

A man in a blue jacket with the 'l'escout woonservice' logo on the back is standing outside a house, showing a tablet to a woman. The house has a brick wall, a white door, and a window. There is a hanging planter with pink flowers and a pink butterfly decoration on the wall. A blue banner with white text is overlaid on the right side of the image.

# WENDBAAR EN IN BALANS

Ondernemingsplan  
l'escout woonservice  
**2018-2020**

# INHOUD

	<b>VOORWOORD</b>	1
<b>1</b>	<b>MISSIE EN VISIE</b>	2
	Missie	2
	Visie	2
<b>2</b>	<b>DUURZAME KLANTRELATIE</b>	3
	Betrokken huurders	4
	Buren	4
	l'escaut zichtbaar in de wijk	4
	Vroegsignalering en budgetcoaching	5
	Klantgerichte service	5
	Digitaal zaken doen	5
	Woonruimteverdeling	6
	Metten door middel van de Aedes-benchmark	6
<b>3</b>	<b>DUURZAAM WONINGBEZIT</b>	7
	Portefeuillestrategie en assetmanagement	8
	Betaalbaarheid	8
	Bestaand bezit	9
	Nieuwbouw	10
	Vernieuwend opdrachtgeverschap	10
<b>4</b>	<b>DUURZAAM ONDERNEMEN</b>	11
	Maatschappelijke samenwerking	11
	Continue organisatieontwikkeling	12
	Ons menselijk kapitaal	12
	Financiële continuïteit	13

# VOORWOORD

Huurders op een duurzame manier betaalbaar huisvesten in leefbare wijken, daar om gaat het ons de komende jaren. Samenwerking is daarbij belangrijk evenals actief deel uitmaken van een uitgebreid maatschappelijk netwerk. Daarom kozen we, bij het maken van dit ondernemingsplan, voor een breed klankbord. Directie en management voerden keukentafelgesprekken met huurders, we hielden sessies met zorg-, onderwijs- en welzijnsorganisaties en themabijeenkomsten met de raad van commissarissen, huurdersvereniging en de wethouder. Het schrijfwerk hebben we zelf gedaan. Iedere medewerker kreeg de kans om mee te praten. We kiezen bewust voor een kortere looptijd dan het vorige ondernemingsplan. Dit maakt ons wendbaar en dat is nodig omdat maatschappelijke veranderingen elkaar in een hoog tempo opvolgen. Daarbij realiseren wij ons dat we werken met een product (onze woningen) dat voor langere tijd aan de wensen en eisen van huurders zal moeten voldoen. Daar ligt een grote uitdaging.

“*De nieuwe koers van l'escaut betekent meer maatwerk voor onze huurders, strategische samenwerking en meer verantwoordelijke medewerkers.*”

De rondgang langs alle partijen levert een duidelijk beeld op: vooruit naar de kerntaak, meer strategische samenwerking, aandacht voor duurzaamheid en woonlasten, een flexibelere opstelling, minder bureaucratie, duidelijkere communicatie en klantgerichtheid hoger op de agenda. Gelukkig herkennen wij dit beeld en willen we daar zelf ook aan werken. Bij de invulling hiervan kijken we vooral vanuit het oogpunt van de klant.

Betaalbaarheid en duurzaamheid gaan in onze ogen de komende jaren hand in hand. Wij leggen de lat hoog als het gaat om het verbeteren van onze woningen en energiebesparing. Daarmee realiseren we een verlaging van de woonlasten voor onze huurders.

Daarmee is veel geld gemoeid. Dit vraagt dus om verantwoorde keuzes. Onze ambities hebben we vertaald in duurzame klantrelaties, duurzaam woningbezit en duurzaam ondernemen. Om dit te bereiken moeten we een nieuwe koers varen. Dit betekent meer maatwerk voor onze huurders, strategische samenwerking en meer verantwoordelijke medewerkers. Daarin zit voldoende uitdaging voor de komende periode.

**Robert de Ridder**  
directeur-bestuurder l'escaut woonservice



# 1 MISSIE EN VISIE



Vlissingen is een havenstad. Een stad van werkers en doeners. Dat zit in het DNA van de stad, van de Vlissinger en daarmee ook in het DNA van onze corporatie.

## Missie

l'escaut woonservice is een maatschappelijke onderneming, actief op het gebied van wonen en leven, die midden in de samenleving staat. Onze missie is het bieden van goed wonen in een passende woonomgeving met aandacht voor duurzaamheid, woonlasten en bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen in onze samenleving.

Klanten die onze primaire aandacht hebben zijn huishoudens die recht hebben op huurtoeslag, huishoudens met een huishoudinkomen van maximaal € 36.165,- (prijsspeil 2017); en huishoudens met een specifieke woonvraag (bv mensen met een beperking).

Dichtbij onze huurders staan met een sociaal gezicht, dat is wat wij willen. De persoonlijke woningcorporatie zijn. Niet alleen maar praten, maar -zoals het past bij Vlissingen- ook gewoon 'doen'.

## Visie

De huidige maatschappij stelt hoge eisen aan de redzaamheid van burgers. Maar mensen zijn niet allemaal hetzelfde en niet iedereen is even redzaam. Wat we doen en wat we verlangen van onze huurders, leek ons vanzelfsprekend terwijl dit voor veel mensen niet zo blijkt te zijn. Daarom gaan we de komende jaren de verwachtingen duidelijker managen en bijstellen. Zowel van onze kant, als die van de huurder. We spelen in op de juiste behoefte en zijn wendbaar waar nodig. Omdat maatwerk niet altijd kan of nodig is, zoeken we naar de juiste balans tussen standaard- en maatwerk. We willen meer aansluiten bij de leefwereld van onze huurders. Natuurlijk hebben we daarbij te maken met regels en procedures, maar het gaat vooral om onze manier van denken en doen. We willen in contact komen met de mensen waarvoor we dagelijks actief zijn. Want alleen zo kunnen we toegevoegde waarde bieden. Om die reden zetten we de komende jaren in op klantgerichtheid, samenwerking en wendbaarheid.

## 2 DUURZAME KLANTRELATIE

Ons land verandert van een zorgmaatschappij in een participatiesamenleving. Huurders zijn medeverantwoordelijk voor hun woning en hun wijk. Er wordt van hen verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen binnen hun eigen mogelijkheden. Ouderen blijven steeds langer zelfstandig wonen. Daarnaast zijn er meer verwarde mensen die, veel meer dan vroeger, zelfstandig blijven wonen. Er is dus een grote diversiteit aan kwetsbare doelgroepen in wijken en buurten. En dat leidt soms tot een gevoel van onrust en onveiligheid.

Daarnaast neemt de digitalisering in hoog tempo toe. Digitaal werken is in veel gevallen efficiënt en bespaart kosten. Logisch dat veel bedrijven, overheden en mensen overstappen van papier naar beeldscherm. Voor veel van onze klanten is dit een vooruitgang. Maar er zijn ook mensen voor wie dit (te) ingewikkeld is. Om die reden bieden veel organisaties nog een (papieren) vangnet voor die mensen die het digitaal niet kunnen of willen regelen.



## Betrokken huurders

Voor een duurzame klantrelatie is betrokkenheid van de huurder van groot belang. Elkaar helpen, elkaar coachen, daar geloven we in. Daarom willen we onze huurders meer betrekken bij ons beleid. Naast de huurdersvereniging en klankbordgroepen willen we ook klantpanels instellen. Bij klantpanelonderzoek gaan we in gesprek met klanten over allerlei zaken rondom wonen en leven in onze wijken en buurten. Samen nadenken en ideeën aandragen. Zo krijgen huurders het gevoel dat ze daadwerkelijk een verschil kunnen maken.

*Elkaar helpen, elkaar coachen, daar geloven we in. We willen onze huurders meer betrekken bij ons beleid.*

## Buren

Het gezegde: 'beter een goede buur dan een verre vriend', gaat nog steeds op. Een goede verstandhouding met de buren draagt bij aan een gevoel van veiligheid. Soms lopen zaken echter niet soepel en kan er wrijving ontstaan. We willen bewoners stimuleren gesprekken met elkaar aan te gaan. Je verantwoordelijkheid nemen, je zeker genoeg voelen om je zegje te kunnen doen, ook al is dat soms niet makkelijk. Door middel van buurtbemiddeling kunnen wij een helpende hand bieden. Dat betekent niet het aanbieden van een scheidsrechter, maar juist hulp van een professional om te komen tot goede gesprekken en afspraken.



## l'escaut zichtbaar in de wijk

Als corporatie hebben we een gedeelde verantwoordelijkheid om te zorgen voor schone en prettige wijken. We geloven in de kracht van samenwerking. Als het in een woning niet loopt zoals het zou moeten, willen we dit graag in een zo vroeg mogelijk stadium weten. Onze medewerkers komen bij onze huurders over de vloer en kunnen zaken signaleren. Door de samenwerking aan te gaan met welzijnsinstellingen kunnen we op tijd ingrijpen en de juiste hulp bieden. Belangrijk is dat huurders weten dat ze er niet alleen voor staan. Met de inzet van wijkbeheerders laten we zien dat we als corporatie niet alleen bezig zijn met de verhuur van woningen. De wijkbeheerder weet wat er speelt en zet zich in voor de huurders in de wijk. Een vertrouwd gezicht: iemand die je kunt aanspreken en naar je luistert.

We willen een actieve rol hebben in de gesprekken die we voeren met politie, gemeente en welzijnsinstellingen. Onze inzet is alle neuzen dezelfde kant op krijgen en ons hard maken voor de wijk en buurt. Uiteindelijk werken we allemaal aan hetzelfde doel: een mooie, vertrouwde en vooral ook veilige leefomgeving. Het is daarom voor ons belangrijk te weten hoe onze huurders de leefbaarheid in hun wijk ervaren. Samen met de gemeente Vlissingen willen we een goed werkend instrument ontwikkelen om de wijkbeleving te meten.



## Vroegsignalering en budgetcoaching

Ook op financieel gebied willen we een helpende hand bieden. We zien dat het niet goed omgaan met geld kan leiden tot financiële problemen. Wie geconfronteerd wordt met (hoge) schulden, komt vaak in een vicieuze cirkel terecht van toenemende schulden en problemen. Dit willen we voorkomen door vroeg in te grijpen en niet lijdzaam toe te kijken als het fout dreigt te gaan. Daarom hebben we veel geïnvesteerd in het optimaliseren van het incasso-proces. Zo hebben we een vroegsignaleringstraject opgezet met Orionis en Porthos. Ook zijn we ervan overtuigd dat het op tijd inschakelen van een budget-coach in veel gevallen een uitkomst kan zijn. We willen onze huurders in een vroeg stadium wijzen op de gevolgen van financiële problemen en ze in contact brengen met betrouwbare budgetcoaches. Zo dringen we uiteindelijk ook het aantal huisuitzettingen terug.

## Klantgerichte service

Onder een duurzame klantrelatie verstaan wij een klantgerichte en duidelijke service door vakkundige medewerkers. Klantgericht betekent voor ons een rechtvaardige behandeling in plaats van een gelijke behandeling. De manier waarop we service verlenen kan dus per persoon verschillen. Zo heeft de jonge student geen hulp nodig bij zijn zoektocht naar een nieuwe kamer, maar iemand met minder ervaring op internet wel. Ondanks dat we met regels en procedures te maken hebben, kijken we eerst naar de mens. We willen naast de klant staan en niet erboven. Dit vraagt om een juiste houding en gedrag van onze medewerkers. Onze houding is open, vriendelijk en begripvol. Ons gedrag luisterend, proactief en duidelijk.

**“** *Klantgericht betekent voor ons een rechtvaardige behandeling in plaats van een gelijke behandeling.* **”**

## Digitaal zaken doen

We hebben verschillende communicatiemiddelen tot onze beschikking. Internet, telefoon en persoonlijk contact. Daarin hebben we een voorkeursvolgorde. Eerst leiden we de klant naar ons klantportaal/website of het woningaanbodportaal. Voor het opzetten van digitale dienstverlening is snelheid een vereiste. Snelheid van het systeem zelf, maar ook de reactietijd van medewerkers. We richten het klantportaal zo in dat we de meeste vragen van huurders via deze weg kunnen beantwoorden. Als dat niet lukt, kunnen huurders telefonisch contact opnemen. Tot slot bestaat de mogelijkheid van persoonlijk contact. De tijden waarop l'escout bereikbaar is, verschillen. Digitaal zijn we 24/7 bereikbaar. De meest voorkomende reparatieverzoeken kunnen zo op elk moment worden ingediend. De komende jaren zetten we extra in op het gebruik van ons nieuwe klantportaal, zodat de klant de voordelen hiervan ontdekt. Natuurlijk blijven we ook telefonisch en fysiek bereikbaar. Het mag voor onze communicatie niet uitmaken hoe de huurder met ons in contact komt. We zorgen ervoor dat we altijd helder en duidelijk communiceren.



## Woonruimteverdeling

Wij verdelen onze woningen via Zuidwestwonen. Wij bieden daarmee een portaal voor alle woningzoekenden. Zuidwestwonen heeft de mogelijkheid woningen op verschillende manieren aan te bieden. We onderzoeken of wij met ons verhuurbeleid optimaal gebruik maken van die mogelijkheden. Samen met onze collega's van Zuidwestwonen werken we aan permanente verbetering van dit systeem en de dienstverlening. Op dit moment garanderen we dat we iedereen binnen drie jaar een passende woning toewijzen. In veel gevallen gaat dit sneller. We beseffen dat we wat meer inspanning vragen van de woningzoekende om zelf zaken van te voren te regelen. Naast het inschrijven willen we dat zij de benodigde papieren vooraf digitaal aanleveren. Aan hen die dat niet lukt, bieden we hulp.

## Metten door middel van de Aedes-benchmark

We meten onze dienstverlening doorlopend. Zo weten we hoe de huurder over ons denkt en kunnen we schakelen en indien nodig bijstellen. De sector heeft een landelijk instrument; de Aedes-benchmark. Via deze benchmark kunnen woningcorporaties hun prestaties vergelijken met andere corporaties en zo zichzelf verbeteren.

De benchmark bestaat uit verschillende prestatievelen. Eén ervan betreft de dienstverlening die een corporatie biedt. Vanwege onze focus op klantgerichtheid streven wij ernaar in de kopgroep van de benchmark terecht te komen. Dat lukt ons niet in één jaar, maar we gaan ervan uit dat we dit uiterlijk 2020 zullen bereiken.

## WAT WILLEN WE BEREIKEN?

- de kopgroep (A) in de benchmark als het gaat om klanttevredenheid;
- een goed werkend instrument voor het meten van wijkbeleving;
- goed functionerende klantenpanels tot onze beschikking hebben;
- door middel van preventie de huisuitzettingen met 50% terugdringen ten opzichte van 2017;
- 50% van onze huurders heeft een 'mijn l'escaut-account' en communiceert digitaal met ons.





# 3 DUURZAAM WONINGBEZIT

Na een periode van economische krimp, trekt de Nederlandse economie weer aan. De werkloosheid is de laatste drie jaar gedaald evenals het aantal uitkeringen. Voor wat betreft de stad Vlissingen ligt dit anders. In Vlissingen ontvangt ongeveer 9,3 % van de inwoners een uitkering. Dat percentage ligt fors hoger dan het landelijk gemiddelde van 5,3 %. Opvallend is dat bijna de hele provincie Zeeland lager scoort dan het landelijk gemiddelde. Wij hebben dus te maken met een 'armere gemeente' in Zeeland. Daarnaast kampen we met vergrijzing. Het aantal ouderen in onze samenleving stijgt. Dit is in heel Nederland waarneembaar. Door trends als langer zelfstandig wonen, wonen en zorg en participatie moeten woningcorporaties goed nadenken over hun woningbezit. Verder is er veel aandacht voor duurzaamheid. Er is een landelijk energieakkoord gesloten, waarin is opgenomen dat woningen in 2050 klimaat-/co2 neutraal moeten zijn. Aedes heeft namens de woningcorporaties afgesproken dat iedere corporatie in 2018 een routekaart maakt om dit te bereiken.

Duurzaam woningbezit betekent voor ons een woningportefeuille die past bij de toekomst. Dit gaat niet alleen over energiezuinigheid, maar ook over woningen die aansluiten bij onze doelgroep.

Woningmarktonderzoek geeft inzicht in de huidige woningbehoefte en de woningbehoefte op de middellange en lange termijn. In Vlissingen is sprake van een redelijk evenwichtige woningmarkt. De komende periode stabiliseert de behoefte aan sociale huurwoningen en neemt vervolgens af. Er is daardoor geen noodzaak tot uitbreiding. We houden wel aandacht voor de ontwikkelingen rondom de huisvesting van statushouders. De behoefte aan grondgebonden huurwoningen neemt af evenals de behoefte aan appartementen zonder lift. De behoefte aan appartementen met lift neemt echter toe. Dit komt vooral door de toenemende groep ouderen, die graag in een geschikte woning wil wonen. Omdat de totale voorraad sociale huurwoningen in Vlissingen niet hoeft te groeien, gaan we uit van verdunning. We slopen dus in de toekomst meer woningen dan we terugbouwen. Voordat we woningen terugbouwen, kijken we kritisch naar het juiste product. Daarbij maken we gebruik van de input vanuit onze klantenpanels.

## Portefeuillestrategie en assetmanagement

We werken al enige jaren met een portefeuillestrategie. In de portefeuillestrategie is vastgelegd hoe l'escaut de vraag naar en het aanbod (in zowel kwantiteit als kwaliteit) van sociale huurwoningen op elkaar afstemt. Beschikbaarheid en betaalbaarheid zijn daarbij twee belangrijke uitgangspunten. Belangrijk onderdeel van de portefeuillestrategie voor de komende jaren is de energieambitie van l'escaut. Deze ambitie brengt hoge investeringen met zich mee en vergt inzicht op woning en complexniveau om de juiste investeringsbeslissingen te kunnen nemen.

Om de juiste afwegingen te maken, is financiële vastgoedsturing een belangrijk onderdeel van de portefeuillestrategie. Omdat we hiermee kijken naar het financieel rendement op complex- en corporatieniveau, kunnen we onze maatschappelijke prestaties nog beter in beeld brengen. Wij maken hierbij gebruik van assetmanagement. De definitieve doorrekening van de energieambitie kan van invloed zijn op de sloop- en nieuwbouwplannen en het tempo van vernieuwing. Dit komt tot uiting in de nieuwe portefeuillestrategie, die we in 2018 opstellen.

*Belangrijk onderdeel van de portefeuillestrategie voor de komende jaren is de energieambitie van l'escaut. Deze ambitie brengt hoge investeringen met zich mee en vergt inzicht op woning- en complexniveau om de juiste investeringsbeslissingen te kunnen nemen.*

*Naast de kale huur hebben we ook aandacht voor de totale woonlasten. Want een betaalbare woning met een hoge energielast mist elk doel.*

## Betaalbaarheid

Als we kijken naar de verschillende woningen en de bijbehorende huurprijzen, sluit het bezit van onze corporatie goed aan bij de betalingsmogelijkheden van de doelgroep. Ons huurprijsbeleid waarbij betaalbaarheid hoog in het vaandel staat, is daardoor nog steeds actueel. We voeren een verantwoord huurbeleid waardoor we voldoende betaalbare woningen hebben voor onze doelgroep. Dit kan zelfs inhouden dat huurprijzen naar beneden worden bijgesteld.

Naast de kale huur hebben we ook aandacht voor de totale woonlasten. Want een betaalbare woning met een hoge energielast mist elk doel. Onze routekaart 'Energie neutraal 2050' vormt de leidraad voor gesprekken met de gemeente en is onderdeel van de prestatieafspraken. Door de juiste investeringen te doen, kunnen we in ons bestaand bezit de energielasten inperken. Denk aan zonnepanelen en een betere isolatie. Dit levert direct een verlaging van de energiekosten op. We benutten bewezen technieken en houden subsidies nauwlettend in de gaten. In de periode van dit ondernemingsplan starten wij een kleinschalig experiment in de bestaande bouw op het gebied van energieneutraal wonen. We streven ernaar om in 2020 voor ons woningbezit gemiddeld op energielabel B uit te komen.

Voor nieuwbouwwoningen die we in de toekomst willen realiseren, zetten we in op minimale woonlasten. Daarbij moet er wel een balans zijn tussen de investeringen en de lage woonlasten. We willen goede keuzes maken, voor nu en in de toekomst. Hierbij houden we rekening met de milieubelasting, de woonkwaliteit en de betaalbaarheid voor de huurders. We beseffen dat de manier waarop huurders omgaan met energie ook een verschil kan maken. Door ze hiervan bewust te maken kan de energienota nog lager uitvallen.

## Bestaand bezit

Bijna 70% van het bezit van l'escaut is ouder dan 40 jaar. Het is belangrijk dat wij weten hoe dit bezit erbij staat. Wij streven ernaar om ons bezit goed te onderhouden. Om te weten in welke staat onze woningen verkeren, voeren wij conditiemetingen en inspecties uit. Aan de hand daarvan maken we plannen, zodat het benodigde onderhoud zo gericht mogelijk wordt uitgevoerd. We maken doordachte keuzes bij de manier waarop we het onderhoud uitvoeren. We wegen daarbij af of een complexgewijze manier of individuele vervanging van onderdelen het beste is.

Onlangs hebben we de afspraken op het gebied van het Huurdersonderhoud aangepast aan de hand van een evaluatie. Een aantal reparaties bleek lastig zelf uit te voeren door de huurder. Daarom zijn deze reparaties nu weer onderdeel van ons eigen onderhoud. Er blijft nu nog een klein aantal klusjes over die de huurder zelf moet doen. Doordat niet iedereen hiertoe in staat is, gaan wij hiervoor oplossingen bieden.

Een ander speerpunt binnen het bestaand bezit is ons asbestbeleid. Aan dit beleid geven we de komende jaren uitvoering. Aan het eind van dit ondernemingsplan hebben we in beeld waar asbest aanwezig is, zijn de huurders goed op de hoogte en hebben we een plan hoe we hiermee omgaan.

We verkopen jaarlijks een deel van onze bestaande voorraad. Daar is ook vraag naar. Echter, als een woning eenmaal verkocht is, hebben we er geen invloed meer op. Dat vergt een zorgvuldige afweging van die plekken in de stad waar verkoop al dan niet wenselijk is. Immers, woningen zijn beeldbepalend. In de portefeuillestrategie komt dit tot uiting.

*Er blijft nu nog een klein aantal klusjes over die de huurder zelf moet doen. Doordat niet iedereen hier toe in staat is, gaan wij hiervoor oplossingen bieden.*







## Nieuwbouw

Wij willen graag onze voorraad op orde houden. Dat betekent dat we periodiek een deel van ons bezit verversen. We bouwen onze woningen zeer energiezuinig. Keuzes daarin baseren we op de uitkomst van de routekaart. We willen hierin niet per se vooruitstrevend zijn, maar samen met collega-corporaties en marktpartijen kijken naar goede voorbeelden.

We beseffen dat langer zelfstandig wonen niet alleen aan de kwaliteit of geschiktheid van een woning ligt. Het heeft ook te maken met de wijk, welke voorzieningen er zijn en/of mantelzorg dichtbij is. Bij nieuwbouw en herstructurering is het belangrijk om deze zaken in gedachten te houden en actief samen te werken met partijen die deze voorzieningen kunnen realiseren. Dat doen we in ieder geval door actief de samenwerking op te zoeken en een proactieve rol op ons te nemen als het gaat om volkshuisvestingprojecten in de stad. Bij het bouwen van nieuwe woningen voor mensen met zorg zien we ook de noodzaak om aantrekkelijk en passend te bouwen. We onderzoeken de komende jaren de meest geschikte vorm van nieuwbouw hiervoor.

Gezien de beperkte vraag naar studentenwoningen en de alternatieven die marktpartijen realiseren, zien we weinig reden om in te zetten op nieuwbouw. We blijven gesprekspartner voor de opleidingsinstituten in de regio.

## Vernieuwend opdrachtgeverschap

De komende periode staan we voor grote opgaven. Denk hierbij onder andere aan de nieuwbouwopgave en de energieambitie. Om zelf niet het wiel uit te vinden, willen we de kennis van de markt maximaal benutten. Niet meer voorschrijven hoe bouwende partijen het moeten doen, maar aangeven wat het resultaat moet zijn. Belangrijk is dat we hierbij goede kaders stellen.

**“** We beseffen dat langer zelfstandig wonen niet alleen aan de kwaliteit of geschiktheid van een woning ligt. Het heeft ook te maken met de wijk, welke voorzieningen er zijn en/of mantelzorg dicht in de buurt is. **”**

## WAT WILLEN WE BEREIKEN?

- Er is een routekaart gemaakt die laat zien hoe wij ons woningbezit in 2050 CO2 neutraal kunnen maken;
- gemiddeld label B voor alle woningen;
- invoering van assetmanagement;
- bewustwordingstraject energiezuinig wonen;
- start van een kleinschalig experiment in de bestaande bouw op het gebied van energie-neutraal wonen;
- afronden van asbestinventarisatie en maken van plan van aanpak;
- evalueren en aanpassen van het nieuwbouwproces;
- we hebben een nieuwe, toekomstbestendige portefeuillestrategie.

# 4 DUURZAAM ONDERNEMEN

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent op een duurzame manier service bieden, met aandacht voor mens en milieu. De maatschappij ontwikkelt zich razendsnel. Organisaties veranderen, functies verdwijnen en nieuwe functies ontstaan. Het digitaliseringsproces zorgt ervoor dat organisaties anders worden ingericht. Er ontstaan steeds meer samenwerkingsverbanden en prestaties worden met elkaar vergeleken. Daarnaast hebben vooral maatschappelijke organisaties te maken met veel controles en regels. Dat zorgt voor een administratieve druk. Inmiddels ontstaat bij deze organisaties weerstand. Ze pleiten voor een gezonde controle en een lagere regeldruk. Eén van de gevolgen van de vergrijzing is de krapte op de arbeidsmarkt. Zeeuwse werkgevers krijgen hier waarschijnlijk al op korte termijn mee te maken. Door de toenemende groep gepensioneerden en de verminderde instroom van werkenden wordt het invullen van vacatures moeilijker. De verwachting is dat het lastiger wordt om de 'juiste' mensen aan te trekken.

**“** Samen. Maar dan ook echt samen. Op een structurele manier. En niet al te vrijblijvend. **”**

l'escout wil meewerken aan een duurzame toekomst. Zo dragen we ons steentje bij aan een beter milieu en een schonere planeet. We verzekeren ons ervan dat ons vastgoed toekomstbestendig is en dat we nadenken over de energielasten voor onze huurders. Naast onze woningen hebben we ook oog voor ons kantoorgebouw en de manier waarop we dit onderhouden. We streven naar papierloos werken en maken gebruik van zonnepanelen. We scheiden afval en recyclen oud papier.

We willen op een duurzame manier samenwerken met onze partners, de organisatie op een effectieve manier ontwikkelen, personeel op een duurzame manier inzetten en dat alles tegen zo laag mogelijke bedrijfslasten.

## Maatschappelijke samenwerking

Als corporatie kunnen we niet alles zelf oplossen. We zijn expert op het gebied van wonen en nemen graag een proactieve houding aan. Maar als het bijvoorbeeld gaat om veiligheid laten we de voortrekkersrol bij de politie. Ook het leveren van zorg zit niet in ons takenpakket. Daar zijn de zorgorganisaties goed in. Toch vinden wij dat wonen, zorg, veiligheid en welzijn onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Samenwerken is hierdoor een must en staat bij ons hoog op de agenda. We willen concrete afspraken maken met onze stakeholders. Waar lopen we tegenaan? En hoe kunnen we dat oplossen? Samen. Maar dan ook echt samen. Op een structurele manier. En niet al te vrijblijvend.

Op regionaal gebied maken wij deel uit van ZuidwestSamen, een samenwerkingsverband van Zeeuwse en enkele West-Brabantse woningcorporaties. We werken samen op het gebied van woningtoewijzing, inkoop, ICT, HRM en deskundigheidsbevordering. Dat kan wat ons betreft nog intensiever. Hoe en op welke manier is iets wat we samen moeten bespreken, maar l'escout staat meer dan open voor ideeën.

De Huurdersvereniging en de gemeente Vlissingen hebben met de invoering van de nieuwe Woningwet een sterkere positie gekregen. Via prestatieafspraken leggen we vast wat we van elkaar verwachten. Met beide partijen hebben we al een nauwe samenwerking.

## Continue organisatieontwikkeling

De omgeving waarin wij werken, beweegt en ontwikkelt. Datzelfde geldt voor onze organisatie. Dat is één van de speerpunten voor onze organisatieontwikkeling; een flexibele bedrijfsvoering die van ons een wendbare corporatie maakt. Dat betekent minder bureaucratie en meer beslissingsvrijheid voor onze medewerkers. We willen de klantgerichtheid weer meer in onze genen krijgen. En we willen in staat zijn om in te spelen op de steeds sneller komende veranderingen.

We investeren in de klantgerichtheid van de organisatie, zowel intern als extern. Daarbij krijgen onze medewerkers de ruimte, binnen gestelde kaders. We denken in talenten, competenties en werkplezier. Een tevreden klant begint bij een blijde medewerker. Iemand die zich verantwoordelijk voelt en betrokken en bevlogen is.

De gewenste organisatiestructuur bepalen we voor een periode van drie tot vijf jaar. We richten resultaatverantwoordelijke teams in rondom onze belangrijkste processen. We kiezen hierbij voor de juiste ICT-oplossingen. Zaak is de perfecte balans te creëren tussen de mens en het systeem. Daarom leggen we verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Hiërarchie is niet leidend en mag snelle beslissingen niet in de weg staan. Vertrouwen staat hoog in het vaandel.



## Ons menselijk kapitaal

Onze medewerkers zien we als menselijk kapitaal. We willen dat medewerkers deskundig zijn in de brede zin van het woord. Mensen die zich ontwikkelen en met hun tijd meegaan. Samen kijken we waar ambities, talenten, wensen en verbeterpunten liggen. We maken een strategische personeelsplanning om mensen zo duurzaam mogelijk in te zetten, knelpunten te analyseren, doorstroming te bevorderen en kansen te creëren. Op het gebied van duurzame inzetbaarheid werken we ook regionaal samen.

We streven naar zoveel mogelijk generalisten en vragen van hen een vernieuwende blik, ontwikkeling, vakvolwassenheid, eigenaarschap, zelfstandigheid, deskundigheid en professionaliteit. We staan ervoor open – zeker in het kader van de vergrijzing – om jonge mensen een kans te geven. We voeren een actief stagebeleid en zoeken intensiever de samenwerking op met de lokale opleidingsinstellingen, zoals Scalda en de HZ University of Applied Sciences. Ons doel is studenten laten zien dat er in Vlissingen innovatieve en vooruitstrevende werkgevers zijn. Zo dragen we bij aan de aanwezigheid van goed opgeleide mensen in Zeeland.





*We zoeken naar een evenwicht tussen het behalen van onze strategische doelstellingen en een financieel gezonde basis.*

## Financiële continuïteit

Een gezonde financiële basis is belangrijk om de strategische doelstellingen van l'escaut te behalen. Financiën zijn voor ons niet leidend, maar wel een voorwaarde. We kiezen voor financiële continuïteit met een actuele planning- en control-cyclus. Risicomanagement speelt een sterke rol voor het gericht verminderen van risico's die onze doelstellingen kunnen dwarsbomen. Voor het vergroten van de financiële continuïteit zetten we de komende jaren in op een solide financiële sturing.

Het financieel beleid wordt doorlopend getoetst en aangepast aan alle veranderingen op economisch vlak en de keuzes van politiek en toezichhoudende organen. Wij waarderen ons bezit tegen marktwaarde. De marktwaarde zorgt voor meer vermogen, maar dat geld staat niet op de bank. Via de indicatieve bestedingsruimte woningcorporaties (IBW) geeft de overheid een duidelijke potentiële investeringsruimte af voor l'escaut. Als we deze ruimte benutten, wordt wel onze financiële vluchtstrook afgezet. We zoeken naar een evenwicht tussen het behalen van onze strategische doelstellingen en een financieel gezonde basis.

Dit evenwicht komt tot uitdrukking in de Aedes-benchmark. Wij gaan voor het huurdersoordeel A en we accepteren een positie in de middengroep van de bedrijfslasten B. Deze bewuste keuze maken we omdat de prioriteit de komende jaren ligt op het behalen van de klantdoelstellingen.

Bij het sturen op een minimaal vastgoedrendement verliezen we de kasstromen niet uit het oog. Voor het verkrijgen, aflossen en betalen van rente op leningen moeten onze operationele kasstromen goed te zijn. Hierbij toetsen we (des)investeringsbeslissingen aan de ratio's LTV (Loan to Value), ICR (Interest Coverage Ratio) en DSCR (Debt Service Coverage Ratio).

## WAT WILLEN WE BEREIKEN?

- een toekomstbestendige en flexibele organisatiestructuur;
- een strategische personeelsplanning;
- minimaal middengroep-positie (B) in de Aedes-benchmark voor bedrijfslasten;
- voldoen aan de gestelde financiële ratio's.



Hermesweg 13  
4382 ND Vlissingen  
(0118) 42 23 00  
E-mail: [info@lescaut.nl](mailto:info@lescaut.nl)

Fotografie  
**Ruud Rodermond** (alle m.u.v. p7)  
**Els Swart** (foto p7)

Vormgeving  
**Wilbert Ulaen**