbaar. Daarnaast is naar verwachting finetuning van de woonruimteverdeling nodig in de vorm van het labelen van woningen voor specifieke doelgroepen, het stellen van passendheidscriteria etc.
6. Het geven van blijvende aandacht aan specifieke klantgroepen. We hechten erg aan het bieden van adequate huisvesting aan bijzondere groepen in de maatschappij. Het gaat zowel om maatschappelijke opvang als om mensen met uiteenlopende beperkingen die, als gevolg hiervan, specifieke woonwensen hebben. Momenteel wordt het aantal zorgwoningen in ons werkgebied geïnventariseerd. Vermoedelijk zijn er voldoende. Bij nieuwe vragen naar woningaanpassingen geven we de voorkeur aan toewijzing van een andere geschikte woning boven een dure aanpassing van de huidige woning van de cliënt.

Onze samenwerking met Meander, Mondriaan en andere maatschappelijke instanties zetten we graag voort. De contacten met scholen willen we uitbreiden. Hiervoor is meer coördinatie nodig. Bijvoorbeeld door samen te werken in gezamenlijke stuur- en werkgroepen om tot realisatie van een brede school te komen.

6.3 Woon- en leefklimaat

Buurt en wijken met een goed woon- en leefklimaat zijn wat ons betreft schoon, vandalismebestendig en veilig, vrij van overlast en hebben goede ('vraagconforme') voorzieningen. Op deze thema's richten wij de komende jaren onze inspanningen. Goede buurten en wijken dragen bij aan de attractiviteit van de regio PSL en daarmee aan een gunstiger migratiesaldo. Maar goede buurten dragen vooral bij aan de tevredenheid van onze (toekomstige) klanten.

De zorg voor buurten en wijken met een goed woon- en leefklimaat ligt niet alleen bij ons. Onze ambitie moet een gezamenlijke zijn. Het is belangrijk dat gemeenten, politie, welzijnswerk, scholen en Hestia *groep* met elkaar hardnekkige problemen oplossen. Dat bewoners zich gesteund weten door instanties waardoor zij meer dan nu bereid zijn een bijdrage te leveren aan hun woonomgeving. De gemeente Kerkrade is dit jaar voortvarend gestart met intensiever wijkbeheer in de vorm van een sociale wijkconciërge. Wij stemmen onze inspanningen daar graag op af.

Onze inspanningen

1. Onderhoud en toezicht. Wij nemen onze verantwoordelijkheid ten aanzien van onderhoud van en toezicht op het (semi-)openbaar gebied, voor zover het ons eigendom betreft. Maar ons bezit bevindt zich niet op een eiland. Daarom willen we afspraken maken met gemeenten en politie over gezamenlijke inspanningen en over de uitgangspunten van gezamenlijk beleid ('lik op stuk'). Wellicht is het door middel van ruilverkaveling tussen Hestia *groep* en beide gemeenten mogelijk om rationeler, dus efficiënter met het onderhoud van de openbare ruimte om te gaan. In uitzonderingsgevallen zijn we bereid een financiële bijdrage te leveren aan het taakveld van de gemeente. Bijvoorbeeld voor de inrichting van de woonomgeving bij nieuwbouw- of renovatieprojecten.
2. Tegengaan van verkeersoverlast. Dit aspect behoort vooral tot het taakveld van de gemeente. Waar nodig overleggen wij met de gemeente om knelpunten gezamenlijk op te lossen. Hiervoor gelden dezelfde restricties en mogelijkheden als hierboven onder 'onderhoud' aangegeven.
3. Stimuleren van sociale cohesie. Sociale cohesie bevordert in het algemeen de zorg voor elkaar en voor de woon- en leefomgeving. Sociale samenhang draagt daardoor bij aan het welzijn van bewoners. We willen de gemeenschapszin onder de wijkbewoners helpen bevorderen. Met als doel meer wederzijds respect en begrip. Er zijn in ons werkgebied onvoldoende voorzieningen om elkaar te ontmoeten. Wij zijn bereid hieraan een bijdrage te leveren. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen en beheren van ontmoetingsplaatsen.
4. Stimuleren van zelfbeheer. We willen bewoners, onze huurders en anderen, stimuleren aandacht te besteden aan het onderhoud van hun privégebied zoals tuinen, schuren, opritten. We willen dat op verschillende manieren doen: tegen een gering bedrag onderhoud plegen, gereedschappen ter beschikking stellen en dergelijke. Daarnaast is het wellicht mogelijk bewoners in te schakelen bij het beheer van het openbare gebied. Bijvoorbeeld door deelname aan de zogeheten 'Kan wel'-projecten. We werken hiervoor samen met bewoners ideeën uit.

5. Waar mogelijk voorkomen van overlast en onvrede. Zowel sociale als fysieke maatregelen zijn nodig. Voorbeelden van sociale maatregelen zijn het introduceren en handhaven van leefregels, het houden van portiekgesprekken, het aanstellen van een huismeester en/of een mediator. Fysieke maatregelen helpen soms ook overlast te voorkomen. Bijvoorbeeld een betere geluidsisolatie van gebouwen of het afsluiten van portieken⁶ en binnenterreinen. Isolatie is echter kostbaar en technisch niet altijd op een acceptabele manier mogelijk. In extreme gevallen gaan we over tot het bieden van een tweede (en laatste) kans aan veroorzakers van overlast om zo gedwongen uitplaatsing te voorkomen.
6. Sturen op leefstijlen (of sociaaleconomische positie) en woongedrag. Overlast is vaak een gevolg van verschillen in leefstijlen en woongedrag op microniveau. Op het niveau van portieken of bouwblokken streven we naar bewoners met min of meer gelijk woongedrag. Hierop sturen is lastig. We besteden in ieder geval aandacht aan de manier waarop we vrijkomende woningen aanbieden en aan de mogelijkheden die het woningtoewijzingsmodel biedt.
7. Signaleren en agenderen van individuele problemen van bewoners. Het bieden van ondersteuning bij persoonlijke problemen behoort niet tot ons taakveld. We beseffen echter dat we vaker dan andere instanties met bewoners in aanraking komen. En (als we er oog voor hebben) geconfronteerd worden met meervoudige, persoonlijke problemen. We willen hiervoor een professioneel oog ontwikkelen en afspraken maken met instanties over het signaleren en doorgeven van problemen 'achter de voordeur'.
8. Verbeteren of handhaven van het voorzieningenniveau in woongebieden. Voor een woningzoekende zijn de voorzieningen in de wijk vaak doorslaggevend bij zijn keuze voor een woning. Denk hierbij aan winkels. Of aan scholen en sociaal maatschappelijke voorzieningen. Voor voorzieningen moeten locaties beschikbaar zijn. Voorzieningen vragen bovendien om voldoende draagvlak. Wij willen in gebieden waar we een vastgoedpositie hebben een bijdrage leveren. Door locaties aan te kopen. En door het ontwikkelen en exploiteren van maatschappelijk en commercieel vastgoed. Afhankelijk van de situatie is een reductie op de huurprijs bespreekbaar. Bijvoorbeeld voor een startende ondernemer. Daarnaast denken we graag mee over de stedenbouwkundige inrichting van gebieden, mede met het oog op het draagvlak voor voorzieningen. Het organiseren en financieren van de (welzijns-, zorg- of commerciële) activiteiten die in ons vastgoed plaatsvinden, zien wij niet als onze taak. Deze taak berust bij derden.

6.4 Dienstverlening

In paragraaf 4.4 staat al dat goede dienstverlening voor ons twee kanten heeft. Ten eerste willen we passende keuzevrijheid bieden aan onze klanten. Ten tweede willen we als organisatie goed bereikbaar zijn voor en bekend zijn bij onze (potentiële) klanten. De komende periode ligt het accent op beide aspecten.

De afgelopen tijd hebben we al veel aandacht besteed aan de basiskwaliteit van onze dienstverlening (klantbejegening, afhandeling van verzoeken etc.). We hebben onze organisatie hierop aangepast. Bij het profiel van onze onderneming past enige terughoudendheid waar het gaat om het bieden van maatwerk. Belangrijke uitgangspunten voor ons zijn het bieden van een passende

⁶ Hestia groep heeft de meeste portieken inmiddels afgesloten.

prijs-kwaliteitverhouding en gestandaardiseerd maatwerk. Bij een hogere prijs hoort een groter aantal keuzemogelijkheden.

Bereikbaarheid vormt de tweede kant van de dienstverlening. Bijzondere aandacht schenken we aan senioren. Met name degenen die mobiliteitsproblemen hebben of niet thuis zijn in moderne communicatietechnieken. Ook willen we extra aandacht besteden aan jongeren en potentials. Hen willen we vooral met eigentijdse communicatietechnieken benaderen.

Onze inspanningen

1. Optimaliseren van keuzemogelijkheden van woningzoekenden. Keuzemogelijkheden hebben betrekking op het aanbod van woonconcepten (woningtypen en woonmilieus), het uitrustingsniveau van de woning, bijkomende woondiensten en eigendoms- en contractvormen. Met het nieuwe digitale portal voor woningzoekenden dat momenteel in ontwikkeling is, is deze verandering ingezet. Woningzoekenden kunnen kiezen voor het nemen van opties, loten of direct huren. Op die manier is meer maatwerk mogelijk. Woningzoekenden met negatief afwijkend gedrag (zoals bewoners die overlast hebben veroorzaakt of hun huur niet hebben betaald) krijgen slechts beperkte keuzemogelijkheden.
2. Optimaliseren van keuzemogelijkheden van huurders. We geven een passende, praktische en zakelijke invulling aan de keuzemogelijkheden voor onze klanten. Denk aan keuzepakketten bij renovatie en nieuwbouw en mogelijkheden om zelf voorzieningen aan te brengen. We kiezen voor gestandaardiseerd maatwerk en bieden een beperkt keuzepakket. Kiest een bewoner voor iets anders, dan kan dit. Hij regelt dit dan zelf met de aannemer en betaalt de meerkosten aan de aannemer. We gaan uit van het principe 'alle waar naar zijn geld'. Een lage prijs voor het wonen rechtvaardigt ons inziens een beperking van de keuzemogelijkheden.
3. De kwaliteit van onze algemene dienstverlening is goed. Dat willen we zo houden. Dat betekent in ieder geval dat we gáán voor het behoud van ons KWH-label en de koppositie die we daarin innemen.
4. Trouwe, welwillende of actieve klanten belonen we met een hoger serviceniveau. We hebben al het vervangingsbeleid (eenvoudig gezegd de termijnen waarop keukens en sanitair worden afgeschreven) voor deze groep klanten verbeterd. We gaan na of we dit beleid nog verder kunnen uitwerken.
5. Verbeteren van onze toegankelijkheid. Het is belangrijk dat onze klanten ons op een eenvoudige manier kunnen bereiken. Op kantoor, per telefoon/fax, per mail of via internet. We streven ernaar onze bereikbaarheid uit te breiden en te verbeteren, toegespitst op de mogelijkheden en wensen van de diverse klantgroepen. We houden een 0-meting onder onze klanten met betrekking tot de bereikbaarheid van ons Service Center (frontoffice). We denken onder meer aan een verruiming van onze openingstijden. Ook moet onze website meer interactieve mogelijkheden gaan bieden. Het mes snijdt aan twee kanten: via de site krijgen we zo meer inzicht in de meningen en wensen van onze klanten. Ook andere communicatiekanalen gaan we beter benutten.

7

Welke concrete resultaten willen we boeken?

De in hoofdstuk 6 genoemde inspanningen die onze klanten en andere belanghouders van ons kunnen verwachten, zijn algemeen omschreven. Te algemeen om ons succes of falen aan te kunnen afmeten. Waar mogelijk willen we hier concrete doelstellingen aan koppelen. Hierover gaat dit hoofdstuk. Met 'concreet' bedoelen we 'SMART' Dat wil zeggen: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Het gaat om productie- of outputdoelstellingen. Met het realiseren van deze doelstellingen vertrouwen we erop (en kunnen we aannemelijk maken) dat we op de goede weg zijn de doelstellingen uit hoofdstuk 5 te behalen. In hoofdstuk 5 ging het om de gewenste effecten van onze inspanningen, oftewel de outcomedoelstellingen. De belangrijkste doelstellingen die hierna volgen nemen we op in onze Balanced ScoreCard.

7.1 Ruimtelijke, sociale en economische structuur en vestigingsklimaat

1. Uiterlijk eind 2012 ligt er voor de 3 gebieden waar wij een vastgoedpositie hebben (Kerkrade West, Nieuwenhagen en Schaesberg) een gezamenlijke gebiedsvisie die aansluit op de positie die het gebied in Parkstad Limburg inneemt. Samen met partijen werken wij elke visie vervolgens binnen een half jaar uit in concrete uitvoeringsplannen en starten binnen die periode met de uitvoering.
2. De investeringsprogramma's voor de 3 gebieden omvatten een nader te bepalen
 - aandeel huur- en koopwoningen in diverse prijsklassen en
 - maatschappelijk en commercieel vastgoed dat Hestia *groep* ontwikkelt
3. Eind 2012 hebben we tenminste drie nieuwe woonconcepten gerealiseerd gericht op jongeren, potentials, senioren en woningzoekenden uit Duitsland.
4. Eind 2012 hebben we tenminste twee nieuwe werkconcepten gerealiseerd voor startende ondernemers en/of ondernemende schoolverlaters. Uiteraard passend binnen de gebiedsvisies. Deze concepten ontwikkelen we samen met het onderwijs.
5. Medio 2010 hebben we onze ideaalportefeuille voor 2020 in beeld en de daarbij behorende transformatieopgave. Inclusief jaarprogramma's voor (des)investeringen. In de periode tot en met 2012 gaan we vooralsnog uit van de volgende minimale productiecijfers. Gezien de ontwikkelingen in de regio (Herstructureringsvisie 2009) gaan we er vanuit dat we deze getallen voor het eind van 2009 aanpassen.

Maatregel	Productieaantallen
Sloop	540
Nieuwbouw huur, betaalbaar	30
Nieuwbouw huur, middelduur	120
Nieuwbouw huur, duur en koop	25
Nieuwbouw maatschappelijk vastgoed	4
Nieuwbouw of aankoop commercieel vastgoed	2
Renovatie of groot onderhoud	170
Verkoop bestaand bezit (aantal woningen op verkooplijst: 370)	60
Aankoop	0

6. Eind 2009 meten we onze bekendheid en ons imago binnen en buiten de regio. We meten met een eenvoudig instrument. Eind 2012 is onze bekendheid toegenomen en ons imago verbeterd. We bepalen in 2010 welke verbetering we willen bereiken. Bijvoorbeeld door een streefpercentage of -score vast te stellen.

7.2 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit

1. We maken in 2009 een plan om de energieprestatie van onze woningen⁷ te verbeteren. Het bijbehorende investeringsprogramma vertalen we in jaarprogramma's. In de periode tot en met 2012 verhogen we het aantal woningen met energielabel A, B of C van 29% naar 40%⁸. We reserveren 2 miljoen euro per jaar voor verbetering van de energieprestatie van ons bezit.

Maatregel	Productieaantallen
% woningen met energielabel A, B of C	40%

2. Medio 2010 hebben we ons huurbeleid aangepast. We besteden hierbij aandacht aan de primaire doelgroep en aan een stimuleringsregeling voor jonge potentials. Ook ons energiebeleid is dan verder uitgewerkt en geïmplementeerd in samenhang met het huurbeleid.
3. Begin 2010 hebben we een systematiek ontwikkeld om te sturen op slaagkansen of wachtlijsten. Inclusief een plan om de woonruimteverdelingssystematiek aan te passen om de slaagkansen van jongeren en potentials te verbeteren.
4. We stellen in 2009 een investeringsprogramma op voor woningaanpassingen en de huisvesting van speciale doelgroepen. Dit programma stemmen we op regionaal niveau af met zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties. Voor de periode tot en met 2012 kunnen we nog geen productiecijfers geven. Deze formuleren we eind 2009.

⁷ Inclusief de pilot in Kerkrade.

⁸ Nog te toetsen aan de (deels nog te ontwikkelen) prestatieafspraken.

7.3 Woon- en leefklimaat

1. Eind 2009 hebben we afspraken gemaakt met beide gemeenten, politie en welzijnswerk over onderhoud, herinrichting van de openbare ruimte ('grijs en groen') en het (sociaal) beheer in Kerkrade West en Nieuwenhagen. Schaesberg volgt begin 2010.
2. Eind 2009 hebben we (voorlopige) afspraken gemaakt met beide gemeenten, het welzijnswerk en de zorgsector over het realiseren van ontmoetingsplaatsen en andere accommodaties voor welzijn en/of zorg. Een aantal projecten is op dat moment in voorbereiding.
3. Eind 2010 ligt er een plan om bewoners te activeren. Denk bijvoorbeeld aan het stimuleren van zelfbeheer. Dit plan stellen we gezamenlijk met bewoners, het welzijnswerk en beide gemeenten op.
4. Eind 2010 ligt er een integraal plan om overlast aan te pakken. Dit plan stellen we in goed overleg met bewoners, het welzijnswerk en beide gemeenten op.
5. Begin 2010 hebben we een systematiek ontwikkeld om te sturen op leefstijlen en/of sociaaleconomische positie. Inclusief een voorstel om de woonruimteverdelingssystematiek aan te passen en de manier waarop we woningen aanbieden aan woningzoekenden (zie ook 7.2).
6. Medio 2010 hebben we afspraken gemaakt met het welzijnswerk over het signaleren en doorverwijzen van individuele probleemsituaties, die professionele hulp vergen. Deze afspraken betreffen ook een trainingsprogramma voor een aantal van onze medewerkers.
7. Eind 2009 hebben we gekozen voor een systematiek waarmee we de leefbaarheid in onze wijken en buurten gaan monitoren.

7.4 Dienstverlening

1. Medio 2009 hebben we de keuzemogelijkheden van onze klanten uitgewerkt. Binnen de randvoorwaarden zoals genoemd in paragraaf 6.4.
2. We behouden ons KWH-label en nemen in de KWH prestatie-index een bovengemiddelde positie in.
3. Medio 2010 ligt er een plan om de bereikbaarheid van ons Service Center (frontoffice) verder te verbeteren.
4. Medio 2010 is onze website meer interactief.
5. Eind 2009 hebben we een marketingplan opgesteld om onze naamsbekendheid binnen en buiten de regio te vergroten.
6. Medio 2010 is een gezamenlijk portal voor woningzoekenden in Parkstad gereed. Ook is dan onderzocht of dit portal geschikt is voor Duitse woonconsumenten.

8

Wat doen we al en wat gaan we doen?

Dit ondernemingsplan beschrijft de strategische koers van Hestia *groep*. Inclusief de activiteiten die nodig zijn om onze doelstellingen te realiseren. We willen in dit ondernemingsplan ook stilstaan bij lopende activiteiten die voor ons van strategisch belang zijn. Ook in ons jaarverslag over 2008 beschrijven we deze. In de volgende paragraaf lichten we kort toe wat we nu al doen. In paragraaf 8.2 besteden we aandacht aan nieuwe activiteiten waar we mee aan de slag gaan.

8.1 Wat doen we al

Wij bieden nieuwe kansen aan buurten en wijken. Zo realiseren wij een fors maatschappelijke rendement voor regio Parkstad. In 2007 en 2008 lag onze focus op meer tevreden klanten, en op een betere leefbaarheid in wijken. Onze doelen hebben we bereikt door onze dienstverlening te verbeteren. En door herstructurering. Door meer ruimte te creëren (meer groen en minder woningen) en door in te spelen op regionale ontwikkelingen, zoals krimp. Dat is de gedachte achter de herstructureringsplannen die we uitvoerden en nog gaan uitvoeren. In de regio zijn we niet voor niets koploper als het om herstructurering gaat. De afgelopen jaren hebben we op dat gebied flink gepresteerd door de voorraad af te stemmen op de vraag. We hebben ruim 1.000 woningen gesloopt. Ruim 500 nieuwe woningen kwamen hiervoor in de plaats.

We steken waar nodig onze nek uit en nemen (verantwoorde) risico's. Een voorbeeld. De centrumplannen in Schaesberg en Kerkrade West dreigden te stagneren omdat kopers wegbleven. Wij hebben deze impasse doorbroken door extra woningen af te nemen voor de verhuur. Dankzij onze bijdrage konden de nieuwbouwplannen toch van start gaan. Deze lijn zetten we voort. We hebben ingezet op energiebesparende maatregelen en blijven dat doen. Zowel voor nieuwbouw als ons bestaande bezit. We blijven nieuwe technieken en concepten onderzoeken en toepassen. Dat is goed voor het milieu en leidt bovendien tot lagere woonlasten voor onze huurders. Met de gemeente Kerkrade hebben we onlangs een energieconvenant voor de periode 2009 – 2011 gesloten. Ook met de gemeente Landgraaf willen we een dergelijke prestatieafspraken maken.

We hebben een start gemaakt met de aanpassing van onze organisatie. Dankzij ons Service Center en onze Klantgroepeteams, zijn onze telefonische bereikbaarheid en de serviceverlening aan onze klanten aanmerkelijk verbeterd. En zijn we bovendien meer zichtbaar in wijken en buurten. Deze lijn zetten we door. De klantgerichte focus blijft. We handhaven ons Service Center (front-office). Het aantal Klantgroepeteams verlagen we van 5 naar 3: Klantgroepeteam Kerkrade, Nieuwenhagen en Schaesberg. Zij gaan vanaf 1 juli 2009 gebiedgericht werken. Voor een integrale aanpak is gebiedgericht werken volgens ons randvoorwaarde. Dat gebeurt in onze regio nog te weinig. Door het aantrekken van twee

of drie gebiedscoördinatoren c.q. -ontwikkelaars geven we hieraan in personele zin een extra impuls. In 2008 hebben we al een manager Vastgoed en Gebiedsontwikkeling aangetrokken.

We beseffen dat de beheerkosten beheerst moeten worden. Om deze reden zijn we wat betreft de binnenkant van de woning overgestapt van cyclisch onderhoud naar vraaggestuurd onderhoud. Dit betekent dat we bijvoorbeeld badkamers en keukens (binnen bepaalde spelregels) vervangen als een klant daarom vraagt. En niet meer in een hele buurt tegelijk omdat de afschrijvingstermijn is verstreken. De onderhoudskosten hebben we taakstellend vastgesteld op € 1300,- per woning per jaar. We werken nog aan een verdere verfijning. Ook hebben we de interne werkprocessen onder de loep genomen en maatregelen genomen om sneller en efficiënter te werken. Een voorbeeld. Bij mutaties bieden we de nieuwe bewoner de mogelijkheid zijn woning eerder te betrekken als hij bereid is tegen een beperkte vergoeding eventuele opknopwerkzaamheden zelf uit te voeren.

Onze dienstverlening hebben we ook in 2008 op KWH-niveau gehandhaafd. We doen ons best onze dienstverlening continu te verbeteren. Dat we daarin slagen bewijzen onder andere:

- de prima resultaten van Hestia *groep* in de KWH prestatie-index (in juni 2009 scoorden we een 14^e plaats bij de KWH-meting waaraan ruim 200 corporaties deelnamen. We scoorden het hoogst van alle Limburgse corporaties. En we behaalden in 2009 het gouden huurlabel);
- de prestatie van ons Service Center (2^e plaats bij de Klant Contact Award 2008);
- de introductie in 2008 van het verhuisadvies aan vertrekkende huurders.

Door de krimp in de regio krijgt de klant steeds meer te kiezen. De tijd dat het verhuren of verkopen van woningen 'vanzelf' ging ligt achter ons. Met vallen en opstaan, werken we aan een meer actieve benadering van zowel klant als markt. We richten ons ook op regionale marktpartijen. We zijn heilig overtuigd van het belang van regionale samenwerking. We zetten ons hiervoor in en vervullen een kartrekkersrol. We zijn actief lid van het ROW, nemen actief deel aan stuur- en werkgroepen in de regio en participeren in initiatieven zoals 'Branding Zuid Limburg' Andere voorbeelden van onze pro-actieve opstelling zijn:

- Hestia *groep* maakte experimenten zoals het Krimplab van de Bond van Nederlandse architecten (BNA) mede mogelijk;
- wij zijn één van de kartrekkers van het gezamenlijke portal voor woningzoekenden (gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem in de regio Parkstad) dat momenteel wordt ontwikkeld;
- wij dragen onze visie veelvuldig uit in gemeentelijke, regionale en provinciale gremia.

Buurt- en wijkinitiatieven ondersteunen en faciliteren we al op allerlei manieren. Van het mede financieren van wijkmanagers en welzijnstaken tot directe sponsoring van wijkinitiatieven. Dat blijven we doen. We willen dit een structurele plek geven binnen de nog te ontwikkelen gebieds- en wijkvisies.

Jongeren hebben de toekomst. Daarom hebben we contact gelegd met het onderwijs en pakken we samen projecten op. Deze samenwerking willen we intensiveren. Hestia *groep* is een lerende organisatie en is voortdurend in ontwikkeling. Studenten leren bij ons de praktijk kennen. En wij leren van hen en blijven op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. Een succesvol voorbeeld is 'de Wijk van Morgen'. In dit project ondersteunen we het onderwijs met know-how en financiën. Zo lopen we

voorop bij nieuwe ontwikkelingen op het terrein van duurzaamheid. Inzichten die we in de toekomst gaan toepassen in onze wijken.

8.2 Wat gaan we nog meer doen

We hebben al de nodige stappen gezet om de in dit ondernemingsplan geformuleerde ambities waar te maken. Ons projectenplan bevat een handzaam overzicht van de stappen die we nog moeten zetten, inclusief resultaatomschrijving, planning en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. We hebben de projectenlijst ingedeeld naar de vier door ons onderscheiden aandachtsgebieden.

Ruimtelijke, sociale en economische structuur en vestigingsklimaat

1. Verrichten woningmarktonderzoek onder jongeren/potentials binnen en buiten de regio.
2. In overleg met beide gemeenten benoemen van projecten in kader wijkontwikkeling. Hierbij uitgaan van de gezamenlijk te ontwikkelen integrale gebiedsvisies
3. (Mede)ontwikkelen of medegebruiken van een systeem om migratie, inkomensontwikkeling, arbeidparticipatie en dergelijke te volgen.
4. (Mede)ontwikkelen methode om maatschappelijke participatie te meten.
5. In samenwerking met het onderwijs initiëren van projecten om het vestigingsklimaat voor startende ondernemers⁹ te verbeteren.
6. Opstellen projectplan voor het creëren van stageplaatsen en leerwerktrajecten.
7. Opstellen projectplan om te komen tot enkele nieuwe woonconcepten voor jongeren/potentials.
8. Uitwerken strategisch voorraadbeleid in een ideaalportefeuille 2020 en een daarop gebaseerd transformatieplan voor de periode 2009 – 2013.
9. (Mede) opstellen marketingplan voor het wonen in de regio.
10. Ontwikkelen (eenvoudig) instrument om onze bekendheid en ons imago binnen en buiten de regio te meten.
11. Leggen contacten met onderwijsinstellingen en andere organisaties die kunnen bijdragen aan vitalisering regio.
12. Deelnemen aan de aeDex. Door deel te nemen aan de aeDex willen we onze prestaties verbeteren. Ook benchmarking in brede zin helpt daarbij.

Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit

13. Uitwerken energiebesparingsplan voor de voorraad. Inclusief vaststellen prestatie-indicatoren. Onze investeringen op het gebied van energiebesparing relateren we aan de wijkvisies.
14. Continueren van onze bijdrage aan de pilot 'Het passiefhuis' in Kerkrade.
15. Uitwerken en implementeren van ons kwaliteits- en huurbeleid in onderlinge samenhang. Met maatwerk voor bijzondere klantgroepen, zoals tijdelijke huurkorting voor jonge potentials en het belonen van trouwe huurders.
16. Differentiëren van onze onderhoudsnorm en uitwerken in een meerjarenonderhoudsraming per complex.
17. Overleggen met energiebedrijf voor het verkrijgen van verbruiksgegevens.

⁹ Bij voorkeur samen met beide gemeenten.

18. Ontwikkelen systematiek om te sturen op slaagkansen of wachtlijsten. Inclusief verzamelen woonruimteverdelingsgegevens en vaststellen van normen met betrekking tot slaagkans of wachtduur woningzoekenden.
19. Opstellen meerjaren-investeringsprogramma voor woningaanpassingen en huisvesting speciale doelgroepen. In samenspraak met de betreffende instanties.

Woon- en leefklimaat

20. Afspraken maken met beide gemeenten over onderhoud en herinrichting openbare ruimte.
21. Afspraken maken met beide gemeenten, de politie en het welzijnswerk over sociaal beheer openbare ruimte.
22. Inventariseren voorzieningen in onze wijken en buurten.
23. Afspraken maken met beide gemeenten, welzijnswerk en zorginstellingen over het realiseren van ontmoetingsplaatsen en andere accommodaties voor welzijn en/of zorg.
24. Inventariseren mogelijkheden en behoeften bewoners om actief aan beheer van hun buurt bij te dragen. Hierover ook gesprekken voeren met beide gemeenten en welzijnswerk.
25. In samenspraak met bewoners opstellen plan van aanpak voor sociaal beheer gericht op buurten waar structureel sprake is van overlast. Hierover ook gesprekken voeren met beide gemeenten en welzijnswerk.
26. In samenspraak met beide gemeenten en collega-corporaties een voorstel maken voor aanpassing systematiek woonruimteverdeling en woningaanbieding.
27. Afspraken maken met welzijnsorganisatie over het signaleren en doorgeven van individuele probleemsituaties.
28. Ontwikkelen systematiek waarmee we de leefbaarheid in onze wijken en buurten gaan monitoren.

Dienstverlening

29. Verrichten 0-meting bereikbaarheid Service Center (frontoffice).
30. Opstellen plan voor beloning trouwe, welwillende of actieve klanten.
31. Uitwerken keuzemogelijkheden klanten met betrekking tot dienstverlening Hestia groep.
32. Opstellen programma van eisen voor nieuwe, meer interactieve website.

9

Organisatieontwikkeling

9.1 Structuurontwikkeling

In ons ondernemingsplan *Vizier 2004-2007* beschreven we destijds drie hoofdontwikkelingen:

- voortzetting van de krimp in de regio (economisch en demografisch) en de noodzaak van herstructurering en aanpassing van de voorraad;
- een gewijzigde positie van corporaties in het maatschappelijk bestel. We voorzagen dat we als Hestia *groep* op steeds meer volkshuisvestelijke taken zouden worden aangesproken terwijl we steeds meer als een gewoon bedrijf onze taken zouden moeten uitvoeren;
- de omslag van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde markt.

We kozen er destijds voor onze organisatie op een aantal punten aan te passen. Dit vooruitlopend op de fusie met Woonpunt en Wonen Limburg. Het is zoals bekend anders gelopen dan we dachten.

De fusie is van de baan.

We hebben een Service Center in het leven geroepen en 5 Klantgroepeteams. Het Service Center is het eerste aanspreekpunt voor klanten. Elk Klantgroepeteam is all-round en regelt de verhuur en het sociaal en technisch beheer voor zijn klanten zelfstandig.

De nieuwe organisatie was even wennen en niet alles liep vanaf het begin zoals we gehoopt hadden. Het bijzondere is dat we bij deze organisatieaanpassing de krachten 'van onderaf' gemobiliseerd hebben. Dus geen blauwdruk die werd opgelegd, maar een ontwikkelingstraject waarin we gezamenlijk de doelen probeerden te bereiken.

Evaluatie van de organisatieaanpassing leert dat het Service Center goed op de rails staat en verder doorontwikkeld kan worden. Ten aanzien van de Klantgroepeteams is geconstateerd dat het beleid op een aantal punten verduidelijking behoeft. De taakverdeling tussen woonconsulenten en technisch adviseurs verdient aandacht. Daarnaast is de indeling in 5 klantgroepen minder logisch gebleken bij het niet doorgaan van de fusie.

We hebben in 2008 de functie van de manager Projecten opnieuw ingevuld. Vanuit de expertise 'gebiedsontwikkeling'. De nieuwe benaming voor deze backoffice-afdeling is Vastgoed en Gebiedsontwikkeling.

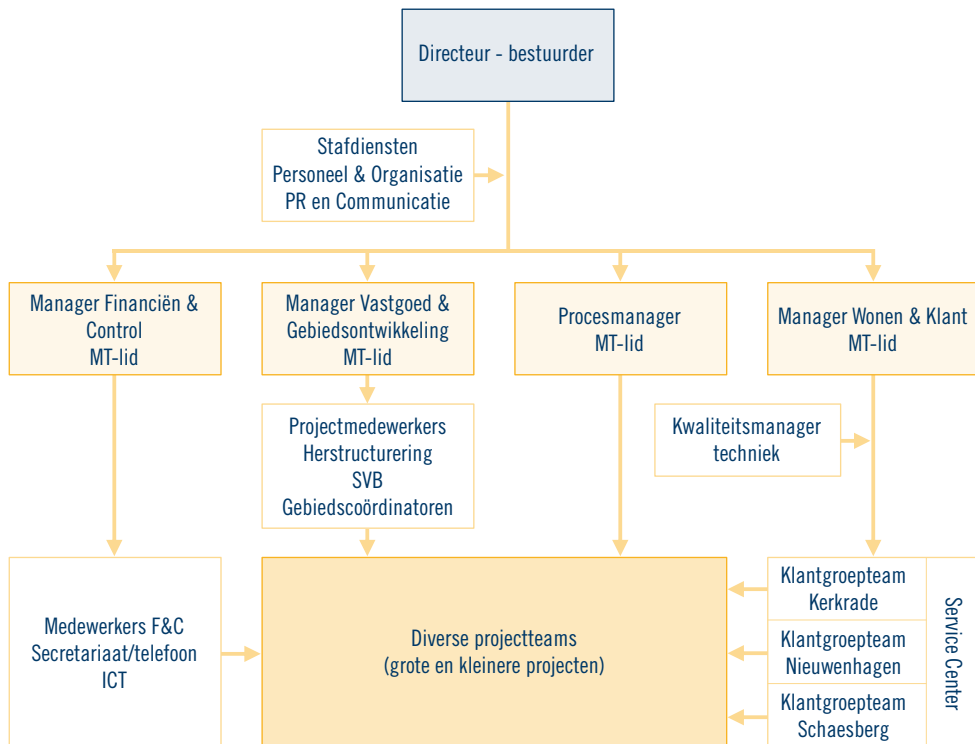
Deze ontwikkeling sluit goed aan bij het gebiedgericht werken van de Klantgroepeteams waar we medio 2009 mee starten.

Hestia *groep* startte in het jaar 2000 met ongeveer 7300 woningen. Nu hebben we er nog 6000 en we gaan terug naar circa 5500. Daar moeten we onze personele bezetting op aanpassen. Niet alleen wat betreft het aantal medewerkers maar ook wat betreft het soort werk dat we doen. Organisatiebreed gaan we immers meer nadruk leggen op gebieds- en wijkontwikkeling.

Met deze constatering zijn we aan de slag gegaan, wetende dat:

- fusie nu niet direct aan de orde is, maar intensieve samenwerking voor de opgaven in PSL noodzakelijk is;
- de visitatiecommissie het belang van gebiedgericht werken heeft benadrukt.

Dit laatste hebben we verder uitgewerkt. We hebben gekozen voor een matrixorganisatie: klantgericht en gebiedgericht werken enerzijds en projectmatig werken anderzijds.



Ter toelichting:

Klantcontacten vinden vooral plaats vanuit de afdeling Wonen & Klant. De 5 Klantgroep teams zijn omgevormd tot 3 Klantgroep teams die gebiedgericht werken. Elk team is verantwoordelijk voor alle verhuur- en onderhoudsactiviteiten in haar gebied.

Projecten worden aangestuurd door een projectleider, onder verantwoordelijkheid van één van de MT-leden. Projectteams worden gevormd door medewerkers uit de hele organisatie. Het kunnen grote of kleine projecten zijn. Met verschillende doorlooptijden. Intern of extern gericht.

Met de introductie van projectmatig werken nemen de ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers toe. Het werken in projecten biedt namelijk andere uitdagingen dan het reguliere werk. Medewerkers bepalen het succes van onze organisatie.

Hestia groep is een lerende organisatie. We passen onze organisatie aan als onze omgeving of nieuwe inzichten daarom vragen. Dit houdt in dat bovenstaand organisatieschema in ontwikkeling blijft en geen vast gegeven is.

9.2 Cultuurontwikkeling

We willen een effectieve gebiedgerichte en pro-actieve maatschappelijke onderneming zijn.

Dit betekent het volgende:

- We zijn aanspreekbaar op keuzes die we maken en prestaties die we leveren.
- We zijn herkenbaar, benaderbaar en betrouwbaar.
- We zijn kostenbewust.
- We werken doelgericht.

Hestia *groep* is een organisatie die met beide benen op de grond staat. Met 'no nonsense' als credo.

We zien onszelf als een 'doe'-organisatie. We willen in de toekomst nog minder tijd besteden in de vergaderzaal, o.a. door heldere kaders te formuleren en 'de werkvloer' meer verantwoordelijkheid te geven.

Onze kernwaarden zijn: vriendelijk, verantwoordelijkheid nemen, coöperatief, zorgvuldig en zelfbewust.

We hebben de afgelopen periode veel aandacht besteed aan de gewenste cultuurverandering.

Ook hebben we de vereiste competenties vastgesteld voor functies binnen onze organisatie.

We zoeken naar manieren om deze kwalificaties te meten en te vertalen in gerichte interventies in zowel de structuur als cultuur van onze organisatie. Dat betekent ook aandacht voor leiderschap.

9.3 ICT

Momenteel werken we ons automatiseringsplan uit. Daarbij verdienen, voortvloeiend uit dit ondernemingsplan, de volgende punten aandacht:

- De gevolgen van onze ambities voor de toepassing van ons primair automatiseringssysteem NCCW.
- De ICT-gevolgen van diverse voorgestelde monitoringsystemen.
- De gevolgen van gebiedgericht én projectmatig werken.
- De consequenties van een meer interactieve website.
- Het zoeken van nieuwe wegen om het merk 'Hestia *groep*' te vermarkten in en buiten de regio.
- Mogelijk extra eisen met betrekking tot klantregistraties in verband met bijvoorbeeld de beloning van trouwe klanten.
- Het verder ontwikkelen van het gezamenlijke portal voor woningzoekenden, woonmarketing voor de regio.

10

Financiën

De beleidsuitgangspunten uit dit ondernemingsplan hebben we vertaald in onze financiële meerjaren prognose 2009-2018. Voor zover mogelijk en voor zover het 'harde' voorgenomen investeringen betreft.

Hierbij hebben we rekening gehouden met:

- ons investeringsprogramma;
- investeringen in energiebesparende maatregelen op basis van het Convenant Energiebesparing Corporatiesector;
- onze meerjaren onderhoudsbegroting;
- de effecten van organisatorische aanpassingen in de afgelopen jaren, zoals vertaald in de beheerskostenbegroting;
- de integrale Vpb-plicht (= vennootschapbelasting) vanaf 1 januari 2008;
- de jaarlijkse bijdrage in het investeringsfonds voor de 40 aandachtswijken.

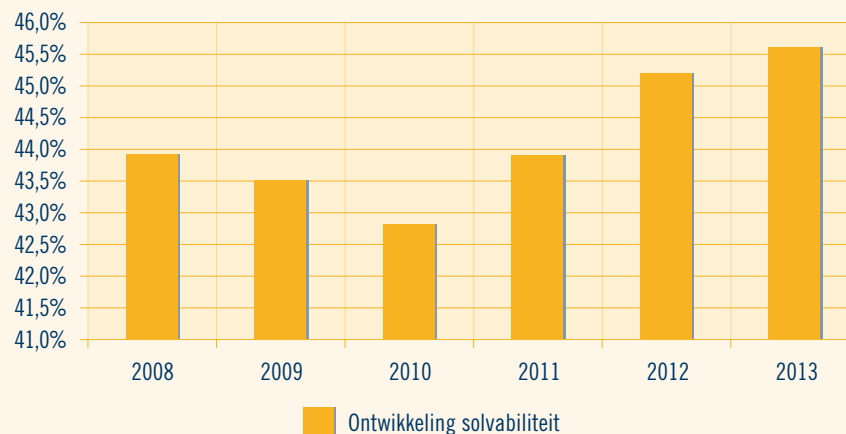
In de financiële meerjarenprognose hebben wij (nog) niet alle individuele beleidsaanpassingen opgenomen. Toch denken we voldoende financiële ruimte te hebben om onze ambities waar te maken. Dat kunnen we zeggen omdat we op basis van de financiële meerjarenprognose 2009-2018 een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd hebben voor de periode 2009 tot en met 2013. Daarbij zijn vanuit verschillende invalshoeken 200 scenario's gesimuleerd van de macro-economische variabelen. In het jaarverslag 2008 'Richting de toekomst' is een uitgebreide samenvatting van de risicoanalyse opgenomen.

Uit de uitgevoerde scenarioberekeningen blijkt dat Hestia *groep* er financieel gezond voor staat en dat het huidige investeringsbeleid verantwoord voortgezet en op onderdelen zelfs uitgebreid kan worden.

Onze prognose op basis van bedrijfseigen parameters leidt tot de volgende solvabiliteitsontwikkeling¹⁰:

¹⁰ De solvabiliteit geeft aan welk deel van het totaal vermogen is gefinancierd met eigen vermogen en welk deel geleend is.

Ontwikkeling solvabiliteit 2009-2013



Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) geeft jaarlijks een oordeel over de inzet van vermogen. Dit continuïteitsoordeel is gebaseerd op prognoses die de corporatie aanlevert. Het CFV hanteert als vermogensbegrip het volkshuisvestelijke vermogen. Dit vermogensbegrip is gebaseerd op de door Hestia *groep* opgegeven bedrijfswaarde van haar bezit. Het Fonds uniformeert de opgegeven bedrijfswaarde en bepaalt daarmee de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde van het bezit. Deze werkwijze leidt tot een gelijk oordeel in gelijke omstandigheden.

Om tot een solvabiliteitsoordeel te komen, zet het CFV het volkshuisvestelijke vermogen per ultimo boekjaar af tegen de berekende waarde van het risico ultimo datzelfde boekjaar. Dit risico bestaat uit drie onderdelen:

- marktrisico;
- macro-economische risico's;
- operationele risico's.

Op basis van de jaarcijfers 2007 en 2008 komt het CFV tot de conclusie dat de Hestia *groep* over voldoende solvabiliteit beschikt.

Ook voor de CFV-variant zijn 200 risicoscenario's gesimuleerd. Er komt tot en met het jaar 2013 geen scenario voor waarin het eigen vermogen en de solvabiliteit negatief is. In 2013 is het gemiddelde eigen vermogen 106 miljoen euro en de solvabiliteit 35%. De risicobuffer bedraagt 9%. Hestia *groep* hanteert intern een solvabiliteitseis van minimaal 30%. De solvabiliteit ligt de komende jaren dus hoger dan deze eis.

Hieruit mogen we concluderen dat Hestia *groep* tot en met 2013 een gezonde financiële positie heeft.

Naast de solvabiliteitsontwikkeling speelt ook de liquiditeitsontwikkeling een belangrijke rol.

Investerings moeten immers gefinancierd kunnen worden. Een indicator hiervoor is de operationele cashflow. Ook deze indicator laat volgens onze prognoses een positief verloop zien.

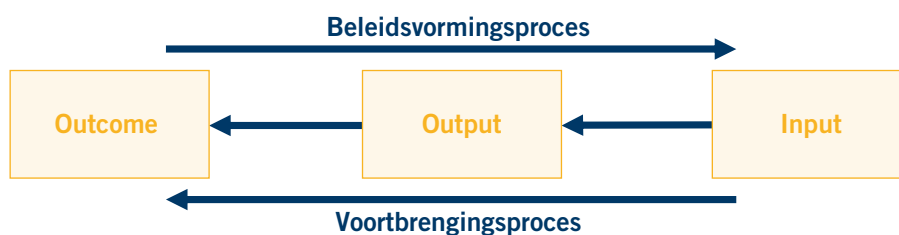
Slotconclusie: onze financiële positie stelt ons in de gelegenheid om ook de komende jaren nieuwe ambities op te pakken.



Bijlage 1

Opbouw ondernemingsplan

Ons ondernemingsplan volgt de structuur outcome – output – input.



Outcome betreft de maatschappelijke effecten die Hestia *groep* wil bereiken. De outcomedoelstellingen zijn SMART geformuleerd. Dat wil zeggen: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (hoofdstuk 5).

De outcome-doelstellingen leiden we af van onze missie en visie (hoofdstuk 4).

Output heeft betrekking op de feitelijke 'productie' van vastgoed en diensten. Onder productie verstaan we verhuur, beheer, onderhoud, al onze investeringen in vastgoed, en ook de dagelijkse dienstverlening (hoofdstukken 6, 7 en 8).

Input gaat over de middelen die Hestia *groep* inzet: geld en menskracht (hoofdstukken 9 en 10).



Colofon

Uitgave:

© Hestia groep, juli 2009

Teksten en coördinatie:

Peter van Os, Rigo

Heika Bouwman, Hestia groep

Maurice Caris, Hestia groep

Ontwerp en druk:

Andi druk, Maastricht-Airport

**Directie en
ondersteunende diensten**

Ampèrestraat 11
6372 BB Landgraaf
Postbus 31042
6370 AA Landgraaf

Kantoor Kerkrade

Lupinestraat 80
6466 SK Kerkrade

Kantoor Landgraaf

Pasweg 1
6371 BJ Landgraaf

Service Center

Servicenummer (045) 533 94 94
Fax (045) 533 94 93
E-mail info@hestiagroep.nl

Onze kantoren zijn geopend op:

maandag t/m donderdag van 8:00 tot 16:30 uur
vrijdag van 8:00 tot 12:30 uur
en op afspraak maandag t/m donderdag tot 18.30 uur.