

 **Ondernemingsplan 2018 - 2021**
Verbindend in Wonen: Sociaal en Solide



LEKSTEDEWonen



Voorwoord

Welke voornemens en doelstellingen wil **LEKSTEDEWONEN** van 2018 tot en met 2021 realiseren? Deze jaren staan in het teken van een grote verduurzamingsopgave, een fors investeringsprogramma in nieuwbouw en het opknappen van bestaand bezit. Ook de verhoging van de klanttevredenheid en ons werk op een goede manier realiseren zijn belangrijke opgaven. Het Ondernemingsplan 2018-2021 heeft de titel "Verbindend in wonen: sociaal en solide" meegekregen. Een titel die zeer passend is bij ons werk en onze doelstellingen voor deze beleidsperiode.

Waar staan wij voor?

Onze speerpunten voor de komende jaren zijn klantgerichtheid, duurzaamheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid. In dit Ondernemingsplan beschrijven we aan de hand van acht thema's onze voornemens en acties:

1. Klantgerichtheid
2. Betaalbaarheid en Beschikbaarheid
3. Leefbaarheid en Participatie
4. Duurzaamheid
5. Governance en Bedrijfsvoering
6. Financiën en In control
7. Projecten
8. Strategisch voorraadbeleid

Een nieuwe gemeente

Versillende thema's in dit Ondernemingsplan richten zich op de gemeente Vianen. We realiseren ons dat de gemeente Vianen betrokken is in een herindelingsstraject: samen met de gemeenten Leerdam en Zederik wordt per 1 januari 2019 de gemeente Vijfheerenlanden gevormd. Verschillende keuzen rondom het thema wonen zijn op het moment van schrijven van dit Ondernemingsplan nog niet gemaakt door de nieuwe gemeente. Daarom is er geen rekening mee gehouden. Met name de keuze van de woningmarktregio kan voor de toekomst van **LEKSTEDEWONEN** gevolgen hebben en daarvoor wordt een scenarioanalyse gemaakt. Dit betekent dat gedurende deze beleidsperiode mogelijk een herziening of aanpassing van de door ons voorgestane beleidslijnen moet worden gemaakt.

Heeft u opmerkingen of suggesties, die kunnen leiden tot een verdere verbetering van onze beleidsvoornemens? Dan ontvangen wij die graag. Wij wensen u veel leesplezier.

E. de Groot
Directeur-bestuurder
Vianen, april 2018



➤ Waar staan wij voor?

Onze missie

LEKSTEDEWONEN neemt haar verantwoordelijkheid voor goed en betaalbaar wonen voor de doelgroepen van het volkshuisvestelijke beleid en waar nodig en mogelijk voor een deel van de doelgroep met een middeninkomen.

Wij werken vanuit een proactief opererende organisatie aan duurzame en gevarieerde woonmilieus, aan vitale wijken en buurten met respect voor de verschillende woon- en leefstijlen in de woningmarktregio U16. We concentreren ons op de opgaven in de gemeenten Vianen en Bunnik en in de gemeente Utrecht op het beheer van ons complex op de University College Utrecht (UCU).

Onze Visie

Het leveren van kwalitatief goede en betaalbare woningen, aansluitend op de wensen en mogelijkheden van onze klanten is de visie van LEKSTEDEWONEN.

Onze klanten zijn mensen die geen vrijmarktprijs kunnen betalen voor een huurwoning (of koopwoning) en mensen voor wie de huisvesting extra zorg vraagt.

Daarnaast willen wij in ons kernwerkgebied de mensen, die vanwege hun inkomen aangewezen zijn op huurwoningen net boven de liberalisatiegrens, ook bedienen als er geen alternatief aanbod voor hen beschikbaar is. Dit uiteraard binnen de mogelijkheden en kaders van wet- en regelgeving.

Onze kernwaarden

Onze drijfveren, de vertrekpunten voor ons handelen, zijn:

Verbindend

LEKSTEDEWONEN legt verbindingen tussen vraag en aanbod van woningen en verbindingen tussen klanten, belanghouders en de organisatie. Om onze doelstellingen te realiseren sluiten we coalities met samenwerkingspartners.

Solidair en betrokken

LEKSTEDEWONEN is betrokken bij klanten met een kleinere beurs en kwetsbare groepen. Op basis van wederzijds vertrouwen verdiepen wij ons met respect in onze klanten. Op een vriendelijke en professionele wijze zoeken wij naar mogelijkheden om de woningbehoeften in te vullen.

Ondernemend

Voor de realisatie van de missie zoekt en benut **LEKSTEDEWONEN** kansen. We gaan creatief om met nieuwe ontwikkelingen en benutten nieuwe inzichten. Zonder onze maatschappelijke taak en financiële continuïteit in gevaar te brengen, zijn we bereid verantwoorde, bewuste en afgewogen risico's te nemen om onze doelstellingen te realiseren.

Rentmeesterschap is een belangrijke drijfveer in ons handelen, ook al is het niet als kernwaarde gedefinieerd. Wij voelen ons verantwoordelijk voor onze woningen en beheer deze naar beste kunnen. Onze zorgplicht voor het milieu en het welbevinden van toekomstige generaties nemen we serieus, waarbij we in deze beleidsperiode fors investeren in energiebesparende maatregelen.

1. ➤ Klantgerichtheid

Waar staan we voor?

In een organisatie is het belangrijk je te richten op de klant én ervoor te zorgen dat deze klant tevreden is over het product of de dienst die je levert. **LEKSTEDEWONEN** levert zowel een product, (sociale) huurwoningen, als ook verschillende diensten, zoals het afhandelen van reparatieverzoeken.

De **klanttevredenheid** wordt jaarlijks gemeten door middel van de Aedes benchmark. De mate van klanttevredenheid wordt gebaseerd op een aantal onderdelen: de afhandeling van reparatieverzoeken, het traject dat nieuwe huurders doorlopen en de tevredenheid van vertrekkende huurders. **LEKSTEDEWONEN** streeft ernaar deze klanttevredenheid te vergroten. Een aantal zaken is hierbij cruciaal: het gedrag van medewerkers, de communicatie vanuit **LEKSTEDEWONEN** en afspraken over de werkwijzen. Wij streven hierin naar een hogere klanttevredenheid en zijn om die reden gestart met een interne training klantgerichtheid. Ook starten we in 2018 met een nieuw **communicatiebeleid** en het inrichten van bijbehorende processen. Daarnaast willen we binnen de organisatie meer bewustwording over klantgerichtheid creëren om uiteindelijk een hogere klanttevredenheid te behalen. Ook een nader in te vullen kantooraanpassing zal bijdragen aan het klantgericht werken.

Binnen de kaders van de wet- en regelgeving wordt onze bedrijfsvoering zoveel mogelijk door de 'menselijke maat' gekenmerkt: dat is het criterium. Wij maken onze medewerkers erop attent dat zij werken volgens de wet- en regel-

geving, maar dat er ook ruimte is om de mogelijkheden voor de 'menselijke maat' te bespreken.

Bij **reparatieverzoeken** zorgen we graag voor een snelle, maar kwalitatief goede afhandeling. Sinds najaar 2017 kunnen onze huurders, voor klussen die zij op basis van de wet- en regelgeving zelf moeten uitvoeren, zich ook op ons beroepen. Door het afsluiten van een serviceabonnement worden dit soort klussen door ons opgepakt en hoeft de huurder er niet zelf mee aan de slag.

Bij het gebruik van ons **Klantenportaal** willen we meer sturen op trends die het gemak van de klant verbeteren. Hier voor onderzoeken wij de mogelijkheden van de koppeling Klantenportaal/DMS en intranet voor medewerkers.

Aanpak

Om de klanttevredenheid over **LEKSTEDEWONEN** te verhogen, hebben we goed getrainde, bekwame en klantvriendelijke medewerkers nodig. Dit bereiken we door alle medewerkers een training Klantgerichtheid te laten volgen en bewustwording te creëren over houding en gedrag richting de klant. Ook de invoering van een nieuw communicatiebeleid en de kantooraanpassing dragen bij aan een meer klantgerichte houding van **LEKSTEDEWONEN**. Verder verdiepen we ons in de mogelijkheden en de benadering van de verschillende groepen van klanten. Vanuit die verdieping ontwikkelen we instrumentaria op de wijze waarop we de klantgroepen over verschillende thema's benaderen.



Stappen Klantgerichtheid

- 2018**
- > Start nieuw communicatiebeleid
 - > Afronding interne training Klantgerichtheid
 - > Klanttevredenheidsscore van minimaal 7,5 in de Aedes Benchmark
 - > Starten met Klant Contact Team
- 2019**
- > Kantooraanpassing t.b.v. klantgericht werken
- 2020**
- > Optimalisering van het Klantenportaal
- 2021**
- > Klanttevredenheidsscore van minimaal het sectorgemiddelde in de Aedes Benchmark
- Langere termijn ...**
- Handhaven van de klanttevredenheidsscore: minimaal het gemiddelde van de sector

2. > Betaalbaarheid en Beschikbaarheid

Waar staan we voor?

Ook in deze beleidsperiode zetten wij ons er blijvend voor in dat de **betaalbaarheid** van de sociale huurwoningen en de **beschikbaarheid** daarvan op het juiste peil blijven. Onze volkshuisvestelijke kerndoelgroep met een inkomen tot € 30.400,- (prijspeil 2018) krijgt daarbij de grootste prioriteit. Mede vanuit de wet- en regelgeving uit de in 2015 ingevoerde Woningwet, is de kerntaak van woningcorporaties gericht op deze doelgroep. Woningcorporaties moeten passend toewijzen om elk huishouden in de juiste categorie woning te kunnen plaatsen. Wij houden ons daarbij aan de huursombenadering en houden rekening met de aftoppingsgrenzen. We spannen ons in om de jaarlijkse huurverhoging voor de primaire doelgroep te beperken tot het inflatiepercentage.

De Regionale Huisvestingsverordening is leidend bij de woningtoewijzing en de **woonruimtetoewijzing** loopt primair via WoningNet. Wij maken lokaal en regionaal afspraken over: Voorrang voor lokaal woningzoekenden, andere wijze van toewijzing (bijvoorbeeld loting), 10% toewijzen aan lage middeninkomens en 10% vrij toewijzen met voorrang aan urgenten. Voorrang voor lokaal woningzoekenden is belangrijk bij de toewijzing in de dorpen van de gemeente Vianen, te weten Everdingen, Hagestein en Zijderveld. Met deze 'kernbinding' krijgen de inwoners van deze dorpen voorrang bij toewijzing van het vrijkomende aanbod. Ook blijven wij ons erop richten dat circa 60% van de vrijgekomen woningen in Vianen aan woningzoekenden met een adres in Vianen wordt verhuurd.

Daarnaast hebben wij extra aandacht voor een aantal specifieke doelgroepen: senioren en zorgbehoevenden, spoedzoekers en huishoudens met een laag middeninkomen (in willekeurige volgorde). Afgezien van de laatste categorie valt een groot deel van de huishoudens uit deze doelgroepen reeds onder de volkshuisvestelijke kerndoelgroep.


Senioren en zorgbehoevenden

Senioren zijn een belangrijke bijzondere doelgroep van **LEKSTEDEWONEN**. Wij onderscheiden binnen deze doelgroep drie categorieën:

- Senioren die volledig zelfstandig kunnen wonen;
- Senioren die in de nabijheid van zorgvoorzieningen willen wonen;
- Senioren die aangewezen zijn op woningen met zorgvoorzieningen.

In totaal bezit **LEKSTEDEWONEN** ruim 400 seniorenwoningen, waarvan bijna 200 woningen die geschikt zijn voor ouderen in verschillende levensfasen. Dit aantal is met de toenemende vergrijzing, die ook in de gemeente Vianen doorzet, nog niet voldoende te noemen. Om die reden zetten wij in deze beleidsperiode in op de bouw van nog eens 90 geschikte seniorenwoningen. Wij zetten in op doorstroomprojecten en willen onderzoeken hoe gebouwen en de direct aangrenzende omgeving kunnen bijdragen aan **langer thuis wonen**. Hiervoor zoeken wij naar samenwerkingspartners. Bij kleine aanpassingen zijn wij bereid deze te faciliteren. Bij grote aanpassingen heeft de gemeente die verantwoordelijkheid, maar ondersteunen wij de huurder wel bij de aanvraag. Daarnaast anticiperen wij op de toenemende vergrijzing. Wij onderzoeken wat dit betekent





voor ons woningbezit en indien nodig ondernemen wij hier actie op. Daarnaast maken wij afspraken met de gemeente betreffende de (zorg)voorzieningen, die in en om deze woningen nodig zijn.

Spoedzoekers

Spoedzoekers zijn mensen die op basis van een urgentie voorrang krijgen bij het toewijzen van een woning. Een urgentie wordt door de gemeente toegekend, zoals afgesproken in de huisvestingsverordening. Een urgentie aanvragen is strak ingeregeld en wordt niet makkelijk afgegeven.

Vergunninghouders zijn altijd urgent en daarin heeft de gemeente dan ook een huisvestingsplicht. **LEKSTEDEWONEN** werkt samen met de gemeente bij het huisvesten van vergunninghouders en wil deze samenwerking ook verbreden door het zoeken naar meer mogelijkheden voor spoedzoekers. Wij zetten ons in om voldoende aanbod te creëren zodat spoedzoekers ook echt spoedig aan een woning worden geholpen, zonder dat dit teveel druk legt op het aanbod voor 'regulier' woningzoekenden. Dat kan door, in overleg met de gemeente Vianen binnen de kaders van de Huisvestingsverordening, een deel van de woningen via loting toe te wijzen.

Huishoudens met een middeninkomen

Wij bedienen binnen de vigerende regelgeving de lagere middeninkomens, namelijk huishoudens met een inkomen tot € 41.056,- (prijspeil 2018). Daarnaast zijn huishoudens met een hoger middeninkomen (van € 41.056,- tot circa € 50.000,-) een specifieke doelgroep, die niet vergeten mag worden als voor hen geen alternatieven op de huurmarkt voorhanden zijn. Deze doelgroep komt niet in aanmerking

voor een sociale huurwoning, maar krijgt ook geen of een (te) lage hypotheek, waardoor zij ook niet op de koopmarkt terecht kunnen. Deze doelgroep is aangewezen op vrije sector huurwoningen in de laagste huurprijscategorie en goedkope koopwoningen. Beide type woningen zijn in de gemeente Vianen ondervertegenwoordigd.

In samenwerking met de gemeente Vianen onderzoeken wij welke mogelijkheden er zijn om voor huishoudens met een hoger middeninkomen te bouwen. Deze groep heeft ons hard nodig, maar bij het eventueel bedienen van deze specifieke doelgroep zijn wij sinds de invoering van de Woningwet in 2015 aan strenge regelgeving gebonden. Om het bedienen van huishoudens met een middeninkomen toch mogelijk te maken is een goede samenwerking met de gemeente essentieel.

Betaalbaarheid

Naast deze inzet op beschikbaarheid van woningen voor verschillende doelgroepen, richten wij ons op de betaalbaarheid van onze woningen. **LEKSTEDEWONEN** zet zich al jaren in voor een **gematigde huurverhoging** en met succes! De netto huurprijzen van **LEKSTEDEWONEN** behoren al jaren tot de laagste huurprijzen binnen de regio Utrecht. Ook in deze periode blijven wij ons hiervoor inzetten. Bij de uitwerking van de inkomensafhankelijke huurverhoging trachten wij vooral de lagere inkomens te ontzien en is er een vangnetregeling voor huishoudens met een aantoonbare inkomenssterugval.

Vanaf 2017 geldt er voor woningcorporaties ook een huursombenadering. Deze huursombenadering moet meegenomen worden in het **huurprijsbeleid** en is daarmee van invloed op de jaarlijkse huurverhoging.

Ondanks de gematigde huurverhoging komt het voor dat huurders om verschillende redenen de huur niet kunnen of willen betalen. Wij zetten ons met betrekking tot de **huurincasso** in om: achterstanden vroeg te signaleren, huurders actief te begeleiden, samenwerking te zoeken met professionele hulpinstanties, het aantal ontruiming te beperken en sociaal zakelijk te zijn. Betaalregelingen worden alleen verstrekt als de betreffende huurder zijn volledige medewerking verleent.

Aanpak

Het realiseren van betaalbaarheid doen wij door blijvend een gematigde huurverhoging te berekenen. Dit kan alleen gerealiseerd worden door een bedrijfsmatig gezonde financiële situatie. Daarnaast helpt het passend toewijzen bij het realiseren van de betaalbaarheid. Elke huurder krijgt op deze manier een woning die passend is bij zijn inkomen.

Het realiseren van beschikbaarheid doen wij door goed te peilen aan welke woningen en voor wie er behoefte is, om deze woningen dan ook daadwerkelijk te bouwen. Hiervoor is een blijvend goede samenwerking met de gemeente vereist.



Stappen Betaalbaarheid en Beschikbaarheid

- 2018** > Onderzoeken van meer mogelijkheden voor spoedzoekers, in samenwerking met de gemeente
 - 2019** > Voorrang voor lokaal woningzoekenden handhaven in de nieuwe gemeente Vijfheerenlanden
 - 2020** > Toevoeging van 90 woningen voor senioren/woon-zorg
 - 2021** > Toevoeging van 30 huurwoningen voor de lagere middeninkomens
- Langere termijn ...**
- > Realisatie van voldoende geschikte woningen voor de doelgroepen
 - > Huurachterstanden beperken tot 0,6%

3. > Leefbaarheid en Participatie

Waar staan we voor?

Leefbaarheid is een belangrijk aandachtspunt voor **LEKSTEDEWONEN**. Het woongenot dat **LEKSTEDEWONEN** aan haar huurders kan bieden, staat of valt met de mate van leefbaarheid in een woonomgeving. Wij staan voor het concept van **'schoon, heel en veilig'**. Daaraan moet niet alleen de woning, maar ook de woonomgeving voldoen. Een goede leefbaarheid is echter niet zomaar te realiseren. **LEKSTEDEWONEN** zet zich daarom in op verschillende onderdelen, die er samen voor zorgen dat de leefbaarheid in een woonomgeving op peil kan blijven. De wet- en regelgeving sluit echter steeds meer mogelijkheden op dit gebied uit. De prioriteit van **LEKSTEDEWONEN** is gericht op de woonomgeving(en) waar de inzet op leefbaarheid het hardst nodig is. Bij het inzetten op leefbaarheid kijken wij ook naar de verantwoordelijkheid van andere partijen. Zo nodig betrekken wij andere partijen bij onze inzet om de leefbaarheid te behouden of spreken wij hen op de betreffende verantwoordelijkheid aan.

Huurders en omwonenden vervullen zelf een belangrijke rol in de leefbaarheid van de woonomgeving, vanuit de gedachte van een participatiesamenleving.

Wij willen meer investeren in het signaleren van **personen met 'verward gedrag'**. Op voorwaarde dat ook de partners meer investeren in het oppakken van de dossiers en hun verantwoordelijkheid nemen met betrekking tot de nazorg.

Wij willen meer investeren in het signaleren en aanpakken van **woonfraude**. Alleen als de belangrijke partners hierin ook meer investeren, kan elke vorm van woonfraude en oneigenlijk gebruik van de woning aangepakt worden. Dit

kan bijvoorbeeld middels een gezamenlijke deskresearch. **LEKSTEDEWONEN** gaat niet zelf actief op zoek naar casussen, omdat daar simpelweg niet de capaciteit en middelen voor aanwezig zijn. Wel reageren wij op signalen van woonfraude en 'verwarde personen' (of andere vormen van overlast) en maken wij hierin een prioritering. Het signaleren van probleemgevallen is een collectieve verantwoordelijkheid van alle medewerkers die contact hebben met huurders. **LEKSTEDEWONEN** ziet haar signalerende rol als onderdeel van de gezamenlijke verantwoording die gemeenten en maatschappelijke partijen hebben als het gaat om dit soort situaties en problematiek.

Wij ondersteunen en stimuleren **participatie** van huurders en staan daarom voor een sterk **Huurdersberaad**. Wij dragen daar ons steentje aan bij, zodat de huurders blijvend en goed vertegenwoordigd zijn. Ook zijn nieuwe **bewonerscommissies** altijd zeer welkom. Vanuit de Samenwerkingsovereenkomst vragen wij ons Huurdersberaad en de bewonerscommissies regelmatig om advies over uiteenlopende zaken. Op die manier kunnen we gezamenlijk nadenken over het beleid van **LEKSTEDEWONEN** en kunnen wij de juiste richting kiezen. Omdat het mobiliseren van huurders voor overlegorganen vaak lastig blijkt, richten wij ons ook op andere vormen van participatie. Bijvoorbeeld het thematisch organiseren van een buurtbijeenkomst of buurtbezoek, waarin de interactie met huurders centraal staat. Bij groot onderhoud en herstructureringsprojecten wordt de bewoners de gelegenheid geboden om een tijdelijke projectgroep op te richten. Daarnaast staan wij uiteraard open voor huurders die ons rechtstreeks benaderen.



Stappen Leefbaarheid en Participatie

Jaarlijks overleggen wij verschillende keren met het **Maatschappelijk Platform LEKSTEDEWONEN**. Hiermee spiegelen we de maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen en die van onze regio in het bijzonder voor onze beleidsvoorbereiding.

Aanpak

We stellen structureel een bedrag van € 185.000,- per jaar beschikbaar voor de leefbaarheid van onze complexen in Vianen. Onder dit bedrag vallen onder andere de kosten van de inzet van huismeesters, extra schoonmaakwerkzaamheden en het aanpakken van achterpaden. Daarnaast hanteren we een LEEFfonds, waarin € 15.000,- per jaar beschikbaar is voor het ondersteunen van eenmalige initiatieven van en ter bevordering van de leefbaarheid van groepen bewoners.

LEKSTEDEWONEN prioriteert haar inzet op leefbaarheid, daar waar dat het meest nodig is. Vanuit het nieuwe leefbaarheidsbeleid hanteren wij een **stoplichtsysteem**, waarin wij sturen op ons leefbaarheidsbeleid. Onze mate van inspanning verhogen wij wanneer een **woonomgeving** (complex, straat, buurt of wijk) dit nodig heeft.

Daarnaast heeft **LEKSTEDEWONEN** een signalerende functie wanneer het gaat om huurders met problemen. Deze problemen kunnen financieel of sociaal van aard zijn of komen vaak tegelijk voor. Wij maken onze medewerkers erop attent dat zij een signalerende functie hebben en dat zij bij (een vermoeden van) huurders met problemen dit altijd intern moeten melden. Na een signalering pakken wij dit op en zoeken wij hierin zoveel mogelijk de samenwerking met professionele hulpverleningsinstanties. Met betrekking tot het oneigenlijk gebruik van woningen werken wij samen met de gemeente, politie en Stedin (in geval van een vermoeden van hennep).

LEKSTEDEWONEN ziet de participatie van huurders breed gedragen en ingezet in haar organisatie. Bij nieuw te vormen beleid benaderen wij huurders voor inspraak om hen zo te betrekken bij beleidskeuzes. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van vastgestelde overlegcommissies (Huurdersraad en bewonerscommissies), maar ook van eenmalige klantgroepen. Daarnaast staat **LEKSTEDEWONEN** open voor huurders die op een andere manier hun steentje willen bijdragen. Zo organiseren wij thematische buurtbijeenkomsten of richten projectgroepen op.

2018

> Invoering nieuw Leefbaarheidsbeleid

2019

> Deskresearch woonfraude, in samenwerking met de gemeente

2020

2021

> Evaluatie van het Leefbaarheidsbeleid en het 'stoplichtsysteem'

Langere termijn ...

- > De woonomgevingen dienen 'schoon, heel en veilig' te zijn.
- > De leefbaarheid moet op peil zijn t.b.v. het woongenot.

4. Duurzaamheid

Waar staan we voor?

Duurzaamheid is een belangrijk onderwerp in de huidige maatschappij. Ook voor **LEKSTEDEWONEN** is duurzaamheid een belangrijk onderdeel van beleidsvoering. Wij zetten in om de juiste kennis hiervoor in huis te halen door medewerkers op te leiden en zoeken hierin de samenwerking met andere corporaties. Binnen de corporatiesector wordt ernaar gestreefd om in 2050 al het bezit van de woningcorporaties CO2-neutraal te hebben. Prioriteit is bewustwording bij onze huurders. Waar mogelijk stimuleren wij huurders in een gedragsverandering die bijdraagt aan een milieubewuster leven, zeker als dit ook bijdraagt aan een verlaging van hun woonlasten.

Trias Energetica is ons basisuitgangspunt als het over duurzaamheid gaat. Dit houdt in: het beperken van de energievraag (isoleren), het inzetten van zoveel mogelijk duurzame energie (zon, wind, water) en het efficiënt gebruik van fossiele brandstoffen wanneer dit toch nodig is. Duurzaamheid is ook **eeuwigheidswaarde** en daarbij volgen wij de ontwikkelingen in de maatschappij. Vanwege de omvang van onze werkorganisatie willen wij geen koploper zijn.

Wij gaan breder communiceren om de **bewustwording** onder bewoners te vergroten. Hiervoor ontwikkelen we een visie ten aanzien van bewonersinitiatieven. Huurders die voorstander zijn van energiebesparende maatregelen (bijvoorbeeld het plaatsen van zonnepanelen), vragen wij om als ambassadeur te fungeren naar andere huurders.

Bij zowel nieuwbouw als renovatie is de voorwaarde dat de installaties in de woningen gebruiksvriendelijk zijn. Wij zijn voornemens een proef te doen met een viertal energiezuinige woningen (**NOM-woningen**) in Vianen.

LEKSTEDENERGIE BV handhaven wij, maar breiden we niet verder uit. Wat betreft **WKO-installaties** (Warmte Koude Opslag) onderzoeken we de mogelijkheid van het plaatsen van een WKO-installatie bij nieuwbouwcomplexen met meer dan 40 woningen en overwegen we of de installatie wel of niet ons eigendom wordt.

Naast de verduurzaming van het algehele bezit, het plaatsen van zonnepanelen en het vergroten van bewustwording onder de bewoners, kijken wij ook naar de mogelijkheden van verduurzaming van het complex **University College Utrecht (UCU)**. Niet alleen gericht op duurzaamheid in de zin van milieubewustzijn, maar ook in toekomstgerichte zin. UCU kan meer eigentijds worden en meer toegespitst op het verwachtingspatroon van studenten. Tijdens de looptijd van dit Ondernemingsplan onderzoeken we de mogelijkheden om UCU eigentijds te maken en indien mogelijk dit spoedig uitvoeren.

Aanpak

Met het in 2017 opgestelde duurzaamheidsbeleid hebben we de basis gelegd voor onze duurzame toekomst. De invoering en uitwerking ervan vindt deze beleidsperiode plaats. Daarnaast maken we een uitwerking van het beleid om in 2050 als woningcorporatie CO2-neutraal te zijn. Dit beleidsdocument komt vanuit een brede samenwerking in de corporatiesector tot stand.

Om het plaatsen van **zonnepanelen** op bestaand bezit uit te breiden, werken wij samen met een extern uitvoerende partij (Wocozon). Zonnepanelen kunnen de **energielasten** en daarmee de woonlasten van bewoners verlagen.

Tegelijk vormen zonnepanelen een belangrijk instrument om het gemiddelde Energielabel (C in 2017) te verbeteren naar een gemiddeld Energielabel B in 2021 en als einddoel een gemiddeld Energielabel A in 2030. Een brede communicatie onder de bewoners is hierbij van groot belang om zo de bewustwording over duurzaamheid onder huurders te vergroten.

Daarnaast gaan wij een proef uitvoeren met een viertal energiezuinige 'Nul op de meter' woningen, ook wel NOM-woningen genoemd. Op basis van die proef kijken wij in hoeverre dit geschikt is voor de bewoners en of het gewenst is om in de toekomst meer woningen op deze manier energiezuinig te maken.

Om alle maatregelen rondom duurzaamheid op de juiste manier uit te kunnen voeren willen wij intern de juiste kennis op orde hebben. Om die reden scholen wij de betreffende medewerkers bij op het gebied van duurzaamheid en de communicatie daarin richting de bewoners.

Bij het toekomstgericht maken van ons complex University College Utrecht richten we ons vanuit een nader onderzoek op modernisering en verduurzaming van het complex. Naast samenwerking met de Universiteit Utrecht is de mening en medewerking van studenten noodzakelijk.

Stappen Duurzaamheid

- 2018**
- > *Beleid 'CO2-neutraal 2050' gereed*
 - > *Invoering duurzaamheidsbeleid, start plaatsing zonnepanelen*
 - > *Visie ontwikkelen ten aanzien van bewonersinitiatieven*
- 2019**
- > *Communicatie duurzaamheid met huurders optimaliseren*
 - > *Evaluatie proef NOM-woningen*
- 2020**
- > *Kantoor naar energielabel C brengen*
- 2021**
- > *Woningbestand naar een gemiddeld energielabel B brengen*
 - > *Een toekomstgericht UCU realiseren*
- Langere termijn ...**
- > *Woningbestand naar een gemiddeld energielabel A brengen in 2030*
 - > *In 2050 is ons woningbestand CO2-neutraal*

5. Governance en Bedrijfsvoering

Waar staan we voor?

Wij zorgen voor 'Good Governance'. Als corporatie zien wij de Governancecode Woningcorporaties 2015 als leidraad. Ook de sinds 2015 ingevoerde nieuwe wet- en regelgeving vanuit de Woningwet benadrukt 'good governance'.

Wij blijven de inbreng van onze **belanghouders** borgen. Dit doen wij door regelmatig met onze belanghouders te spreken, zoals Raad van Commissarissen, Maatschappelijk Platform **LEKSTEDEWONEN**, het Huurdersberaad, huurders, collega-corporaties en de gemeenten Vianen, Bunnik, Houten, Leerdam en Utrecht.

Met betrekking tot de **bedrijfsvoering** hebben wij een aantal voornemens. De eerste daarvan is de compliance meer procesmatig ingericht te hebben en ervoor zorgen dat deze altijd actueel en op orde is. Daarnaast is gestart met het borgen van de bescherming van persoonsgegevens om minimaal te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Ook willen we de bedrijfsvoering ingericht hebben volgens de principes van projectmatig werken en klantgericht werken, waarbij we actuele procedurebeschrijvingen in huis hebben. Er moet voldoende capaciteit zijn op projecten en het beleid en beheer moeten altijd op orde zijn. Tot slot automatiseren we rapporten over de bedrijfsvoering verder en blijven we werken met kwartaalrapportages. Ons doel is de bedrijfslasten structureel laag te houden.

Als organisatie spelen we in op die verschillende maatschappelijke ontwikkelingen:

- De invoering van de **wet- en regelgeving** vanuit de nieuwe Woningwet. Sinds 2015 is er al veel werk verzet en deze beleidsperiode staat vooral in het teken van het (blijvend) borgen van de nieuwe wet- en regelgeving in de organisatie.
- De **herindeling** waar de gemeente Vianen mee te maken heeft. Per 1 januari 2019 is de nieuwe gemeente Vijfheerenlanden een feit, bestaande uit de huidige gemeenten Leerdam, Vianen en Zederik. Wij proberen rekening te houden met deze herindeling en de opmaat naar de nieuwe gemeente Vijfheerenlanden. Daarbij is de keuze voor de provincie, woningmarktregio en het woonruimteverdelingsstelsel van belang. Deze keuzen kunnen grote invloed hebben op het beleid van **LEKSTEDEWONEN**.
- De **duurzame inzetbaarheid** van onze medewerkers. Er komt veel op de medewerkers af en **LEKSTEDEWONEN** is een kleine en daardoor meer kwetsbare organisatie. Om die reden willen we veel aandacht besteden aan het welzijn, ontwikkeling en opleiding van onze medewerkers. Dit doen we onder andere door een preventief medisch onderzoek te faciliteren en nieuwe en gezondere werkmogelijkheden te creëren. Dit laatste wordt meegenomen in de kantooraanpassing, bijvoorbeeld flexwerkplekken of staande werkplekken.



Aanpak

In deze beleidsperiode richten wij de wet- en regelgeving vanuit de Woningwet procesmatig in. Wij bewaken dat we voldoen aan alle vereisten en zorgen ervoor dat we altijd compliant zijn. Dit vereist extra aandacht en inzet van onze medewerkers, zowel op administratief als op beleidsmatig niveau.

Medio 2018 krijgen we ook te maken met nieuwe wet- en regelgeving vanuit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Om hieraan te kunnen voldoen zijn wij eind 2017 een traject gestart in samenwerking met onze systeembeheerder (NEH). Deze beleidsperiode wordt dit traject afgerond en hebben we de implementatie van de AVG gereed. Ook daarvoor is extra inzet van onze medewerkers nodig.

Om ervoor te zorgen dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, houden we bij de kantooraanpassing rekening met nieuwe en gezondere werkmogelijkheden. De invulling daarvan vindt in 2019 plaats.

Tot slot werken wij toe naar de nieuwe gemeente Vijfheerenlanden. De keuzen die de nieuwe gemeente maakt met betrekking tot de woningmarktregio en het woonruimteverdelingsysteem zijn op moment van schrijven nog niet bekend. De toekomst is daarom onduidelijk, maar wij bereiden ons hier zo goed mogelijk op voor. In dit kader hebben wij vanaf 2015 contact gezocht met de collega-corporaties in de gemeente Leerdam en Zederik en trekken wij samen op bij het adviseren van de gemeente Vijfheerenlanden bij de te maken keuzen.

Stappen Governance en Bedrijfsvoering

- 2018** >>>
 - > *Compliant zijn aan de Woningwet*
 - > *Medio 2018 voldoen aan de vereisten vanuit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).*
 - > *Volkshuisvestelijke doelen mogelijk aanpassen aan nieuwe gemeente Vijfheerenlanden*
- 2019** >>>
 - > *Kantooraanpassing t.b.v. nieuwe werkmogelijkheden*
 - > *Visitatie uitvoeren*
- 2020** >>>
 - > *Bedrijfsvoering inrichten volgens de principes van projectmatig werken*
- 2021** >>>
- >>> **Langere termijn ...**
 - > *Duurzaam inzetbare medewerkers*

6. > Financiën en In control

Waar staan we voor?

LEKSTEDewonen wil op lange termijn een **solide en financieel robuuste organisatie** zijn. De exploitatieactiviteiten en het investeringsprogramma worden aan de hand van actuele meerjarenbegrotingen daarop afgestemd. Ook maken we, aan de hand van jaarlijkse biedingen aan de gemeenten waarin we werkzaam zijn, afspraken over de Indicatieve Bestedingsruimte zoals verstrekt door het ministerie, waarbij we bovenstaand vertrekpunt in acht nemen.

Jaarlijks zijn de huurinkomsten, met inachtneming van de betaalbaarheid, leidend voor de bepaling van het voorcalculatorisch **bedrijfsresultaat** uit de bedrijfsuitoefening en als afgeleide daarvan het bedrag aan investeringen. We sturen jaarlijks op een structureel positief financieel resultaat voor de handhaving van het intern bepaald en noodzakelijk geacht **Eigen Vermogen**, dat ook nodig is voor de borging van de externe financieringen.

We monitoren de financiële huishouding aan de hand van een dashboard, waarbij voldaan wordt aan de **interne en externe normering** van de verschillende ratio's. Dit geldt zowel voor het DAEB-segment als het niet-DAEB-segment. Zo nodig sturen we bij op onze uitgangspunten voor de financiële continuïteit. In deze beleidsperiode beschouwen we **risicomanagement**

als een centrale pijler. De interne auditing richt zich op meer dan alleen de controle van de financiële ontwikkeling. Ook de borging van processen, het voldoen aan de governance-vereisten en soft controls krijgen daarin een rol.

Het centrale uitgangspunt in deze beleidsperiode, uitgaande van een structurele lage rentestand, is dat het **direct rendement** van de DAEB-portefeuille gemiddeld structureel 3% bedraagt. Voor de niet-DAEB-portefeuille is het uitgangspunt de minimumeis van 3,5 % tot net onder het (wettelijk) maximum van 4%.

Aanpak

We verfijnen het **financiële dashboard** en de interne normering wordt elke twee jaar herijkt op basis van actuele economische ontwikkelingen. Het risicomanagement zal ultimo 2018 zijn ingericht.

Met de **Interne Auditor** worden jaarlijks Auditplannen opgesteld en ter uitvoering opgedragen. Uiterlijk in 2020 is de afstemming met de dan herijkte (of opnieuw opgestelde) procedures afgerond.

In 2020 willen we het **investeringsstatuut** herijkt hebben, waarbij we sturen op de **beleidswaarde** bij de keuzebepaling of een investering wel of niet zal doorgaan.

Stappen Financiën en In Control



7. > Projecten

Waar staan we voor?

We sturen op een **passend aanbod** van betaalbare en kwalitatief goede woningen. Ons huidige woningbezit is het vertrekpunt. Plannen voor nieuwe woningen worden geïnitieerd vanuit de **actuele woningbehoefte** in de gemeenten Vianen en Bunnik. Het nieuwe aanbod richt zich op een diversiteit van woningtypen en op de verschillende doelgroepen. Alle plannen worden steeds getoetst aan ons **investeringsstatuut**, waarin de kaders voor nieuwe investeringen zijn vastgelegd.

In deze beleidsperiode meten we de actuele woningbehoefte door middel van nader onderzoek:

- gebaseerd op **demografische ontwikkelingen** van de gemeenten in ons kernwerkgebied;
- de **woonvisies** van de gemeenten in ons kernwerkgebied;
- een met de (nieuwe) gemeente Vijfheerenlanden te houden woonbehoefteonderzoek in de jaren 2019/2020;
- het invlechten van de regionale onderzoeken op het terrein van wonen uit de U16 en de RWU.

Verder willen we, mede op verzoek van de gemeente Vianen, in 2018 een onderzoek afronden naar de vraag naar huurwoningen voor huishoudens met een **middeninkomen** (tot circa € 50.000-), die op zoek is naar huurwoningen met een huurprijs tussen € 710,- en € 925,- per maand (prijsspeil 2018).

Met dit onderzoek willen we kunnen concluderen of **LEKSTEDEWONEN** mogelijkheden heeft en krijgt om nieuwe woningen in het niet-DAEB segment te realiseren. Als dit mogelijk blijkt, met inachtneming van wet- en regelgeving, zijn we bereid voor onze **niet-DAEB-portefeuille** in deze beleidsperiode circa 30 nieuwe woningen te bouwen.

Op lange termijn willen we ervoor zorgdragen dat we jaarlijks 50 nieuwe woningen aan onze DAEB-portefeuille kunnen toevoegen. Dit vindt plaats in combinatie met ons portefeuillemanagement met als doelstelling om de totale portefeuille **up-to-date** te houden.

Aanpak

We hebben de ambitie om in deze beleidsperiode het volgende nieuwbouwprogramma te realiseren:

Gemeente Vianen (DAEB-segment)

- Appartementen voor alle doelgroepen 98 woningen
- Appartementen voor senioren 66 woningen
- Beneden- en bovenwoningen 30 woningen
- Eengezinswoningen 146 woningen
- Grondgebonden woningen voor senioren 7 woningen
- Zorgwoningen 33 woningen/eenheden

Gemeente Bunnik (DAEB-segment)

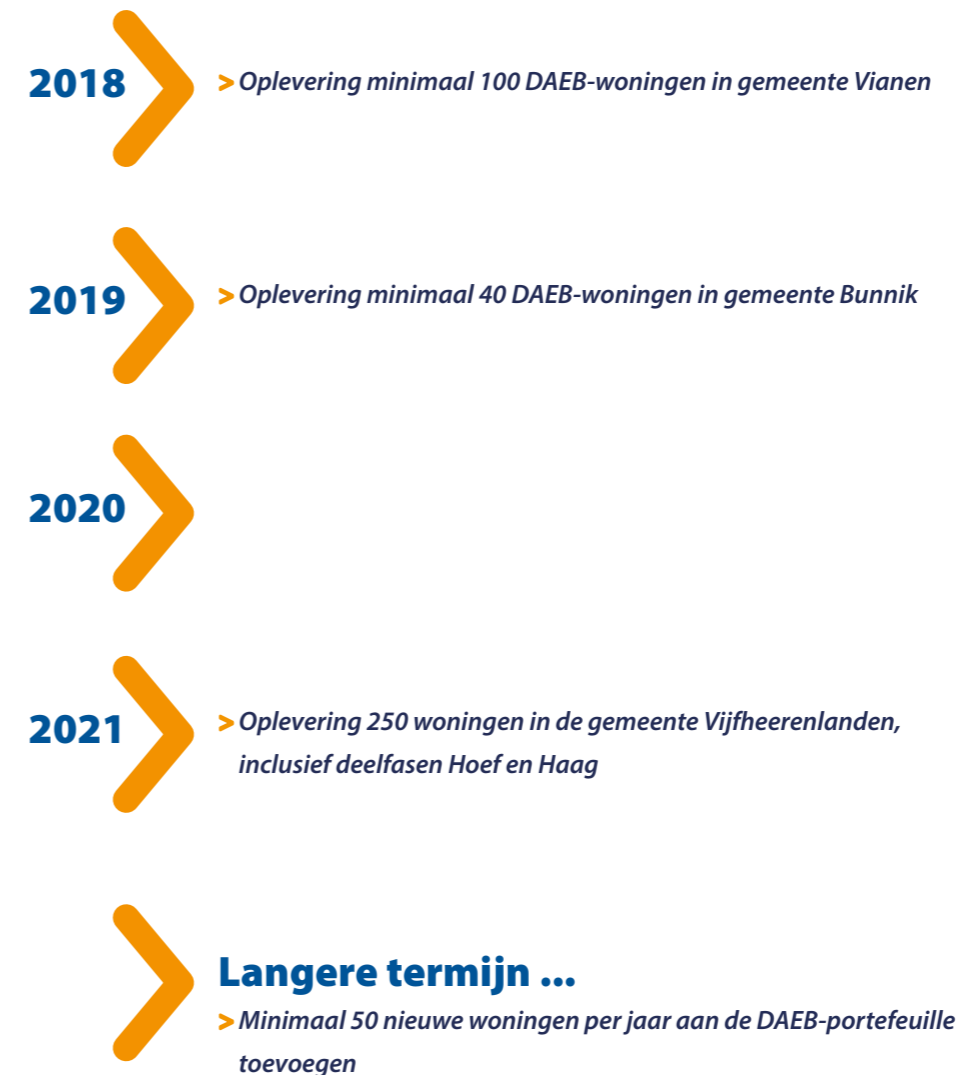
- Appartementen voor alle doelgroepen 36 woningen
- Eengezinswoningen 5 woningen
- Zorgwoningen 30 woningen/eenheden

In deze beleidsperiode krijgt het volgende bestaande bezit in onze DAEB-portefeuille een aanpak:

Gemeente Vianen

- Groot onderhoud / renovatie complex Donjon 122 woningen
- Groot onderhoud / verduurzaming complex 6 69 woningen
- Herstructurering deelcomplexen 20 woningen
- Isolatie complex 5 64 woningen
- Realisatie NOM-woningen (mr. M.C. van Hallstraat) 4 woningen
- Start uitvoering gebiedsvisie Everdingen 12 woningen

Stappen Projecten



8. Strategisch voorraadbeleid

Waar staan we voor?

We hebben een belangrijke zorg voor ons vastgoedbezit. Enerzijds om daarmee onze klanten passend te kunnen bedienen en anderzijds omdat er sprake is van de zorgplicht voor de instandhouding en handhaving van de waarden van het vastgoed.

Met betrekking tot ons vastgoedbeleid hebben wij een portefeuillemanagementstrategie ingericht. Dit is uitgewerkt in het strategisch voorraadbeleid en ons huurbeleid in bestaande complexen.

Daarnaast is vanaf 2018 het portefeuillemanagement, op basis van het goedgekeurde scheidingsvoorstel, ingericht voor de DAEB- portefeuille en de niet-DAEB-portfolio van ons bedrijf.

Het strategisch voorraadbeleid wordt om de drie jaar geactualiseerd. Deze actualisatie leidt tot een eventuele herziening van 'complexlabels'. Deze labels bepalen de strategie voor de complexen in de toekomst.

Daartegenover spiegelen we steeds aan de hand van een goed inzicht in de vraag van klanten en toekomstige klanten of we de juiste producten aanbieden. Zo nodig creëren we een nieuw aanbod of maken bestaand bezit geschikt. We staan voor een **gevarieerde portefeuille**.

We blijven in de DAEB-tak ons vastgoed zien als een bedrijfsmiddel, waarmee wij invulling geven aan onze taakstelling. Dat wil zeggen dat we in principe een levensduur van 60 jaar vanaf nieuwbouw hanteren en bij tussentijdse ingrepen op onderbouwde wijze het aantal jaren van levensduurverlenging bepalen. Vanuit deze filosofie wordt voor elk complex een einde

levensduur bepaald. Daarmee creëren we ruimte om in de toekomst de portefeuille flexibel te kunnen vernieuwen.

Voor het onderhoudsbeleid continueren wij een **goede basiskwaliteit**. Die basiskwaliteit bewaken we door via een meerjarenraming tijdig de juiste onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Alle bewoners hebben in 2017 het **Onderhouds-ABC** ontvangen, waarmee zij precies kunnen zien hoe de onderhoudsverdeling tussen huurders en verhuurder is geregeld. Daarnaast continueren wij ons beleid om bij bewonersmutaties oudere woningen op het niveau van de gedefinieerde basiskwaliteit te brengen. Preventief planmatig onderhoud moet dit proces op termijn doen verminderen, zodat woningen bij mutatie sneller beschikbaar komen.

We actualiseren jaarlijks de **meerjarenonderhoudsbegroting** als onderdeel van ons begrotingsproces. De kwaliteit van deze begroting wordt jaarlijks getoetst door een externe partij op basis van de norm NEN 2767 (kwaliteitsniveau 3) door voor minimaal drie complexen een spiegeling te laten uitvoeren.

Doelstelling is jaarlijks voor minimaal 60 woningen een groot onderhoudsplan te maken, waarin ook maatregelen voor verduurzaming worden meegenomen.

Met betrekking tot veiligheid en gezondheid wordt naar aanleiding van de opgestelde inventarisatie de verantwoordelijkheid genomen door middel van afgesloten contracten die deze verplichtingen verankeren. Voor collectief verhuurde zorgeneheden nemen wij onze zorgplicht door jaarlijks de activiteiten en de verantwoordelijkheden van de hurende organisaties te monitoren.

Het beleid voor het uit exploitatie nemen van woningen is gebaseerd op de levensduur, de technische staat en eventueel de vraag vanuit de markt. Bovendien kan het mogelijk zijn dat vanuit een gebiedsvisie ervoor gekozen wordt om woningen te vervangen, zodat er een betere aansluiting met de vraag vanuit de markt ontstaat. De overwegingen worden altijd financieel getoetst aan het investeringsstatuut en de financiële meerjarenraming.

LEKSTEDEWONEN heeft in 2016 een verkoopvijver vastgesteld voor haar bestaande bezit, bestaande uit bijna 200 woningen in de gemeente Vianen. De woningen uit deze vijver in het niet-DAEB-bestand worden bij bewonersmutatie verkocht.

Daarvoor is in 2017 een procedure ingericht die erop gericht is deze woningen vanaf 2018 verantwoord te verkopen.

Aanpak

Voor wat betreft het portefeuillemanagement zullen we ons handelen inrichten vanuit ons strategisch voorraadbeleid. Op basis van nadere onderzoeken (onder andere met belanghouders) en externe informatie willen we vaststellen of we de juiste producten aanbieden. Zo nodig wordt besloten om delen van de portefeuille te vervangen of te verkopen.

We zetten ons in regionaal verband in om de gewenste portefeuillesamenstelling goed te spreiden in de regio, maar ook in onze werkgemeenten.

Stappen Strategisch voorraadbeleid

- 2018** > Actualisatie strategisch voorraadbeleid
> Destilleren herstructureringsopgave 2019-2028

- 2019** > Koppelen planmatig onderhoud aan maatregelen duurzaamheid

2020

- 2021** > Actualisatie strategisch voorraadbeleid

Langere termijn ...

- > Zorgdragen voor een kwalitatief goed bezit dat duurzaam is en bestaat uit een voldoende gedifferentieerde portefeuille

Tenslotte

Het Ondernemingsplan 2018 - 2021 is tot stand gekomen in samenwerking met een brede vertegenwoordiging van onze belanghouders.

Naast de gesprekken met de Raad van Commissarissen is er aan de hand van verschillende stellingen gesproken met de leden van het Maatschappelijk Platform **LEKSTEDEWONEN**, de leden van Stichting Huurdersberaad **LEKSTEDEWONEN** en met vertegenwoordigers van de gemeente Vianen. Ook met een vertegenwoordiging van medewerkers is er gespiegeld aan de realiteit en de haalbaarheid van de beleidsvoornemens.

Daarom past op deze plaats een woord van dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit Ondernemingsplan.

Verbindend in Wonen: Sociaal en Solide



Ondernemingsplan 2018 - 2021

Het Ondernemingsplan 2018 - 2021 heeft de titel 'Verbindend in wonen: sociaal en solide' meegekregen. Een titel die zeer passend is bij ons werk en onze doelstellingen voor deze beleidsperiode.

Waar staan wij voor? Aan de hand van acht thema's beschrijven wij in dit Ondernemingsplan onze voornemens en acties. De speerpunten van **LEKSTEDEWONEN** voor de komende jaren zijn klantgerichtheid, duurzaamheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid.



LEKSTEDEWONEN